

\\ 153 \\

**Sistemi produttivi del Centro-Nord
e del Mezzogiorno.
L'industria delle calzature**

di

Giovanni Solinas

Giugno 1996

Università degli Studi di Modena
Dipartimento di Economia Politica
Viale Berengario, 51
41100 Modena (Italia)
e - mail: solinas@unimo.it

Parte I: I sistemi territoriali calzaturieri della Puglia

Capitolo 1

1. *Le origini del settore*

Il settore calzaturiero pugliese è articolato su due componenti molto diverse fra loro, con due distinte tipologie di prodotto, realizzate in aree tra loro separate e distanti, da imprese organizzate in modi largamente difforni. Si tratta dell'area della calzatura per il tempo libero, intorno al comune di Barletta (provincia di Bari) e l'area della calzatura da passeggio di Casarano (provincia di Lecce)¹.

Parti della loro storia industriale sono però simili.

Complessivamente il settore risulta fondato in modo esclusivo su risorse imprenditoriali locali, provenienti sia da esperienze di tipo artigianale od operaio, compiute nella stessa area di residenza o in altre a maggiore tradizione, sia dal commercio ambulante ed all'ingrosso.

Queste figure imprenditoriali sono state al centro del processo di riorganizzazione del settore avviatosi nel corso degli anni sessanta in risposta alle difficoltà incontrate dal tessuto artigiano preesistente.

E' infatti in quegli anni che, durante la crisi del tradizionale tessuto produttivo, di fronte alla concorrenza dei prodotti industriali di origine extra-regionale, emesero alcune medie imprese nelle aree che diverranno poi le più rilevanti per il settore a livello regionale: Barletta e Casarano.

L'orientamento di queste imprese fu da subito rivolto in direzione della vendita nei mercati esteri e le formule organizzative utilizzate improntate alla produzione di serie. Anche le tipologie di prodotto che, con arricchimenti e variazioni, diverranno quelle in cui queste aree si specializzeranno, furono introdotte in quegli anni².

¹Per un complessivo inquadramento delle aree si veda: M. D'Ercole, *Il distretto di Barletta e Il distretto di Casarano*, in F. Onida, G. Viesti, A.M. Falzoni (a cura di), *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, EGEA, Milano, 1992.

²Le scarpe da tennis in plastica vengono introdotte a Barletta sul finire degli anni '50 da una azienda di origine esterna che esportava la sua produzione nel mercato nordamericano mentre il mocassino tubolare verrà importato a Casarano dalla Marche.

E' all'inizio degli anni settanta che la forte crescita della domanda estera e le nuove difficoltà sul fronte dei costi delle imprese calzaturiere nazionali offrono uno stimolo molto forte alla crescita del settore.

Così, gli anni settanta rappresentarono il momento di più rapida crescita del settore in entrambe le aree ed anche quello in cui le due aree si organizzeranno secondo formule radicalmente differenti.

Il comparto delle calzature sportive, o meglio, per il tempo libero, registrò una progressiva frammentazione del ciclo produttivo in una molteplicità di imprese di piccole dimensioni, coerentemente con il modello che si affermerà a scala nazionale. Viceversa, il comparto delle calzature da passeggio continuò a svilupparsi secondo una logica di internalizzazione sempre più spinta delle attività produttive.

Questa divaricazione portò all'emergere ed al successivo consolidamento di due modelli radicalmente distinti.

Il primo, quello di Barletta e della calzatura sportiva, assimilabile con i dovuti distinguo, a quello di altre aree di specializzazione produttiva calzaturiera, è fondato sulla scomposizione del ciclo produttivo e la divisione del lavoro tra una miriade di imprese subfornitrici specializzate in una o più fasi di lavorazioni; poche imprese committenti concentrano le fasi strategiche del ciclo di produzione e curano i rapporti con i mercati finali.

Questo modello risulta abbastanza complesso e strutturato sulla presenza di differenti tipologie di imprese variamente collegate tra loro. Vi sono innanzitutto i calzaturifici, che realizzano le parti più importanti del processo di produzione, in particolare la progettazione dei campionari, l'acquisto delle materie prime, l'iniezione dei fondi e curano i rapporti con la distribuzione. Poi, tomaifici e giunterie, imprese in genere (ma non sempre) di piccolissime dimensioni, monofase, fondate da ex operai, che si caratterizzano per una esasperata ricerca di flessibilità e di contenimento dei costi della manodopera e operano per i calzaturifici locali

In tutta l'area è molto diffuso il lavoro a domicilio³ che rappresenta spesso l'unica opportunità di lavoro per ampie fasce di occupati "marginali" (in particolare donne) ed una diffusa fonte di integrazione del reddito. Infine un ruolo importante è svolto da fustellifici e serigrafie; si tratta di imprese specializzate che realizzano applicazioni o producono fustelle e sono quindi parte di un processo di decentramento di specialità il cui mercato non è necessariamente locale; la loro competitività non è basata esclusivamente su fattori di costo.

L'altro modello, quello di Casarano e delle calzature da passeggio, è invece centrato su poche imprese leader verticalmente integrate ed in grado di curare ogni parte della produzione della scarpa, dal taglio delle soles, ai trasporti, alla produzione delle scatole, all'acquisto dei pellami non conciati.

Le ragioni di percorsi così diversi trova ad oggi spiegazioni solo parziali⁴.

Questi modelli, in particolare quello barlettano, risultano in rapida trasformazione nel periodo più recente, non tanto nelle determinanti di fondo, quanto nei loro attori principali, le grandi imprese calzaturiere.

Nell'area di Barletta si registrano i cambiamenti più profondi con l'uscita dal mercato di alcune imprese leader (1993), che ha trascinato con sé numerosi subfornitori; la crisi attraversata in tempi recenti sembra aver rialimentato la vasta area di lavoro irregolare che negli anni immediatamente precedenti sembrava essere in via di ridimensionamento.

³ L'area di diffusione del lavoro a domicilio risulta molto estesa ed interessa il comune centrale, Barletta, la fascia dei comuni costieri, Trani, Bisceglie, Molfetta, quella pre-murgiana dei comuni di Corato, Andria e Ruvo, quella murgiana dei comuni di Spinazzola, Minervino Murge, Spinazzola, quella immediatamente vicina della provincia di Foggia ed in particolare i comuni di Margherita di Savoia, Trinitapoli e San Ferdinando

⁴ Certamente il costo del lavoro ed i vincoli nel suo utilizzo non possono rappresentarne la causa. In entrambi le aree, infatti, la presenza sindacale risulta episodica e poco incisiva.

Allo stesso modo le barriere di ordine tecnico e finanziario non risultano sufficientemente esplicative ed anzi, vista la maggiore intensità di capitale della produzione delle calzature sportive, avrebbero dovuto agire in senso inverso a quello che si è verificato.

Una possibile spiegazione è connessa all'esistenza di forti economie di scala nell'approvvigionamento di pelli conciate e componenti cosa che, nell'area di Casarano, può avere stimolato la produzione interna su larga scala.

Un ulteriore incentivo alla verticalizzazione potrebbe derivare dall'esistenza di strozzature nella circolazione delle informazioni, delle conoscenze e delle stesse abilità artigianali che può aver reso conveniente forme di controllo centralizzate sulla forza lavoro e sul processo lavorativo.

Nell'area di Casarano si assiste invece ad un consolidamento delle imprese leader, ormai di rilevanza nazionale. Vi è evidenza di un processo di crescita, in forma ancora debole, di piccole imprese autonome organizzate in modo coerente al modello prevalente nel settore. Questa tendenza emerge a seguito di una decisiva diversificazione dell'offerta produttiva che ha portato a sviluppare la produzione di scarpe da donna accanto a quella da uomo, tradizionalmente realizzata su larga scala dalle imprese leader. All' ampliamento dell'offerta produttiva si accompagnano anche da un lato un incremento della qualità del prodotto e dall'altro il decentramento su scala internazionale delle produzioni di qualità meno elevata. Questo insieme di processi ha consentito a quest'area di sostenere in modo abbastanza agevole l'urto della crisi appena superata.

2. *Le dinamiche recenti*

La conferma della vitalità di questo assetto è testimoniata dalla performance registrata dal settore in questi anni, per quanto misurabile.

Infatti, pur non essendovi a riguardo informazioni dirette e complete in grado di misurare questi fenomeni, gli indicatori disponibili, pur indiretti ed aggregati, confermano un trend di sviluppo positivo per il settore.

Nel 1991, l'ultimo anno di cui si dispone dei dati relativi alla contabilità regionale, l'aggregato tessile-abbigliamento-pelli-cuoio-calzature (da ora tapcc), che in Puglia è composto principalmente dalle imprese di abbigliamento e dai due poli calzaturieri di Barletta e Casarano, ha prodotto un valore aggiunto al costo dei fattori, misurato a prezzi correnti, pari a 1502 miliardi.

Tav. 3 - Valore aggiunto al costo dei fattori Tessile/abbigliamento/pelli/cuoio/calzature
Puglia/Mezzogiorno/Italia - miliardi di lire correnti

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Puglia	364.9	406.4	480.6	585.1	686.5	760.2	868.3	955.7	1137	1311	1405	1502
Mezzogiorno	176.4	199.0	223.3	231.3	280.9	314.0	322.1	338.9	385.9	449.8	467.5	528.0
Italia	1763.2	2024.7	2308.4	2586.5	2977.5	3416.0	3605.4	3798.2	4157.6	4437.4	4643.2	4771.1
Puglia/Italia	2.1	2.0	2.1	2.2	2.3	2.2	2.4	2.5	2.7	3.0	3.0	3.2

Fonte: Istat, Conti economici regionali, 1993

La crescita del valore aggiunto registrata da questo aggregato a livello regionale, negli anni compresi tra il 1984 ed ed il 1991, è stata superiore alla media nazionale di alcuni punti percentuali. Così, il peso della regione, rispetto al totale nazionale, passa dal 2,1% del 1980 al 3,2% del 1991.

Il tapcc, nel periodo indicato, aumenta il suo peso, in termini di valore aggiunto considerato a prezzi costanti 1985, rispetto al valore aggiunto dell'aggregato della trasformazione industriale pugliese. Tale peso passa dal 13,1% del 1980 al 16,2% del 1991. La crescita del ruolo di questi settori nella formazione del valore aggiunto industriale della regione segnala come essi siano cresciuti nel corso degli anni '80 più velocemente di quanto non abbia fatto la media dell'industria di trasformazione.

La dinamica positiva del valore aggiunto trova conferma nella andamento delle unità di lavoro totali⁵. Nell'insieme dei settori tapcc le unità di lavoro aumentano da circa 50 mila a 57 mila, passando in percentuale dal 23,2% del complesso delle unità di lavoro dei settori della trasformazione industriale nel 1980 al 27,3% nel 1991. L'accresciuto peso è dovuto ad andamenti settoriali disomogenei. La crescita delle unità di lavoro del tapcc si verifica a fronte di una

⁵ Questo aggregato non è immediatamente riconducibile al numero dei dipendenti poichè è costruito dall'Istat sommando le diverse frazioni di ore lavorate dai singoli lavoratori, siano essi occasionali o stabili, nel corso delle rilevazioni di contabilità nazionale, in modo da formare un numero equivalente di lavoratori a pieno tempo.

diminuizione da circa 216 mila unità del 1980 a poco più di 209 mila nel 1991 del complesso della trasformazione industriale dovuta soprattutto al calo delle unità di lavoro nei settori di base.

Tav. 4 - Unità di lavoro totali (migliaia) nel tessile/abbigliamento/pelli/cuoio/calzature - Puglia/Mezzogiorno/Italia

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Puglia	50.2	49	52.2	50.9	47.6	50.7	51.1	50	55.3	57.6	58.7	57.8
Mezzogiorno	210.6	199.9	196	182.1	167.3	171.3	165.4	153.6	163.6	167.4	170.3	174.8
Italia	1368	1326	1283	1243	1192	1180	1181	1171	1183	1178	1171	1153
Puglia/Italia	3.7	3.7	4.1	4.1	4.0	4.3	4.3	4.3	4.7	4.9	5.0	5.0

Fonte: Istat, Conti economici regionali, 1993

L'utilizzo di due altri indicatori, questa volta più direttamente riferiti alle produzioni calzaturiere, conferma di fotografare meglio gli andamenti settoriali recenti.

Come noto, all'interno dei singoli settori i consumi di energia elettrica possono approssimare l'andamento della produzione. Questo se si ipotizza costante l'intensità energetica (consumi di energia per unità di prodotto) della produzione. Nel calzaturiero pugliese questo dato va usato con cautela per due motivi:

1) perché l'intensità energetica è molto differente nei due poli produttivi, risultando piuttosto alta nel caso di Barletta a seconda della maggiore meccanizzazione delle produzioni;

2) perché da precedenti indagini era apparso che nel periodo 1988 - '90, sempre a Barletta, l'intensità energetica era probabilmente cresciuta, a causa di un parziale rinnovo degli impianti e di una parziale introduzione di nuove tipologie di macchinario.

Ciononostante, le indicazioni che vengono dai dati sui consumi elettrici sono interessanti.

Essi mostrano una costante crescita non solo dei consumi energetici in valore assoluto, ma anche e soprattutto un incremento rispetto al totale nazionale. Coerentemente con quanto indicato da osservatori privilegiati del settore, il 1992 appare come un anno di forte crisi del settore a seguito sia della caduta della domanda in tutta Europa, sia della accresciuta competitività dei concorrenti europei e, soprattutto, extraeuropei. E' principalmente l'uscita dell'Italia dallo SME nell'ottobre a ridare competitività alle produzioni e ad innescare un nuovo, forte, ciclo di crescita.

Tav C - Consumi di energia elettrica nel settore calzaturiero

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Puglia	35	40	43	49	59	64	71	68	74
Italia	414.4	434.9	448.5	454.5	481.8	494	499	492	n.d.
Puglia/Italia	8.4	9.2	9.6	10.8	12.2	12.9	14.2	13.8	n.d.

Fonte: Enel

Infatti, come si vedrà meglio nel capitolo 2, il settore è fortemente orientato all'export. E le tavole D ed E che mostrano la serie 1986 - 1993 delle esportazioni regionali e della provincia di Bari comparate con i dati nazionali sono una buona rappresentazione degli andamenti settoriali⁶.

⁶ La tabella presenta i dati dell'export del settore NACE - CLIO pelli - cuoio - calzature; per la Puglia tali cifre contengono pressoché esclusivamente dati relativi al settore calzaturiero, come si può verificare analizzando i dati originali ISTAT a 236 settori. Per l'Italia, invece, i dati contengono anche produzioni di pelletteria.

Tav. D - Valore delle esportazioni di prodotti in cuoio calzature (milioni di lire correnti)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Bari	233.43	201.294	272.657	393.304	438.764	444.184	373.786	484.582
Lecce	152.972	155.393	223.301	231.992	256.934	257.469	258.057	495.616
Puglia	393.432	364.741	511.665	640.161	711.336	720.485	642.861	998.825
Mezzogiorno	940.752	950.825	1.110.647	1.375.952	1.383.204	1.355.400	1.285.954	2.050.811
Italia	9.519.668	9.676.970	9.880.277	11.305.136	11.976.970	11.128.291	11.644.664	14.200.701

Fonte: Istat

Tav. E - Valore delle esportazioni di prodotti in cuoio e calzature (in %)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Bari	2.45	2.08	2.76	3.48	3.66	3.99	3.21	3.41
Lecce	1.61	1.61	2.26	2.05	2.15	2.31	2.22	3.49
Puglia	4.13	3.77	5.17	5.66	5.94	6.47	5.52	7.03
Mezzogiorno	9.88	9.83	11.24	12.17	11.55	12.18	11.04	14.44
Italia	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fonte: Istat

Entrambe le province hanno valori export 1993 intorno ai 490 miliardi. Bari (Barletta) ha un andamento fortemente variabile: alterna periodi buoni (1988 - 89 - 90 e poi 1993) e forti crisi come quella del 1987 e quella, rilevantissima, del 1992 anno in cui l'export si contrae di ben 70 miliardi rispetto al 1991.

Lecce (Casarano) ha invece un primo salto di crescita nel 1987 - 88 e poi un andamento riflessivo (stazionario in valori nominali) nel 1990 - 92. Straordinario è invece il boom del 1993, anno in cui l'export quasi raddoppia.

Questi dati mostrano bene, tra l'altro, come il 1993 sia un anno di profondi rivolgimenti nel settore.

Infine, è da notare che il peso del calzaturiero pugliese cresce significativamente sull'aggregato nazionale dell'export cuoio - calzature.

Cap. 2

Le imprese pugliesi operanti nel settore calzaturiero, al maggio 1993, sono 742, con un'occupazione di 14880 addetti.

Più della metà di queste imprese, circa il 54%, realizza scarpe per il tempo libero (scarpe tipo tennis e tipo jogging) mentre circa un terzo produce scarpe da passeggio (mocassini, scarponcini ecc.). Poco diffusa risulta la produzione di sandali (25 imprese pari al 3,3%), scarpe per lo sport professionale (3 imprese), stivali (una sola impresa), scarpe ortopediche, da lavoro, da ballo, pantofole, ecc. (29 imprese). Sono infine presenti 31 imprese specializzate nella realizzazione di componenti e parti per le calzature (fustelle, forme, tacchi, sottopiedi. ecc.)¹

Tav. 1 Imprese per prodotto prevalente e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Componenti e parti		Calzature da passeggio		Sandali		Stivali	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 3	3	8.5	57	22.8	7	28.0	0	0
4 - 9	9	28.9	95	37.9	0	0	0	0
10 - 19	14	46.8	42	16.9	11	43.7	0	0
20 - 49	2	5.5	44	17.6	5	19.7	0	0
50 e oltre	3	10.3	12	4.9	2	8.6	1	100.0
Totale	31	100.0	252	100.0	25	100.0	1	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

¹ Sulla base di questi dati la Puglia mostra un profilo di specializzazione piuttosto diverso da quello prevalente nel resto del Paese. A livello nazionale le imprese che realizzano calzature da passeggio risultano circa i tre quarti e quelle che producono calzature per il tempo libero rappresentano poco più del 15% del totale (cfr. E. Ragazzi "Profilo del settore calzaturiero" in "Struttura e competitività del settore calzaturiero in Italia" a cura di A. M. Gaibisso, F. Angeli, 199...)

Tav. 1 Imprese per prodotto prevalente e classe di addetti (continua)
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature per il tempo libero		Calzature per lo sport professionale		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 3	55	13.7	0	0	0	0	122	16.4
4 - 9	122	30.3	0	0	20	68.8	246	33.2
10 - 19	126	31.4	0	0	0	0	194	26.1
20 - 49	88	22.0	3	100.0	9	31.2	151	20.4
50 e oltre	10	2.6	0	0	0	0	29	3.9
Totale	402	100.0	3	100.0	29	100.0	742	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese di questo settore sono in prevalenza di piccole dimensioni, per circa la metà del totale non superano i dieci addetti e per oltre il 95% risultano al di sotto dei 50. Tuttavia, tra le 29 imprese che superano i 50 addetti, ve ne sono due che registrano un'occupazione in un caso di poco inferiore ai 1000 addetti e nell'altro vicina ai 3000. Queste due imprese sono tra le più grandi in Italia e realizzano entrambe calzature da passeggio.

L'occupazione risulta quindi più concentrata nelle imprese più grandi. Infatti, circa il 40% dell'occupazione complessiva, pari a 6196 unità, è impiegata nelle 29 imprese con oltre 50 addetti. L'occupazione in imprese con almeno 20 addetti rappresenta circa il 70% di quella complessiva e, all'estremo opposto, quella nelle microimprese, al di sotto dei 4 addetti, non raggiunge il 3%.

Tav.2 Addetti per prodotto prevalente e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Componenti e parti		Calzature da passeggio		Sandali		Stivali	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 3	3	.5	114	1.6	14	3.2	0	0
4 - 9	44	8.1	531	7.5	0	0	0	0
10 - 19	197	36.1	572	8.1	129	29.8	0	0
20 - 49	51	9.3	1259	17.8	158	36.5	0	0
50 e oltre	250	46.0	4615	65.1	132	30.5	50	100.0
Totale	544	100.0	7091	100.0	433	100.0	50	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tav.2 Addetti per prodotto prevalente e classe di addetti (continua)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature per il tempo libero		Calzature per lo sport professionale		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 3	130	2.1	0	0	0	0	260	1.7
4 - 9	708	11.2	0	0	103	30.9	1387	9.3
10 - 19	1704	26.9	0	0	0	0	2601	17.5
20 - 49	2654	41.8	85	100.0	231	69.1	4436	29.8
50 e oltre	1148	18.1	0	0	0	0	6196	41.6
Totale	6344	100.0	85	100.0	334	100.0	14880	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore tessile abbigliamento

Le imprese che realizzano scarpe per il tempo libero e calzature da passeggio pesano per circa il 90% dell'occupazione complessiva. Le prime impegnano il 42,6% dell'occupazione complessiva contro il 47,7% di quelle che realizzano calzature da passeggio.

Tav. A - Imprese e addetti dei principali comparti produttivi
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Calzature per il tempo libero		Totale settore calzaturiero	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Imprese	252	33.9	402	54.2	742	100.0
Addetti	7091	47.7	6344	42.6	14880	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le dimensioni medie risultano piuttosto elevate e pari a circa 20 occupati per impresa.

Questo valore medio varia però profondamente in base alle diverse tipologie di prodotto.

Nelle imprese specializzate nella produzione di calzature da passeggio la dimensione media risulta di 28 addetti per impresa mentre in quelle che producono calzature per il tempo libero non raggiunge i 16.

Questo confronto risulta però distorto dall' elevato peso delle due grandi imprese cui prima si è accennato (se queste si escludono dal calcolo le dimensioni medie delle imprese che producono calzature da passeggio cadono a circa 12 addetti).

Nel settore lavorano 13135 operai (88,2% dell'occupazione), 1172 imprenditori o soci di impresa, ed appena 574 impiegati e quadri; il peso complessivo di questi ultimi è quindi relativamente basso - appena il 3,8%. Il terziario interno (quadri ed impiegati) aumenta al crescere delle dimensioni dell'impresa, passando da un valore nullo nelle imprese fino a 3 addetti al 4,9% di quelle con oltre i 50.

Tab. 13 Addetti per qualifica, tipologia prev. e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Imprenditori e soci		Dirigenti e impiegati		Operai		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 3	162	13.8	0	0.0	98	0.8	260	1.7
4 - 9	309	26.4	28	4.8	1050	8.1	1387	9.3
10 - 19	307	26.2	59	10.3	2236	17.3	2601	17.5
20 - 49	325	27.7	182	31.7	3929	30.5	4436	29.8
50 e oltre	69	5.9	305	53.2	5822	43.3	6196	41.6
Totale	1172	100.0	574	100.0	13135	100.0	14880	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese del comparto delle calzature per lo sport professionale mostrano la maggior presenza di terziario interno con un valore pari al 9,4% dell'occupazione complessiva.

Le calzature per il tempo libero e quelle da passeggio registrano valori pressoché analoghi e piuttosto bassi (3,9% le prime e 3,7% le seconde).

Le imprese che producono componenti e parti fanno invece registrare un valore leggermente superiore e pari al 4,5% dell'occupazione del comparto.

Nel comparto delle calzature per il tempo libero imprenditori e soci hanno un peso decisamente superiore a quello che si registra nel comparto delle calzature da passeggio (10,3% contro il 5,1%) in ragione della forte diffusione di micro-imprese.

Tav. 14 - Addetti per qualifica, tipologia e comparto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Imprenditori e soci		Dirigenti e impiegati		Operai		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
0	56	4.8	25	4.4	463	3.6	544	3.7
1	365	31.2	265	46.2	6401	49.6	7091	47.7
2	34	2.9	20	3.4	379	2.9	433	2.9
3	1	0.1	4	0.7	45	0.3	50	0.3
4	656	56	247	43	5268	40.8	6344	42.6
5	14	1.2	8	1.5	62	0.5	85	0.6
6	45	3.9	5	0.8	284	2.2	334	2.2
Totale	1172	100	574	100	12902	100	14880	100

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Nell'analisi della fisionomia complessiva del settore risulta essenziale la distinzione tra imprese operanti per il mercato finale ed imprese subfornitrici. Tale distinzione è in particolare rilevante riguardo al diverso grado di complessità delle strutture aziendali, al differente livello di autonomia e quindi alla capacità di sviluppo che contraddistingue le imprese operanti in conto proprio da quelle terziste. In generale, anche se ciò non è sempre verificato, si ritiene che le imprese subfornitrici abbiano dimensioni più contenute e svolgano quasi esclusivamente una semplice funzione di trasformazione materiale definita nei tempi e nelle modalità dal committente.

Il 60% delle imprese opera in conto terzi mentre quasi il 36% colloca direttamente il proprio prodotto nei mercati finali.

Tav. 3 Imprese per tipologia prevalente e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Conto proprio		Conto terzi		Componenti e parti		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	61	50.3	58	47.6	3	2.1	122	100.0
4 - 9	51	20.6	187	75.8	9	3.6	246	100.0
10 - 19	46	24.0	133	68.6	14	7.4	194	100.0
20 - 49	88	58.4	61	40.5	2	1.1	151	100.0
50 e oltre	20	68.5	6	20.7	3	10.8	29	100.0
Totale	266	35.9	445	60.0	31	4.1	742	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore tessile abbigliamento

Le imprese produttrici di parti e componenti rappresentano il 4,1% del totale. Esse non ricadono in nessuna delle due precedenti tipologie poiché possono operare in una pluralità di modi. Possono produrre parti definite della scarpa sulla base di specifiche fissate dai committenti, sempre però utilizzando materiali propri ovvero, come accade nelle situazioni in cui il volume di domanda risulta sufficientemente ampio, realizzare componenti e parti standardizzate collocate autonomamente presso i calzaturifici.

Come si vedrà meglio in seguito, il loro sviluppo risulta tuttavia molto limitato dal particolare assetto organizzativo prevalente nel settore a livello regionale. In questo caso, la strategia di completa verticalizzazione delle due imprese leader, traducendosi nell'opzione a realizzare internamente tutte le diverse fasi e parti di cui viene a comporsi una scarpa, ha fortemente limitato la possibilità di sviluppo e di diffusione delle imprese di componenti.

