



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

**Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti**

**RICERCA**

**DOCUMENTO DI RICERCA**

# **LE IMPRESE DEL COMPARTO CALZATURIERO. TREND DI MERCATO E SPUNTI DI RIFLESSIONE PER UN MODELLO DI ANALISI DELLA GESTIONE AZIENDALE**

**AREA DI DELEGA CNDCEC**

Compliance e modelli  
organizzativi delle imprese

**CONSIGLIERI DELEGATI**

Fabrizio Escheri  
Elia Quintili

**GENNAIO 2024**



---

## **Area di delega “Compliance e modelli organizzativi delle imprese”**

A cura della Commissione di studio “Cluster d'impresa e distretti industriali”

### **Consiglieri CNDCEC delegati**

Fabrizio Escheri

Eliana Quintili

### **Presidente**

Enrico Maria Renier

### **Segretario**

Walter Marazzani

### **Componenti**

Alessia Bastiani

Stefania Centorbi

Gilfredo Gaetani

Rocco Luglio

Alfonso Malacario

Francesco Raccichini

Francesco Alessandro Rini

Carlo Verde

### **Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti**

Roberto De Luca

Tommaso Di Nardo



## Sommario

PRESENTAZIONE	3
1. IL TREND DI MERCATO DEL COMPARTO CALZATURIERO DAL 1970 AD OGGI	5
2. CONSEGUENZE DEL PROCESSO DI DELOCALIZZAZIONE: IL CROLLO DELLA PRODUTTIVITÀ	10
3. L'IMPORTANZA DI UN'ANALISI QUALITATIVA DEI PROCESSI AZIENDALI	14
3.1. Il perimetro del settore calzaturiero italiano	15
3.2. I processi aziendali delle aziende del settore	17
4. VERSO UN MODELLO DI ANALISI DELLA GESTIONE AZIENDALE SPECIFICO PER IL SETTORE CALZATURIERO	21



---

## Presentazione

Il nuovo codice della crisi d'impresa comporta una rivoluzione culturale nel mondo della gestione aziendale ed ha un impatto rilevante sui modelli organizzativi delle imprese. Ne deriva un approccio profondamente rinnovato al tema del controllo aziendale che si trasforma nel più ampio concetto di "compliance aziendale" ponendo l'analisi dei modelli di corporate governance al centro di una nuova logica professionale. Ne consegue un rilevante impatto sull'attività del Commercialista chiamato a svolgere un ruolo tecnico-professionale di primo piano al fianco dell'imprenditore ed essere direttamente coinvolto nel processo di transizione in cui si trova la stragrande maggioranza delle piccole e medie imprese italiane chiamate a riadattare i loro assetti e modelli organizzativi.

Come è noto, il sistema economico e produttivo italiano è fondato sulla micro, piccola e media impresa. Molto più che negli altri paesi industrializzati ed economicamente avanzati, l'Italia presenta una struttura imprenditoriale fortemente limitata dal punto di vista dimensionale. La prevalenza di strutture aziendali micro e piccole esalta il ruolo del Commercialista che instaura con le aziende un rapporto continuativo basato sulla fiducia. La piccola dimensione imprenditoriale, però, è associata in Italia alla presenza di filiere produttive e agglomerati industriali territoriali caratterizzati, in alcuni casi, da rilevanti economie di localizzazione e importanti specializzazioni settoriali. È nota, infatti, la presenza in Italia di veri e propri distretti industriali che esprimono un vantaggio competitivo importante grazie alla dimensione media imprenditoriale ridotta che favorisce forti relazioni interaziendali e quella speciale flessibilità organizzativa e produttiva che ha reso il *Made in Italy* un caso di successo mondiale in molti segmenti produttivi.

Al di fuori dei distretti industriali, le MPMI italiane non sempre, però, riescono ad ottenere un adeguato vantaggio competitivo. Inoltre, anche nell'ambito dei distretti, alcuni comparti e alcuni territori sono afflitti dalle conseguenze delle grandi crisi economiche che dal 2008 ad oggi, compresa la crisi pandemica e quella collegata alla guerra russo-ucraina, stanno mettendo a dura prova molte imprese e cominciano a minare alle fondamenta il tipico vantaggio competitivo italiano.

Del resto, le diverse filiere e i vari distretti industriali presentano differenze economiche rilevanti tra di loro, differenze che impattano in modo notevole anche sui modelli di *corporate governance* e che, in definitiva, richiedono approcci e metodologie differenti in ambito di sistemi di controllo e, quindi, ai fini della *compliance* aziendale.

Consapevoli di ciò, ed anche per verificare sul campo questo tipo di analisi, riteniamo importante affrontare il tema della *compliance* aziendale e degli adeguati assetti tenendo conto della realtà imprenditoriale italiana e, quindi, valorizzando la cultura professionale coltivata nell'ambito di specifiche filiere e cluster d'impresa.

Quale progetto sperimentale, abbiamo, pertanto, deciso di occuparci innanzitutto del settore calzaturiero che rappresenta uno dei settori più tipici della manifattura distrettuale italiana e al tempo stesso uno dei settori più colpiti dai processi di riorganizzazione produttiva in atto a livello nazionale e



internazionale a seguito delle crisi economiche prima richiamate e alla de-globalizzazione in atto a livello planetario e alle conseguenze in termini di ristrutturazione delle catene del valore.

Il comparto calzaturiero, infatti, è stato interessato da una lunga crisi di settore che ha letteralmente spazzato via imprese e posti di lavoro per via di una delocalizzazione produttiva incontrollata spinta dalla forte concorrenza dei paesi produttori asiatici ma anche dal calo della domanda estera da parte di paesi importanti come Germania e Russia che hanno via via spostato la loro attenzione dalla qualità del prodotto al prezzo di vendita.

Le aziende che hanno retto alle varie crisi che si sono succedute nel corso degli anni hanno affrontato importanti processi di ristrutturazione e/o di riorganizzazione sfruttando, in particolare, l'innovazione (di prodotto e di processo) e rafforzando la loro presenza sia sul mercato interno che internazionale. L'impressione, però, è che la crescita del settore, particolarmente concentrata sui processi innovativi sia associata ad una minore attenzione verso i modelli organizzativi e, soprattutto, verso assetti amministrativi e gestionali più efficienti e in grado di supportare i processi di crescita in atto.

In questo contesto, diventa strategico valorizzare e promuovere la figura del Commercialista quale consulente in grado di affiancare l'impresa nel processo di crescita e di sviluppo grazie alle sue conoscenze ed esperienze nell'ambito delle aree specialistiche della *corporate governance* e, in particolare, della *compliance* aziendale e degli adeguati assetti. Tutto ciò acquista ancora maggior valore alla luce della nuova normativa sulla crisi d'impresa, considerato che l'art. 2086, secondo comma, c.c., impone all'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e che il d.lgs. n. 231/2001 ai fini dell'esclusione dalla responsabilità prevede l'adozione di modelli di organizzazione, gestione e controllo da parte delle società.

Inoltre, altro tema di rilevante attualità per la figura del Commercialista, occorrerà prestare particolare attenzione ai fattori ESG, soprattutto per le imprese che operano sui mercati internazionali per le quali la sostenibilità diventa un elemento chiave per rafforzare la loro appetibilità su importanti mercati, quali, ad esempio, quello statunitense e, più in generale, nordamericano.

A tale fine, il presente documento inaugura una nuova linea di ricerca che intende avvalersi del contributo di professionisti specializzati, e di *partnership* con il mondo imprenditoriale e finanziario, nell'analisi e nello studio dei *cluster* d'impresa, per sviluppare una serie di modelli di analisi gestionale delle imprese stesse utili ai fini della *compliance* sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa.

**Fabrizio Escheri**

**Elia Quintili**

*Consiglieri nazionali delegati Area "Compliance e modelli organizzativi delle imprese"*



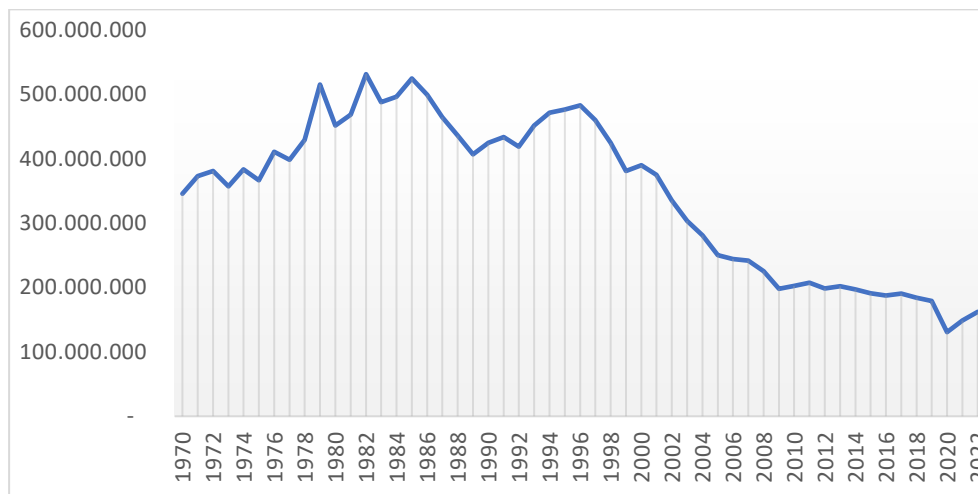
## 1. Il trend di mercato del comparto calzaturiero dal 1970 ad oggi

La storia economica del settore calzaturiero italiano evidenzia dinamiche e caratteristiche diverse a seconda delle realtà aziendali, sia in relazione alle varie dislocazioni geografiche dei distretti, sia in relazione alle dimensioni delle aziende che ne fanno e ne hanno fatto parte.

Alcuni numeri essenziali possono focalizzare in modo adeguato le dimensioni e le principali caratteristiche strutturali di questo settore, nonché i suoi *trend* evolutivi.

Per questa breve analisi introduttiva, ci rifaremo principalmente ai dati elaborati e diffusi da Assocalzaturifici che da anni monitora il *trend* dell'industria calzaturiera.

Figura 1 - Andamento della produzione di calzature dal 1970 al 2022. Imprese industriali



Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici

Come mostrato nella figura 1, il dato inconfutabile, a livello macro, è che il settore, dal massimo storico di livello fisico di produzione conseguito nel 1982 (511 milioni di paia) ad oggi, si è ridotto di oltre due terzi (162 milioni di paia).

Il 1997, con il suo -4,7% di calo della produzione rispetto all'anno precedente, sembra proprio essere l'anno dell'avvio dell'inesorabile declino del settore, almeno in termini di volumi produttivi. Declino che durerà, sostanzialmente senza soluzione di continuità, un quarto di secolo. La crisi pandemica ha notevolmente accentuato il *trend* negativo e ad essa si sono aggiunti, nel 2022, il fattore critico della crisi ucraina, dell'aumento dei costi dell'energia e delle materie prime.

Mettendo in relazione la dinamica dei volumi produttivi del settore, relativa all'arco temporale 1970-2022, con alcuni importanti fattori della storia economica italiana ed europea relativi allo stesso periodo, cioè le oscillazioni della moneta e l'apertura dei mercati dell'area dell'est europeo successiva alla dissoluzione del blocco sovietico, non si può non rilevare che l'avvio del declino produttivo coincida con l'inizio del periodo di stabilità monetaria, scaturito inizialmente dall'ingresso del nostro paese in un percorso rigido di convergenza economico/finanziaria (1996) propedeutico alla partecipazione dell'Italia all'Euro. La storia economica precedente il periodo di convergenza monetaria (1970-1995) è

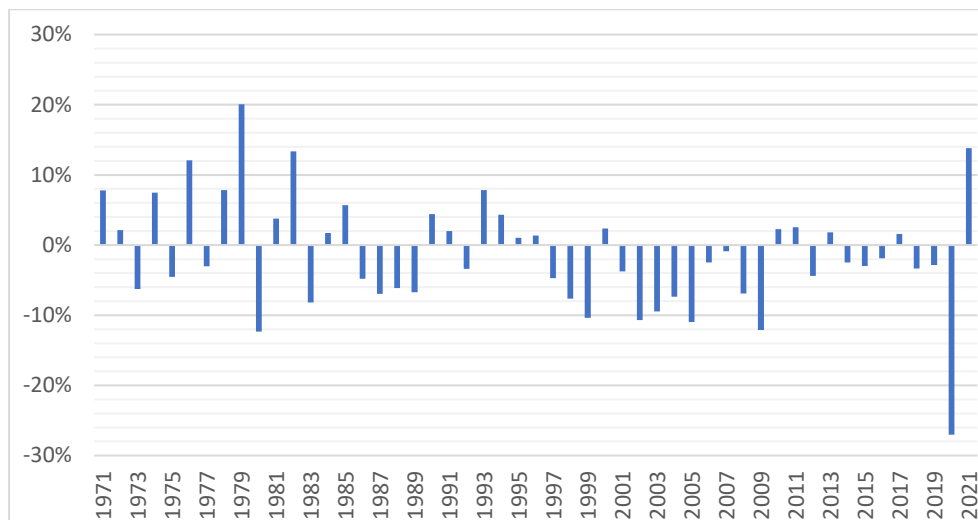




stata caratterizzata da numerosi momenti di svalutazione della nostra moneta, circostanza che ha rappresentato sempre un elemento di forte competitività per le esportazioni delle imprese italiane. Competitività evidentemente effimera, in quanto non basata su fattori legati all'economia reale quali l'innovazione, l'efficienza e la produttività dei processi aziendali. E non si può non notare, inoltre, come l'inizio della predetta fase di declino produttivo del settore segua di pochi anni (meno di 10) la completa apertura delle economie dell'est europeo che ha reso disponibili strutture produttive a basso costo di manodopera (1/10 circa rispetto al costo della manodopera italiana) presso le quali delocalizzare "facilmente" la produzione nazionale.