Nella calzatura per il tempo libero, poi, la tecnologia produttiva (iniezione delle soles) limita il numero stesso di componenti della scarpa.

Nelle imprese in conto proprio risultano occupati 9341 addetti pari a circa il 63% del totale degli occupati, 4995 addetti operano in imprese di subfornitura (33,6%) e circa 544 nella realizzazione di componenti e parti.

Tav. 4 - Addetti per tipologia prevalente e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Conto proprio		Conto terzi		Componenti e parti		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	122	46.8	136	52.2	3	1.0	260	100.0
4 - 9	291	21.0	1052	75.9	44	3.2	1387	100.0
10 - 19	686	26.4	1718	66.1	197	7.6	2601	100.0
20 - 49	2662	60.0	1724	38.9	51	1.1	4436	100.0
50 e oltre	5580	90.1	365	5.9	250	4.0	6196	100.0
Totale	9341	62.8	4995	33.6	544	3.7	14880	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore tessile abbigliamento

Le due diverse tipologie di impresa risultano quindi molto diverse dal punto delle dimensioni medie.

Nelle imprese che vendono direttamente nei mercati finali le dimensioni medie sono pari a circa 35 addetti contro gli 11 circa di quelle che operano in rapporto di subfornitura ed i 17,5 di quelle che realizzano componenti.

L'analisi delle diverse tipologie conferma queste differenze; esse emergono con ancora più forza tra le imprese che realizzano calzature da passeggio. In quest'ultimo caso, le imprese in conto proprio registrano una dimensione media pari a circa 38 addetti per impresa contro gli 11 di quelle che operano in conto terzi.

Le imprese in conto proprio che producono calzature per il tempo libero occupano invece 30,5 addetti in media contro gli 11,7 delle imprese in conto terzi.

Le imprese in conto proprio

Il prodotto

Le imprese calzaturiere che vendono il proprio prodotto nei mercati finali sono 266. Per oltre la metà realizzano calzature da passeggio e per un terzo scarpe per il tempo libero. Appena 29 imprese realizzano altri prodotti e tra queste ve ne sono 16 che producono sandali.

I principali comparti presentano significative differenze relativamente alle dimensioni. Le imprese che realizzano calzature per il tempo libero sono concentrate per quasi il 78% nelle classi dimensionali comprese tra i 10 ed i 49 addetti; al contrario, quelle che producono calzature da passeggio ricadono per il 60% nelle classi inferiori ai 10 addetti ma con presenza di imprese di dimensione molto grande.

Gli occupati delle imprese in conto proprio risultano concentrati per quasi il 60% nelle imprese con oltre 50 addetti.

Tab. 15 Imprese conto proprio per classe di addetti e prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Calzature per il tempo libero			Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	
Fino a 3	49	32.5	8	9.0	61	23.0	
4 - 9	46	30.5	4	5.1	51	19.0	
10 - 19	15	10.0	26	30.8	46	17.4	
20 - 49	30	20.1	41	47.7	88	33.1	
50 e oltre	10	6.8	6	7.5	20	7.5	
Totale	152	100.0	86	100.0	266	100.0	

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

L'occupazione in imprese che realizzano calzature da passeggio è largamente determinata dalle due grandi imprese presenti. Infatti, ben il 75% dell'occupazione è in queste imprese. Nelle calzature tempo libero, invece, l'occupazione si concentra in imprese dai 20 addetti in su.

Tab. 17 Addetti delle imprese conto proprio per classe di addetti e prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Calzature per il tempo libero		v.a.	Totale % col.
	v.a.	% col.	v.a.	% col.		
Fino a 3	98	1.6	15	.6	122	1.3
4 - 9	269	4.5	22	.8	291	3.1
10 - 19	240	4.0	383	14.6	686	7.3
20 - 49	905	15.1	1284	48.9	2662	28.5
50 e oltre	4475	74.8	923	35.1	5580	59.7
Totale	5986	100.0	2628	100.0	9341	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

L'occupazione totale comprende 8307 operai, circa l'89% del totale, 513 impiegati e quadri, (il 5,5% del totale), e 521 (il 5,5%) imprenditori e soci attivi in azienda.

Le aziende in conto proprio hanno un fatturato totale di 1096 miliardi, per circa 600 nelle calzature da passeggio e per 440 nelle calzature tempo libero

Tav. - Fatturato delle imprese in conto proprio per prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato	
	v.a.	% col.
Calzature da passeggio	598	54.6
Sandali	28	2.6
Stivali	3	0.3
Calzature per il tempo libero	440	40.1
Calzature per lo sport professionale	11	1.0
Altro	16	1.5
Totale	1096	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Vi sono motivi per ritenere che questi valori possano essere parzialmente sottostimati, specie per quanto riguarda le calzature per il tempo libero.

I motivi di tale sottostima potrebbero essere principalmente due:

- il ricorso da parte di molte imprese a vendite "in nero", specie verso la distribuzione ambulante, con connessa evasione fiscale, che non vengono "fatturate" e quindi non sono state rilevate al momento dell'intervista;

- le crisi societarie che hanno colpito nel 1993 due dei tre principali produttori barlettani che hanno notevolmente complicato la stima delle loro attività comunque realizzate nell'anno².

Circa l'88% delle imprese in conto proprio realizza un volume d'affari non superiore ai 5 miliardi, 9 imprese (il 3,4% del totale) superano i 10 miliardi e 2 di queste vanno al di là dei 100.

In tutti i comparti, ad eccezione di quello delle calzature per il tempo libero, la gran parte delle imprese risultano concentrate nella classe di fatturato che non supera i 2,5 miliardi.

Le imprese che producono calzature per il tempo libero registrano in media fatturati più elevati. In questo caso meno del 40% delle imprese ricade nella classe

² Per comprendere queste difficoltà si pensi che in uno dei due casi gli imprenditori sono stati poi incriminati per bancarotta fraudolenta.

di fatturato che non supera i 2,5 miliardi e quasi il 20% delle imprese superano la soglia dei 10 miliardi.

Tab. 16 Imprese conto proprio per classe di fatturato e prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Calzature per il tempo libero		v.a.	Totale % col.
	v.a.	% col.	v.a.	% col.		
Fino a 2,5	127	84.0	32	36.9	182	68.2
2,5 - 5,0	15	9.9	32	37.5	52	19.7
5,0 - 10,0	5	3.0	18	20.7	23	8.7
10,0 - 20,0	3	1.8	1	1.2	4	1.4
20,0 - 50,0	0	0	2	2.5	2	.8
50,0 - 100,0	0	0	1	1.3	1	.4
Oltre 100,0	2	1.3	0	0	2	.8
Totale	152	100.0	86	100.0	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

In media il fatturato per addetto delle imprese in conto proprio si aggira intorno ai 116 milioni. Si registrano tuttavia ampie differenze sia in relazione alla tipologia di prodotto che alle dimensioni aziendali. Le imprese al di sotto dei 4 addetti non raggiungono i 33 milioni per addetto, mentre quelle comprese tra i 20 ed i 49 raggiungono la soglia massima di quasi 134 milioni per addetto.

Le imprese che producono calzature per il tempo libero registrano per tutte le classi dimensionali un fatturato per addetto doppio di quello delle imprese che realizzano calzature da passeggio, a causa delle differenti tecnologie produttive.

Le distribuzioni degli addetti, delle imprese e del fatturato mettono in luce come il comparto della produzione di calzature da passeggio registri sia una concentrazione più elevata, a causa della presenza delle due imprese leader verticalmente integrate, sia la presenza di un certo numero di imprese di piccole dimensioni organizzate in modo da svolgere internamente solo alcune funzioni. Tali

indicatori evidenziano anche una sostanziale differenza tra i due comparti delle calzature da passeggio e per il tempo libero.

Nella produzione di calzature da passeggio la presenza di tipologie organizzative così diverse segnala una ineguale distribuzione delle capacità di controllo.

Le due imprese leader sono chiaramente orientate a servire una pluralità di mercati con una gamma d'offerta ampia e diversificata. Esse affiancano l'uso delle materie prime naturali e quegli elementi distintivi della produzione calzaturiera italiana (contenuto di design e stile accompagnato da lavorazioni di alta precisione e manualità) alla ricerca di economie di costo attraverso investimenti nella movimentazione interna e nelle fasi a monte ed a valle del processo di trasformazione.

Le altre imprese perseguono in modo abbastanza esplicito strategie di nicchia, con specializzazione della loro produzione per consumatore o per tipo di prodotto.

Le differenze tra i due comparti riflettono quanto già detto in relazione alle diverse tecnologie che caratterizzano le due produzioni. Nella produzione di calzature per il tempo libero l'utilizzo di tomaie in pelle ed in particolare l'iniezione dei fondi richiedono impianti il cui costo risulta a volte molto elevato ("giostre") e ciò configura questo comparto come una attività a più elevata intensità di capitale. Questi impianti consentono anche più elevate economie di scala che accrescono le dimensioni alle quali queste produzioni possono essere convenientemente svolte.

Circa il 43% delle imprese in conto proprio opera in più di un comparto.

La più elevata diversificazione si registra tra le imprese che realizzano prevalentemente calzature da passeggio, stivali e calzature per lo sport professionale (in questi ultimi due casi la totalità delle imprese risultano pluricomparto). All'inverso tutte le imprese che realizzano calzature di altro tipo (ortopediche, da lavoro, etc.) risultano monocomparto.

Tab. 55 Imprese conto proprio monocomparto e pluricomparto per prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monocomparto		Pluricomparto		v.a.	Totale % riga
	v.a.	% riga	v.a.	% riga		
Calzature da passeggio	54	35.5	98	64.5	152	100.0
Sandali	15	89.6	2	10.4	16	100.0
Stivali	0	0.0	1	100.0	1	100.0
Calzature per il tempo libero	73	85.4	12	14.6	86	100.0
Calzature per lo sport professionale	0	0.0	3	100.0	3	100.0
Altro	9	100.0	0	0.0	9	100.0
Totale	151	56.6	116	43.4	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

La maggiore propensione ad operare in più comparti si rileva tra le imprese di piccole dimensioni. Tra quelle con meno di 10 addetti il 60% delle imprese è pluricomparto.

Tab. 56 Imprese conto proprio monocomparto e pluricomparto per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monocomparto		Pluricomparto		v.a.	Totale % riga
	v.a.	% riga	v.a.	% riga		
Fino a 3	22	35.2	40	64.8	61	100.0
4 - 9	19	37.2	32	62.8	51	100.0
10 - 19	32	69.7	14	30.3	46	100.0
20 - 49	65	74.3	23	25.7	88	100.0
50 e oltre	12	62.7	7	37.3	20	100.0
Totale	151	56.6	116	43.4	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

La similarità delle lavorazioni e l'utilizzo di tecniche ed impianti molto semplici e poco specializzati rende possibile affiancare la tradizionale produzione di mocassini con piccoli lotti di sandali e stivali.

Diversa è la situazione per quel che riguarda le imprese che realizzano scarpe per il tempo libero. In questo caso, la realizzazione di calzature di altri tipi è possibile solo a condizione di disporre di impianti largamente diversi. In questo comparto solo le imprese più grandi sono pluriprodotto.

Le imprese pugliesi lavorano prevalentemente la pelle ma in misura rilevante anche materiali sintetici. L'uso della pelle predomina nel caso di calzature da passeggio; molto diversificata, sotto questo profilo, è invece la calzatura per il tempo libero.

Tav. - Fatturato delle imprese conto proprio per prodotto prevalente e materie prime utilizzate
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Pelle		Materiali sintetici		Tela		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	420	84.3	70	14.1	8	1.6	498	100.0
Sandali	22	78.6	5	17.9	1	3.6	28	100.0
Stivali	1	33.3	2	66.7	0	0.0	3	100.0
Calzature per il tempo libero	167	38.0	201	45.7	72	16.4	440	100.0
Calzature per lo sport professionale	8	72.7	3	27.3	0	0.0	11	100.0
Altro	14	87.5	1	6.3	1	6.3	16	100.0
Totale	632	63.5	282	28.3	82	8.2	996	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Circa la metà delle imprese in conto proprio indirizza la propria produzione verso un solo consumatore. Una simile focalizzazione riguarda però in modo esclusivo le imprese che producono calzature da passeggio. In tutti gli altri comparti si rileva, al contrario, una netta propensione a servire una pluralità di consumatori.

Nelle calzature per il tempo libero è massima la propensione a servire più consumatori. In questo comparto i modelli destinati a consumatori non presentano generalmente quelle differenze nei materiali e nel design che risultano invece evidenti in altri tipi di prodotti calzaturieri. Inoltre, la produzione locale è orientata in prevalenza alla realizzazione di modelli di base: bastano semplici variazioni di taglia e colore della tomaia per configurare prodotti rivolti a consumatori diversi.

Queste indicazioni sono confermate dall'analisi dei singoli comparti.

Mentre nelle calzature da passeggio la propensione a servire più consumatori cresce all'aumentare delle dimensioni a riprova del maggior sforzo necessario in termini di progettazione e scelta dei materiali, nella produzione di calzature per il tempo libero tale scelta non risulta influenzata dalle dimensioni.

Tab. 57 Imprese conto proprio monoconsumatore e pluriconsumatore per prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monoconsumatore		Pluriconsumatore		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	128	84.1	24	15.9	152	100.0
Sandali	3	17.4	13	82.6	16	100.0
Stivali	0	0	1	100	1	100.0
Calzature per il tempo libero	3	3.3	83	96.7	86	100.0
Calzature per lo sport professionale	0	0	3	100	3	100.0
Altro	5	50	5	50	9	100.0
Totale	138	51.7	129	48.3	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 58/B Imprese conto proprio monoconsumatore e pluriconsumatore del comparto calzature da passeggio per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monoconsumatore		Pluriconsumatore		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	49	100.0	0	0.0	49	100.0
4 - 9	43	92.0	4	8.0	46	100.0
10 - 19	11	74.0	4	26.0	15	100.0
20 - 49	21	69.0	9	31.0	30	100.0
50 e oltre	3	32.2	7	67.8	10	100.0
Totale	128	84.1	24	15.9	152	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 58/C Imprese conto proprio monoconsumatore e pluriconsumatore del comparto calzature per il tempo libero per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monoconsumatore		Pluriconsumatore		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	0	0.0	8	100.0	8	100.0
4 - 9	0	0.0	4	100.0	4	100.0
10 - 19	3	10.7	24	89.3	26	100.0
20 - 49	0	0.0	41	100.0	41	100.0
50 e oltre	0	0.0	6	100.0	6	100.0
Totale	3	3.3	83	96.7	86	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

La produzione regionale è indirizzata per il 48% al consumatore uomo, per il 30% alla donna e per circa il 20% al bambino.

Tra i diversi comparti si notano leggere differenze relativamente ai consumatori serviti. La quota di produzione di calzature da passeggio destinate al consumatore donna risulta superiore rispetto a quella registrata dalle calzature per

il tempo libero (34% circa contro quasi il 24%). Al contrario, risulta superiore la quota di calzature per il tempo libero destinata al consumatore bambino (28,2%).

Tab. 25 Fatturato delle imprese conto proprio per prodotto prevalente e consumatore di riferimento
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato donna v.a.	Fatturato uomo v.a.	Fatturato bimbo v.a.	Fatturato unisex v.a.	Totale v.a.
Calzature da passeggio	205	282	105	6	598
Sandali	13	12	3	0	28
Stivali	2	1	0	0	3
Calzature per il tempo libero	105	189	124	23	440
Calzature per lo sport professionale	3	6	0	2	11
Altro	1	14	1	0	16
Totale	330	503	232	31	1096

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Il peso della produzione di calzature femminili diminuisce all'aumentare delle dimensioni in termini di addetti delle imprese.

Questo rapporto inverso è evidente in entrambi i comparti rilevanti per la produzione regionale. Nelle calzature da passeggio vi è una netta propensione delle imprese più grandi in direzione della produzione di scarpe da uomo e da bambino (queste sono prodotte per la quasi totalità nelle imprese con oltre 50 addetti).

Tab. 26 Fatturato delle imprese conto proprio per classe di addetti e consumatore di riferimento
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato donna v.a.	Fatturato uomo v.a.	Fatturato bimbo v.a.	Fatturato unisex v.a.	Totale v.a.
Fino a 3	3	0	0	0	4
4 - 9	23	14	4	0	41
10 - 19	24	21	13	11	69
20 - 49	97	172	67	20	356
50 e oltre	182	296	146	1	626
Totale	330	503	232	31	1096

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 26b - Fatturato delle imprese conto proprio del comparto calzature da passeggio, per classe di addetti e consumatore di riferimento
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato donna v.a.	Fatturato uomo v.a.	Fatturato bimbo v.a.	Fatturato unisex v.a.	Totale v.a.
Fino a 3	3	0	0	0	3
4 - 9	14	5	0	0	20
10 - 19	7	2	1	6	16
20 - 49	46	66	2	0	113
50 e oltre	135	209	102	1	447
Totale	205	282	105	6	598

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 26c - Fatturato delle imprese conto proprio del comparto calzature per il tempo libero per classe di addetti e consumatore di riferimento
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato donna v.a.	Fatturato uomo v.a.	Fatturato bimbo v.a.	Fatturato unisex v.a.	Totale v.a.
Fino a 3	0	0	0	0	1
4 - 9	9	9	4	0	22
10 - 19	15	18	11	5	50
20 - 49	44	80	65	17	207
50 e oltre	36	83	43	0	161
Totale	105	189	124	23	440

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Questo diverso orientamento sembra confermare l'esistenza di un certo numero di imprese, in particolare nel comparto delle calzature da passeggio, orientate alla ricerca di nicchie di mercato e quindi specializzate in prodotti (le scarpe da donna) per i quali esiste una domanda fortemente differenziata.

Queste imprese, per dimensioni e forme organizzative, operano secondo modalità simili a quelle diffuse su scala nazionale.

Il calendario di produzione ed il campionario

Circa l'87% della produzione calzaturiera regionale viene realizzata sulla base dei due classici calendari stagionali (autunno/inverno e primavera/estate). Un altro 5% viene invece prodotto in risposta a richieste di riassortimento provenienti dalla distribuzione. Molto bassa è la quota di produzione realizzata in "pronto moda".

Quest'ultima modalità risulta rilevante in particolare per le calzature da lavoro ed ortopediche, vendute attraverso gare d'appalto ovvero sulla base di contratti di fornitura regolari. Questo tipo di calzature sono evidentemente

pochissimo influenzate dalla stagionalità e l'obsolescenza dei prodotti è determinata da fattori certamente diversi da quelli prevalenti negli altri comparti.

Tab. 33 Fatturato delle imprese conto proprio per prodotto prevalente e calendario
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Programmato	Flash Riassortimenti	Pronto	Altro	Totale	
	v.a.	v.a.	Moda v.a.	Canale v.a.	v.a.	
Calzature da passeggio	547	1	31	19	0	598
Sandali	21	0	0	7	0	28
Stivali	3	0	0	0	0	3
Calzature per il tempo libero	370	1	21	35	13	440
Calzature per lo sport professionale	9	0	2	0	0	11
Altro	6	0	0	0	10	16
Totale	956	2	55	60	23	1096

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Questa modalità di produzione risulta tuttavia molto rilevante tra le piccole imprese. Essa pesa per il 75% del fatturato complessivo tra le imprese con meno di 4 addetti, per il 20% in quelle comprese nella fascia tra i 4 e i 9 addetti e per circa il 50% in quelle tra i 10 ed i 19 addetti. Nelle altre due classi risulta invece irrilevante.

La produzione realizzata in pronto moda pur risultando quantitativamente modesta interessa così circa il 39% delle imprese.

Tale modalità riguarda quasi la metà delle imprese che producono calzature da passeggio. In questo comparto le imprese di dimensioni inferiori ai 20 addetti, ma in particolare le micro imprese al di sotto dei 4, risultano organizzate per operare in "pronto moda".

La variabilità stagionale dei modelli è più accentuata e quindi maggiore la difficoltà delle piccole imprese a prevedere le tendenze emergenti. L'imitazione di modelli chiaramente affermati sul mercato risulta l'unico modo possibile per

operare direttamente sui mercati finali. A questa abilità nell'imitare deve però accompagnarsi la disponibilità di strutture aziendali snelle, in grado di progettare/copiare rapidamente i modelli, realizzare a basso costo prototipi e campioni, individuare fonti di approvvigionamento altrettanto rapide e sicure. In questi casi l'attività manifatturiera in senso stretto viene quasi completamente delegata all'esterno, al lavoro a domicilio in particolare.

La produzione è completamente basata sulla flessibilità e sulla velocità con la quale le diverse attività sono svolte. Le fasi critiche del ciclo risultano quindi quelle relative all'approvvigionamento delle materie prime ed il ricorso alla subfornitura. Non sempre risulta facile individuare produttori di pelli conciate o di altre materie prime in grado di fornire piccoli lotti in tempi ristretti.

Nella produzione di calzature per il tempo libero la produzione in "pronto moda" è realizzata in particolare dalle imprese di dimensione compresa tra i 10 ed 19 addetti. In questo caso la minore variabilità stagionale dei modelli lascia pensare che invece di produzione in "pronto moda" in senso stretto possa trattarsi di semplici ordini ricevuti in corso di stagione su di una sorta di campionario aperto. Questa circostanza rinvia quindi piuttosto che ad una differente modalità organizzativa, ad una situazione di debolezza nei confronti della distribuzione.

La quasi totalità delle imprese operanti nei mercati finali realizza un proprio campionario.

Tab. 67tris - Aziende conto proprio che realizzano un campionario proprio per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese 1993

	Realizzano campionario proprio		Non realizzano campionario proprio		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	50	82.1	11	17.9	61	100.0
4 - 9	49	96.8	2	3.2	51	100.0
10 - 19	46	100.0	0	.0	46	100.0
20 - 49	80	90.5	8	9.5	88	100.0
50 e oltre	19	95.0	0	.0	20	100.0
Totale	245	91.8	21	7.9	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

In media ogni impresa propone circa 80 modelli; tale numero sale assai velocemente al crescere della dimensione aziendale passando dai circa 60 delle imprese di dimensione più ridotta ai 290 di quelle più grandi.

Il campionario delle imprese di calzature per il tempo libero presenta in media 70 modelli; nelle calzature per il tempo libero ve ne sono in media 88.

Numerose imprese realizzano la produzione oltre che di propri modelli anche di altri, proposti direttamente dai clienti. Ciò consiste in molti casi in una semplice personalizzazione di modelli già presenti in collezione; in altri in una proposta originale fatta dal cliente che si accompagna sovente alla richiesta di esclusiva.

Questa modalità interessa circa il 40% delle imprese e in maniera pressochè analoga i due comparti principali.

Tab. 68 Aziende conto proprio che producono sulla base di modelli dei clienti per prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Producono con modelli clienti		Non producono con modelli clienti		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	68	45.1	82	54.3	152	100.0
Sandali	8	48.6	8	51.4	16	100.0
Stivali	1	100.0	0	0.0	1	100.0
Calzature per il tempo libero	35	41.1	48	56.4	86	100.0
Calzature per lo sport professionale	0	0.0	3	100.0	3	100.0
Altro	5	50.0	5	50.0	9	100.0
Totale	117	43.9	146	54.9	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Il mercato

Tab. 63 Aziende presenti sul mercato estero per comparto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Esportano		Non esportano		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	72	47.7	79	52.3	152	100.0
Sandali	16	100.0	0	0.0	16	100.0
Stivali	1	100.0	0	0.0	1	100.0
Calzature per il tempo libero	82	96.3	3	3.7	86	100.0
Calzature per lo sport professionale	3	100.0	0	0.0	3	100.0
Altro	0	0.0	9	100.0	9	100.0
Totale	175	65.6	92	34.4	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Oltre il 65% delle imprese calzaturiere in conto proprio pugliesi opera sui mercati esteri. Le esportazioni ammontano a 842 miliardi, pari al 77% del fatturato complessivo³.

Le imprese di tutti i comparti sono presenti sui mercati esteri. Il numero di imprese esportatrici è però altissimo nelle calzature per il tempo libero (96,3%). Il comparto delle calzature da passeggio rivela invece un minor grado di apertura con appena la metà delle imprese presenti sul mercato estero. Questo dato è spiegato dal maggior peso che in esso hanno le imprese di piccole dimensioni.

Anche i dati nell'export vanno letti tenendo presente le due imprese leader attive nella produzione di calzature da passeggio. In questo comparto, infatti, il valore medio delle esportazioni raggiunge, tra le imprese con oltre 50 addetti, oltre 52 miliardi, contro i 22 che si registrano tra le imprese della medesima dimensione operanti nel comparto delle calzature per il tempo libero. In entrambi i comparti si registra comunque una propensione all'export molto elevata (77% e 79% rispettivamente).

Tra le imprese che producono in pronto moda, di entrambi i comparti si rileva una propensione all'export inferiore a quella media. E' quindi possibile rilevare una relazione tra dimensione di impresa, ricorso a formule organizzative snelle, incentrate sulla imitazione dei modelli e sulla riduzione dei tempi di fabbricazione dei prodotti e minore accesso ai mercati esteri.

³ Questo valore è inferiore al totale ISTAT delle esportazioni pugliesi del 1993 del comparto Cuoio - calzature, che, per la pressoché totale assenza di imprese del cuoio è vicinissima al valore dell'export calzaturiero. Tale dato, essendo stato determinato come percentuale del fatturato totale, conferma la possibile sottostima di quest'ultimo valore. Vi è motivo di pensare che anche il valore dell'export sia sottostimato.

Tab. 29 Fatturato Italia ed estero delle imprese conto proprio per prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato Italia v.a.	Fatturato Estero v.a.	Fatturato Totale v.a.
Calzature da passeggio	138	460	598
Sandali	5	23	28
Stivali	0	3	3
Calzature per il tempo libero	94	346	440
Calzature per lo sport professionale	1	10	11
Altro	16	0	16
Totale	254	842	1096

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Circa il 53% della produzione regionale viene commercializzata attraverso l'ingrosso mentre una quota di poco inferiore al 40% attraverso la grande distribuzione⁴.