Non appena la nostra economia è entrata a far parte di un contesto monetario stabile, il livello di competitività delle imprese del settore è tornato ad essere determinato esclusivamente (o comunque prevalentemente) dai livelli di produttività, dall'attitudine e dalla capacità delle stesse di sviluppare innovazione in senso schumpeteriano<sup>1</sup>. La concreta disponibilità di manodopera a basso costo e a, relativamente, breve distanza dal nostro paese, ha spinto in maniera decisiva il processo di delocalizzazione di volumi consistenti di produzione e di lavorazioni intermedie nei paesi dell'est europeo (Romania, Moldavia, Albania, Macedonia, ecc.), ma anche in nord Africa.

Figura 2 - Variazione percentuale della produzione di calzature in Italia dal 1971 al 2021. Imprese industriali



Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici

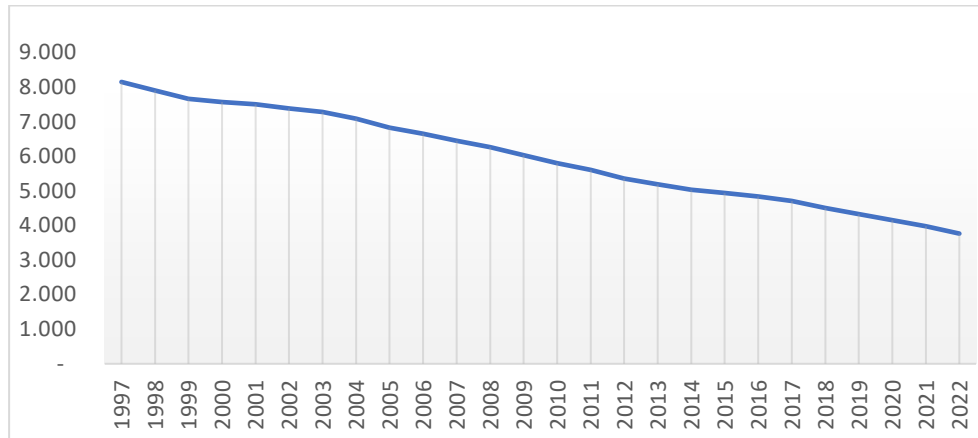
Le variazioni intervenute nella quantità di calzature prodotte in Italia nell'arco temporale di 25 anni (cfr. figura 2), dal 1971 al 2021, sono state negative in ben 19 annualità mentre solo in 6 anni si è registrato un incremento rispetto all'anno precedente (anni 2000, 2010, 2011, 2013, 2017 e 2021). Considerando di natura eccezionale, per via dell'evento pandemico Covid-19, i dati del triennio 2020-2022, il rimbalzo (+13,8%) del volume della produzione del 2021-2022 rispetto al 2020, attesta il livello della stessa a 148,8 milioni di paia, livello che rappresenta in ogni caso il 16,9% in meno del dato pre-Covid 2019 e, insieme al dato del 2020 (130 mln di paia), il minimo storico.

<sup>1</sup> J. A. Schumpeter, (1911) La Teoria dello sviluppo economico.



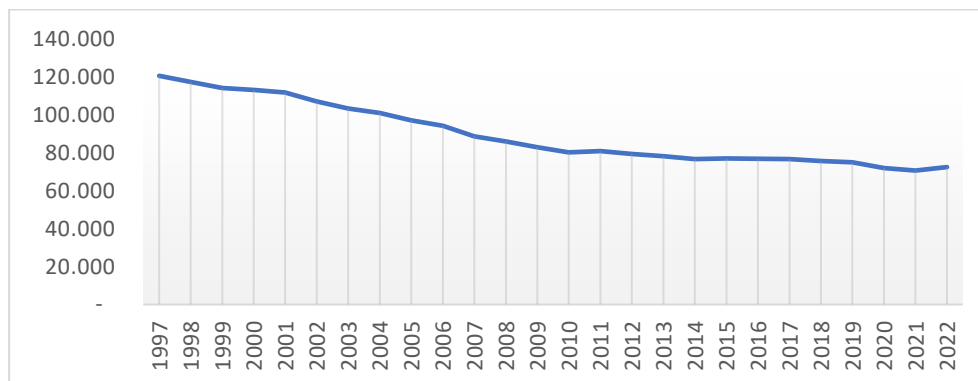
Il quadro negativo di sintesi dei numeri del settore è completato dalla variazione del numero di aziende (cfr. figura 3) e dal numero di addetti operanti nel comparto (cfr. figura 4). I trend di tali ultimi due elementi strutturali sono assolutamente coerenti con quelli fortemente negativi dei volumi produttivi, nell'arco temporale considerato. Come conseguenza di ciò e come mostrato nella figura 5 il numero medio di addetti per azienda è aumentato.

*Figura 3 - Numero di aziende del settore calzaturiero in Italia dal 1997 al 2022. Imprese industriali*



Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici

*Figura 4 - Numero di addetti del settore calzaturiero in Italia dal 1997 al 2022. Imprese industriali*