⁴ Vi sono ragioni per ritenere che il peso dell'ingrosso sia sovrastimato e che sia necessario specificarne il significato. Nelle vendite all'ingrosso i produttori includono anche quelle realizzate attraverso buyers. Alcuni di questi sono in effetti assimilabili a grossisti tradizionali mentre altri sono invece espressione di vere e proprie trading companies ovvero di centrali d'acquisto. Tipico è il caso della Mondial che realizza in Puglia una notevole mole di acquisti fatturandoli in proprio. Questo operatore svolge attività di intermediazione commerciale, acquistando numerose tipologie merceologiche esclusivamente per conto della C & A, una delle più importanti catene distributive tedesche. I produttori individuano correttamente come vendite alla grande distribuzione quelle che ad essa vengono fatturate direttamente, ma classificano come vendite all'ingrosso quelle realizzate con centrali d'acquisto operanti per conto della stessa grande distribuzione.

Tab. 27 Fatturato delle imprese conto proprio per prodotto prevalente e canale distributivo
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Ingresso	Dettaglio	Grande Neg. propri/ distribuzione Franchising	Altri produttori	Altro canale	Totale
	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.
Calzature da passeggio	345	33	211	0	0	598
Sandali	9	7	10	0	0	28
Stivali	3	0	0	0	0	3
Calzature per il tempo libero	222	3	206	0	0	440
Calzature per lo sport professionale	2	1	8	0	0	11
Altro	6	3	0	0	0	16
Totale	586	46	435	0	0	1096

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese di piccole dimensione utilizzano in prevalenza il canale ingrosso mentre la propensione a servire la grande distribuzione risulta crescere all'aumentare delle dimensioni.

Tab. 28 Fatturato delle imprese conto proprio per prodotto prevalente, classe di addetti e canale distributivo
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Ingresso	Dettaglio	Grande Neg. propri/ distribuzione Franchising e	Altri produttori	Altro canale	Totale
	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.
Fino a 3	3	0	0	0	0	4
4 - 9	37	2	3	0	0	41
10 - 19	43	10	10	0	6	69
20 - 49	185	13	138	0	19	356
50 e oltre	319	21	284	0	2	626
Totale	586	46	435	0	28	1096

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Il comparto che vende di più all'ingrosso è quello delle calzature da passeggio. Tutte le imprese, anche quelle leader, realizzano attraverso questo canale oltre la metà del fatturato.

La medesima situazione si verifica nel comparto delle calzature per il tempo libero solo per le piccole imprese. Infatti in questo comparto le imprese con oltre 50 addetti realizzano una quota pari al 68% circa del proprio fatturato attraverso vendite alla grande distribuzione.

Tav. 28b - Fatturato delle imprese conto proprio del comparto calzature da passeggio per classe di addetti e canale distributivo
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Ingresso	Dettaglio	Grande	Neg. propri/ distribuzion e Franchising	Altri produttori	Altro canale	Totale
	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.
Fino a 3	3	0	0	0	0	0	3
4 - 9	15	2	3	0	0	0	20
10 - 19	8	8	0	0	0	0	16
20 - 49	57	7	40	0	0	9	113
50 e oltre	263	16	169	0	0	0	447
Totale	345	33	211	0	0	9	598

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 28c - Fatturato delle imprese conto proprio del comparto calzature per il tempo libero per classe di addetti e canale distributivo
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Ingresso v.a.	Dettaglio v.a.	Grande distribuzione v.a.	Neg. propri/ Franchising v.a.	Altri produttori v.a.	Altro canale v.a.	Totale v.a.
Fino a 3	1	0	0	0	0	0	1
4 - 9	22	0	0	0	0	0	22
10 - 19	33	2	9	0	0	6	50
20 - 49	116	2	86	0	0	3	207
50 e oltre	51	0	110	0	0	0	161
Totale	222	3	206	0	0	9	440

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

La produzione regionale è commercializzata per circa il 60% con marchio proprio, per il 31% con marchio del cliente, per un altro 6% senza alcun marchio e, infine, per una quota di circa il 3% con marchi su licenza.

La commercializzazione con marchio proprio pesa relativamente di più tra le imprese che producono calzature per il tempo libero (67,5%) e meno tra quelle che producono calzature da passeggio (55%). Questi pesi risultano invece invertiti relativamente alla produzione commercializzata con il marchio dei clienti.

La produzione realizzata senza marchio raggiunge circa l'8% tra le imprese produttrici di calzature per il tempo libero.

Tab. 31 - Fatturato delle imprese conto proprio per prodotto prevalente e marchi utilizzati
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Marchio proprio v.a.	Marchio su licenza v.a.	Marchio del cliente v.a.	Senza marchio v.a.	Totale v.a.
Calzature da passeggio	330	32	219	17	598
Sandali	13	0	11	4	28
Stivali	0	0	0	3	3
Calzature per il tempo libero	297	0	105	38	440
Calzature per lo sport professionale	6	0	6	0	11
Altro	8	0	0	8	16
Totale	655	32	340	69	1096

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Nelle imprese di dimensioni intermedie (comprese tra i 10 ed i 49 addetti)
si rileva la maggiore propensione a vendere con il proprio marchio.

Tab. 32 Fatturato delle imprese conto proprio per prodotto prevalente, classe di addetti e marchi utilizzati
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Marchio proprio v.a.	Marchio su licenza v.a.	Marchio del cliente v.a.	Senza marchio v.a.	Totale v.a.
Fino a 3	2	0	1	1	4
4 - 9	32	0	4	6	41
10 - 19	34	0	15	20	69
20 - 49	217	0	105	33	356
50 e oltre	369	32	215	9	626
Totale	655	32	340	69	1096

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 32b - Fatturato delle imprese conto proprio del comparto calzature da passeggio per classe di addetti e marchi utilizzati

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Marchio proprio v.a.	Marchio su licenza v.a.	Marchio del cliente v.a.	Senza marchio v.a.	Totale v.a.
Fino a 3	2	0	0	1	3
4 - 9	10	0	4	6	20
10 - 19	15	0	1	0	16
20 - 49	79	0	29	4	113
50 e oltre	224	32	184	6	447
Totale	330	32	219	17	598

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 32c - Fatturato delle imprese conto proprio del comparto calzature per il tempo libero per classe di addetti e marchi utilizzati

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Marchio proprio v.a.	Marchio su licenza v.a.	Marchio del cliente v.a.	Senza marchio v.a.	Totale v.a.
Fino a 3	0	0	0	0	1
4 - 9	22	0	0	0	22
10 - 19	18	0	12	20	50
20 - 49	124	0	65	18	207
50 e oltre	133	0	27	1	161
Totale	297	0	105	38	440

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Dall' analisi relativa ai rapporti con il mercato emergono alcuni elementi di qualche interesse.

In primo luogo una certa debolezza commerciale delle piccole imprese che in alcuni casi impedisce loro di accedere ai canali di vendita diretti. Questa

debolezza trova conferma nel valore delle vendite realizzate attraverso l'ingrosso e di quelle di prodotti venduti senza marchio.

In secondo luogo la propensione a vendere alla grande distribuzione estera risulta massima tra le imprese di grandi dimensioni e tra quelle del comparto delle calzature per il tempo libero.

Infine, la vendita di prodotti con il marchio del cliente, che rappresenta una modalità evoluta del rapporto con la grande distribuzione, (basata sul riconoscimento di un rapporto di forza ineguale ma compensata da uno stretto legame in fase di progettazione, acquisto delle materie, modalità e termini di consegna e pagamento tra impresa produttrice e distributrice) è praticata in particolare dalle imprese più grandi di entrambi i comparti.

Le imprese intervistate hanno definito il proprio prodotto nel 62% circa dei casi di fascia media, nel 33% di fascia bassa e solo in 11 casi di fascia alta.

Tab. 59 Imprese conto proprio per prodotto prevalente e fascia di mercato prevalente di prodotto
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Non dichiarata		Alta		Media		Bassa		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	1	0.7	8	5.3	91	59.9	51	33.6	152	100.0
Sandali	0	0.0	1	6.3	15	93.8	0	0.0	16	100.0
Stivali	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
Calzature per il tempo libero	0	0.0	0	0.0	49	57.0	37	43.0	86	100.0
Calzature per lo sport professionale	0	0.0	0	0.0	3	100.0	0	0.0	3	100.0
Altro	0	0.0	1	11.1	8	88.9	0	0.0	9	100.0
Totale	1	0.4	11	4.1	166	62.4	88	33.1	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese che ritengono il proprio prodotto di qualità elevata hanno tutte una dimensione superiore ai 10 addetti e pesano in modo relativamente alto tra quelle con oltre i 50.

Nel comparto delle calzature da passeggio le imprese che dichiarano di realizzare prodotti di fascia bassa sono circa il 34% e risultano concentrate tra le micro imprese. Le produzioni di fascia alta interessano invece esclusivamente le imprese di dimensioni medio-grandi. La gran parte delle imprese di questo comparto vengono tuttavia a collocarsi nella fascia media (circa il 60%).

Tab. 60b - Imprese conto proprio del comparto calzature da passeggio per classe di addetti e fascia di mercato prevalente di prodotto
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Non dichiarata		Alta		Media		Bassa		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	0	0.0	0	0.0	11	22.4	38	77.6	49	100.0
4 - 9	0	0.0	0	0.0	33	71.7	13	28.3	46	100.0
10 - 19	0	0.0	3	20.0	12	80.0	0	0.0	15	100.0
20 - 49	0	0.0	4	13.3	26	86.7	0	0.0	30	100.0
50 e oltre	1	10.0	1	10.0	8	80.0	0	0.0	10	100.0
Totale	1	0.7	8	5.3	91	59.9	51	33.6	152	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese che realizzano calzature per il tempo libero si collocano per circa il 56% nella fascia media e per la restante parte in quella bassa. Ma è rilevante notare che in questo comparto tutte le imprese con meno di 10 addetti si collocano nella fascia bassa⁵.

⁵ Questi dati confermano i risultati di una ricerca condotta dal Cerpem nel 1990 nell'area di Barletta, che mostrava prezzi ex fabbrica praticati dalle imprese estremamente contenuti, in media pari a 10 mila lire al paio.

Nell'altra area di specializzazione, quella di Casarano, informazioni raccolte durante la fase di rilevazione indicano invece prezzi minimi intorno alle 24 mila lire per paio.

Tab. 60c - Imprese conto proprio del comparto calzature per il tempo libero per classe di addetti e fascia di mercato prevalente di prodotto
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Non dichiarata		Alta		Media		Bassa		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	100.0	8	100.0
4 - 9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	100.0	4	100.0
10 - 19	0	0.0	0	0.0	16	61.5	11	42.3	26	100.0
20 - 49	0	0.0	0	0.0	29	70.7	12	29.3	41	100.0
50 e oltre	0	0.0	0	0.0	4	66.7	2	33.3	6	100.0
Totale	0	0.0	0	0.0	49	57.0	37	43.0	86	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese in conto proprio realizzano il loro fatturato per la quasi totalità attraverso la vendita ai mercati finali di prodotti progettati e realizzati almeno in parte internamente. Solo 69 miliardi sono realizzati in altre forme. Di questi 29 sono realizzati attraverso la vendita di prodotti di cui si cura esclusivamente la progettazione mentre la produzione è completamente affidata ad altre imprese; 19 miliardi derivano invece dalla pura e semplice commercializzazione e 11 da attività di subfornitura. Queste forme alternative pesano per il 5% del fatturato complessivo. Rappresentano però l'11% circa del volume d'affari delle imprese che producono calzature per il tempo libero.

Tab. 19 - Fatturato delle imprese conto proprio per tipo di attività svolta e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Attività in conto proprio	4	100.0	14	34.1	69	100.0
Decentramento completo	0	0.0	26	63.4	0	0.0
Commercializzazione	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Attività in conto terzi	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Totale	4	100.0	41	100.0	69	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 19 - Fatturato delle imprese conto proprio per tipo di attività svolta e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Attività in conto proprio	325	91.3	626	100.0	1037	94.6
Decentramento completo	2	0.6	0	0.0	29	2.6
Commercializzazione	19	5.3	0	0.0	19	1.7
Attività in conto terzi	10	2.8	0	0.0	11	1.0
Totale	356	100.0	626	100.0	1096	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 21 - Fatturato delle imprese conto proprio per tipo di attività svolta e prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Sandali		Stivali		Calzature per il tempo libero	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Attività in conto proprio	593	99.2	28	100.0	3	100.0	391	88.9
Decentramento completo	5	0.8	0	0.0	0	0.0	22	5.0
Commercializzazione	0	0.0	0	0.0	0	0.0	18	4.1
Attività in conto terzi	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10	2.3
Totale	598	100.0	28	100.0	3	100.0	440	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 21- Fatturato delle imprese conto proprio per tipo di attività svolta e prodotto prevalente (continua)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature per lo sport professionale		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Attività in conto proprio	8	72.7	16	100.0	1037	94.6
Decentramento completo	2	18.2	0	0.0	29	2.6
Commercializzazione	1	9.1	0	0.0	19	1.7
Attività in conto terzi	0	0.0	0	0.0	11	1.0
Totale	11	100.0	16	100.0	1096	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

I servizi e le lavorazioni offerte

Tra le imprese calzaturiere pugliesi le due differenti specializzazioni produttive (passeggio; tempo libero) mostrano metodi di produzione diversi.

Le fasi di lavorazione del ciclo di produzione delle calzature tempo libero sono più facilmente automatizzabili in ragione della maggiore regolarità e facilità d'uso dei materiali di base.

In particolare risulta automatizzabile la fase di iniezione della suola e del tacco. Anche in altre fasi, specie quelle di taglio, si incontrano minori difficoltà all'introduzione di macchinari automatici.

Come già detto, nella produzione di queste scarpe si realizzano, in particolare nella fase di iniezione, forti economie di scala. Sono però necessari investimenti rilevanti in macchinari (le "giostre") che rendono conveniente l'allungamento delle serie di produzione e riducono il numero dei modelli.

Per queste imprese la fase centrale del processo di produzione risulta evidentemente quella della iniezione dei fondi.

Tab. 73 - Imprese conto proprio per grado di integrazione delle fasi produttive per comparto prevalente -
 Fasi svolte all'interno
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio v.a.	Sandali v.a.	Stivali v.a.	Calzature per il tempo libero v.a.	Calzature per lo sport professionale v.a.	Altro v.a.	Totale v.a.
Taglio delle tomaie	148	11	1	52	3	9	224
Taglio delle soles	10	3	0	4	0	6	23
Preparazione dei fondi	18	0	0	11	0	0	29
Orlatura e giunteria a macchina	112	12	1	9	0	9	142
Orlatura e giunteria a mano	34	2	0	0	0	0	36
Montaggio	149	16	1	27	3	9	205
Iniezione dei fondi	0	0	1	79	3	0	83
Controllo	142	16	1	79	3	9	250
Inscatolamento	149	16	1	79	3	9	258
Spedizione	137	16	1	76	3	9	243
Totale	152	16	1	86	3	9	266

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 73bis - Imprese conto proprio per grado di integrazione delle fasi produttive per comparto prevalente -
Fasi svolte all'interno per il 50% e più
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio v.a.	Sandali v.a.	Stivali v.a.	Calzature per il tempo libero v.a.	Calzature per lo sport professionale v.a.	Altro v.a.	Totale v.a.
Taglio delle tomaie	148	11	1	52	3	9	224
Taglio delle soles	10	3	0	4	0	6	23
Preparazione dei fondi	18	0	0	11	0	0	29
Orlatura e giunteria a macchina	112	12	1	9	0	9	142
Orlatura e giunteria a mano	34	2	0	0	0	0	36
Montaggio	149	16	1	27	3	9	205
Iniezione dei fondi	0	0	1	79	3	0	83
Controllo	142	16	1	79	3	9	250
Inscatolamento	149	16	1	79	3	9	258
Spedizione	137	16	1	76	3	9	243
Totale	152	16	1	86	3	9	266

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese che producono calzature da passeggio utilizzano in particolare pellami naturali, caratterizzati quindi da una più alta differenziazione e da una maggiore difficoltà d'uso⁶.

L'automazione del ciclo di lavorazione di questi prodotti risulta molto più difficile. Si preferisce quindi conservare metodi che sono in larga parte di derivazione artigianale e che comportano l'uso di macchine monolavorazione in molti casi azionate manualmente.

Alcune fasi produttive vengono svolte solo marginalmente. E' il caso dell'orlatura a mano che viene praticata in particolare nelle piccole imprese ed in

⁶ Diversi possono essere i metodi di assemblaggio (montato tradizionale, con fondi prefiniti, con fondi monoblocco) ma per le nostre imprese non è stato possibile ricostruire quale fosse quello prevalente. In fase di somministrazione dei questionari si aveva infatti l'impressione che l'intervistato non comprendesse il linguaggio tecnico con cui era formulata la domanda. Per questa ragione le risposte non sono state elaborate.

quelle più grandi in relazione a lotti produttivi di piccole dimensioni; del taglio delle soles e della preparazione dei fondi, in gran parte acquistati all'esterno da imprese specializzate.

Le fasi tipiche del ciclo produttivo si riducono quindi al taglio delle tomaie, alla orlatura/giunteria, al montaggio dei fondi ed a quelle finali.

Alla diversità dei metodi di produzione utilizzati nei due diversi comparti si accompagnano modalità di organizzazione altrettanto differenti.

Le imprese che realizzano calzature da passeggio operano ad un consistente livello di integrazione verticale della produzione: in circa il 70% dei casi svolgono almeno in parte internamente tutte le fasi del ciclo di produzione. Le imprese che realizzano calzature per il tempo libero risultano invece decisamente poco verticalizzate: tra esse solo il 10% svolge internamente, almeno in parte, tutte le fasi del ciclo di produzione.

Oltre alle fasi finali di controllo, inscatolamento e spedizione le fasi del ciclo di produzione più frequentemente svolte all'interno sono il montaggio, per le imprese che producono calzature da passeggio, e l'iniezione dei fondi, per quelle che producono scarpe per il tempo libero.

Tali fasi sono quelle strategiche. Per le imprese che realizzano scarpe da passeggio dalla corretta esecuzione del montaggio deriva la qualità del prodotto mentre dalla sua efficienza, in termini di abilità della manodopera, possono ricavarsi alcuni vantaggi di costo.

Per le imprese che realizzano calzature per il tempo libero la realizzazione all'interno della iniezione dei fondi risulta strategica in termini di rendimenti produttivi.

Queste due fasi sono (almeno in parte) svolte internamente: nel 98% dei casi per quel che riguarda la fase di montaggio nelle imprese che producono calzature da passeggio; nel 91% per quel che riguarda la iniezione dei fondi nelle imprese di calzature per il tempo libero.

E queste lavorazioni sono svolte internamente, in entrambi i casi, in misura superiore al 50% del volume complessivo di produzione.

Anche il taglio delle tomaie, fase in cui l'abilità dell'operatore risulta rilevante nell'economizzare i consumi di materia prima e nell'individuare gli utilizzi più appropriati dei pezzi tagliati, è praticato internamente dal 97% delle imprese che producono calzature da passeggio; tale valore scende al 60% tra quelle che realizzano scarpe per il tempo libero.

L'orlatura e la giunteria a macchina è la fase del ciclo produttivo più frequentemente esternalizzata.

I due comparti risultano quindi organizzati secondo modalità molto diverse. Nelle calzature da passeggio le imprese sono più verticalizzate ed il ricorso a laboratori esterni molto ridotto.

Tav. 45 - Incidenza del conto lavorazione sul fatturato delle imprese conto proprio per prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato (a) v.a.	Conto lavorazione (b) v.a.	b/a %
Calzature da passeggio	598	48	8.0
Sandali	28	3	10.7
Stivali	3	0	0.0
Calzature per il tempo libero	440	111	25.2
Calzature per lo sport professionale	11	2	18.2
Altro	16	1	6.3
Totale	1096	166	15.1

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzature

In questo comparto il valore della produzione realizzata all'esterno non supera l'8% del fatturato.

Le imprese con oltre 50 addetti realizzano all'esterno un valore del fatturato pari a solo il 5% di quello complessivo mentre sono le imprese della fascia

compresa tra i 20 ed i 49 addetti a ricorrere maggiormente a subforniture. Le imprese più grandi di questo comparto risultano quindi ancora più verticalizzate.

Tab. 46b - Incidenza del conto lavorazione sul fatturato delle imprese conto proprio del comparto delle calzature da passeggio per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato (a) v.a.	Conto lavorazione (b) v.a.	b/a %
Fino a 3	3	0	0.0
4 - 9	20	2	10.0
10 - 19	16	2	12.5
20 - 49	113	22	19.5
50 e oltre	447	22	4.9
Totale	598	48	8.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese che realizzano calzature per il tempo libero presentano tutt'altra fisionomia.

Il valore della produzione realizzata attraverso il ricorso a subfornitori risulta pari a 111 miliardi, circa il 25% del fatturato complessivo. In questo caso sono le imprese di dimensioni più grandi quelle che fanno un più ampio ricorso a laboratori esterni (per queste imprese le lavorazioni esterne pesano per il 33% del fatturato).

Tab. 46c - Incidenza del conto lavorazione sul fatturato delle imprese conto proprio per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Conto lavorazione	
	Fatturato v.a.	v.a.
Fino a 3	1	0
4 - 9	22	0
10 - 19	50	12
20 - 49	207	47
50 e oltre	161	53
Totale	440	111

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Il costo delle fustelle e delle forme rappresenta circa il 12% delle lavorazioni esterne. Hanno un peso relativamente maggiore per le imprese che realizzano calzature da passeggio che non tra quelle per il tempo libero.

E questi costi presentano una maggiore incidenza per le imprese comprese tra i 20 ed 49 addetti, presumibilmente in seguito alla differenziazione dei modelli offerti.

Le lavorazioni affidate all'esterno sono svolte in massima parte da piccoli laboratori operanti in regione: 149 miliardi, pari al 90% delle lavorazioni esterne. La parte restante, 15 miliardi, è rappresentata da lavorazioni decentrate all'estero.

Tab. 49 Localizzazione del decentramento produttivo delle imprese conto proprio per prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Regione v.a.	Nord v.a.	Centro v.a.	Sud v.a.	Estero v.a.	Totale v.a.
Calzature da passeggio	38	0	0	0	9	48
Sandali	2	0	0	0	0	3
Stivali	0	0	0	0	0	0
Calzature per il tempo libero	105	0	0	0	6	111
Calzature per lo sport professionale	2	0	0	0	0	2
Altro	1	0	0	0	0	1
Totale	149	1	2	0	15	166

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese di calzature da passeggio risultano particolarmente impegnate in questo senso; è decentrato all'estero il 18% del complesso delle lavorazioni esterne di questo comparto. Il decentramento all'estero è praticato in modo per ora esclusivo dalle imprese leader (tra le quali arriva a rappresentare il 40% del complesso delle loro lavorazioni esterne)⁷.

Nel caso delle calzature per il tempo libero il valore delle lavorazioni esterne realizzato all'interno della regione risulta decisamente più elevato e pari al 95% circa del totale.

In questo comparto il processo di decentramento internazionale si è avviato già in passato (Jugoslavia) ma con alterna fortuna; ha però avuto un nuovo aumento nel corso degli ultimi anni.

Al momento in Albania si realizzano esclusivamente taglio di tomaie e soprattutto orlatura e giunteria, ma non prodotti completi, come accade invece per le calzature da passeggio.

⁶ Le due imprese leader hanno anche realizzato propri stabilimenti in Albania. L'occupazione in questi impianti si aggira intorno ai mille lavoratori. Il volume di produzione che vi si realizza non è di poco conto, aggirandosi intorno al 10 - 15% di quello complessivo delle due imprese.

Le lavorazioni esterne in regione sono per la gran parte affidate ad imprese operanti nel medesimo comune o in quelli immediatamente vicini al luogo in cui opera l'impresa committente.

Tav. 51 Incidenza delle lav. esterne dei comuni limitrofi sul c/lav totale delle imprese conto proprio per prodotto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Conto/lavorazione totale (a) v.a.	Lavorazioni esterne comuni limitrofi (b) v.a.	b/a %
Calzature da passeggio	48	38	79.2
Sandali	3	2	66.7
Stivali	0	0	0.0
Calzature per il tempo libero	111	96	86.5
Calzature per lo sport professionale	2	2	100.0
Altro	1	1	100.0
Totale	166	139	83.7

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Nel caso delle calzature per il tempo libero il comune centrale risulta evidentemente Barletta mentre l'area di diffusione delle lavorazioni esterne si estende verso sud ai comuni costieri di Trani, Bisceglie e Molfetta, verso ovest comprende i comuni di Andria, Corato e Minervino mentre in direzione nord include quelli di Canosa, Margherita di Savoia, S. Ferdinando e Trinitapoli (questi ultimi due sono in provincia di Foggia).

Nel caso delle calzature da passeggio l'area di diffusione è più estesa e comprende oltre ai comuni di Casarano e Tricase quelli di Ruffano, Parabita, Matino, Taviano, Racale, Patù, Ugento, Salve, Presicce e numerosi altri compresi tra Gallipoli e Santa Maria di Leuca, tutti in provincia di Lecce.

I rapporti tra i committenti ed i subfornitori si rivelano poco stabili. Infatti, il valore delle lavorazioni affidate a subfornitori con i quali si intrattengono rapporti

da oltre 5 anni risulta pari a circa il 30% del valore complessivo. Tale valore potrebbe indicare una politica di frequente ricambio dei subfornitori finalizzata alla continua ricerca di economie di costo.

Va tuttavia sottolineato come tale valore sia probabilmente influenzato da elementi congiunturali. Questa rilevazione è stata infatti svolta al termine di una crisi che ha operato una selezione profonda che ha colpito alcune grandi imprese e trascinato alla chiusura numerose laboratori. Negli ultimi due anni, la pressione sui costi è diventata ancora più forte ed ha alimentato tra l'altro una ulteriore espansione del lavoro irregolare.

cap 3

Le imprese in conto terzi

La specializzazione produttiva

Le imprese pugliesi che producono calzature in conto terzi sono 445 e occupano 4995 addetti.