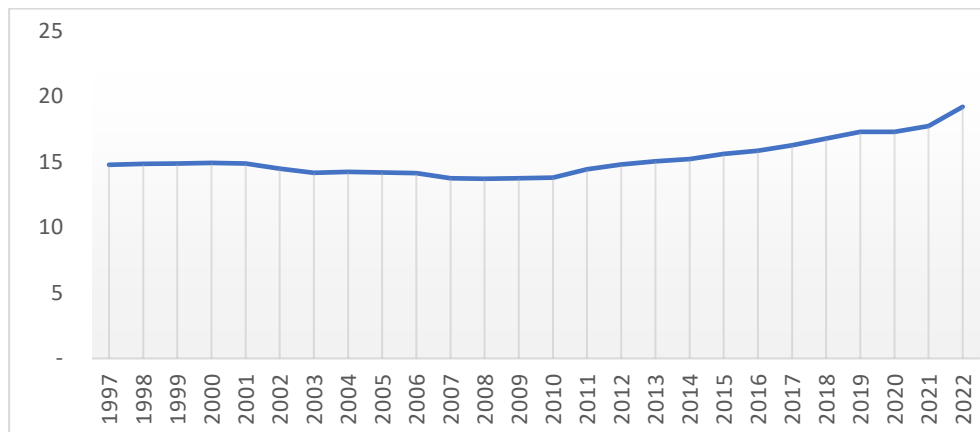


Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici





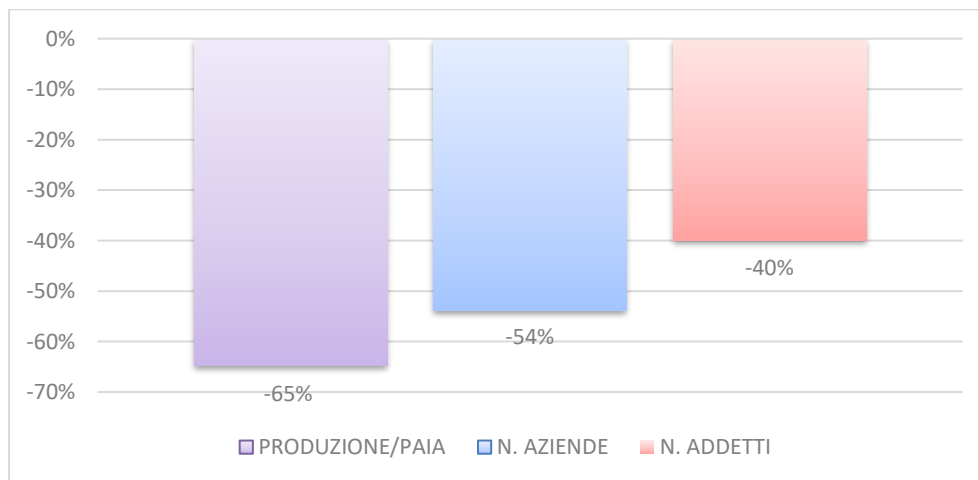
Figura 5 - Numero medio di addetti per azienda del settore calzaturiero. Imprese industriali



Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici

In linea con quanto evidenziato sopra, nella figura 6 osserviamo il crollo della produzione, delle aziende e degli addetti tra il 1997 e il 2022, mentre nella figura 7 possiamo osservare il crollo delle paia di calzature prodotte in Italia a fronte dell'andamento del valore della produzione in milioni di euro.

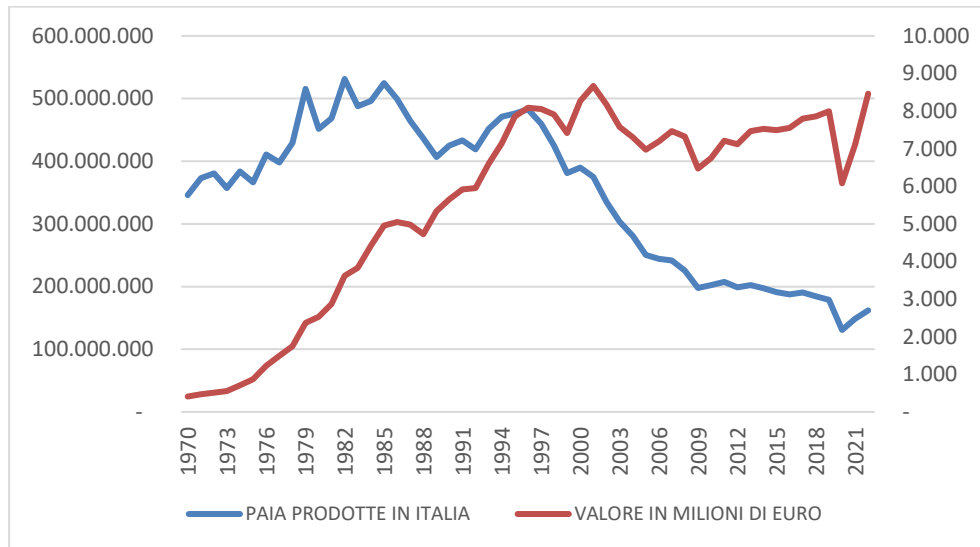
Figura 6 - Variazione % della produzione, del numero di aziende e degli addetti totali delle imprese industriali del settore calzaturiero tra il 1997 e il 2022



Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici



Figura 7 - Produzione di calzature in Italia. Quantità in paia e valore. Anni 1970-2022. Imprese industriali



Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici

Nella tabella 1 sono riportate le paia di calzature prodotte in Italia e il valore della produzione in milioni di euro tra il 2017 e il 2022 e la relativa variazione percentuale annuale. Si noterà, infatti, che nei sei anni considerati, il numero di paia prodotte è crollato del 15%, mentre il valore della produzione in milioni di euro è aumentato dell'8,6%. Durante l'anno pandemico, il 2020, la produzione di paia è crollata del 27%, mentre il valore della produzione è diminuito del 24%.

Tabella 1 - Produzione di calzature in Italia. Quantità in paia e valore. Anni 2017-2022. Imprese industriali

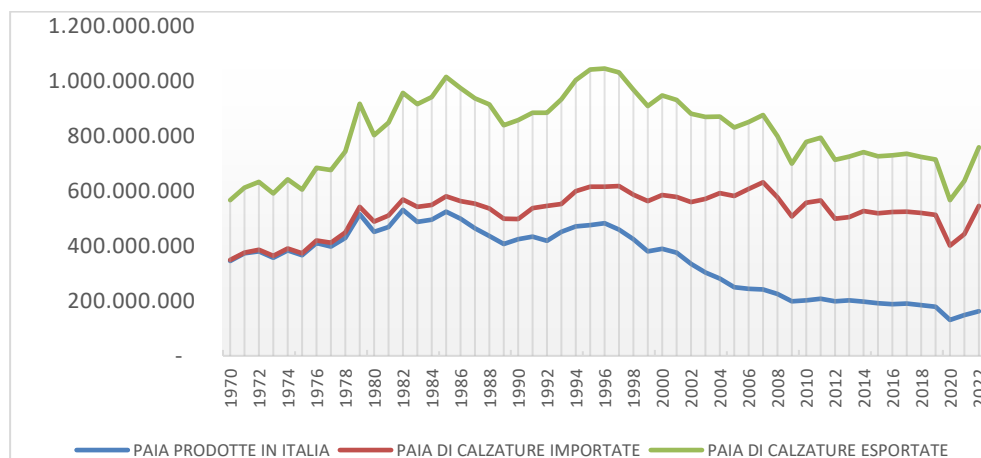
Anno	Paia prodotte	Var. % su anno precedente	Valore produzione italiana (mln/€)	Var. % su anno precedente
2017	190.652.144	1,6%	€ 7.797,56	3,3%
2018	184.300.712	-3,3%	€ 7.861,24	0,8%
2019	179.082.446	-2,8%	€ 7.992,26	1,7%
2020	130.716.338	-27,0%	€ 6.081,02	-23,9%
2021	148.774.464	13,8%	€ 7.119,55	17,1%
2022	162.000.000	8,9%	€ 8.465,77	18,9%
<b>2022-2017</b>	<b>-28.652.144</b>	<b>-15,0%</b>	<b>+ € 668,21</b>	<b>+8,6%</b>

Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici

La figura 8 mostra l'andamento della produzione insieme al trend del commercio estero. Da qui si vede come il calo dell'export sia molto pronunciato soprattutto a partire dal 1997, mentre la tabella 2 mostra come nel 2015, l'Italia occupasse l'undicesima posizione a livello mondiale in termini di numero di paia prodotte annualmente, pari allo 0,9% del totale mondiale.