Queste imprese sono concentrate nei due comparti della produzione di calzature per il tempo libero e di quelle da passeggio. Nel primo comparto operano 316 imprese pari al 71 % circa del totale e nel secondo 100 pari al 22,5% del totale. Le restanti imprese realizzano calzature di altro tipo, da lavoro, ortopediche, ecc..

Circa il 55% di queste imprese ha una dimensione inferiore ai 10 addetti e solo 6 superano i 50.

Tab. 75 Imprese conto terzi per classe di addetti e comparto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Sandali		Calzature per il tempo libero		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 3	8	8.0	3	30.4	47	15.0	0	0.0	58	13.0
4 - 9	49	49.0	0	0.0	118	37.2	20	100.0	187	42.0
10 - 19	27	27.2	6	69.6	100	31.6	0	0.0	133	29.9
20 - 49	14	13.8	0	0.0	47	15.0	0	0.0	61	13.8
50 e oltre	2	2.0	0	0.0	4	1.3	0	0.0	6	1.3
Totale	100	100.0	9	100.0	316	100.0	20	100.0	445	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Il comparto delle calzature per il tempo libero registra dimensioni medie superiori a quello delle calzature da passeggio. Nel primo le imprese si concentrano nelle classi comprese tra i 20 ed i 49 addetti; nel secondo nelle classi sotto i 10.

La distribuzione degli addetti nelle unità produttive rispecchia fedelmente quella delle imprese, con 1105 occupati nel comparto delle calzature da passeggio (il 22,1%) e 3716 in quello delle calzature per il tempo libero (pari al 72,4% del totale).

In entrambi i comparti l'occupazione risulta concentrata nelle imprese delle classi dimensionali comprese tra i 10 ed 49 addetti. L'occupazione nelle piccole imprese (quelle con meno di 10 addetti) raggiunge il 25% nelle imprese che producono calzature da passeggio e circa il 21% in quelle per il tempo libero.

Tav. 76 - Addetti delle imprese conto terzi per classe di addetti e comparto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Sandali		Calzature per il tempo libero		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 3	16	1.4	5	7.4	115	3.1	0	0.0	136	2.7
4 - 9	263	23.8	0	0.0	686	18.5	103	100.0	1052	21.1
10 - 19	332	30.1	66	92.6	1321	35.5	0	0.0	1718	34.4
20 - 49	354	32.0	0	0.0	1370	36.9	0	0.0	1724	34.5
50 e oltre	140	12.7	0	0.0	225	6.1	0	0.0	365	7.3
Totale	1105	100.0	71	100.0	3716	100.0	103	100.0	4995	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

La dimensione media in termini di addetti delle imprese in conto terzi risulta di circa 11 addetti, e, a differenza di quanto si rileva nelle imprese in conto proprio, non si registrano differenze sostanziali tra i due comparti.

L'occupazione nelle imprese conto terzi è rappresentata da 4366 operai (87% del totale), da 594 tra imprenditori e soci, (11,5%) e da 36 impiegati e quadri.

Il fatturato realizzato da queste imprese si aggira intorno ai 94 miliardi di lire e risulta suddiviso tra i 22 delle imprese che realizzano calzature da passeggio ed i 69 di quelle per il tempo libero.

Tale valore è probabilmente sottostimato. I calcoli fatti sulla base delle interviste alle imprese in conto proprio hanno messo in luce un valore del decentramento interno alla regione di circa 150 miliardi, con uno scarto di circa 60 miliardi rispetto a questo dato. Principale causa della sottostima è il fatto che le imprese in conto terzi abbiano dichiarato un fatturato inferiore a quello reale (non vi è infatti alcun motivo per pensare che siano state le imprese in conto proprio a dichiarare un valore del decentramento superiore alla realtà). Ciò è connesso all'esistenza, con tutta probabilità, di fasce di evasione fiscale e contributiva.

Il fatturato per impresa risulta pari a circa 211 milioni.

Il fatturato medio per addetto risulta piuttosto basso e pari a circa 18,8 milioni. E' di 18,5 milioni nelle imprese che producono calzature per il tempo libero e 19,9 in quelle che realizzano scarpe da passeggio.

Nelle calzature da passeggio il fatturato per addetto non mostra alcuna significativa relazione con le dimensioni aziendali; il contrario avviene nell'altro comparto in cui all'aumentare delle dimensioni si associa chiaramente la crescita del fatturato medio per addetto.

Il fatturato delle imprese in conto terzi è realizzato pressochè totalmente attraverso attività di subfornitura. Appena un miliardo deriva da attività svolte in conto proprio. Attività in cui sono impegnate appena 13 imprese, 5 operanti nel comparto delle calzature da passeggio e 8 classificate invece nella produzione di altri prodotti calzaturieri.

Tab. 78 Fatturato delle imprese conto terzi per tipo di attività svolta e comparto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Calzature da passeggio		Sandali		Calzature per il tempo libero		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Conto proprio	1	4.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.1
Conto terzi	21	95.5	1	100.0	69	100.0	2	100.0	93	98.9
Totale	22	100.0	1	100.0	69	100.0	2	100.0	94	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 79 Fatturato delle imprese conto terzi per tipo di attività svolta e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3	4 - 9	10 - 19	20 - 49	50 e oltre	Totale
	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.
Conto proprio	0	0	1	0	0	1
Conto terzi	3	20	30	30	11	93
Totale	3	20	31	30	11	94

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese operanti in conto terzi per quasi l'80% risultano specializzate in un solo comparto. Le imprese specializzate sono circa il 50% fra le imprese che realizzano calzature da passeggio e oltre il 90% nelle calzature per il tempo libero.

Tab. 90 Imprese conto terzi monocomparto e pluricomparto per comparto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monocomparto		Pluricomparto		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	50	49.6	50	50.4	100	100.0
Sandali	9	100.0	0	0.0	9	100.0
Calzature per il tempo libero	288	91.0	29	9.0	316	100.0
Altro	8	39.6	12	60.4	20	100.0
Totale	354	79.5	91	20.5	445	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

La produzione calzaturiera risulta frammentata in un gran numero di modelli che spesso richiedono lavorazioni particolari ed eseguite secondo sequenze differenti e ripetute. Questi elementi, unitamente alle differenti caratteristiche delle materie prime, determinano un basso grado di standardizzazione delle produzioni.

Inoltre, la produzione di modelli ad elevato contenuto di moda viene spesso realizzata in un numero di paia a volte estremamente contenuto. Sulle imprese subfornitrici e sulla funzione produttiva che esse svolgono si scarica quindi una parte rilevante dell'onere derivante dalla frammentazione dell'offerta. Si comprende quindi facilmente come per le imprese terziste la dimensione delle commesse, la composizione delle stesse in termini di paia per modello e la loro variabilità nel tempo rappresenti un aspetto cruciale per una gestione aziendale efficiente.

Oltre la metà delle imprese terziste opera realizzando serie produttive relative ad un numero ridotto di paia mentre poco meno del 45% realizza serie lunghe di produzione; solo 8 imprese realizzano prototipi e campionature.

Nella produzione di calzature da passeggio le imprese che realizzano commesse di ridotte dimensioni pesano per i due terzi del totale mentre nel comparto delle calzature per il tempo libero meno della metà.

Questa circostanza conferma quanto detto in precedenza a proposito della maggiore frammentazione che caratterizza la produzione delle imprese di calzature da passeggio. In questo caso sia la presenza di un maggior numero di imprese in conto proprio di piccole dimensioni sia la più differenziata offerta produttiva finiscono con il ridurre la dimensione dei lotti di produzione. D'altro canto nel comparto delle calzature per il tempo libero i maggiori livelli di automazione degli impianti sono legati a produzioni su più larga scala, senza variazioni troppo frequenti dei modelli, cosa che si riflette evidentemente nell'allungamento delle serie produttive per le imprese terziste.

Il numero delle aziende operanti secondo serie corte diminuisce visibilmente all'aumentare delle dimensioni aziendali e questo segnala come l'ampiezza dei lotti sia chiaramente ricollegabile alla entità delle risorse produttive disponibili presso le singole imprese terziste.

Tab. 103 Imprese conto terzi per classe di addetti e lunghezza delle serie di produzione
Valori riferiti all'universo delle imprese -1993

	Campionature referenze		Piccole		Medio lunghe		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	0	0	42	72.4	16	27.6	58	100.0
4 - 9	8	4.01	131	70.1	48	25.8	187	100.0
10 - 19	0	0	44	32.8	89	67.2	133	100.0
20 - 49	0	0	21	35.0	40	65.0	61	100.0
50 e oltre	0	0	1	16.07	5	83.3	6	100.0
Totale	8	1.07	239	53.7	198	44.6	445	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Il mercato ed i committenti

La quasi totalità delle imprese terziste ha come propri clienti imprese operanti nei mercati finali di consumo. Il valore della produzione realizzata

attraverso successivi passaggi di intermediazione non supera il miliardo ed interessa il comparto delle calzature per il tempo libero.

Tav. 82 - Fatturato delle imprese conto terzi per comparto prevalente e tipo di committenti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Conto proprio		Conto terzi		Comp. e parti		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Calzature da passeggio	22	23.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	22	23.6
Sandali	1	1.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4
Calzature per il tempo libero	68	73.1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	69	73.3
Altro	2	1.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.8
Totale	93	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	94	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

I committenti sono localizzati prevalentemente all'interno della regione. Il 94% della produzione deriva infatti da commesse affidate da altri produttori regionali mentre il restante 6% proviene dalle regioni del nord e del centro del paese.

Tav. 86 Fatturato delle imprese conto terzi per comparto prevalente e localizzazione dei committenti

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Resto regione v.a.	Nord v.a.	Centro v.a.	Sud Estero v.a. v.a.		Totale v.a.
Calzature da passeggio	21	2	0	0	0	22
Sandali	1	0	0	0	0	1
Calzature per il tempo libero	65	3	1	0	0	69
Altro	2	0	0	0	0	2
Totale	89	4	1	0	0	94

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

I flussi di commesse di origine esterna all'area si indirizzano sia ad imprese che realizzano calzature per il tempo libero che da passeggio, di dimensione non piccola (sopra i 20 addetti). La grande maggioranza degli ordini proviene da imprese localizzate nello stesso comune o in comuni limitrofi.

Tav. 88 - Incidenza dei committenti dei comuni limitrofi sul fatturato delle imprese conto terzi per comparto prevalente
Valori riferiti all'universo - 1993

	Totale v.a.	Comuni v.a.
Calzature da passeggio	22	20
Sandali	1	1
Calzature per il tempo libero	69	64
Altro	2	2
Totale	94	87

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tav. 89 - Incidenza dei committenti dei comuni limitrofi sul fatturato delle imprese conto terzi per comparto prevalente e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Totale v.a.	Comuni v.a.
Fino a 3	3	3
4 - 9	20	17
10 - 19	31	30
20 - 49	30	26
50 e oltre	11	11
Totale	94	87

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

La quasi totalità delle imprese terziste opera sulla base di un solo calendario di produzione

Tab. 94 Imprese conto terzi monocalendario e pluricalendario per comparto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monocalendario		Pluricalendario		v.a.	Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga		v.a.	% riga
Calzature da passeggio	100	100.0	0	0.0	100	100.0	
Sandali	9	100.0	0	0.0	9	100.0	
Calzature per il tempo libero	313	99.1	3	0.9	316	100.0	
Altro	20	100.0	0	0.0	20	100.0	
Totale	442	99.4	3	0.6	445	100.0	

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Contrariamente a quanto rilevato a proposito delle imprese in conto proprio oltre la metà della produzione delle imprese terziste è realizzata in "pronto moda".

Tab. 84 Fatturato delle imprese conto terzi per comparto prevalente e calendario
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Programmato		Pronto moda		Altro		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	15	68.2	7	31.8	0	0.0	22	100.0
Sandali	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
Calzature per il tempo libero	22	31.9	42	60.9	5	7.2	69	100.0
Altro	0	0.0	2	100.0	0	0.0	2	100.0
Totale	38	40.4	51	54.3	5	5.3	94	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

A questo proposito si rileva una netta differenza tra le imprese che producono calzature da passeggio, le quali realizzano il 68% circa del loro volume d'affari in programmato, e quelle che producono calzature per il tempo libero che fatturano circa il 61% della loro produzione in pronto moda.

Questi elementi confermano quindi il maggior peso che ha la produzione "flessibile" nel comparto delle calzature per il tempo libero e quindi il prevalere di un assetto organizzativo più snello.

La produzione in pronto moda prevale tra le imprese di tutte le dimensioni ad eccezione di quelle con oltre 50 addetti.

Tab. 85 Fatturato delle imprese conto terzi per classe di addetti e calendario
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Programmato		Pronto moda		Altro		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	1	33.3	2	66.7	0	0.0	3	100.0
4 - 9	6	30.0	13	65.0	2	10.0	20	100.0
10 - 19	15	48.4	16	51.6	0	0.0	31	100.0
20 - 49	10	33.3	17	56.7	3	10.0	30	100.0
50 e oltre	7	63.6	4	36.4	0	0.0	11	100.0
Totale	38	40.4	51	54.3	5	5.3	94	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 85b - Fatturato delle imprese conto terzi del comparto calzature da passeggio per classe di addetti e calendario
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Programmato		Pronto moda		Altro		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
4 - 9	3	60.0	1	20.0	0	0.0	5	100.0
10 - 19	7	77.8	2	22.2	0	0.0	9	100.0
20 - 49	3	50.0	3	50.0	0	0.0	6	100.0
50 e oltre	2	66.7	1	33.3	0	0.0	3	100.0
Totale	15	68.2	7	31.8	0	0.0	22	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 85c - Fatturato delle imprese conto terzi del comparto calzature per il tempo libero per classe di addetti e calendario

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Programmato		Pronto moda		Altro		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	1	50.0	2	100.0	0	0.0	2	100.0
4 - 9	2	14.3	9	64.3	2	14.3	14	100.0
10 - 19	7	33.3	14	66.7	0	0.0	21	100.0
20 - 49	7	29.2	14	58.3	3	12.5	24	100.0
50 e oltre	5	62.5	3	37.5	0	0.0	8	100.0
Totale	22	31.9	42	60.9	5	7.2	69	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Oltre un terzo delle imprese in conto terzi dichiara di avere un solo cliente mentre un altro 40% circa non ne ha più di tre.

Questi legami risultano più accentuati tra le imprese che producono calzature per il tempo libero e meno tra quelle che realizzano calzature da passeggio.

Tab. 106 Imprese conto terzi per comparto prevalente, e numero di committenti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Sandali		Calzature per il tempo libero		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
1	33	33.0	0	0	111	35.1	13	61.9	156	35.2
2 o 3	35	34.9	9	100.0	132	41.8	8	38.1	183	41.2
4 o 5	11	11.1	0	0	50	15.8	0	0	61	13.7
Da 6 a 10	5	5.3	0	0	15	4.9	0	0	21	4.7
Da 11 a 20	8	8.0	0	0	8	2.4	0	0	16	3.5
Più di 20	8	7.7	0	0	0	0	0	0	8	1.7
Totale	100	100.0	9	100.0	316	100.0	20	100.0	445	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese di dimensioni più piccole, con meno di 4 addetti, hanno, naturalmente, un portafoglio clienti più limitato: i due terzi di queste imprese non ne ha più di uno.

Nel comparto delle calzature per il tempo libero oltre il 78% delle microimprese risultano monocommittenti.

Tab. 107 Imprese conto terzi per numero di committenti e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
1	37	63.9	78	41.6	17	12.6	24	39.1	1	16.7	156	35.2
2 o 3	4	7.3	74	39.8	88	66.5	14	23.3	2	33.3	183	41.2
4 o 5	4	7.5	21	11.3	21	15.6	14	22.8	1	16.7	61	13.7
Da 6 a 10	4	7.5	6	3.2	7	5.3	1	2.3	2	33.3	21	4.7
Da 11 a 20	8	13.8	8	4.1	0	0	0	0.0	0	0	16	3.5
Più di 20	0	0	0	0	0	0	8	12.6	0	0	8	1.7
Totale	58	100.0	187	100.0	133	100.0	61	100.0	6	100.0	445	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 107b - Imprese conto terzi del comparto calzature da passeggio per numero di committenti e classe di addetti

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
1	0	0	24	49.9	4	14.00	5	34.2	0	0	33	33.0
2 o 3	0	0	17	35.6	17	64.2	0	0	0	0	35	34.9
4 o 5	0	0	7	14.5	3	9.6	1	10.00	0	0	11	11.1
Da 6 a 10	0	0	0	0	3	12.2	0	0	2	100.0	5	5.3
Da 11 a 20	8	100.0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8.0
Più di 20	0	0	0	0	0	0	8	55.8	0	0	8	7.7
Totale	8	100.0	49	100.0	27	100.0	14	100.0	2	100.0	100	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 107c - Imprese conto terzi del comparto calzature per il tempo libero per numero di committenti e classe di addetti

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
1	37	78.2	41	34.7	13	12.9	19	40.6	1	25.0	111	35.1
2 o 3	2	3.5	49	41.8	65	65.2	14	30.1	2	50.0	132	41.8
4 o 5	4	9.2	14	11.9	18	18.2	13	26.5	1	25.0	50	15.8
Da 6 a 10	4	9.2	6	5.1	4	3.7	1	2.9	0	0	15	4.9
Da 11 a 20	0	0	8	6.5	0	0	0	0	0	0	8	2.4
Più di 20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	47	100.0	118	100.0	100	100.0	47	100.0	4	100.0	316	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Il fatturato si concentra su pochi clienti. Circa un terzo delle imprese terziste realizza una quota superiore al 90% del proprio fatturato grazie alle commesse di un solo cliente. Un altro quinto circa realizza invece con il proprio committente più importante una quota di fatturato compresa al 75%; appena il 7%

delle imprese terziste realizza con il principale cliente meno di un quarto del fatturato complessivo.

Anche a questo proposito le imprese del comparto delle calzature per il tempo libero rivelano una maggiore concentrazione di ordini.

Tab. 104 Imprese conto terzi per comparto prevalente e incidenza sul fatturato del committente principale
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calzature da passeggio		Sandali		Calzature per il tempo libero		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 25%	16	0.6	0	0.0	18	0.2	0	0.0	34	0.3
26% - 50%	17	0.7	0	0.0	55	0.7	0	0.0	72	0.7
51% - 75%	7	0.3	6	69.6	48	0.6	8	38.1	69	0.6
76% - 90%	22	0.9	3	30.4	78	24.8	0	0.0	103	1.0
91% - 100%	38	38.5	0	0.0	117	36.9	13	61.9	168	37.7
Totale	100	100.0	9	100.0	316	100.0	20	100.0	445	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le lavorazioni ed i servizi offerti

Le imprese terziste pugliesi, in quasi l'80% dei casi svolgono una sola fase produttiva.

Tab. 92 Imprese conto terzi monofase e plurifase per comparto prevalente
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monofase		Plurifase		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	60	59.7	40	40.3	100	100.0
Sandali	3	30.4	6	69.6	9	100.0
Calzature per il tempo libero	268	85.0	47	15.0	315	100.0
Altro	20	100.0	0	0.0	20	100.0
Totale	350	79.0	93	21.0	444	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese monofase risultano prevalenti in tutte le classi di dimensione, anche in quelle più grandi, ma la loro presenza diminuisce all'aumentare delle dimensioni. Tuttavia, il peso delle imprese monofase risale tra le imprese più grandi, quelle con oltre 50 addetti.

Il comparto che ha la maggiore presenza di imprese plurifase è quello dei sandali.

I comparti che registrano invece la maggiore presenza di imprese monofase sono invece quelli delle altre calzature e delle calzature per il tempo libero.

Tab. 93b - Imprese conto terzi monofase e plurifase del comparto delle calzature da passeggio per classe di addetti

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monofase		Plurifase		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	8	100.0	0	0.0	8	100.0
4 - 9	26	53.6	23	46.4	49	100.0
10 - 19	14	52.7	13	47.3	27	100.0
20 - 49	9	65.8	5	34.2	14	100.0
50 e oltre	2	100.0	0	0.0	2	100.0
Totale	60	59.7	40	40.3	100	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 93c - Imprese conto terzi monofase e plurifase del comparto delle calzature per il tempo libero per classe di addetti

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monofase		Plurifase		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	47	100.0	0	0.0	47	100.0
4 - 9	99	84.2	19	15.8	118	100.0
10 - 19	86	86.6	13	13.4	100	100.0
20 - 49	33	70.1	14	29.9	47	100.0
50 e oltre	2	66.7	1	33.3	3	100.0
Totale	268	85.0	47	15.0	315	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Nelle calzature per il tempo libero le aziende monofase rappresentano l'85% di quelle terziste. Oltre il 70% di queste, pari al 61,3% delle imprese del comparto, realizza l'orlatura della scarpa. Il taglio delle tomaie è invece realizzato dal 19% delle imprese monofase.

Tav. A - Fasi realizzate internamente dalle imprese conto terzi monofase del comparto delle calzature per il tempo libero
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	v.a.	% col.
Taglio delle tomaie	51	19.0
Taglio delle soles	12	4.5
Orlatura e giunteria a macchina	193	72.8
Fasi finali	10	3.7
Totale	266	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tra le imprese plurifase le combinazioni di lavorazioni svolte non risultano molto numerose. Le più frequenti sono relative al taglio delle tomaie ed alla giunteria. Nessuna impresa realizza l'intero ciclo di lavorazione; alcune, sorprendentemente, realizzano oltre alle fasi finali del ciclo di lavorazione anche quella di iniezione dei fondi.

Tav. B - Fasi di lavorazione svolte dalle imprese conto terzi plurifase del comparto delle calzature per il tempo libero
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

Taglio delle tomaie	X		
Orlatura e giunteria	X	X	
Iniezione dei fondi		X	X
Fasi finali			X
% aziende plurifase	74.5	14.9	10.6
% aziende conto terzi	11.1	2.2	1.6

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Nelle calzature da passeggio le imprese monofase svolgono principalmente orlatura e giunteria e taglio delle tomaie; irrilevanti sono le imprese impegnate nella orlatura a mano dei mocassini e nel taglio delle soles

Tav. C - Fasi realizzate internamente dalle imprese conto terzi monofase del comparto delle calzature da passeggio
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	v.a.	% col.
Taglio delle tomaie	25	41.7
Taglio delle soles	1	1.7
Orlatura e giunteria a macchina	33	55.0
Orlatura a mano	1	1.6
Totale	60	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Non vi sono imprese plurifase che realizzano la scarpa completa.

La gran parte delle imprese plurifase opera nelle lavorazioni in cui è più elevato il contenuto manuale e più difficile l'automazione: il taglio delle tomaie e l'orlatura e giunteria a macchina.

Un peso rilevante hanno anche le combinazioni relative alle fasi centrali di montaggio, ed a quelle finali, che riguardano il 20% delle imprese plurifase e l'8% dell'insieme di quelle terziste.

Risulta anche rilevante la combinazione tra le fasi di orlatura a macchina e quella a mano che pesano per il 12,5% delle imprese plurifase e per il 5% di quelle terziste.

Tav. D - Fasi di lavorazione delle imprese conto terzi plurifase del comparto delle calzature da passeggio
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

Taglio delle tomaie	X					
Taglio delle soles		X				
Orlatura e giunteria a macchina	X	X	X		X	X
Orlatura a mano			X			
Montaggio				X	X	X
Fasi finali				X	X	
% aziende plurifase	50.0	7.5	12.5	20.0	2.5	7.5
% aziende terziste	20.0	3.0	5.0	8.0	1.0	3.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

La conferma del ruolo svolto dalle imprese operanti in conto terzi viene dal basso numero di imprese che offrono ai propri committenti servizi aggiuntivi alle semplici attività di trasformazione materiale: solo 21.

Tab. 108 Imprese conto terzi che realizzano produzioni in serie e offrono servizi aggiuntivi per comparto prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Offrono servizi aggiuntivi		Non offrono servizi aggiuntivi		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Calzature da passeggio	8	8.0	92	92.0	100	100.0
Sandali	0	0.0	9	100.0	9	100.0
Calzature per il tempo libero	13	4.2	295	95.8	308	100.0
Altro	0	0.0	20	100.0	20	100.0
Totale	21	4.8	416	95.2	437	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

I servizi offerti dalle imprese che operano nel comparto delle calzature da passeggio riguardano esclusivamente la realizzazione di modelli e prototipi mentre

Tab. 116 Addetti in imprese di componenti e parti per classi d'addetti e produzione prevalente
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Suole in cuoio		Fondi prefiniti			Fondi monoblocco			
	v.a.	%	%	v.a.	%	%	v.a.	%	%
Fino a 3	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0
4 - 9	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0
10 - 19	0	0.0	0.0	53	100.0	9.8	0	0.0	0.0
20 - 49	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0
50 e oltre	56	100.0	10.3	0	0.0	0.0	74	100.0	13.6
Totale	56	100.0	10.3	53	100.0	9.8	74	100.0	13.6

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 116 Addetti in imprese di componenti e parti per classi d'addetti e produzione prevalente
(continua)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Tacchi			Altro			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	0	0.0	0.0	3	1.1	0.5	3	0.5	100.0
4 - 9	0	0.0	0.0	44	18.4	8.1	44	8.1	100.0
10 - 19	0	0.0	0.0	143	59.5	26.3	197	36.1	100.0
20 - 49	0	0.0	0.0	51	21.0	9.3	51	9.3	100.0
50 e oltre	120	100.0	22.0	0	0.0	0.0	250	46.0	100.0
Totale	120	100.0	22.0	241	100.0	44.2	544	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Guardando alle produzioni complessive delle imprese, ben 27 realizzano "altre" componenti, in particolare lavorazioni di serigrafia; 6 realizzano soles in cuoio; 9 fondi prefiniti e monoblocco, una impresa fustelle e tacchi.

Tab. 115 Imprese di componenti e parti per componenti forniti e classe d'addetti - multirisposta
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Forme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fustelle	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
Suole in cuoio	0	0	0	0	5	81.8	0	0	1	18.2	6	100
Fondi prefiniti	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	4	100
Fondi monoblocco	0	0	0	0	4	76.9	0	0	1	23.1	5	100
Tacchi	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	100
Altro	3	9.7	9	33	11	39.2	2	6.3	3	11.7	27	100

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

I clienti di queste imprese sono rappresentati in modo esclusivo da calzaturifici operanti nei mercati finali.