Figura 8 - Produzione di calzature in Italia. Export e import. Quantità in paia. Anni 1970-2022. Imprese industriali



Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici

Tabella 2 - Il peso del settore calzaturiero italiano nel mondo. Principali paesi produttori. Dati in milioni di paia e quota %. Anno 2015

Pos.	Paese	Paia	Quota %
1	Cina	13.581	66,2%
2	India	2.200	10,7%
3	Vietnam	1.140	5,6%
4	Indonesia	1.000	4,9%
5	Brasile	877	4,3%
6	Pakistan	366	1,8%
7	Bangladesh	353	1,7%
8	Turchia	350	1,7%
9	Messico	251	1,2%
10	Thailandia	200	1,0%
11	Italia	191	0,9%
<b>Totale</b>		<b>20.509</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborazioni su dati Assocalzaturifici

## 2. Conseguenze del processo di delocalizzazione: il crollo della produttività

Come è noto, il processo di delocalizzazione è stato, in generale, problematico e ha danneggiato il sistema produttivo italiano della calzatura.

Le produzioni maggiormente interessate al processo di delocalizzazione sono state inizialmente quelle aventi ad oggetto prodotti di fascia bassa. Nel corso degli anni, tale fenomeno ha coinvolto gradualmente anche i prodotti di fascia media. Tuttavia, il processo di delocalizzazione ha presentato anche elementi critici legati soprattutto alla qualità delle lavorazioni e alla scarsa produttività della manodopera nei paesi interessati (Romania, Albania, Bulgaria, ecc.). Anche questa soluzione strategica, ampiamente adottata dalle imprese del settore, ha richiesto competenze e capacità



organizzative e logistiche che a volte sono mancate, determinando l'inefficacia della delocalizzazione rispetto agli obiettivi prefissati di riduzione del costo industriale variabile in costanza di qualità del prodotto finito. Per raggiungere gli stessi standard di produttività e di qualità dei laboratori italiani, le linee di produzione nei paesi di delocalizzazione dovevano occupare più del doppio del numero di addetti, quanto meno fino a qualche anno fa. Tra le imprese italiane poche hanno sposato la strategia del miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi e organizzativi interni della produzione: è apparso più efficace (e più facile) cogliere il fattore del bassissimo costo della manodopera a portata di mano poco al di là della frontiera. Spesso le imprese non sono state capaci neanche di trasferire adeguatamente il proprio *know-how* alle nuove maestranze nei paesi di delocalizzazione, salvo eccellenze.

Conseguentemente, per un settore sostanzialmente *labour intensive* come quello calzaturiero, il processo planetario della globalizzazione avviato alla fine del secolo scorso, ha gettato necessariamente il sistema industriale del settore in una fortissima gara di competitività con i produttori di tutto il mondo e con livelli di costi di produzione radicalmente più bassi di quelli delle imprese italiane.

Quale è stata la risposta delle aziende del settore a questa apertura totale delle frontiere economiche (sia come mercati di sbocco sia come mercati di approvvigionamento) e alla sostanziale scomparsa della variabile della svalutazione? In questa navigazione in mare aperto, le imprese hanno assunto decisioni "con cognizione di causa", cioè con la consapevolezza dei livelli di efficienza dei propri processi produttivi e aziendali in generale, della propria struttura di costi, dei propri margini per area strategica d'affari (produzione propria, produzione c/terzi, produzione in licenza, conto lavoro, mercato Italia/mercato estero, cliente A/cliente B, ecc.)? In teoria, l'assunzione di decisioni (potenziare la propria linea interna di produzione o de-localizzare, de-localizzare le lavorazioni intermedie o "internalizzarle", continuare a realizzare un prodotto proprio o passare ad una produzione per conto di terzi, potenziare l'area della progettazione o abbandonarla totalmente, ristrutturare la rete vendita e i canali distributivi, ecc.) con cognizione di causa, cioè con la conoscenza dei numeri dell'economicità dei propri processi aziendali (produttività, margini, flussi finanziari) consente all'imprenditore (*management*) di ridurre al minimo i margini di errore che le predette scelte portano in sé per definizione.

In pratica, l'andamento della produzione del settore nell'ultimo quarto di secolo (dal 1997 ad oggi) sembra essere impietoso sotto questo punto di vista, palesando una riduzione di 2/3 che sa di destrutturazione.

In realtà, il *know-how* e le conoscenze tecniche relative alla progettazione e alla produzione delle calzature sono rimasti sostanzialmente intatti all'interno del settore. Il drastico calo dei volumi fisici della produzione ha riguardato massicciamente il segmento dei prodotti di fascia medio-bassa e soprattutto la fase della lavorazione intermedia del taglio del pellame e della giunteria (cucitura e lavorazioni varie sulle parti del pellame della calzatura). Quest'ultima fase della produzione è stata



caratterizzata dall'ingresso in Italia di micro-imprese straniere (cinesi, ecc.), le cui problematiche sono ben note anche in altri settori manifatturieri italiani (moda, auto motive, meccanica, ecc.).

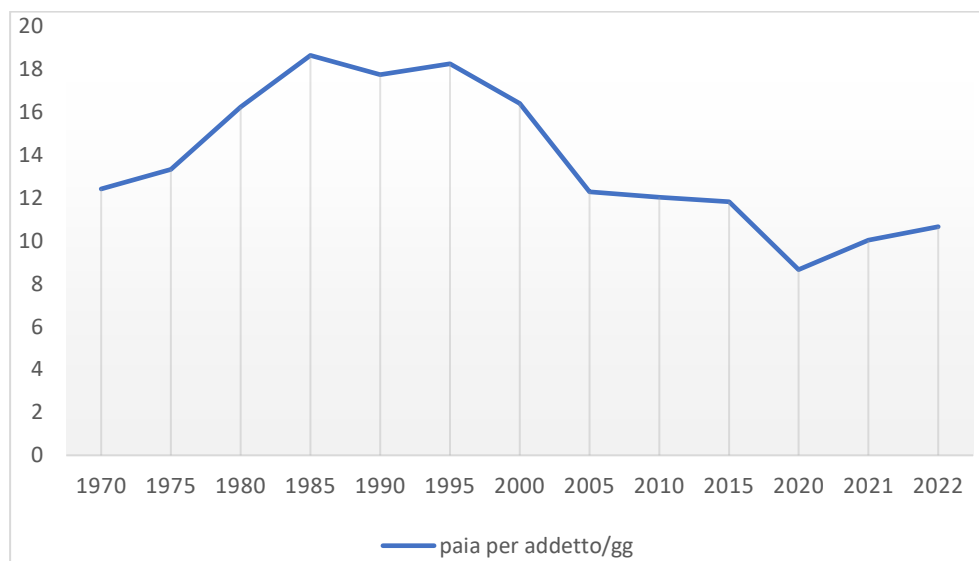
Tuttavia, l'esperienza professionale sul campo ha fatto emergere alcune questioni critiche, all'interno soprattutto del comparto delle MPMI del settore, che, in ogni caso, non possono a priori essere oggetto di generalizzazione a tutto il settore:

- Scarsissima attenzione al tema dei livelli di produttività del processo produttivo principale (montaggio, inscatolatura e confezionamento), con conseguente scarsa spinta verso la ricerca di soluzioni tecniche di processo in grado di migliorare l'output fisico per unità di lavoro (paia/operaio/giorno). Ad esempio, lo strumento dei "Tempi e metodi" è stato adottato soltanto da imprese medio/grandi.
- Stessa questione di cui sopra in relazione alle lavorazioni intermedie del taglio e della giunteria.
- Senza una "domanda" di innovazione, il progresso tecnologico soprattutto nella fase delle lavorazioni intermedie con maggiore intensità di lavoro, è rimasto sostanzialmente al palo. Solo qualche rarissimo robot è stato introdotto, per la fase del montaggio, da grandi maison della moda in fabbriche pilota.
- Scarsissima attenzione al *timing* dei processi aziendali, con conseguenti diseconomie e inefficienze che spesso hanno penalizzato la qualità del prodotto e del servizio (consegne).
- Scarsissima sensibilità nei confronti della formazione.
- Scarso orientamento al mercato.
- La complessità e l'aleatorietà del "fattore moda" ha fatto aumentare il livello di incertezza dell'iniziativa imprenditoriale nel settore.
- Assenza di un sistema di controllo di gestione, nella stragrande maggioranza delle aziende (soprattutto MPMI).
- Scarsa attività di pianificazione finanziaria.

Con ogni probabilità, una maggiore attenzione al tema della produttività e dell'efficienza dei processi aziendali, avrebbe consentito di mantenere in Italia parte dei 2/3 della produzione che nell'arco temporale considerato è uscito dal nostro tessuto economico. Ma, soprattutto, questa maggiore attenzione all'efficienza e alla conoscenza dei processi aziendali avrebbe generato una spinta più efficace allo sviluppo tecnologico del settore con conseguente ritorno in termini di minor costo industriale per unità di prodotto, quindi di maggiore competitività della produzione italiana (circolo virtuoso).



Figura 9 - Produttività del settore calzaturiero italiano. Paia per addetto al giorno (210 gg. Lavorativi annui)



Fonte: Elaborazioni su Report annuali sull'Industria calzaturiera italiana del Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici

Uno dei parametri più significativi del livello di produttività del processo produttivo della calzatura è dato dalle quantità di paia prodotte al giorno per unità di addetto, anche se il dato più specifico sarebbe costituito dal rapporto tra le paia prodotte al giorno dalla manodopera diretta impiegata nella linea del montaggio, della inscatolatura e confezionamento della calzatura (dato che può essere rilevato soltanto acquisendo le informazioni specifiche presso ciascuna azienda). Il dato rilevabile a livello aggregato di settore costituito dal rapporto tra le paia prodotte all'anno dal settore e il numero complessivo degli addetti del settore (comprendente quindi non solo gli addetti indiretti delle aziende di produzione ma anche gli addetti delle aziende dell'indotto che eseguono le lavorazioni intermedie del taglio e della giunteria), diviso il numero di giornate lavorate ogni anno stimabili mediamente in 210, ci dà comunque la possibilità di misurare la variazione subita dai livelli di produttività del settore nell'arco temporale considerato (1970-2022). Il dato evidenzia il passaggio da 18,83 paia/giorno/addetto del 1994 a 10,66 paia/giorno/addetto del 2022, registrando un calo del -43,4% (cfr. figura 9).

Tuttavia, tale dato va ponderato con l'evoluzione della composizione della produzione di calzature avvenuta nel distretto negli ultimi 25 anni, durante i quali si è passati da una produzione di quasi tutte le tipologie e le fasce di prodotti, ad una prevalentemente di fascia più elevata, sia in termini di qualità che di complessità, il cui processo di lavorazione risulta essere senz'altro più lento rispetto ai prodotti di fascia medio bassa (quindi con minore produttività fisica).

Il dato sulla massiccia riduzione della produttività del settore non può essere giustificato soltanto dal maggior peso nel settore delle produzioni di fascia alta. La riduzione drastica della produttività dimostra la carenza della spinta verso l'innovazione di processo e la scarsa attenzione al tema dell'efficienza produttiva.

Secondo Balloni e Crivellini, *“se si vuole dare carattere di sistematicità alla spiegazione dei divari di produttività occorre quindi riconoscere che esistono differenze strutturali, radicate, nella capacità delle*



*imprese di raggiungere le posizioni ottimali. (...) Si può infatti dire, ad esempio, che le economie di scala spiegano i divari di produttività in quanto non tutte le imprese sono capaci di operare con dimensioni più ampie, essendo limitate nel sistema, o in un determinato settore produttivo, le unità organizzative in grado di gestire efficacemente imprese di ampie dimensioni. (...) Considerazioni analoghe valgono per tutte le variabili solitamente utilizzate per spiegare i divari di produttività (oltre alla dimensione si può fare riferimento alla scelta della localizzazione, del rapporto capitale/lavoro, ecc.). Si noti che in tutti questi casi ci si riferisce comunque a scelte di fondo della direzione dell'impresa, cioè alle conoscenze e capacità gestionali dell'imprenditore e della struttura organizzativa dell'impresa. Si può pertanto affermare che le spiegazioni più immediate e tradizionali dei divari di produttività sono in larga misura riconducibili ad un'unica causa di fondo: la presenza di capacità organizzative-imprenditoriali (OI) limitate e disomogenee, mentre se si trascura tale vincolo si deve anche rinunciare ad un'analisi sistematica dei divari di produttività.”<sup>2</sup>*

In definitiva, si può affermare che il fattore “O.I.” è causa determinante dei livelli di produttività, di efficienza, di economicità e, conseguentemente, di competitività dell'impresa.

---

### **3. L'importanza di un'analisi qualitativa dei processi aziendali**

Alla luce di quanto sopra rilevato, l'analisi dei dati numerici relativi alle dinamiche dell'industria calzaturiera italiana non appare sufficiente a fornire una spiegazione esaustiva circa la sua evoluzione avvenuta nell'ultimo mezzo secolo.

Lo studio del settore calzaturiero italiano richiede di procedere ad un'analisi anche di tipo qualitativo e di andare oltre la semplice rielaborazione numerica delle variabili.

Sarebbe interessante sviluppare un approccio che acquisisca informazioni riguardanti i meccanismi di funzionamento interni alle imprese e in particolare la loro attitudine ad adattarsi al cambiamento e alle sollecitazioni provenienti dal sistema economico in cui hanno operato. O meglio ancora la loro attitudine ad introdurre “nuove combinazioni produttive”. Ovviamente, la presenza e la qualità di tali caratteristiche interne delle aziende che si vorranno indagare, è fortemente correlata alla dimensione delle aziende stesse e alla presenza o meno di una struttura manageriale interna.

Queste attitudini e qualità, fanno parte delle risorse intangibili dell'azienda, di quella parte del patrimonio che non è rilevabile dai dati contabili e dal bilancio. In proposito negli ultimi anni si è sviluppato lo studio dell'esigenza di rappresentazione formale (tramite una sorta di standardizzazione dell'informazione non finanziaria connessa agli intangibili) da integrare al tradizionale sistema contabile che sfocia nel bilancio di esercizio. Forse oggi l'unico indicatore concreto del valore dell'insieme del patrimonio intangibile dell'azienda (marchi, brevetti, *know-how*, *management*,

---

<sup>2</sup> Valerio Balloni e Marco Crivellini, *Produttività e competitività dell'industria italiana*, Il Mulino, 1984.





processi, procedure, creatività, informazioni, relazioni, ecc.) è dato dalla differenza tra il valore delle quotazioni di mercato di una società e il valore del suo patrimonio netto in bilancio.

Certamente le qualità e la quantità del patrimonio intangibile presente nelle aziende del settore calzaturiero italiano (come per qualsiasi altro settore peraltro), hanno influito significativamente sulle dinamiche delle variabili economiche del settore stesso. La questione critica è riuscire ad individuarle concettualmente e rilevarle statisticamente.

### **3.1. Il perimetro del settore calzaturiero italiano**

Innanzitutto, occorre definire il perimetro del settore dal punto di vista della specifica attività svolta. In genere si considerano appartenenti al settore calzaturiero le seguenti attività, connotate statisticamente dai seguenti codici Ateco:

#### **C) ATTIVITÀ MANIFATTURIERE**

##### **15. FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E SIMILI**

##### **15.20 FABBRICAZIONE DI CALZATURE**

##### **CODICE 15.20.10 = FABBRICAZIONE DI CALZATURE**

- fabbricazione di calzature destinate a qualsiasi utilizzo, di qualsiasi materiale, realizzate mediante qualsiasi processo produttivo, stampaggio incluso, salvo le eccezioni elencate nelle esclusioni di questa classe;
- fabbricazione di ghette, gambali e articoli simili;
- fabbricazione di calzature protettive di sicurezza.

##### **CODICE 15.20.20 = FABBRICAZIONE DI PARTI IN CUIO DI CALZATURE**

- fabbricazione di tomaie e loro parti, soles esterne ed interne, tacchi eccetera;
- (lavorazioni di taglio pellame, altre lavorazioni sul pellame, giunteria delle varie componenti in pelle delle tomaie, cuciture di soles, assemblaggio di parti di calzature, montaggio della tomaia sulla suola)<sup>3</sup>.

Secondo i dati Istat più aggiornati, le imprese attive del comparto calzaturiero, individuate dai codici Ateco 15.20.10 e 15.20.20, così come riportate nella tabella 3, sono 6.755 (2.861 per la fabbricazione di calzature e 3.894 per la fabbricazione di parti in cuoio di calzature), mentre gli addetti sono 70.264 (rispettivamente 48.315 e 21.949). La maggior parte delle imprese calzaturiere è rappresentata da

<sup>3</sup> Dalla classe 15.20 sono escluse: - fabbricazione di calzature in materie tessili senza soles applicate, cfr. 14.19 - fabbricazione di parti in legno di calzature (ad esempio tacchi e forme), cfr. 16.29 - fabbricazione di stivali in gomma, tacchi, soles o altre parti di calzature in gomma, cfr. 22.19 - fabbricazione di parti in plastica di calzature, cfr. 22.29 - fabbricazione di scarponi da sci, cfr. 32.30 - fabbricazione di calzature ortopediche, cfr. 32.50

Tra le categorie produttive escluse, due sono di grande rilevanza strategica ed anche dimensionale e, pertanto, andrebbero ricomprese nel perimetro, vale a dire:

- produzione di soles in cuoio, gomma ed altro materiale sintetico;
- produzione di accessori per calzature: fibbie, cerniere, borchie, decorazioni, imballaggi, forme in plastica, fustelle in ferro, ecc.).



imprese individuali, mentre le società di capitali sono in numero maggiore rispetto alle società di persone. In particolare, le società a responsabilità limitata sono 2.632 e occupano 42.338 addetti, costituendo, di fatto, almeno in termini di addetti, la parte maggioritaria. Se passiamo dalle imprese alle unità locali delle imprese, possiamo osservarne la distribuzione per classi di addetti e per provincia. I dati sono riportati nella tabella 4. Le unità locali in totale sono 7.308 con 69.752 addetti. La discrepanza tra i dati della tabella 3 e quelli della tabella 4 è dovuta essenzialmente alla diversa tipologia di dato analizzato. Ci pare interessante osservare, in ogni caso, che, secondo i dati riportati nella tabella 4 sulle unità locali, le microimprese sono il 77% e occupano il 23,4% di addetti, mentre le grandi imprese sono lo 0,2% e occupano il 10,6% di addetti, pertanto, la quota maggioritaria di addetti del comparto si trova nelle piccole e medie imprese: 22,8% di imprese e 66% di addetti. Nella tabella 5, infine, sono riportate le province che, sulla base delle unità locali delle imprese, hanno più di mille addetti. Sono 21 province e le prime due sono rappresentate da Fermo e Macerata che, da sole, coprono il 18% di tutte le unità locali del comparto e il 24,6% degli addetti. Non a caso, il distretto più importante della calzatura italiana è il Distretto delle Calzature Marchigiane.