Tab. 1comp Fatturato delle imprese di componenti e parti per prodotto prevalente e tipo di committenti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Produttori in conto proprio		Produttori in conto terzi		Produttori di comp. e parti		Sistema distributivo		Altro		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Suole in cuoio	1	2.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.2
Fondi prefiniti	8	21.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	21.3
Fondi monoblocco	10	28.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10	28.6
Tacchi	7	19.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	7	19.1
Altro	10	28.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10	28.7
Totale	36	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	36	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Questi clienti sono localizzati all'interno della Puglia, in particolare nei comuni vicini.

Tab. 3comp(D) - Fatturato delle imprese di componenti e parti per comparto prevalente e localizzazione dei committenti

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato Resto Regione v.a.	Fatturato Nord v.a.	Fatturato Centro v.a.	Fatturato Sud v.a.	Fatturato estero v.a.	Fatturato Totale v.a.
Suole in cuoio	1	0	0	0	0	1
Fondi prefiniti	8	0	0	0	0	8
Fondi monoblocco	10	0	0	0	0	10
Tacchi	7	0	0	0	0	7
Altro	10	0	0	0	0	10
Totale	36	0	0	0	0	36

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Le imprese di componenti e parti hanno un portafoglio clienti piuttosto numeroso e ciò le distingue ampiamente dalla gran parte delle imprese subfornitrici.

Quasi il 40% delle imprese che producono componenti realizzano con il proprio cliente principale meno del 25% del giro d'affari complessivo, meno del 12% di esse rivela una marcata dipendenza da un solo cliente.

Tab. 6comp (F) - Imprese conto terzi per comparto prevalente, incidenza sul fatturato del committente principale e classe di addetti

Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 25%	0	0.0	9	100.0	3	19.7	0	0.0	1	31.8	13	41.4
26% - 50%	0	0.0	0	0.0	5	31.5	0	0.0	1	31.8	6	18.0
51% - 75%	0	0.0	0	0.0	4	26.5	0	0.0	0	0.0	4	12.4
76 - 90%	0	0.0	0	0.0	3	22.3	2	100.0	0	0.0	5	16.0
91% - 100%	3	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	36.4	4	12.3
Totale	3	100.0	9	100.0	14	100.0	2	100.0	3	100.0	31	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Appena 5 imprese (circa il 5%) offre ai propri clienti servizi aggiuntivi, si tratta per lo più di imprese che realizzano fondi prefiniti ed in un solo caso fondi monoblocco.

I servizi offerti riguardano in particolare consulenze stilistiche e sviluppo dei modelli.

Tab. 10comp (B) - Imprese per servizi aggiuntivi offerti e prodotto offerto
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Suole in cuoio		Fondi prefiniti		Fondi monoblocco		Tacchi		Altro		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Consulenze stilistiche	0	0.0	4	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	100.0
Sviluppo modelli e taglie	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
Realizzazione prototipi	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Consulenze tecniche	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Altro	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Totale	1	3.3	4	12.4	1	3.7	1	3.3	24	77.3	31	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Tab. 11comp (C) - Imprese per servizi aggiuntivi offerti e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Consulenze stilistiche	0	0.0	0	0.0	4	100.0	0	0.0	0	0.0	4	100.0
Sviluppo modelli e taglie	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
Realizzazione prototipi	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Consulenze tecniche	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Altro	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Totale	3	8.5	9	28.9	14	46.8	2	5.5	3	10.3	31	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore calzaturiero

Parte II: I sistemi territoriali calzaturieri delle Marche

2.1 Le caratteristiche strutturali del settore calzaturiero nel 1993: i risultati della prima rilevazione dell'Osservatorio regionale

2.1 L'articolazione della struttura produttiva e la dimensione delle imprese

L'indagine di cui presentiamo i principali risultati ha riguardato non solo la produzione industriale di calzature, ma anche di parti e componenti come soles, tacchi, sottopiedi ecc. Le imprese di questo comparto, pur lavorando prevalentemente per i calzaturifici, sono in grado di progettare il componente, sviluppare propri campionari, acquistare le materie prime ed avere mercati molto differenziati anche a livello internazionale. Ad esse è dedicata l'ultima parte di questo capitolo.

Il numero di imprese attive nel settore calzaturiero delle Marche è di 4.558 unità, in cui sono occupati 38.485 addetti.

Il settore appare decisamente caratterizzato dalla presenza di piccole imprese: il 75,5% si colloca infatti nelle classi dimensionali da 1 a 9 addetti e tale specificità risulta ancora più evidente se si considera la dimensione media (8,4 addetti).

L'indagine ha permesso di distinguere tre diverse tipologie di imprese: quelle che operano prevalentemente per il mercato finale (conto proprio), quelle che operano prevalentemente in subfornitura (conto terzi)¹ e le imprese produttrici di parti e componenti.

Le imprese in conto proprio sono 1.363 (29,9%) ed assorbono più della metà degli occupati complessivi (52,4% pari a 20.165 addetti): qui la dimensione media (14,8 addetti) appare relativamente più elevata rispetto a quella di settore.

Le imprese in conto terzi, per le quali la dimensione media è di 5 addetti, sono invece 2.499 (54,8%): in esse sono presenti 12.619 occupati (32,8%).

Le imprese produttrici di parti e componenti ammontano a 695 unità (15,3%) ed impiegano una quota di addetti pressoché equivalente (14,8% pari a 5.701 occupati). La dimensione media (8,2 addetti) assume valore molto vicino al dato di settore.

¹Sono incluse le imprese subfornitrici di parti e componenti.

Come si può notare, sebbene al crescere delle dimensioni aziendali aumenti l'incidenza delle imprese in conto proprio e diminuisca quella delle imprese in conto terzi, è certamente quest'ultima la tipologia più diffusa. I produttori di parti e componenti si collocano in prevalenza nelle classi da 1 a 19 addetti.

Guardando alla distribuzione degli addetti per qualifica nelle diverse tipologie, i titolari/soci risultano in termini relativi più numerosi nel conto terzi che nel conto proprio, mentre il contrario accade per le categorie dei dirigenti/impiegati ed intermedi/operai. Ciò è intuitivo, in quanto ci si attende un grado di organizzazione e strutturazione maggiore nel conto proprio rispetto al conto terzi. Nelle imprese di parti e componenti si osserva una distribuzione dell'occupazione analoga a quella media di settore.

Il numero di addetti non include coloro che prestano attività lavorativa a domicilio, fenomeno che nella regione assume comunque una certa ampiezza.

Tav. 3 - Imprese per tipologia prevalente e classe di addetti nelle Marche
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Conto proprio			Conto terzi			Parti e componenti			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	344	25.3	15.4	1.469	58.8	65.6	427	61.4	19.0	2.240	49.2	100.0
4 - 9	401	29.4	33.4	712	28.5	59.3	87	12.6	7.3	1.200	26.3	100.0
10 - 19	338	24.8	47.7	234	9.4	33.0	137	19.8	19.4	710	15.6	100.0
20 - 49	213	15.6	66.3	75	3.0	23.5	33	4.7	10.2	321	7.0	100.0
50 e oltre	67	4.9	77.6	8	0.3	9.4	11	1.6	13.0	86	1.9	100.0
Totale	1.363	100.0	29.9	2.499	100.0	54.8	695	100.0	15.3	4.558	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 4 - Addetti per tipologia prevalente e classe di addetti nelle Marche
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Conto proprio			Conto terzi			Parti e componenti			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	768	3.8	20.1	2.458	19.5	64.2	603	10.6	15.8	3.829	9.9	100.0
4 - 9	2.467	12.2	34.6	4.118	32.6	57.7	556	9.8	7.8	7.141	18.6	100.0
10 - 19	4.431	22.0	46.6	3.316	26.3	34.9	1.759	30.8	18.5	9.506	24.7	100.0
20 - 49	6.403	31.8	69.1	1.853	14.7	20.0	1.006	17.7	10.9	9.262	24.1	100.0
50 e oltre	6.096	30.2	69.7	874	6.9	10.0	1.777	31.2	20.3	8.747	22.7	100.0
Totale	20.165	100.0	52.4	12.619	100.0	32.8	5.701	100.0	14.8	38.485	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 13 - Addetti per qualifica e classe di addetti nelle Marche
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Titolari/Soci			Dirigenti/Imp.			Interm./Operai			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	3.362	34.7	87.8	29	1.2	0.8	437	1.7	11.4	3.829	9.9	100.0
4 - 9	3.031	31.3	42.4	250	10.4	3.5	3.860	14.6	54.1	7.141	18.6	100.0
10 - 19	2.039	21.0	21.4	520	21.7	5.5	6.947	26.3	73.1	9.506	24.7	100.0
20 - 49	1.055	10.9	11.4	752	31.3	8.1	7.455	28.2	80.5	9.262	24.1	100.0
50 e oltre	207	2.1	2.4	850	35.4	9.7	7.690	29.1	87.9	8.747	22.7	100.0
Totale	9.694	100.0	25.2	2401	100.0	6.2	26.389	100.0	68.6	38.485	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Il 98,6% delle imprese del settore è autonomo, ovvero non appartiene ad alcun gruppo.

Va detto che l'indagine ha rilevato solo l'appartenenza a gruppi formali, in cui il legame è rappresentato da partecipazioni di controllo nel capitale. Non sono stati invece

considerati i cosiddetti 'gruppi informali', costituiti da imprese di proprietà dello stesso soggetto o gruppo familiare.

Il numero di imprese appartenenti a gruppi formali (controllate o capogruppo) è di 30 unità, di cui 15 operano in conto terzi. Le controllate sono presenti esclusivamente nelle classi dai 10 addetti in poi, mentre le capogruppo in quelle dai 20 in poi.

Le unità locali di imprese aventi sede legale fuori regione sono 34: tutte operano in conto terzi e si collocano nella classe dimensionale 4 - 9 addetti.

Benché solo il 2,9% delle imprese autonome abbia dichiarato di avere collegamenti societari con altre imprese, appare di un certo interesse esaminare la distribuzione secondo la tipologia prevalente.

Per le imprese in conto proprio i collegamenti (1%) riguardano esclusivamente la classe dimensionale 50 addetti ed oltre e sono di tipo attivo (ha partecipazioni) nel 61,8% dei casi.

Per le imprese che operano in conto terzi la presenza di collegamenti (3,3%) è significativa nelle classi dimensionali più piccole (0 - 9 addetti) ed è sia di tipo attivo che di tipo passivo (è partecipata).

Infine per le imprese di parti e componenti la presenza di collegamenti (5,4%) si colloca per lo più nella classe dimensionale fino a 3 addetti ed è di tipo attivo nel 97,3% dei casi.

2.2 I produttori di calzature in conto proprio

2.2.1 Il prodotto

I due terzi delle imprese calzaturiere della regione che svolgono attività in conto proprio producono prevalentemente calzature da passeggio.

Seguono per importanza i sandali, altre calzature (da riposo, antinfortunistiche ecc.), gli stivali, le calzature per il tempo libero e quelle per lo sport professionale.

Benché la calzatura da passeggio sia il prodotto principale in tutte le classi dimensionali, certe produzioni sembrano caratterizzarne maggiormente alcune: è così per i sandali e le altre calzature nelle classi da 1 a 9 addetti, per gli stivali e le calzature per il tempo libero nella classe 10 - 19 addetti e per le calzature per lo sport professionale nella classe 4 - 9 addetti.

Il materiale prevalente delle tomaie è costituito dalla pelle nel 96,1% dei casi. La lavorazione di tomaie in tela e materiali sintetici, decisamente marginale, è in larga misura prerogativa di imprese presenti nella classe 4 - 9 addetti, per la gran parte delle quali il prodotto principale è costituito rispettivamente da sandali ed altre calzature.

Le imprese in conto proprio della regione hanno prodotto nel 1993 un fatturato di 3.395 miliardi di lire.

La quota più importante (59,4%) proviene dalla vendita di calzature da passeggio, ma di un certo rilievo è la parte imputabile agli stivali, ai sandali ed alle calzature per il tempo libero.

Guardando alla distribuzione delle imprese per classe di fatturato si può notare che gran parte di esse si colloca nelle classi da 0 a 5 miliardi, per tutti i prodotti considerati. Ciò costituisce una conferma delle dimensioni modeste assunte dalle imprese in conto proprio regionali.

Analoga considerazione è suggerita dal valore del fatturato medio (2,49 miliardi). Qui esistono però alcune differenze per prodotto: le calzature da passeggio (2,2 miliardi) ed i sandali (2 miliardi) sono vicini al dato medio, le calzature per lo sport professionale (0,7 miliardi) e le altre calzature (1,2 miliardi) si collocano decisamente al di sotto mentre per stivali e calzature per il tempo libero i valori sono rispettivamente di 6,4 e 4,3 miliardi.

Tav. 15 - Imprese conto proprio per classe di addetti e prodotto principale
Valori riferiti all' universo delle imprese - 1993

	Calz. da passeggio		Sandali		Stivali		Calz. per il tempo libero		Calz. per lo sport prof.le		Altre calzature		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	193	56.0	88	25.6	15	4.4	15	4.4			33	9.7	344	100.0
4 - 9	274	68.5	49	12.3	15	3.8			15	3.8	47	11.7	401	100.0
10 - 19	220	65.0	30	9.0	36	10.6	35	10.2			18	5.2	338	100.0
20 - 49	166	78.0	17	7.9	16	7.5	11	5.1			3	1.5	213	100.0
50 e oltre	46	69.6	1	1.5	3	4.6	12	18.2	1	1.5	3	4.5	67	100.0
Totale	900	66.0	185	13.6	85	6.2	73	5.3	16	1.2	104	7.6	1.363	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 23 - Fatturato delle imprese conto proprio per prodotto principale e classe di addetti (miliardi di lire)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calz. da passeggio		Sandali		Stivali		Calz. per il tempo libero		Calz. per lo sport prof.le		Altre calzature		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	83	59.5	34	24.3	16	11.5	6	4.5			0	0.2	140	100.0
4 - 9	125	48.4	42	16.4	46	17.9			4	1.5	41	15.8	259	100.0
10 - 19	453	57.8	122	15.5	141	18.1	44	5.6			24	3.0	783	100.0
20 - 49	742	67.2	120	10.8	184	16.7	37	3.3			22	2.0	1.104	100.0
50 e oltre	615	55.4	56	5.1	160	14.5	231	20.9	7	0.6	40	3.6	1.109	100.0
Totale	2.018	59.4	374	11.0	548	16.1	318	9.4	11	0.3	126	3.7	3.395	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 16 - Imprese conto proprio per prodotto principale e classe di fatturato
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calz. da passeggio		Sandali		Stivali		Calz. per il tempo libero		Calz. per lo sport prof.le		Altre calzature		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino a 2,5	676	75.1	168	90.4	48	56.4	56	77.3	15	93.7	98	93.9	1.061	77.8
2,5 - 5,0	105	11.7	17	9.0	31	35.9	4	5.9					157	11.5
5,0 - 10,0	75	8.4			5	6.5	6	8.4	1	6.3	5	5.1	93	6.8
10,0 - 20,0	22	2.5	1	0.5			3	4.2					26	1.9
20,0 - 50,0	19	2.1			1	1.2	2	2.8			1	1.0	23	1.7
50,0 - 100,0	2	0.2					1	1.4					3	0.2
Totale	900	100.0	185	100.0	85	100.0	73	100.0	16	100.0	104	100.0	1.363	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Quasi il 60% del fatturato delle imprese in conto proprio regionali deriva dalla vendita di calzature da donna: ciò è facilmente attribuibile al maggior contenuto moda della scarpa-femminile. L'uomo ed il bambino incidono rispettivamente per il 27% e 11,5%.

Si può notare una certa relazione tra dimensione aziendale e consumatore di riferimento: la donna sembra prevalere nelle classi fino a 49 addetti, l'uomo ed il bambino in quella 50 ed oltre. La produzione unisex appare trascurabile.

Le imprese in conto proprio che rivolgono la loro produzione ad un unico consumatore sono ben l'82,1%, ma il grado di diversificazione per consumatore di riferimento aumenta al crescere delle dimensioni aziendali: infatti l'83,2% delle imprese monoconsumatore si colloca nelle classi 0 - 19 addetti e quasi il 40% delle pluriconsumatore nelle classi dai 20 ed oltre.

Il fatto che un'impresa sia mono o pluriconsumatore sembra collegato anche al prodotto principale: per più dell'85% delle monoconsumatore il prodotto principale è dato da calzature da passeggio o sandali, per il 51,9 delle pluri tutte le altre categorie considerate.

Sebbene il 77% delle imprese in conto proprio regionali affermi di produrre calzature collocabili sulla fascia media di prezzo, la produzione di calzature di qualità elevata

raggiunge il 17,2%. Guardando alla distribuzione secondo le dimensioni aziendali, è interessante notare il comportamento della classe fino a 3 addetti: qui si trova infatti il 55,3% delle imprese che dichiarano di produrre calzature di alta qualità ma anche il 77,6% di quelle che stanno sulla fascia bassa.

Tav. 26 - Fatturato delle imprese conto proprio per tipo di consumatore e classe di addetti (miliardi di lire)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Donna		Uomo		Bambino		Unisex		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	106	75.7	31	22.2	2	1.2	1	1.0	140	100.0
4 - 9	175	67.8	67	25.9	17	5.4			259	100.0
10 - 19	590	75.3	98	12.5	65	8.3	31	3.9	783	100.0
20 - 49	759	68.7	206	18.7	120	10.8	19	1.8	1.104	100.0
50 e oltre	387	34.9	513	46.3	188	16.9	21	1.9	1.109	100.0
Totale	2.017	59.4	915	27.0	391	11.5	73	2.1	3.395	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 58 - Imprese conto proprio monoconsumatore e pluriconsumatore per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monoconsumatore			Pluriconsumatore			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	318	28.4	92.3	27	10.9	7.7	344	25.3	100.0
4 - 9	324	28.9	80.8	77	31.6	19.2	401	29.4	100.0
10 - 19	290	25.9	85.8	48	19.7	14.2	338	24.8	100.0
20 - 49	151	13.5	71.0	62	25.4	29.0	213	15.6	100.0
50 e oltre	36	3.2	54.6	30	12.4	45.4	67	4.9	100.0
Totale	1.120	100.0	82.1	243	100.0	17.9	1.363	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 60 - Imprese conto proprio per fascia di mercato prevalente e classe di addetti
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Alta			Media			Bassa			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	129	55.3	37.6	154	14.7	44.6	61	77.6	17.8	344	25.3	100.0
4 - 9	46	19.5	11.4	345	33.0	86.1	10	12.6	2.5	401	29.5	100.0
10 - 19	28	11.9	8.2	311	29.7	91.8				338	24.9	100.0
20 - 49	24	10.3	11.3	182	17.4	85.6	7	8.5	3.2	213	15.7	100.0
50 e oltre	7	3.0	11.3	55	5.2	87.1	1	1.3	1.6	63	4.6	100.0
Totale	234	100.0	17.2	1.046	100.0	77.0	79	100.0	5.8	1.359	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.2.2 Il calendario

Una delle caratteristiche più importanti dell'attività delle imprese calzaturiere è la stagionalità della produzione. In considerazione di questo aspetto le imprese possono utilizzare due diversi tipi di calendario: il programmato ed il pronto moda.

Le imprese che operano secondo il calendario programmato realizzano tutte le fasi produttive (ideazione, realizzazione e presentazione del campionario, raccolta degli ordini, produzione e vendita della merce) con un certo anticipo rispetto all'inizio della stagione di vendita. Tali imprese di regola possono aggiornare il campionario a ridosso od in corso di stagione per mezzo dei flash stagionali e/o dei riassortimenti. Nel primo caso si tratta di modelli nuovi, nel secondo di modelli già presenti nel campionario base e rimessi in produzione perché richiesti dal mercato.

Le imprese che operano in pronto moda hanno invece un calendario di produzione che si concentra a ridosso od in corso di stagione.

Il 91,9% delle imprese calzaturiere della regione opera prevalentemente in programmato.

Il pronto moda è adottato da una quota relativamente piccola di imprese e riguarda esclusivamente calzature da passeggio, stivali e calzature per il tempo libero. Quasi il 60% di chi fa pronto moda si colloca nella classe dimensionale fino a 3 addetti.

Una sola impresa opera secondo un calendario diverso: ciò può essere associato al tipo di prodotto offerto, le calzature antinfortunistiche e militari, i cui modelli non cambiano per effetto della moda o delle stagioni.

L'87,9% del fatturato delle imprese in conto proprio deriva da produzioni effettuate in programmato. I riassortimenti incidono per il 6,9% ed il pronto moda solo per il 4,4%.

E' di un certo interesse considerare il legame che esiste tra calendario e canale distributivo prevalente. Le produzioni effettuate in programmato ed i riassortimenti sono destinati per poco più del 40% all'ingrosso ed altrettanto al dettaglio.

Nel pronto moda rimane pressoché invariata la quota di fatturato realizzata con i grossisti, mentre dettaglio ed altri canali incidono ciascuna per un quarto.

Se indichiamo con produzione flessibile l'insieme della produzione in pronto moda, dei flash stagionali e dei riassortimenti, si osserva che per le imprese calzaturiere in conto proprio la quota di fatturato corrispondente è stata nel 1993 dell'11,8%. Tale quota raggiunge il 18,1% quando il prodotto principale è la calzatura per il tempo libero.

Tav. 62 - Imprese conto proprio per calendario di produzione prevalente e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Programmato			Pronto Moda			Altro			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	279	22.3	81.1	65	59.4	18.9				344	25.3	100.0
4 - 9	370	29.6	92.5	30	27.5	7.5				401	29.4	100.0
10 - 19	325	26.0	96.1	13	12.2	3.9				338	24.8	100.0
20 - 49	213	17.0	100.0							213	15.6	100.0
50 e oltre	65	5.2	97.0	1	0.9	1.5	1	100.0	1.5	67	4.9	100.0
Totale	1.252	100.0	91.9	110	100.0	8.0	1	100.0	0.1	1363	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 34 - Fatturato delle imprese conto proprio per calendario di produzione e classe di addetti (miliardi di lire)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Programmato		Flash		Riassortimenti		Pronto Moda		Altro		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	129	92.4	0	0.1	3	2.4	7	5.1			140	100.0
4 - 9	224	86.5			19	7.4	16	6.1			259	100.0
10 - 19	716	91.5	1	0.1	20	2.5	46	5.9			783	100.0
20 - 49	939	85.0	3	0.2	113	10.3	50	4.5			1.104	100.0
50 e oltre	975	87.9	11	1.0	78	7.0	32	2.9	13	1.2	1.109	100.0
Totale	2.983	87.9	15	0.4	233	6.9	151	4.4	13	0.4	3.395	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 38 - Quota di produzione flessibile per classe di addetti
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Produzione flessibile			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	11	2.7	7.6	140	4.1	100.0
4 - 9	35	8.8	13.5	259	7.6	100.0
10 - 19	67	16.8	8.5	783	23.1	100.0
20 - 49	166	41.5	15.0	1.104	32.5	100.0
50 e oltre	121	30.3	10.9	1.109	32.7	100.0
Totale	399	100.0	11.8	3.395	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.2.3 Il campionario

Quasi il 95% delle imprese in conto proprio realizza un campionario. Esiste qualche differenza degna di nota a seconda del prodotto principale indicato: stivali e calzature per il tempo libero mostrano valori inferiori, rispettivamente del 70,4 e del 74,6%; le imprese per le quali il prodotto principale è costituito dalle calzature per lo sport professionale e dalle altre calzature hanno affermato di realizzare campionari propri nella totalità dei casi.

La presenza o meno del campionario può essere facilmente associata al canale distributivo prevalentemente utilizzato: infatti circa il 60% di chi crea un campionario destina la produzione al dettaglio, per contro analoga quota di chi non lo realizza vende per lo più a grossisti.

Il numero medio di modelli inseriti nell'arco dell'anno è 143, ma ci sono differenze considerevoli a seconda della dimensione aziendale: dai 72 modelli in media proposti dalle imprese più piccole, si arriva ai 372 delle imprese nella classe 50 addetti ed oltre. Sono le calzature per il tempo libero il prodotto che registra il maggior numero medio di modelli (217) inseriti nel campionario.

Quasi un quarto delle imprese in conto proprio regionali produce anche sulla base di modelli forniti dai clienti: di queste il 21,1 % lo fa esclusivamente. La produzione anche su modelli dei clienti appare più frequente quando il prodotto principale è dato dalle calzature per lo sport professionale, per il tempo libero o da stivali.

Analogamente a quanto osservato per il campionario proprio, la produzione su modelli dei clienti si lega al tipo di canale distributivo adottato: infatti più della metà delle imprese che adottano questa modalità operativa utilizza prevalentemente l'ingrosso, chi non la adotta si rivolge al dettaglio nel 69,1% dei casi.

L'incidenza del fatturato relativo alla produzione sulla base di modelli forniti dai clienti sul fatturato complessivo è stata nel 1993 del 15,5%; l'incidenza maggiore si registra nella classe dimensionale 20 - 49 addetti.

Tav. 67 ter - Imprese conto proprio che realizzano propri campionari per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Si			No			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	314	24.4	91.2	30	42.4	8.8	344	25.3	100.0
4 - 9	401	31.1	100.0				401	29.5	100.0
10 - 19	316	24.5	93.4	22	31.4	6.6	338	24.9	100.0
20 - 49	196	15.2	92.1	17	23.5	7.9	213	15.7	100.0
50 e oltre	62	4.8	96.9	2	2.8	3.1	64	4.7	100.0
Totale	1.289	100.0	94.8	71	100.0	5.2	1.360	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 72 - Modelli realizzati dalle imprese conto proprio per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Imprese	Modelli
Fino a 3	314	22.454
4 - 9	401	33.368
10 - 19	316	59.568
20 - 49	196	46.772
50 e oltre	58	21.599
Totale	1.285	183.760

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 69 - Imprese conto proprio che producono sulla base di modelli forniti dai clienti per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Si			No			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	59	17.6	17.3	285	27.9	82.7	344	25.3	100.0
4 - 9	52	15.3	12.9	349	34.2	87.1	401	29.5	100.0
10 - 19	137	40.5	40.5	201	19.7	59.5	338	24.9	100.0
20 - 49	79	23.3	37.0	134	13.2	63.0	213	15.7	100.0
50 e oltre	11	3.3	17.7	52	5.0	82.3	63	4.6	100.0
Totale	338	100.0	24.9	1.021	100.0	75.1	1.359	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 71 - Incidenza sul fatturato della produzione su modelli forniti dai clienti per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Produz. sulla base dei modelli dei clienti		Fatturato totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	11	7.6	140	100.0
4 - 9	1	0.5	259	100.0
10 - 19	100	12.7	783	100.0
20 - 49	371	33.5	1.104	100.0
50 e oltre	44	4.0	1.109	100.0
Totale	526	15.5	3.395	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.2.4 I mercati di sbocco ed i canali distributivi

E' l'estero il mercato di elezione delle imprese in conto proprio regionali. La presenza di imprese operanti oltre confine (70,1%) appare consistente in tutte le classi di addetti, benché l'incidenza aumenti al crescere delle dimensioni. Si conferma così l'importanza della dimensione ai fini della presenza sull'estero.

All'export è destinato circa il 60% del fatturato complessivo, ed il maggior grado di apertura si nota, non già nella dimensione più grande, bensì nella classe 10 - 19 addetti.

Tav. 30 - Fatturato Italia ed estero delle imprese conto proprio per classe di addetti (miliardi di lire)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Italia			Estero			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	89	6.5	63.6	51	2.5	36.4	140	4.1	100.0
4 - 9	175	12.7	67.8	83	4.1	32.2	259	7.6	100.0
10 - 19	241	17.5	30.8	542	26.9	69.2	783	23.1	100.0
20 - 49	400	29.1	36.3	704	34.9	63.7	1104	32.5	100.0
50 e oltre	471	34.2	42.5	638	31.6	57.5	1109	32.7	100.0
Totale	1377	100.0	40.5	2019	100.0	59.5	3395	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Le imprese in conto proprio regionali utilizzano pressoché in egual misura i canali dell'ingrosso e del dettaglio: in particolare l'ingrosso assorbe il 40,5% del fatturato complessivo, il dettaglio il 38,9%. La grande distribuzione incide per l'11,3%. Il canale 'altro' corrisponde in buona sostanza agli importatori esteri e pesa per il 9,3%. Una sola impresa possiede negozi propri o in franchising.

L'analisi per classe dimensionale presenta alcuni aspetti interessanti. Le imprese più piccole (fino a 9 addetti) si rivolgono in prevalenza al dettaglio, e si tratta presumibilmente di un dettaglio qualificato, considerato che, come detto in precedenza, erano quelle a

posizionarsi maggiormente sulla fascia di prezzo più elevata. Tale impressione risulta confermata dall'analisi dell'incidenza dei canali distributivi diretti.

Le imprese appartenenti alle classi 10 - 49 addetti sembrano invece più orientate al canale dell'ingrosso, mentre quasi il 60% del fatturato destinato alla grande distribuzione proviene da imprese della classe 50 addetti ed oltre. Ciò è facilmente spiegabile: le grandi imprese diversificano maggiormente i canali di sbocco, mentre nelle dimensioni minori si tollerano concentrazioni 'pericolose', probabilmente anche in termini di numero di clienti.

Tav. 28 - Fatturato delle imprese conto proprio per canale distributivo e classe di addetti (miliardi di lire)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Ingrosso		Dettaglio		Grande distr.		Negozii propri o franchising		Altri produttori		Altro		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	33	23.6	105	75.1							2	1.3	140	100.0
4 - 9	49	19.0	168	65.1	3	1.3					38	14.7	259	100.0
10 - 19	397	50.7	246	31.4	38	4.8			2	0.3	100	12.7	783	100.0
20 - 49	551	49.9	367	33.2	114	10.3			0	0.0	73	6.6	1.104	100.0
50 e oltre	343	30.9	434	39.1	229	20.7	1	0.1	0	0.0	102	9.2	1.109	100.0
Totale	1.373	40.5	1.320	38.9	384	11.3	1	0.0	3	0.1	314	9.3	3.395	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Le imprese in conto proprio regionali realizzano il 66,4% del fatturato utilizzando un marchio proprio. Il marchio dei clienti pesa per il 29,4% e la produzione su licenza per il 3,7. La quota relativa al senza marchio appare del tutto trascurabile.

L'utilizzo o meno di un marchio proprio si lega decisamente al canale distributivo adottato: più della metà della fatturato realizzato con marchi propri o su licenza è destinato al dettaglio; la quota preponderante della produzione venduta senza marchio ed ancora la metà di quella realizzata con marchi dei clienti va all'ingrosso.

Tav. 32 - Fatturato delle imprese conto proprio per marchi utilizzati e classe di addetti (miliardi di lire)
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Marchi propri		Marchi su licenza		Marchi dei clienti		Senza marchio		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	122	87.1			16	11.1	2	1.8	140	100.0
4 - 9	181	69.8			75	28.9	3	1.3	259	100.0
10 - 19	580	74.0	57	7.3	146	18.7			783	100.0
20 - 49	538	48.7	11	1.0	540	48.9	15	1.3	1.104	100.0
50 e oltre	833	75.1	56	5.0	221	19.9			1.109	100.0
Totale	2.254	66.4	124	3.7	997	29.4	21	0.6	3.395	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.2.5 Il livello di integrazione verticale e le aree di decentramento

Con riferimento al grado di integrazione verticale delle imprese, i dati raccolti dall'Osservatorio hanno permesso di evidenziare nove tipologie principali che coprono il 79,1% dell'universo. Il restante 20,1% appare disperso in numerose altre tipologie, ciascuna delle quali non supera mai l'incidenza del 2,7%.

Le imprese in conto proprio regionali mostrano nel complesso un certo grado di integrazione verticale: più di un quarto svolge all'interno, almeno in parte, sette delle dieci fasi considerate; relativamente diffusa appare anche la tipologia secondo la quale sono esterne tutte le fasi tranne le finali (controllo, inscatolamento, spedizione).

E' interessante notare che in tutte le tipologie principali emerse sono presenti le fasi finali, svolte all'interno per più del 50% salvo che in tre casi. Per contro, sono assenti il taglio delle soles e l'iniezione dei fondi.

Per i fondi in cuoio, ai quali il taglio si riferisce, le imprese in conto proprio regionali hanno dichiarato di fare generalmente ampio e sistematico ricorso al mercato di parti e componenti.

L'iniezione invece, se presente, ma riguarda per lo più le tipologie che in questa sede trascuriamo di analizzare perché marginali, è completamente esterna od interna per più del 50%. La spiegazione risiede probabilmente nella elevata complessità tecnologica della fase che, richiedendo anche investimenti notevoli, può rendere conveniente l'esternalizzazione.

Si può facilmente osservare una certa affinità tra la tipologia 1 e la 6, tra la 3 e la 9, come tra la 4 e la 5. In tutti i casi ciò che 'fa la differenza' è la presenza o meno della fase di preparazione dei fondi. Ciò può essere messo in relazione con la tecnologia di montaggio prevalentemente utilizzata: nelle tipologie che includono la preparazione dei fondi le imprese che utilizzano la tecnologia tradizionale sono infatti relativamente più numerose.

Per cinque delle tipologie individuate il taglio delle tomaie è, almeno in parte, svolto all'interno. Come è noto, è questa una fase di rilevanza strategica nell'ambito del ciclo produttivo, sia per l'elevato costo che per le caratteristiche merceologiche dei pellami (ricordiamo che le imprese calzaturiere regionali lavorano tomaie in pelle nel 96,1% dei

casi): poiché le pelli non hanno spessore e colore uniformi, il loro utilizzo più efficiente richiede una professionalità specifica che ha bisogno di un certo tempo per formarsi.

Ma l'importanza di questa fase, e la conseguente decisione di decentrarla interamente o meno, si definisce anche rispetto al posizionamento del prodotto: i dati mostrano che quattro delle tipologie che includono il taglio (1, 4, 5 e 6) raccolgono quasi il 45% delle imprese, e di queste il 42,2% si colloca nella fascia alta di prezzo.

Le tipologie evidenziate mostrano un legame degno di nota con la classe dimensionale: quasi il 95% delle imprese della tipologia 2 si collocano nella classe fino a 3 addetti ed il 40,3% delle imprese della tipologia 1 nella classe da 10 a 19.

Tav. mixfasi - Presenza delle diverse fasi di produzione nelle imprese conto proprio
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Altre combin.	Totale
Taglio tomaie	X			X	X	X		X			
Taglio soles				X		X					
Preparazione fondi				X	X	X					X
Orlatura a macchina e a mano	X			X	X	X	X				
Montaggio	X		X			X	X				X
Iniezione dei fondi											
Contr. Inscatol. Spediz.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
% imprese	26.3	11.2	8.1	6.6	6.2	5.8	5.4	5.0	4.5	20.9	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Le fasi di lavorazione maggiormente internalizzate sono le finali, mentre quelle più decentrate sono il taglio delle soles ed il montaggio.

La preparazione dei fondi, l'iniezione e le fasi finali o sono interne per più del 50% o completamente affidate all'esterno.

Il montaggio costituisce fase interna almeno in parte per più del 60% dei casi. La tecnologia prevalentemente utilizzata prevede l'applicazione di fondi prefiniti, ma anche l'uso del montato cosiddetto 'tradizionale' appare consistente. Va detto qui che, secondo le dichiarazioni degli intervistati, il montato tradizionale non esclude comunque l'uso di fondi prefiniti.

Tav. 74 - Imprese conto proprio per grado di integrazione delle fasi di produzione
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Imprese che hanno la fase all'interno		Imprese che hanno la fase interna per oltre il 50% del proprio fabbisogno	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Taglio tomaie	841	61.7	605	44.4
Taglio suole	87	6.4	64	4.7
Preparazione fondi	363	26.6	358	26.3
Orlatura e giunteria a macchina	837	61.4	569	41.8
Orlatura a mano	82	6.0	57	4.2
Montaggio	833	61.1	766	56.2
Iniezione dei fondi	109	8.0	109	8.0
Controllo	1.290	94.6	1.290	94.6
Inscatolamento	1.348	98.9	1.348	98.9
Spedizione	1.333	97.8	1.333	97.8
Totale	1.363	100.0	1.363	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 74 c - Imprese conto proprio per tipo di tecnologia di montaggio dei fondi prevalentemente utilizzata e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Montato tradizionale		Montato uso fondi prefiniti		Montato uso fondi monoblocco		Fondi iniettati		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	6	40.0	8	53.3	1	6.7			15	100.0
4 - 9	11	34.4	15	46.9	5	15.6	1	3.1	32	100.0
10 - 19	15	42.9	12	34.3	7	20.0	1	2.9	35	100.0
20 - 49	18	34.0	25	47.2	8	15.1	2	3.8	53	100.0
50 e oltre	27	45.8	19	32.2	10	16.9	3	5.1	59	100.0
Totale	77	39.7	79	40.7	31	16.0	7	3.6	194	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

L'analisi dell'incidenza del conto lavorazione sul fatturato consente di valutare il grado di integrazione verticale delle imprese. I dati mostrano che le lavorazioni esterne costituiscono il 16% del fatturato complessivo. Tale valore giunge al 22,9% per le imprese appartenenti alla classe dimensionale fino a 3 addetti. La modesta incidenza conferma l'elevato grado di integrazione ed il fatto che parti e/o componenti della calzatura vengono acquistati sul mercato piuttosto che in subfornitura.

Tav. 46 - Conto lavorazione delle imprese conto proprio e incidenza sul fatturato per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Conto lavorazione		Fatturato	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	32	22.9	140	100.0
4 - 9	41	15.9	259	100.0
10 - 19	146	18.7	783	100.0
20 - 49	177	16.0	1.104	100.0
50 e oltre	145	13.1	1.109	100.0
Totale	542	16.0	3.395	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

L'89% della spesa in conto lavorazione delle imprese in conto proprio delle Marche avviene all'interno della regione. In altre regioni del centro ed al sud è affidata una quota pari al 4,4% e 4% rispettivamente. Si può notare chiaramente come al crescere delle dimensioni aumenti la capacità dell'impresa di raggiungere imprese di subfornitura dislocate sempre più lontano. Ovviamente sono solo le imprese più grandi ad avere rapporti con terzisti di altra nazionalità, la cui incidenza è del 6,6%.

L'84,2% della spesa in conto lavorazione viene decentrata nel medesimo comune o nei comuni limitrofi: tale quota è appena inferiore a quella realizzata complessivamente nella regione, mentre solo il 36,3% è affidata a terzisti con cui si hanno rapporti continuativi da oltre cinque anni. La localizzazione delle imprese di subfornitura sembrerebbe dunque più importante della continuità dei rapporti. Tale impressione risulta confermata anche dalle dichiarazioni spontanee degli intervistati.

Tav. 50 - Conto lavorazione delle imprese conto proprio per localizzazione del decentramento e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Marche		Regioni del Nord		Altre regioni del Centro		Regioni del Sud		Esteri		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	32	100.0	0								32	100.0
4 - 9	41	99.7	0	0.3							41	100.0
10 - 19	127	87.1	0	0.0	17	11.5	2	1.4	0	0.0	146	100.0
20 - 49	156	87.9	0	0.0	3	1.5	15	8.6	3	2.0	177	100.0
50 e oltre	126	86.8	0	0.3	4	3.1	5	3.1	10	6.6	145	100.0
Totale	482	89.0	1	0.1	24	4.4	22	4.0	13	2.4	542	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Il tema del decentramento produttivo include anche il caso in cui l'impresa affidi completamente all'esterno lo svolgimento delle fasi produttive, compreso l'acquisto delle materie prime. Tale modalità operativa si distingue dall'attività di pura commercializzazione per il fatto che l'impresa interviene direttamente nella progettazione dei modelli.

Le imprese in conto proprio regionali che attuano il decentramento completo sono 48, la gran parte delle quali si colloca nella classe dimensionale fino a 3 addetti. La quota di fatturato corrispondente, il 10% del fatturato complessivo, è comunque di una certa importanza.

Solo in uno dei 48 casi rilevati la tipologia prevalente dei prodotti per i quali l'impresa cura solo la progettazione non coincide con il prodotto principale: qui l'impresa acquista prevalentemente calzature per il tempo libero mentre produce per lo più calzature da passeggio.

Il costo dei prodotti finiti incide sul fatturato per una quota pari all'8,3%, mentre la provenienza è esclusivamente regionale.

Tav. 66 - Imprese conto proprio che acquistano prodotti finiti di cui realizzano la progettazione per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Sì			No			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	29	61.2	8.5	315	24.0	91.5	344	25.3	100.0
4 - 9				401	30.5	100.0	401	29.4	100.0
10 - 19	9	18.9	2.7	329	25.0	97.3	338	24.8	100.0
20 - 49	4	9.3	2.1	209	15.9	97.9	213	15.6	100.0
50 e oltre	5	10.6	7.6	62	4.7	92.4	67	4.9	100.0
Totale	48	100.0	3.5	1.315	100.0	96.5	1.363	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 44 - Costo dei prodotti finiti acquistati dalle imprese conto proprio per provenienza geografica e classe di addetti
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Marche			Resto Italia			Esteri			Costo totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	37	13.0	100.0							37	13.0	100.0
4 - 9												100.0
10 - 19	196	69.4	100.0							196	69.3	100.0
20 - 49	46	16.2	100.0							46	16.2	100.0
50 e oltre	4	1.5	95.2				0	100.0	4.8	4	1.6	100.0
Totale	282	100.0	99.9				0	100.0	0.1	282	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.3 Le imprese di subfornitura

2.3.1. La specializzazione produttiva

Prima di descrivere le caratteristiche delle imprese di subfornitura del settore calzaturiero è utile fare una precisazione riguardo al tipo di imprese presenti all'interno di questo raggruppamento. Si tratta, infatti, non solo di quelle che sono in rapporto con i calzaturifici, ma anche di imprese che eseguono alcune lavorazioni per i produttori di parti e componenti della calzatura (tacchi, soles, fondi, guardoli, ecc.). Ciò significa che oltre al terzista tradizionale che monta le varie parti della scarpa o taglia e orla le tomaie, in questo gruppo si trovano anche quei terzisti che lucidano i fondi o ricoprono i tacchi o eseguono altre semplici lavorazioni per conto delle imprese produttrici di parti o componenti. Da questo deriva che il fenomeno del decentramento produttivo, notoriamente molto diffuso nel settore calzaturiero marchigiano, riguarda non solo i calzaturifici, ma anche quelle imprese che producono parti e componenti della calzatura. Di queste si tratterà nell'ultima parte del rapporto.

Le imprese subfornitrici sono 2.499 e rappresentano poco più della metà di tutto il panorama calzaturiero regionale. In termini di occupazione invece, il loro peso è del 32,8% in conseguenza delle ridotte dimensioni medie che si attestano sui 5 addetti, contro gli 8,4 del settore nel suo complesso (vedere tavv. 3 e 4 del capitolo 2.1). Il peso di questo gruppo di imprese risulta ancora inferiore se lo si considera in termini di fatturato: i 606 miliardi che il gruppo fa registrare costituiscono solo il 12,5% del fatturato complessivo del settore (il fatturato medio è di circa 242 milioni).

Le piccole dimensioni che caratterizzano queste imprese non impediscono ad alcune di esse di svolgere, oltre all'attività di subfornitura, anche un'attività in conto proprio che può riguardare o la produzione di calzature oppure la produzione di parti e componenti. La doppia attività è presente in meno del 10% delle imprese, tuttavia è ugualmente interessante fare qualche considerazione in proposito.

Innanzitutto dai dati emerge che sono soprattutto le imprese presenti nelle classi dimensionali inferiori a dedicarsi anche alla produzione di calzature in conto proprio, infatti più del 70% ha meno di 10 addetti.

Analizzando il fatturato delle imprese con doppia attività si nota che è quasi il 20% del fatturato totale delle imprese subfornitrici ed ammonta a 24 miliardi. Di questi, la quasi totalità (93%) scaturisce dalla combinazione dell'attività in conto terzi con quella di produzione di calzature in conto proprio, mentre solo il 7% è dovuto alla somma dell'attività in conto terzi e di quella di produzione di parti e componenti.

La ragione di questa scarsa compatibilità è legata alle diverse caratteristiche possedute dalle tecnologie necessarie per produrre i componenti rispetto a quelle impiegate per svolgere le lavorazioni tipiche di un'azienda di subfornitura.

In alcuni casi la produzione di parti o componenti richiede tecnologie molto avanzate e specifiche ed impianti di grandi dimensioni che trovano una giustificazione economica solo se sfruttati per ottenere volumi elevati di prodotto (questo avviene tipicamente per i fondi in materiali sintetici).

In altri casi le tecnologie richieste, anche se non particolarmente sofisticate, sono comunque diverse da quelle usate dal terzista che quindi non ha convenienza ad introdurle dal momento che non è in possesso della professionalità per utilizzarle.

In relazione al tipo di prodotto, si nota che oltre il 70% del fatturato delle imprese di subfornitura è ottenuto da lavorazioni connesse alla produzione di calzature da passeggio, mentre dalle lavorazioni relative alle calzature per il tempo libero, agli stivali e ai sandali si ottiene rispettivamente l'8,4%, il 7,8% e il 6,1% del fatturato. La quota di fatturato derivante dalle lavorazioni finalizzate alla produzione di calzature da passeggio aumenta al crescere delle dimensioni delle imprese: mentre nella classe fino a tre addetti questo tipo di calzatura è responsabile di meno della metà del fatturato di tutte le imprese della classe, nel gruppo da 50 o più addetti tale quota giunge a sfiorare il 90% (nessuna impresa di questa classe effettua lavorazioni per i produttori di sandali).

Tav. 81 - Imprese di subfornitura per presenza di attività conto proprio e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Sì		No		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	25	1.7	1.444	98.3	1.469	100.0
4 - 9	108	15.2	604	84.8	712	100.0
10 - 19	11	4.9	223	95.1	234	100.0
20 - 49	36	47.2	40	52.8	75	100.0
50 e oltre	2	24.8	6	75.2	8	100.0
Totale	182	7.3	2.317	92.7	2.499	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 79 Bis - Fatturato delle imprese di subfornitura per prodotto principale e classe di addetti (miliardi di lire)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Calz. da passeggio		Sandali		Stivali		Calz. per il tempo libero		Calz. per lo sport prof.le		Altre calzature		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	49	49.7	9	9.0	12	12.3	14	14.5	0	0.0	2	1.6	98	100.0
4 - 9	141	74.6	11	6.0	11	5.8	12	6.1	1	0.4	5	2.8	189	100.0
10 - 19	96	68.9	15	10.6	14	10.3	3	1.8	1	0.6	6	4.5	140	100.0
20 - 49	72	71.9	2	2.1	6	6.2	20	19.6	0	0.2	0	0.0	100	100.0
50 e oltre	71	88.9			4	4.5	3	3.7	2	2.3	1	0.7	79	100.0
Totale	429	70.7	37	6.1	47	7.8	51	8.4	4	0.6	14	2.3	606	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Dalla ricerca emerge che la produzione esclusiva di modelli e prototipi è concentrata in 16 imprese, tutte di piccole dimensioni. Delle imprese rimanenti, poco meno di metà lavora con serie di produzione piccole, mentre le altre, che sono più spesso di maggiori dimensioni, gestiscono serie medio-lunghe.

Tav. 103 - Imprese di subfornitura per lunghezza delle serie di produzione e classe di addetti
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Modelli/Prototipi		Serie piccole		Serie medio-lunghe		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3			751	51.1	719	48.9	1.469	100.0
4 - 9	16	2.3	373	52.3	323	45.4	712	100.0
10 - 19			75	32.2	159	67.8	234	100.0
20 - 49			22	29.6	53	70.4	75	100.0
50 e oltre			2	24.8	6	75.2	8	100.0
Totale	16	0.7	1.223	48.9	1.260	50.4	2.499	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.3.2 Le lavorazioni ed i servizi offerti

I dati raccolti dall'Osservatorio mostrano che il 68,3% delle imprese conto terzi marchigiane è specializzato in una sola fase produttiva, mentre il rimanente 31,7% svolge più fasi. Ciò è coerente con l'elevato grado di integrazione verticale mostrato dalle imprese conto proprio. Leggendo questi dati in relazione alla distribuzione per classe di addetti risulta che il numero di fasi produttive svolte è direttamente proporzionale alle dimensioni: le imprese monofase sono soprattutto quelle più piccole ed infatti nella classe al di sotto dei 4 addetti si concentra quasi il 70% delle imprese monofase.

Tav. 93 - Imprese di subfornitura monofase e plurifase per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monofase		Plurifase		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	1.155	78.6	314	21.4	1.469	100.0
4 - 9	418	58.7	294	41.3	712	100.0
10 - 19	121	51.5	114	48.5	234	100.0
20 - 49	13	17.3	62	82.7	75	100.0
50 e oltre	1	12.6	7	87.4	8	100.0
Totale	1.708	68.3	791	31.7	2.499	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Quasi un terzo delle imprese di subfornitura monofase ha dichiarato di svolgere lavorazioni diverse da quelle ritenute principali ai fini della produzione della calzatura: oltre il 32% delle risposte cade nella voce residuale 'altro'.

All'interno di questa voce sono comprese svariate fasi di lavorazione che riguardano la rifinitura della scarpa o di alcune sue parti. Queste fasi sono: scarnitura, allacciatura a mano, trapuntatura e ornatura della tomaia con l'applicazione di borchie o accessori vari; rifinitura, pulitura e lucidatura dei fondi; ripulitura e lucidatura delle soles; produzione delle

file per i tacchi, ricopertura dei tacchi con pelle; applicazione di forti e puntali; finissaggio; stampaggio.

Sia le fasi comprese nella voce 'altro', sia il taglio delle tomaie, vengono svolte da imprese monofase in oltre il 90% dei casi, cioè a dire che queste fasi vengono quasi sempre affidate ad imprese specializzate.

Tav. 1 mix - Imprese di subfornitura monofase per fase di lavorazione offerta
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	% aziende monofase	% aziende conto terzi
Taglio tomaie	23.4	17.7
Taglio suole	2.1	1.6
Preparazione fondi	3.9	2.9
Orlatura e giunteria a macchina	23.0	17.4
Orlatura a mano	2.3	1.7
Montaggio	13.1	10.0
Altro	32.2	24.4
Totale	100.0	75.7

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 2 mix - Imprese di subfornitura monofase per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20- 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Taglio tomaie	397	89.7	44	10.0					1	0.2	443	100.0
Taglio suole	25	64.2			14	35.8					39	100.0
Preparazione fondi	58	79.4	15	20.6							73	100.0
Orl. e giunt. macch.	224	51.4	125	28.6	74	17.0	13	3.0			436	100.0
Orlatura a mano	43	100.0									43	100.0
Montaggio	94	37.6	147	58.9	9	3.4					249	100.0
Altro	427	69.9	131	21.5	52	8.6					610	100.0
Totale	1.268	67.0	462	24.4	149	7.8	13	0.7	1	0.1	1.893	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Alcune considerazioni possono essere fatte riguardo alle lavorazioni sulle tomaie. Il numero di imprese specializzate nel taglio delle tomaie (tomaifici) è meno elevato di quanto ci si potesse attendere; di contro ci sono molte imprese che eseguono sulla tomaia altre lavorazioni quali l'applicazione di fiocchi, borchie ed altri accessori, la scarnitura, la bucatura, ed altre ancora. Una spiegazione può essere la seguente: data la notevole importanza assunta dal taglio delle tomaie, alcune imprese preferiscono effettuarlo all'interno ed affidare invece all'esterno le lavorazioni di rifinitura ed ornatura che comportano una minore responsabilità.

Il taglio delle soles è invece la fase che con minor frequenza viene svolta da imprese specializzate. Questo potrebbe sembrare in contrasto con la grande quantità di imprese che notoriamente si dedicano a questo tipo di attività: in realtà molte di queste operano in conto proprio svolgendo il ciclo completo di produzione della suola dalla progettazione al prodotto finito.

Per quanto riguarda il montaggio, solo poco più della metà delle imprese che offre questa fase risulta specializzata. Questo riflette la notevole importanza che tale fase assume all'interno del ciclo di produzione della calzatura e che porta diverse imprese ad eseguire tale fase all'interno.

Dall'analisi della distribuzione per classe di addetti si nota che la densità di imprese monofase è maggiore nelle classi dimensionali inferiori e che le poche imprese monofase presenti nella classe 20-49 si dedicano tutte all'orlatura a macchina.

Il taglio delle tomaie viene svolto quasi esclusivamente da imprese con meno di 10 addetti e per quasi il 90% da imprese con meno di quattro addetti. [Tuttavia a questa fase si dedica anche un'impresa appartenente alla classe dimensionale maggiore che è anche l'unica della classe ad essere monofase. Si tratta di un'impresa che fa parte di un gruppo detentore di marchi molto noti a livello nazionale e che è nata dalla necessità delle altre imprese del gruppo di decentrare questa fase di lavorazione al fine di renderla più efficiente. Questa impresa deve gran parte del suo fatturato ai rapporti con le imprese del gruppo, tuttavia ne realizza circa il 20% con committenti localizzati nel sud del paese.

Anche la preparazione dei fondi e l'orlatura a mano costituiscono una prerogativa delle imprese più piccole: nel caso dell'orlatura a mano si tratta dell'unica fase che viene svolta soltanto da quelle con meno di quattro addetti. Questa lavorazione richiede infatti molta abilità e di solito viene effettuata su scarpe di qualità medio-fine, tipicamente mocassini, per cui viene affidata ad imprese molto specializzate che sono di piccole dimensioni in quanto tale fase è poco richiesta.

I dati relativi alle imprese plurifase sono stati elaborati in modo tale da raggruppare le imprese che svolgono le stesse fasi individuando così le tipologie d'impresa prevalenti. Dai dati raccolti emerge che l'82% delle imprese subfornitrici si colloca all'interno di 9 tipologie, mentre il rimanente 18% si suddivide in maniera molto frastagliata in altre 11 tipologie poco differenti da quelle principali.

Quasi un quarto delle imprese plurifase offre il taglio delle tomaie unito all'orlatura a macchina delineando inequivocabilmente la tipologia prevalente all'interno della subfornitura. Queste due fasi ed il montaggio, che invece è prevalentemente interno, costituiscono il perno attorno cui ruota il ciclo produttivo della calzatura e infatti sono le fasi più spesso presenti nelle varie tipologie individuate. L'importanza del taglio delle tomaie è confermata dal fatto che l'unica impresa con più di 50 addetti che ha scelto di essere monofase si dedica proprio a questo tipo di lavorazione.

Per quanto riguarda il livello di integrazione verticale, quasi il 60% delle imprese offre soltanto due tipi di lavorazione e meno del 20% è in grado di svolgere tutte le fasi, dal taglio delle tomaie all'inscatolamento.

Un'ultima osservazione riguarda la spedizione. La quota di imprese che offre questa fase è molto ridotta (4,2%) confermando così che essa è tipica delle imprese che operano in conto proprio e che sono a diretto contatto col mercato finale. Tutte le imprese che offrono questa fase appartengono a tipologie produttive poco frequenti per cui sono registrate nella classe 'altre combinazioni'. Dalla rilevazione emerge che quasi tutte le imprese che spediscono il prodotto sono molto integrate e di grandi dimensioni (tutte hanno più di 20 addetti). Da ciò si può derivare che queste imprese, pur operando in conto terzi, hanno la responsabilità dell'intero ciclo produttivo dal quale ottengono il prodotto finito che poi

provvedono a spedire direttamente all'acquirente. In altre parole sono imprese che possiedono i tipici caratteri di quelle che operano in conto proprio.

Tav. 3mix - Imprese di subfornitura plurifase per fasi di lavorazione offerte
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

											Altre combin.	Totale	
Taglio tomaie	X	X		X	X			X	X				
Taglio suole e preparaz. fondi		X		X	X				X				
Orlatura a macchina	X			X	X	X	X	X	X				
Orlatura a mano									X	X			
Montaggio			X	X	X	X	X	X	X				
Iniezione dei fondi					X								
Controllo e Inscatolamento			X	X	X			X	X				
Spedizione													
% imprese plurifase	24.4	14.4	9.3	6.8	6.3	5.6	5.6	5.3	4.3	18	100.0		
% imprese di subfornitura	5.9	3.5	2.3	1.6	1.5	1.4	1.4	1.3	1.0	4.3	24.2		

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

N.B. Le percentuali e i valori assoluti delle colonne Totale delle tabelle 1mix, 2mix e 3mix non coincidono con quelli della tav. 93 in quanto tra le imprese monofase indicate in queste tre tabelle sono state inserite anche le imprese che svolgono una fase fondamentale ed una compresa nella voce 'Altro', alterando così le proporzioni tra il numero delle imprese monofase pure e quelle plurifase a favore delle prime.

Analizzando questi aspetti in relazione alla distribuzione per classe di addetti, si nota in primo luogo che la combinazione di fasi più ricorrente (taglio delle tomaie e orlatura a macchina) è l'unica ad essere presente nelle imprese di tutte le classi, seppure in misura diversa.

In secondo luogo, se è vero che le imprese più grandi svolgono più spesso un numero maggiore di fasi, non si può affermare il contrario in quanto le imprese piccole sono presenti sia nelle tipologie bifase, sia in quelle comprendenti 5 o 6 lavorazioni.

L'offerta al committente di servizi aggiuntivi quali possono essere, ad esempio, lo sviluppo di modelli e taglie, la realizzazione di prototipi o la fornitura di consulenze tecniche o stilistiche, viene effettuata dal 14,7% delle imprese che, nella maggior parte dei casi, appartengono alle classi dimensionali maggiori.

I servizi che più spesso le aziende di subfornitura offrono ai loro committenti sono l'acquisto delle materie prime (14,9% dei casi) e la realizzazione di prototipi (5,4%). Per quanto riguarda le imprese con 50 addetti ed oltre, si nota come nessuna di queste offra servizi diversi da quello dell'acquisto delle materie prime. Nella grande maggioranza dei casi gli intervistati hanno dichiarato che tali acquisti vengono effettuati presso le imprese conciarie indicate loro dal committente.

Tav. 109 - Imprese di subfornitura che realizzano produzioni in serie e offrono servizi aggiuntivi per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Sì		No		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	147	10.0	1.322	90.0	1.469	100.0
4 - 9	152	21.8	544	78.2	696	100.0
10 - 19	38	16.1	196	83.9	234	100.0
20 - 49	23	30.9	52	69.1	75	100.0
50 e oltre	5	62.6	3	37.4	8	100.0
Totale	365	14.7	2.118	85.3	2.483	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 111 - Imprese di subfornitura che realizzano produzioni in serie per tipo di servizi offerti e classe di addetti -
 Multirisposta
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20- 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Consulenze stilistiche			15	2.2			3	4.4			18	0.7
Sviluppo modelli e taglie			8	1.1	25	10.8	7	8.7			40	1.6
Realizzazione prototipi	64	4.4	25	3.6	24	10.2	20	26.6			133	5.4
Consulenze tecniche	10	0.7	26	3.8			3	4.4			40	1.6
Acquisti	142	9.6	168	24.1	34	14.7	20	26.4	5	62.6	369	14.9
Totale	1.469	100.0	696	100.0	234	100.0	75	100.0	8	100.0	2.483	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.3.3 Il ricorso al decentramento produttivo

Tra le imprese di subfornitura il ricorso al decentramento è poco frequente. Delle 2.499 imprese subfornitrici solo 437, pari al 17,5%, hanno dichiarato di affidare a loro volta alcune lavorazioni ad altri terzisti.

Tav. 97 - Imprese di subfornitura per ricorso al decentramento esterno e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Sì		No		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	113	7.7	1.356	92.3	1.469	100.0
4 - 9	213	29.9	500	70.1	712	100.0
10 - 19	47	20.2	187	79.8	234	100.0
20 - 49	56	73.7	20	26.3	75	100.0
50 e oltre	8	100.0			8	100.0
Totale	437	17.5	2.062	82.5	2.499	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Questo comportamento risulta più diffuso tra le imprese di maggiori dimensioni al punto che nella classe con 50 addetti o più il ricorso ad altri terzisti interessa la totalità delle imprese. Inoltre il decentramento riguarda per più dell'80% dei casi le imprese che svolgono più di una fase produttiva.

Per quanto riguarda la zona geografica in cui viene decentrata la maggior parte delle lavorazioni, il primato spetta alla provincia di appartenenza dell'impresa decentratrice. I confini provinciali non vengono mai varcati né dalle imprese con meno di quattro addetti, né da quelle con 50 o più. Le imprese appartenenti alle classi intermedie hanno invece rapporti anche con terzisti più lontani rimanendo però sempre all'interno della regione. I pochissimi casi di decentramento a favore di imprese del sud della penisola si registrano tutti nella classe dimensionale 20-49.

Tav. 99 - Imprese di subfornitura che decentrano per area del decentramento e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Provincia		Resto Regione		Regioni del Nord		Regioni del Centro		Regioni del Sud		Estero		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	113	7.7											1.469	100.0
4 - 9	198	27.7	84	11.8			0	0.0					712	100.0
10 - 19	47	30.2	45	19.3									234	100.0
20 - 49	52	69.1	14	17.9	0	0.0	0	0.0	3	4.6			75	100.0
50 e oltre	8	100.0											8	100.0
Totale	419	16.7	143	5.7	0	0.0	0	0.0	3	0.1			2.499	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 101 - Imprese di subfornitura che decentrano per area prevalente del decentramento e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Provincia		Resto Regione		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	113	100.0			113	100.0
4 - 9	182	45.8	30	14.2	213	100.0
10 - 19	47	100.0			47	100.0
20 - 49	49	87.6	7	12.4	56	100.0
50 e oltre	8	100.0			8	100.0
Totale	400	91.5	37	8.5	437	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Alla luce di quanto suesposto il distretto calzaturiero marchigiano si caratterizza per la presenza di imprese molto specializzate in grado di offrire l'esecuzione di tutte le fasi di lavorazione necessarie al completamento del processo produttivo: ciò implica che trovando nelle immediate vicinanze subfornitori in grado di soddisfare anche le esigenze più sofisticate, le imprese conto proprio sono propense ad esternalizzare alcune fasi con una

riduzione di quei costi organizzativi che normalmente sorgono quando il terzista è localizzato in aree al di fuori del distretto.

2.3.4 L'ampiezza del mercato ed i tipi di committenti

Le imprese calzaturiere che lavorano in conto terzi realizzano più del 90% del loro fatturato con committenti localizzati all'interno della regione e quasi il 70% con clienti situati nei comuni limitrofi o nello stesso comune dell'impresa venditrice. Ad avere rapporti con committenti più lontani sono soprattutto le imprese più grandi. Si delinea, quindi, un terzismo che ha un orizzonte coincidente con i confini del distretto, sia per quanto riguarda il decentramento di alcune fasi di lavorazione, sia per quanto riguarda la provenienza delle commesse.

Tav. 87 - Fatturato delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Regione		Regioni del Nord		Regioni del Centro		Regioni del Sud		Estero		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	89	91.0	3	3.1	3	3.6	1	0.9	1	1.4	98	100.0
4 - 9	184	96.9	0	0.1	5	2.9	0	0.1			189	100.0
10 - 19	133	95.5	1	0.5	4	3.1	1	1.0			140	100.0
20 - 49	92	91.3	0	0.2	8	8.3	0	0.2			100	100.0
50 e oltre	67	84.7	0	0.5	1	1.2	2	2.0	9	11.6	79	100.0
Totale	565	93.1	4	0.7	22	3.7	4	0.7	11	1.8	606	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Le quote di vendite effettuate nel Nord e nel Sud del paese (in entrambi i casi lo 0,7% del fatturato delle imprese subfornitrici) sono molto scarse, mentre significativa è la percentuale di fatturato realizzata con acquirenti stranieri (11,6%). A questo proposito vale la pena sottolineare che a rivolgersi all'estero sono soltanto le imprese appartenenti alle classi dimensionali estreme. Per quanto riguarda quelle che superano i 50 addetti, si tratta di imprese che fanno parte di gruppi e che quindi possono essere particolarmente agevolate nell'instaurare rapporti con committenti stranieri. Circa quelle con meno di quattro addetti, si

tratta di imprese che svolgono lavorazioni di elevata qualità ed in piccole serie lavorando, in alcuni casi, per i produttori di parti o componenti, in altri per i calzaturifici. In quest'ultimo caso le imprese producono tutta la scarpa lasciando al committente straniero soltanto l'organizzazione del trasporto della merce.

Esaminando la distribuzione del fatturato in relazione al calendario di produzione si nota che oltre il 90% delle imprese produce in programmato e che tale percentuale raggiunge il 100% nel caso di quelle con 50 o più addetti. Il pronto moda, che dà luogo a circa 40 miliardi di fatturato (pari al 6,7%), viene adottato soprattutto dalle imprese di minori dimensioni.

Riguardo al tipo di prodotto l'indagine ha evidenziato, confermando quanto già detto per le imprese in conto proprio, che le calzature per lo sport professionale sono le uniche per le quali si adotta esclusivamente il programmato. Per le altre tipologie di calzature, il programmato è pur sempre il calendario più spesso seguito: tuttavia in una certa misura viene adottato anche il pronto moda che risulta prevalente per le lavorazioni finalizzate alla produzione di stivali.

I tre quarti delle imprese sono monocalendario e questa caratteristica è maggiormente presente fra quelle più grandi.

Tav. 85 - Fatturato delle imprese di subfornitura per calendario e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Programmato		Pronto moda		Altro		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	89	90.8	9	9.1	0	0.1	98	100.0
4 - 9	173	91.4	16	8.6			189	100.0
10 - 19	128	91.4	12	8.6			140	100.0
20 - 49	97	96.6	3	3.4			100	100.0
50 e oltre	79	100.0					79	100.0
Totale	566	93.3	41	6.7	0	0.0	606	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 95 - Imprese di subfornitura monocalendario e pluricalendario per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monocalendario		Pluricalendario		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
Fino a 3	1.064	72.4	405	27.6	1.469	100.0
4 - 9	525	73.7	188	26.3	712	100.0
10 - 19	217	92.8	17	7.2	234	100.0
20 - 49	72	95.7	3	4.3	75	100.0
50 e oltre	8	100.0			8	100.0
Totale	1.887	75.5	613	24.5	2.499	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

L'86,8% del fatturato complessivo delle imprese di subfornitura viene ottenuto dalle vendite a calzaturifici, l'8,4% dalle vendite ad imprese produttrici di parti e componenti e il rimanente 4,8% scaturisce da rapporti con imprese che operano a loro volta come subfornitori. Quest'ultima tipologia di rapporto coinvolge nella maggior parte dei casi le imprese più piccole, mentre nella classe con 50 addetti ed oltre tutto il fatturato viene realizzato con i calzaturifici.

La quota che viene realizzata con i produttori di parti e componenti (pari a 51 miliardi) rappresenta il fatturato di quella particolare tipologia di imprese conto terzi che, come detto all'inizio del capitolo, svolge semplici lavorazioni su parti della scarpa. Dall'indagine emerge che la maggior parte delle imprese di subfornitura lavora con un piccolo numero di committenti: quasi il 20% ne ha uno solo e circa il 60% non ne ha più di tre.

La tabella 107 consente di individuare una relazione positiva tra le dimensioni aziendali in termini di addetti e il numero di clienti, tuttavia bisogna anche mettere in evidenza che la metà delle imprese con 50 o più addetti lavora con meno di tre committenti.

Per più del 60% delle imprese il committente principale copre oltre la metà del fatturato e nel 22% dei casi tale quota supera il 90%.

La dipendenza dal cliente principale sembra maggiormente accentuata nelle imprese appartenenti alle classi dimensionali più grandi.

Tav. 83 - Fatturato delle imprese di subfornitura per tipo di committenti e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Imprese conto proprio		Imprese di subfornitura		Imprese di comp. e parti		Altro		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	72	73.1	14	14.2	12	12.7	0	0.0	98	100.0
4 - 9	166	87.9	12	6.4	11	5.7			189	100.0
10 - 19	110	79.0	2	1.2	28	19.8			140	100.0
20 - 49	99	98.7	1	1.3					100	100.0
50 e oltre	79	100.0							79	100.0
Totale	527	86.8	29	4.8	51	8.4	0	0.0	606	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 107 - Imprese di subfornitura per numero di committenti e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Uno		2 o 3		4 o 5		Da 6 a 10		Da 11 a 20		Più di 20		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	340	23.2	688	46.8	261	17.7	93	6.3	29	2.0	58	3.9	1.469	100.0
4 - 9	123	17.2	225	31.5	145	20.3	131	18.4	32	4.5	57	8.0	712	100.0
10 - 19	19	8.0	96	41.1	20	8.6	49	21.1	41	17.4	9	3.9	9.4	100.0
20 - 49	13	17.7	10	13.1	3	4.3	41	54.8	4	5.6	3	4.6	75	100.0
50 e oltre	1	12.6	3	37.4			2	25.0	1	12.4	1	12.6	8	100.0
Totale	496	19.8	1.022	40.9	429	17.1	317	12.7	107	4.3	128	5.1	2.499	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 105 - Imprese di subfornitura per incidenza sul fatturato del committente principale e classe di addetti
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino al 25%		26% - 50%		51% - 75%		76% - 90%		91% - 100%		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	160	10.9	418	28.5	311	21.1	211	14.4	369	25.1	1.469	100.0
4 - 9	45	6.4	223	31.3	149	20.9	157	22.0	138	19.4	712	100.0
10 - 19	49	20.8	10	4.3	87	37.1	62	26.6	26	11.3	234	100.0
20 - 49	7	8.9	7	8.6	33	44.0	16	20.7	13	17.7	75	100.0
50 e oltre	1	12.4	3	37.6	1	12.4	1	12.4	2	25.2	8	100.0
Totale	262	10.5	661	26.4	581	23.2	447	17.9	549	22.0	2.499	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.4 I produttori di parti e componenti

2.4.1 Il prodotto ed i servizi offerti

Oltre alla produzione industriale di calzature, l'indagine ha riguardato anche i produttori di parti e componenti come soles, tacchi, sottopiedi, ecc.

Tali imprese sono state incluse nella rilevazione in quanto l'oggetto della loro attività è un componente non accessorio, dunque irrinunciabile, della calzatura. Sono state inoltre considerate a parte poiché, sebbene operino in conto proprio, non sono calzaturifici in senso stretto: in molti casi si tratta piuttosto di collaboratori dei calzaturifici, con un ruolo attivo nel proporre nuovi materiali e nuovi modelli.

Circa un quinto delle imprese regionali di parti e componenti produce prevalentemente i tacchi, il 16,7% le soles in cuoio ed il 16,4% i fondi monoblocco. Seguono per importanza i sottopiedi, gli accessori (stecche, forti, puntali, ecc.), i guardoli ed i fondi prefiniti. La voce 'altro' coincide in gran parte con la produzione di sottotacchi.

Benché siano presenti 11 imprese con più di 50 addetti, il comparto si presenta caratterizzato dalla piccola dimensione: per tutti i prodotti considerati la maggior parte delle imprese si concentra nelle prime tre classi. Guardoli, accessori, fondi prefiniti, fondi monoblocco, tacchi ed altro ~~sembrano prediligere~~ la classe fino a 3 addetti.

Il 79,1% delle imprese è specializzato nella produzione di un solo componente, ma si può notare come al crescere delle dimensioni aumenti l'incidenza delle imprese pluriprodotto.

Tav. 114 - Imprese di parti e componenti per classe di addetti e prodotto principale
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Guardoli	34	8.0			29	21.1					63	9.1
Sottopiedi	29	6.8	25	28.6	33	24.1					87	12.5
Accessori per fondi	54	12.7			9	6.6					63	9.1
Suole cuoio	29	6.9	32	36.8	48	35.0	7	20.6			116	16.7
Fondi prefiniti	33	7.8			9	6.6	13	41.2	4	36.3	60	8.6
Fondi monoblocco	84	19.6	15	17.3			9	27.6	6	54.6	114	16.4
Tacchi	109	25.6	15	17.3	9	6.6	3	10.6	1	9.1	138	19.8
Altro	54	12.7									54	7.8
Totale	427	100.0	87	100.0	137	100.0	33	100.0	11	100.0	695	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 56 - Imprese di parti e componenti monoprodotta e pluriprodotta per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Monoprodotta			Pluriprodotta			Totale		
	v.a.	% col.	% ri.	v.a.	% col.	% ri.	v.a.	% col.	% ri.
Fino a 3	397	72.2	93.1	29	20.2	6.9	427	61.4	100.0
4 - 9	47	8.6	54.1	40	27.7	45.9	87	12.6	100.0
10 - 19	89	16.2	65.0	48	33.1	35.0	137	19.8	100.0
20 - 49	10	1.9	31.2	23	15.5	68.8	33	4.7	100.0
50 e oltre	6	1.1	54.6	5	3.5	45.4	11	1.6	100.0
Totale	550	100.0	79.1	145	100.0	20.9	695	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Le imprese di parti e componenti hanno prodotto nel 1993 un fatturato di 844 miliardi di lire. Lo 0,7% di tale ammontare deriva da attività in conto terzi.

La quota più consistente proviene dalla vendita di fondi prefiniti, fondi monoblocco e soles in cuoio: rispettivamente il 28,5%, il 22,8% ed il 21,4%.

Per guardoli, sottopiedi, accessori, soles in cuoio, il fatturato si concentra per lo più nella classe dimensionale da 10 a 19 addetti, mentre per i fondi prefiniti ed i monoblocco la quota più rilevante proviene dalle classi più grandi.

Se guardiamo alla distribuzione per classe di fatturato, si conferma la piccola dimensione assunta dalle imprese del comparto: il 92,3% si colloca infatti nelle classe più piccola, mentre in quelle maggiori sono presenti solo produttori di fondi prefiniti e monoblocco. Analoga considerazione è suggerita dal valore del fatturato medio (1,2 miliardi di lire).

Tav. 130 - Fatturato delle imprese di parti e componenti per classe di addetti e tipo di prodotto
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Guardoli	10	11.8			51	23.9					61	7.2
Sottopiedi	10	11.7	10	27.4	38	18.1					58	6.9
Accessori	7	7.8			10	4.9					17	2.0
per fondi												
Suole cuoio	4	4.2	18	49.8	65	31.0	40	22.1	53	16.3	181	21.4
Fondi prefiniti	5	6.0			22	10.6	91	49.7	122	37.3	241	28.5
Fondi monoblocco	27	30.6	2	6.2	17	7.9	43	23.6	104	31.8	193	22.8
Tacchi	22	25.9	5	14.9	7	3.4	5	2.7	4	1.1	44	5.2
Altro	2	2.0	1	1.7			4	2.0	1	0.2	7	0.8
Totale	87	100.0	36	100.0	211	100.0	182	100.0	328	100.0	844	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 16 - Imprese di parti e componenti per classe di fatturato e prodotto principale (miliardi di lire)
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 2,5		2,5 - 5		5 - 10		10 - 20		20 - 50		50 - 100		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Guardoli	63	9.8											63	9.1
Sottopiedi	87	13.6											87	12.5
Accessori per fondi	63	9.8											63	9.1
Suole cuoio	96	15.0	17	62.3	3	20.4							116	16.7
Fondi prefiniti	42	6.6			14	79.6			3	42.9	1	100.0	60	8.6
Fondi monoblocco	99	15.4	9	33.9			2	100.0	4	57.1			114	16.4
Tacchi	137	21.3	1	0.7									138	19.8
Altro	54	8.5											54	7.8
Totale	641	100.0	27	100.0	17	100.0	2	100.0	7	100.0	1	100.0	695	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Quasi il 22% delle imprese di parti e componenti offre servizi aggiuntivi ai clienti. Ciò riguarda prevalentemente le classi fino a 3 e da 10 a 19 addetti insieme a dieci delle undici imprese di maggiori dimensioni.

Passando alla tipologia di servizi offerti, si nota che le imprese della classe più piccola forniscono tutti i servizi escluse le consulenze stilistiche; allo stesso modo, le imprese appartenenti alle classi maggiori li forniscono tutti tranne quello identificato con la voce 'altro', che coincide con le campionature.

Il mix di servizi offerti varia a seconda del prodotto principale: se si tratta di tacchi, le imprese forniscono tutte le tipologie di servizi; per sottopiedi, suole in cuoio, fondi prefiniti o monoblocco è esclusa la voce 'altro'. Le imprese produttrici di guardoli offrono solo consulenze stilistiche; quelle che producono accessori per fondi solo consulenze tecniche.

Tav. 109 - Imprese di parti e componenti per presenza di servizi aggiuntivi e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Si			No			Totale		
	v.a.	% col.	% ri.	v.a.	% col.	% ri.	v.a.	% col.	% ri.
Fino a 3	59	38.9	13.8	368	67.6	86.2	427	61.4	100.0
4 - 9	15	10.0	17.3	72	13.3	82.7	87	12.6	100.0
10 - 19	57	37.8	41.7	80	14.7	58.3	137	19.8	100.0
20 - 49	10	6.7	31.2	23	4.1	68.8	33	4.7	100.0
50 e oltre	10	6.7	90.9	1	0.2	9.1	11	1.6	100.0
Totale	152	100.0	21.8	543	100.0	78.2	695	100.0	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 115 - Imprese di parti e componenti per servizi aggiuntivi offerti e classe di addetti - Multirisposta
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Consulenze stilistiche		Sviluppo modelli e taglie		Realizzazione prototipi		Consulenze tecniche		Altro		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3			25	5.9	25	5.9	25	5.9	34	8.0	427	100.0
4 - 9	15	17.3									87	100.0
10 - 19	48	35.1	33	24.1	33	24.1	42	30.7			137	100.0
20 - 49	10	31.2	3	10.6	7	21.1					33	100.0
50 e oltre	7	63.6	8	72.7	7	63.6	6	54.5			11	100.0
Totale	81	11.6	70	10.0	72	10.4	73	10.5	34	4.9	695	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

2.4.2 L'ampiezza del mercato ed i tipi di committenti

Le imprese produttrici di parti e componenti della calzatura realizzano la metà del loro fatturato (423 miliardi) intrattenendo rapporti commerciali con imprese marchigiane. Di questi, il 78,9% (334 miliardi) deriva da vendite effettuate a clienti localizzati nello stesso comune dell'impresa venditrice o nei comuni limitrofi.

Di rilievo è la quota di fatturato ottenuta dalle esportazioni (193 miliardi pari al 22,8%), mentre ridotta è quella relativa alle vendite nel Mezzogiorno (3,3%). Con i clienti del Nord Italia viene realizzato il 13,3% del fatturato totale.

Riguardo alla distribuzione per classe di addetti, dai dati emerge che sono soprattutto le imprese di maggiori dimensioni ad avere clienti localizzati all'esterno della regione: le imprese con meno di quattro addetti operano quasi esclusivamente con clienti marchigiani e quelle della classe 4-9 si muovono nell'ambito dell'Italia centrale. Un dato che conferma questa situazione è quello relativo alla quota di fatturato realizzata con clienti localizzati nei comuni limitrofi a quello dell'impresa venditrice: tale quota supera il 95% per le imprese della classe fino a tre addetti e scende sotto il 5% per quelle con 50 addetti o più.

Tav. 119 - Fatturato delle imprese di parti e componenti per localizzazione dei clienti e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Marche		Regioni del Nord		Regioni del Centro		Regioni del Sud		Estero		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	87	100.0			0	0.0					87	100.0
4 - 9	33	89.1			4	10.9					36	100.0
10 - 19	181	85.8	3	1.2	12	5.9	3	1.2	12	5.9	211	100.0
20 - 49	85	46.7	21	11.6	21	11.6	6	3.3	49	26.7	182	100.0
50 e oltre	38	11.5	89	27.1	50	15.4	19	5.9	132	40.1	328	100.0
Totale	423	50.1	113	13.3	88	10.4	28	3.3	193	22.8	844	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 121 - Quota di fatturato delle imprese di parti e componenti realizzata con clienti dei comuni limitrofi per classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fatturato relizzato nei comuni limitrofi		Totale
	v.a.	% ri.	v.a.
Fino a 3	83	95.8	87
4 - 9	25	67.8	36
10 - 19	142	67.5	211
20 - 49	68	37.4	182
50 e oltre	15	4.7	328
Totale	334	39.5	844

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Riguardo al tipo di impresa cui le parti e i componenti sono destinati, si osserva che, in termini di fatturato, più dell'80% della produzione viene venduta ad imprese che svolgono attività in conto proprio, tipicamente calzaturifici, mentre il 10,4% viene venduto ad altri produttori di parti e componenti.

Dall'analisi in termini di addetti emerge che la maggior parte delle vendite alle imprese in conto proprio viene effettuata dalle imprese di maggiori dimensioni, mentre le vendite ai subfornitori o ai produttori di parti e componenti interessano più spesso le imprese piccole. L'accesso diretto al sistema distributivo è una prerogativa di quelle al di sopra dei 20 addetti.

Distinguendo tra i vari tipi di prodotto, risulta che tutti, ad eccezione dei guardoli, vengono quasi sempre destinati ai calzaturifici. Nel caso dei guardoli, invece, oltre il 60% del fatturato ad essi relativo è ottenuto con la vendita di questi ad imprese produttrici di parti e componenti. La spiegazione di tale particolarità risiede nel fatto che i guardoli devono essere montati sulle soles per cui, nella maggior parte dei casi, vengono acquistati dai suolifici che in tal modo forniscono al calzaturificio la suola completa di guardolo.

I produttori di parti e componenti della calzatura hanno una clientela abbastanza vasta: anche se più della metà di essi opera con non più di 10 clienti, quasi il 34% ha rapporti con un numero di clienti che varia tra 11 e 50.

In generale si nota che all'aumentare delle dimensioni aziendali aumenta anche il numero di clienti. Infatti nessuna impresa con 50 o più addetti ne ha meno di 50 (in due casi i clienti sono più di 1.000) e quasi la metà di esse ne ha oltre 500. Inoltre, tutte le imprese sotto i 10 addetti hanno rapporti con non più di 50 clienti, numero che è comunque degno di nota per imprese di dimensioni così ridotte.

L'incidenza del cliente principale sul fatturato delle imprese produttrici di parti e componenti si riduce drasticamente all'aumentare delle dimensioni: la classe in cui più spesso il cliente principale incide per oltre il 50% è quella 4-9.

Nel 32,1% dei casi il cliente principale è responsabile per oltre la metà del fatturato delle imprese, mentre nella subfornitura questo dato supera il 60%. Il fatto che la clientela dei produttori di parti e componenti sia così frastagliata dipende dal combinarsi di due fattori: da un lato le forti economie di scala sfruttate da tali produttori e, dall'altro, le piccole dimensioni dei calzaturifici ciascuno dei quali, quindi, è in grado di assorbire solo una piccola quota della produzione di parti e componenti.

Tav. 122 B - Imprese di parti e componenti per numero di clienti e classe di addetti
Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino a 10		11 - 50		51 - 100		101 - 500		Oltre 500		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	310	72.6	117	27.4							427	100.0
4 - 9	31	35.7	56	64.3							87	100.0
10 - 19	18	13.1	59	42.9	51	37.4	9	6.6			137	100.0
20 - 49	3	10.6	3	10.1	12	38.2	13	41.2			33	100.0
50 e oltre					2	18.2	4	36.3	5	45.5	11	100.0
Totale	362	52.1	235	33.9	66	9.5	27	3.8	5	0.7	695	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

Tav. 122 - Imprese di parti e componenti per numero di clienti e classe di addetti
 Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993

	Fino al 25%		26% - 50%		51% - 75%		Totale	
	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.	v.a.	% ri.
Fino a 3	113	26.5	146	34.3	167	39.2	427	100.0
4 - 9	16	18.4	15	17.3	56	64.3	87	100.0
10 - 19	38	27.7	99	72.3			137	100.0
20 - 49	26	79.4	7	20.6			33	100.0
50 e oltre	11	100.0					11	100.0
Totale	204	29.4	268	38.5	223	32.1	695	100.0

Fonte: Osservatorio regionale del settore della calzatura

1. Maria Cristina Marcuzzo [1985] "Yoan Violet Robinson (1903-1983)", pp. 134
2. Sergio Lugaresi [1986] "Le imposte nelle teorie del sovrappiù", pp. 26
3. Massimo D'Angelillo e Leonardo Paggi [1986] "PCI e socialdemocrazie europee. Quale riformismo?", pp. 158
4. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1986] "Un suggerimento hobsoniano su terziario ed occupazione: il caso degli Stati Uniti 1960/1983", pp. 52
5. Paolo Bosi e Paolo Silvestri [1986] "La distribuzione per aree disciplinari dei fondi destinati ai Dipartimenti, Istituti e Centri dell'Università di Modena: una proposta di riforma", pp. 25
6. Marco Lippi [1986] "Aggregations and Dynamic in One-Equation Econometric Models", pp. 64
7. Paolo Silvestri [1986] "Le tasse scolastiche e universitarie nella Legge Finanziaria 1986", pp. 41
8. Mario Forni [1986] "Storie familiari e storie di proprietà. Itinerari sociali nell'agricoltura italiana del dopoguerra", pp. 165
9. Sergio Paba [1986] "Gruppi strategici e concentrazione nell'industria europea degli elettrodomestici bianchi", pp. 56
10. Nerio Naldi [1986] "L'efficienza marginale del capitale nel breve periodo", pp. 54
11. Fernando Vianello [1986] "Labour Theory of Value", pp. 31
12. Piero Ganugi [1986] "Risparmio forzato e politica monetaria negli economisti italiani tra le due guerre", pp. 40
13. Maria Cristina Marcuzzo e Annalisa Rosselli [1986] "The Theory of the Gold Standard and Ricardo's Standard Comodity", pp. 30
14. Giovanni Solinas [1986] "Mercati del lavoro locali e carriere di lavoro giovanili", pp. 66
15. Giovanni Bonifati [1986] "Saggio dell'interesse e domanda effettiva. Osservazioni sul cap. 17 della General Theory", pp. 42
16. Marina Murat [1986] "Betwin old and new classical macroeconomics: notes on Lejonhufvud's notion of full information equilibrium", pp. 20
17. Sebastiano Brusco e Giovanni Solinas [1986] "Mobilità occupazionale e disoccupazione in Emilia Romagna", pp. 48
18. Mario Forni [1986] "Aggregazione ed esogeneità", pp. 13
19. Sergio Lugaresi [1987] "Redistribuzione del reddito, consumi e occupazione", pp. 17
20. Fiorenzo Sperotto [1987] "L'immagine neopopolista di mercato debole nel primo dibattito sovietico sulla pianificazione", pp. 34
21. M. Cecilia Guerra [1987] "Benefici tributari nel regime misto per i dividendi proposto dalla commissione Sarcinelli: una nota critica", pp. 9
22. Leonardo Paggi [1987] "Contemporary Europe and Modern America: Theories of Modernity in Comparative Perspective", pp. 38
23. Fernando Vianello [1987] "A Critique of Professor Goodwin's 'Critique of Sraffa'", pp. 12
24. Fernando Vianello [1987] "Effective Demand and the Rate of Profits. Some Thoughts on Marx, Kalecki and Sraffa", pp. 41
25. Anna Maria Sala [1987] "Banche e territorio. Approccio ad un tema geografico-economico", pp. 40
26. Enzo Mingione e Giovanni Mottura [1987] "Fattori di trasformazione e nuovi profili sociali nell'agricoltura italiana: qualche elemento di discussione", pp. 36
27. Giovanna Procacci [1988] "The State and Social Control in Italy During the First World War", pp. 18
28. Massimo Matteuzzi e Annamaria Simonazzi [1988] "Il debito pubblico", pp. 62
29. Maria Cristina Marcuzzo (a cura di) [1988] "Richard F. Kahn. A discipline of Keynes", pp. 118
30. Paolo Bosi [1988] "MICROMOD. Un modello dell'economia italiana per la didattica della politica fiscale", pp. 34
31. Paolo Bosi [1988] "Indicatori della politica fiscale. Una rassegna e un confronto con l'aiuto di MICROMOD", pp. 25
32. Giovanna Procacci [1988] "Protesta popolare e agitazioni operaie in Italia 1915-1918", pp. 45
33. Margherita Russo [1988] "Distretto Industriale e servizi. Uno studio dei trasporti nella produzione e nella vendita delle piastrelle", pp. 157
34. Margherita Russo [1988] "The effect of technical change on skill requirements: an empirical analysis", pp. 28
35. Carlo Grillenzoni [1988] "Identification, estimations of multivariate transfer functions", pp. 33
36. Nerio Naldi [1988] "'Keynes' concept of capital", pp. 40
37. Andrea Günzburg [1988] "locomotiva Italia?", pp. 30
38. Giovanni Mottura [1988] "La 'persistenza' secolare. Appunti su agricoltura contadina ed agricoltura familiare nelle società industriali", pp. 40
39. Giovanni Mottura [1988] "L'anticamera dell'esodo. I contadini italiani della 'restaurazione contrattuale' fascista alla riforma fondiaria", pp. 40
40. Leonardo Paggi [1988] "Americanismo e riformismo. La socialdemocrazia europea nell'economia mondiale aperta", pp. 120
41. Annamaria Simonazzi [1988] "Fenomeni di isteresi nella spiegazione degli alti tassi di interesse reale", pp. 44
42. Antonietta Bassetti [1989] "Analisi dell'andamento e della casualità della borsa valori", pp. 12
43. Giovanna Procacci [1989] "State coercion and worker solidarity in Italy (1915-1918): the moral and political content of social unrest", pp. 41
44. Carlo Alberto Magni [1989] "Reputazione e credibilità di una minaccia in un gioco bargaining", pp. 56
45. Giovanni Mottura [1989] "Agricoltura familiare e sistema agroalimentare in Italia", pp. 84
46. Mario Forni [1989] "Trend, Cycle and 'Fortuitous cancellation': a Note on a Paper by Nelson and Plosser", pp. 4
47. Paolo Bosi, Roberto Golinelli, Anna Stagni [1989] "Le origini del debito pubblico e il costo della stabilizzazione", pp. 26
48. Roberto Golinelli [1989] "Note sulla struttura e sull'impiego dei modelli macroeconomici", pp. 21
49. Marco Lippi [1989] "A Shorte Note on Cointegration and Aggregation", pp. 11
50. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1989] "The Linkage between Tertiary and Industrial Sector in the Italian Economy: 1951-1988. From an External Dependence to an International One", pp. 40
51. Gabriele Pastrello [1989] "Francois quesnay: dal Tableau Zig-zag al Tableau Formule: una ricostruzione", pp. 48
52. Paolo Silvestri [1989] "Il bilancio dello stato", pp. 34
53. Tim Mason [1990] "Tre seminari di storia sociale contemporanea", pp. 26
54. Michele Lalla [1990] "The Aggregate Escape Rate Analysed through the Queuing Model", pp. 23
55. Paolo Silvestri [1990] "Sull'autonomia finanziaria dell'università", pp. 11
56. Paola Bertolini, Enrico Giovannetti [1990] "Uno studio di 'filiera' nell'agroindustria. Il caso del Parmigiano Reggiano", pp. 164
57. Paolo Bosi, Roberto Golinelli, Anna Stagni [1990] "Effetti macroeconomici, settoriali e distributivi dell'armonizzazione dell'IVA", pp. 24
58. Michele Lalla [1990] "Modelling Employment Spells from Emilia Labour Force Data", pp. 18

59. Andrea Ginzburg [1990] "Politica Nazionale e commercio internazionale", pp. 22
60. Andrea Giommi [1990] "La probabilità individuale di risposta nel trattamento dei dati mancanti", pp. 13
61. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1990] "The service sector in planned economies. Past experiences and future prospectives", pp. 32
62. Giovanni Solinas [1990] "Competenze, grandi industrie e distretti industriali. Il caso Magneti Marelli", pp. 23
63. Andrea Ginzburg [1990] "Debito pubblico, teorie monetarie e tradizione civica nell'Inghilterra del Settecento", pp. 30
64. Mario Forni [1990] "Incertezza, informazione e mercati assicurativi: una rassegna", pp. 37
65. Mario Forni [1990] "Misspecification in Dynamic Models", pp. 19
66. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1990] "Service Sector Growth in CPE's: An Unsolved Dilemma", pp. 28
67. Paola Bertolini [1990] "La situazione agro-alimentare nei paesi ad economia avanzata", pp. 20
68. Paola Bertolini [1990] "Sistema agro-alimentare in Emilia Romagna ed occupazione", pp. 65
69. Enrico Giovannetti [1990] "Efficienza ed innovazione: il modello "fondi e flussi" applicato ad una filiera agro-industriale", pp. 38
70. Margherita Russo [1990] "Cambiamento tecnico e distretto industriale: una verifica empirica", pp. 115
71. Margherita Russo [1990] "Distretti industriali in teoria e in pratica: una raccolta di saggi", pp. 119
72. Paolo Silvestri [1990] "La Legge Finanziaria. Voce dell'enciclopedia Europea Garzanti", pp. 8
73. Rita Paltrinieri [1990] "La popolazione italiana: problemi di oggi e di domani", pp. 57
74. Enrico Giovannetti [1990] "Illusioni ottiche negli andamenti delle Grandezze distributive: la scala mobile e l'appiattimento delle retribuzioni in una ricerca", pp. 120
75. Enrico Giovannetti [1990] "Crisi e mercato del lavoro in un distretto industriale: il bacino delle ceramiche. Sez. I", pp. 150
76. Enrico Giovannetti [1990] "Crisi e mercato del lavoro in un distretto industriale: il bacino delle ceramiche. Sez. II", pp. 145
78. Antonietta Bassetti e Costanza Torricelli [1990] "Una riqualificazione dell'approccio bargaining alla selezioni di portafoglio", pp. 4
77. Antonietta Bassetti e Costanza Torricelli [1990] "Il portafoglio ottimo come soluzione di un gioco bargaining", pp. 15
79. Mario Forni [1990] "Una nota sull'errore di aggregazione", pp. 6
80. Francesca Bergamini [1991] "Alcune considerazioni sulle soluzioni di un gioco bargaining", pp. 21
81. Michele Grillo e Michele Polo [1991] "Political Exchange and the allocation of surplus: a Model of Two-party competition", pp. 34
82. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1991] "The 1990 Polish Recession: a Case of Truncated Multiplier Process", pp. 26
83. Gian Paolo Caselli e Gabriele Pastrello [1991] "Polish firms: Private Vices Public Virtues", pp. 20
84. Sebastiano Brusco e Sergio Paba [1991] "Connessioni, competenze e capacità concorrenziale nell'industria della Sardegna", pp. 25
85. Claudio Grimaldi, Rony Hamoui, Nicola Rossi [1991] "Non Marketable assets and households' Portfolio Choice: a Case of Study of Italy", pp. 38
86. Giulio Righi, Massimo Baldini, Alessandra Brambilla [1991] "Le misure degli effetti redistributivi delle imposte indirette: confronto tra modelli alternativi", pp. 47
87. Roberto Fanfani, Luca Lanini [1991] "Innovazione e servizi nello sviluppo della meccanizzazione agricola in Italia", pp. 35
88. Antonella Caiumi e Roberto Golinelli [1992] "Stima e applicazioni di un sistema di domanda Almost Ideal per l'economia italiana", pp. 3-4
89. Maria Cristina Marcuzzo [1992] "La relazione salari-occupazione tra rigidità reali e rigidità nominali", pp. 30
90. Mario Biagioli [1992] "Employee financial participation in enterprise results in Italy", pp. 50
91. Mario Biagioli [1992] "Wage structure, relative prices and international competitiveness", pp. 50
92. Paolo Silvestri e Giovanni Solinas [1993] "Abbandoni, esiti e carriera scolastica. Uno studio sugli studenti iscritti alla Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Modena nell'anno accademico 1990/1991", pp. 30
93. Gian Paolo Caselli e Luca Martinelli [1993] "Italian GPN growth 1890-1992: a unit root or segmented trend representation?", pp. 30
94. Angela Politi [1993] "La rivoluzione fraintesa. I partigiani emiliani tra liberazione e guerra fredda, 1945-1955", pp. 55
95. Alberto Rinaldi [1993] "Lo sviluppo dell'industria metalmeccanica in provincia di Modena: 1945-1990", pp. 70
96. Paolo Emilio Mistrulli [1993] "Debito pubblico, intermediari finanziari e tassi d'interesse: il caso italiano", pp. 30
97. Barbara Pistoresi [1993] "Modelling disaggregate and aggregate labour demand equations. Cointegration analysis of a labour demand function for the Main Sectors of the Italian Economy: 1950-1990", pp. 45
98. Giovanni Bonifati [1993] "Progresso tecnico e accumulazione di conoscenza nella teoria neoclassica della crescita endogena. Una analisi critica del modello di Romer", pp. 50
99. Marcello D'Amato e Barbara Pistoresi [1994] "The relationship(s) among Wages, Prices, Unemployment and Productivity in Italy", pp. 30
100. Mario Forni [1994] "Consumption Volatility and Income Persistence in the Permanent Income Model", pp. 30
101. Barbara Pistoresi [1994] "Using a VECM to characterise the relative importance of permanent and transitory components", pp. 28
102. Gian Paolo Caselli and Gabriele Pastrello [1994] "Polish recovery from the slump to an old dilemma", pp. 20
103. Sergio Paba [1994] "Imprese visibili, accesso al mercato e organizzazione della produzione", pp. 20
104. Giovanni Bonifati [1994] "Progresso tecnico, investimenti e capacità produttiva", pp. 30
105. Giuseppe Marotta [1994] "Credit view and trade credit: evidence from Italy", pp. 20
106. Margherita Russo [1994] "Unit of investigation for local economic development policies", pp. 25
107. Luigi Brighi [1995] "Monotonicity and the demand theory of the weak axioms", pp. 20
108. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1995] "Modelling the impact of technological change across sectors and over time in manufacturing", pp. 25
109. Marcello D'Amato and Barbara Pistoresi [1995] "Modelling wage growth dynamics in Italy: 1960-1990", pp. 38
110. Massimo Baldini [1995] "INDIMOD. Un modello di microsimulazione per lo studio delle imposte indirette", pp. 37
111. Paolo Bosi [1995] "Regionalismo fiscale e autonomia tributaria: l'emersione di un modello di consenso", pp. 38
112. Massimo Baldini [1995] "Aggregation Factors and Aggregation Bias in Consumer Demand", pp. 33
113. Costanza Torricelli [1995] "The information in the term structure of interest rates. Can stochastic models help in resolving the puzzle?" pp. 25
114. Margherita Russo [1995] "Industrial complex, pôle de développement, distretto industriale. Alcune questioni sulle unità di indagine nell'analisi dello sviluppo.", pp. 45

115. Angelika Moryson [1995] "50 Jahre Deutschland. 1945 - 1995" pp. 21
116. Paolo Bosi [1995] "Un punto di vista macroeconomico sulle caratteristiche di lungo periodo del nuovo sistema pensionistico italiano." pp. 32
117. Gian Paolo Caselli e Salvatore Curatolo [1995] "Esistono relazioni stimabili fra dimensione ed efficienza delle istituzioni e crescita produttiva? Un esercizio nello spirito di D.C. North." pp. 11
118. Mario Forni e Marco Lippi [1995] "Permanent income, heterogeneity and the error correction mechanism." pp. 21
119. Barbara Pistoresi [1995] "Co-movements and convergence in international output. A Dynamic Principal Components Analysis" pp. 14
120. Mario Forni e Lucrezia Reichlin [1995] "Dynamic common factors in large cross-section" pp. 17
121. Giuseppe Marotta [1995] "Il credito commerciale in Italia: una nota su alcuni aspetti strutturali e sulle implicazioni di politica monetaria" pp. 20
122. Giovanni Bonifati [1995] "Progresso tecnico, concorrenza e decisioni di investimento: una analisi delle determinanti di lungo periodo degli investimenti" pp. 25
123. Giovanni Bonifati [1995] "Cambiamento tecnico e crescita endogena: una valutazione critica delle ipotesi del modello di Romer" pp. 21
124. Barbara Pistoresi e Marcello D'Amato [1995] "La riservatezza del banchiere centrale è un bene o un male? Effetti dell'informazione incompleta sul benessere in un modello di politica monetaria." pp. 32
125. Barbara Pistoresi [1995] "Radici unitarie e persistenza: l'analisi univariata delle fluttuazioni economiche." pp. 33
126. Barbara Pistoresi e Marcello D'Amato [1995] "Co-movements in European real outputs" pp. 20
127. Antonio Ribba [1996] "Ciclo economico, modello lineare-stocastico, forma dello spettro delle variabili macroeconomiche" pp. 31
128. Carlo Alberto Magni [1996] "Repeatable and una tantum real options a dynamic programming approach" pp. 23
129. Carlo Alberto Magni [1996] "Opzioni reali d'investimento e interazione competitiva: programmazione dinamica stocastica in optimal stopping" pp. 26
130. Carlo Alberto Magni [1996] "Vaghezza e logica fuzzy nella valutazione di un'opzione reale" pp. 20
131. Giuseppe Marotta [1996] "Does trade credit redistribution thwart monetary policy? Evidence from Italy" pp. 20
132. Mauro Dell'Amico e Marco Trubian [1996] "Almost-optimal solution of large weighted equicut problems" pp. 30
133. Carlo Alberto Magni [1996] "Un esempio di investimento industriale con interazione competitiva e avversione al rischio" pp. 20
134. Margherita Russo, Peter Börkey, Emilio Cubel, François Lévêque, Francisco Mas [1996] "Local sustainability and competitiveness: the case of the ceramic tile industry" pp. 66
135. Margherita Russo [1996] "Camionetto tecnico e relazioni tra imprese" pp. 190
136. David Avra Lane, Irene Poli, Michele Lalla, Alberto Roverato [1996] "Lezioni di probabilità e inferenza statistica" pp. 288
137. David Avra Lane, Irene Poli, Michele Lalla, Alberto Roverato [1996] "Lezioni di probabilità e inferenza statistica - Esercizi svolti - " pp. 302
138. Barbara Pistoresi [1996] "Is an Aggregate Error Correction Model Representative of Disaggregate Behaviours? An example" pp. 24
139. Luisa Malaguti e Costanza Torricelli [1996] "Monetary policy and the term structure of interest rates", pp. 30
140. Mauro Dell'Amico, Martine Labbé, Francesco Maffioli [1996] "Exact solution of the SONET Ring Loading Problem", pp. 20
141. Mauro Dell'Amico, R.J.M. Vaessens [1996] "Flow and open shop scheduling on two machines with transportation times and machine-independent processing times in NP-hard, pp. 10
142. M. Dell'Amico, F. Maffioli, A. Seimechen [1996] "A Lagrangean Heuristic for the Pirze Collecting Travelling Salesman Problem". pp. 14
143. Massimo Baldini [1996] "Inequality Decomposition by Income Source in Italy - 1987 - 1993", pp. 20
144. Graziella Bertocchi [1996] "Trade, Wages, and the Persistence of Underdevelopment" pp. 20
145. Graziella Bertocchi and Fabio Canova [1996] "Did Colonization matter for Growth? An Empirical Exploration into the Historical Causes of Africa's Underdevelopment" pp. 32
146. Paola Bertolini [1996] "La modernization de l'agriculture italienne et le cas de l'Emilie Romagne" pp. 20
147. Enrico Giovannetti [1996] "Organisation industrielle et développement local: le cas de l'agroindustrie in Emilie Romagne" pp. 18
148. Maria Elena Bontempi e Roberto Golinelli [1996] "Le determinanti del leverage delle imprese: una applicazione empirica ai settori industriali dell'economia italiana" pp. 31
149. Paola Bertolini [1996] "L'agriculture et la politique agricole italienne face aux recents scenarios", pp. 20
150. Enrico Giovannetti [1996] "Il grado di utilizzo della capacità produttiva come misura dei costi di transizione. Una rilettura di "Nature of the Firm" di R. Coase". pp. 65
151. Enrico Giovannetti [1996] "Il 1° ciclo del Diploma Universitario Economia e Amministrazione delle Imprese". pp. 25
152. Paola Bertolini, Enrico Giovannetti, Giulia Santacaterina [1996] "Il Settore del Verde Pubblico. Analisi della domanda e valutazione economica dei benefici". pp. 35