Tabella 3 - Imprese e addetti del settore calzaturiero per forma giuridica. Anno 2021

Forma giuridica	15.20.10		15.20.20		Totale comparto	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Ditta individuale	760	2.398	2.226	7.043	2.986	9.441
Società in nome collettivo	193	1.226	428	2.319	621	3.545
Società in accomandita semplice	148	1.231	254	1.654	402	2.885
Altra società di persone diversa da snc e sas					-	-
Società per azioni, società in accomandita per azioni	75	11.496	5	285	80	11.781
Società a responsabilità limitata	1.663	31.753	969	10.585	2.632	42.338
Società cooperativa sociale	1	-			1	-
Società cooperativa esclusa società cooperativa sociale	17	164	12	62	29	226
Altra forma d'impresa	4	47			4	47
<b>Totale</b>	<b>2.861</b>	<b>48.315</b>	<b>3.894</b>	<b>21.949</b>	<b>6.755</b>	<b>70.264</b>

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tabella 4 - Unità locali e addetti delle imprese del comparto calzaturiero. Valori assoluti e quota percentuale. Anno 2021

Classi di addetti	UL	Quota %	Addetti	Quota %
0-9	5.624	77,0%	16.324	23,4%
10-49	1.480	20,3%	28.592	41,0%
50-249	186	2,5%	17.437	25,0%
250 e più	18	0,2%	7.400	10,6%
<b>Totale</b>	<b>7.308</b>	<b>100,0%</b>	<b>69.752</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborazioni su dati Istat



Tabella 5 - Province con più di 1.000 addetti nel comparto calzaturiero. Unità locali e Addetti per provincia. Valori medi annui. Anno 2021

	Province	UL	Addetti
1	Fermo	1.636	11.165,61
2	Macerata	684	5.974,26
3	Treviso	247	4.739,24
4	Firenze	488	4.297,08
5	Venezia	294	3.781,75
6	Napoli	519	3.781,70
7	Lecce	112	3.405,12
8	Pisa	403	3.113,30
9	Milano	206	2.655,73
10	Forlì-Cesena	160	2.627,20
12	Barletta-Andria-Trani	229	2.458,91
13	Padova	241	2.436,49
14	Caserta	287	2.284,92
15	Arezzo	145	1.992,14
16	Pistoia	197	1.700,27
17	Verona	155	1.601,10
18	Pavia	202	1.496,57
19	Ascoli Piceno	68	1.268,37
20	Lucca	199	1.176,96
21	Vicenza	48	1.002,90

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

### 3.2. I processi aziendali delle aziende del settore

Nelle aziende del settore calzaturiero come sopra individuato, si realizzano i seguenti processi aziendali:

- R & S (stilistica, materiali).
- Progettazione e realizzazione delle collezioni (campionari).
- Commercializzazione (rete vendita).
- Industrializzazione (messa a punto modelli, calzata, sviluppo taglie).
- Approvvigionamento materiali.
- Lavorazione pellame e altro materiale (taglio, altre lavorazioni sul pellame e sui tessuti).
- Giunteria (orlatura), applicazione accessori, altre lavorazioni su tomaia e sulla suola.
- Montaggio (assemblaggio tomaia alla suola).
- Inscatolatura e confezionamento.

Lo schema illustrato nella tabella 6 individua la tipologia di aziende per codici Ateco e per tipologia di attività svolta.



Tabella 6 - Processi aziendali per tipologie di aziende e codici Ateco

codice ateco		15.20.10 (FABBRICAZIONE DEL PRODOTTO FINITO)					15.20.20 (LAVORAZIONI DI PARTI DELLA CALZATURA)			
Processo	Tipo azienda	Prodotto Proprio		Prodotto di Terzi			Indotto Taglio+Orlatura	Indotto Taglio	Indotto Orlatura	Indotto Lav.Varie
		PP1	PP2	PT1	PT2	PT3				
R & S (stilistica, materiali)		X	X							
Progettazione e realizzazione delle collezioni (campionari)		X		X	X					
Commercializzazione (rete vendita)		X	X							
Industrializzazione (messa a punto modelli, calzata, sviluppo taglie).		X		X	X					
Approvvigionamento materiali		X	X	X						
Lavorazione pellame e altro materiale (taglio, altre lavorazioni sul pellame e sui tessuti)							X	X		X
Giunteria (orlatura), applicazione accessori, altre lavorazioni su tomaia e sulla suola							X		X	X
Montaggio (assemblaggio tomaia alla suola)		X		X	X	X				
Inscatolatura e confezionamento.		X		X	X	X				

La collocazione di ciascuna azienda del settore all'interno di uno dei *cluster* sopra descritti (Azienda PP1, Azienda PP2, Azienda PT1, ecc...) determina una specifica collocazione e uno specifico peso del valore economico generato da ciascuna di esse, nella catena del valore del prodotto.

Si può allora analizzare la segmentazione del prezzo di vendita al consumatore finale del prodotto calzatura, individuando l'apporto di ciascun soggetto economico alla creazione del valore finale. Di seguito, si riportano due esempi che rappresentano la segmentazione della catena del valore di uno stesso prodotto A, nella prima ipotesi che venga realizzato da un terzista (Azienda PT1 o Azienda PT2 o Azienda PT3) per conto di un'azienda che produce (Azienda PP1) o fa produrre (Azienda PP2) un prodotto a marchio proprio; e nella seconda ipotesi che venga realizzato in proprio dall'azienda proprietaria del marchio/prodotto (Azienda PP1).

Lungo la catena del valore che va dal costo industriale variabile (materie prime + lavorazioni dirette) al prezzo di *sell-out* della calzatura, ciascun cluster di azienda realizza il valore di propria competenza, valore che assume un peso relativo diverso per ciascun cluster.



Tabella 7 - Esempio di struttura del prezzo di vendita finale del prodotto finito calzatura nel caso venga realizzato da un terzista (Az. PT1) per conto di un'azienda in proprio (Az. PP2)

FASI DI PROCESSO	VALORE	QUOTA % sul prezzo Sell-Out
MATERIE PRIME	42	7,0%
LAVORAZIONI DIRETTE	31	5,2%
<b>CIV</b>	<b>73</b>	<b>12,2%</b>
MARGINE produttore (terzista: Az. PT1)	31	5,2%
<b>PREZZO FABBRICA</b>	<b>104</b>	<b>17,4%</b>
<b>MARGINE azienda prodotto proprio (Az. PP2)</b>	<b>92</b>	<b>15,4%</b>
<b>PREZZO SELL-IN</b>	<b>196</b>	<b>32,8%</b>
MARGINE PUNTO VENDITA	294	49,2%
<b>PREZZO SELL-OUT (escluso iva)</b>	<b>490</b>	<b>81,9%</b>
<b>IVA 22%</b>	<b>108</b>	<b>18,1%</b>
<b>Totale prezzo SELL-OUT</b>	<b>598</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 8 - Esempio di struttura del prezzo di vendita finale del prodotto finito calzatura nel caso venga realizzato in proprio dall'azienda proprietaria del marchio/prodotto (Az. PP1)

FASI DI PROCESSO	VALORE	QUOTA % sul prezzo Sell-Out
MATERIE PRIME	42	16,8%
LAVORAZIONI DIRETTE	31	12,4%
<b>CIV</b>	<b>73</b>	<b>29,2%</b>
<b>MARGINE azienda prodotto proprio (Az. PP1)</b>	<b>31</b>	<b>12,4%</b>
<b>PREZZO FABBRICA</b>	<b>104</b>	<b>41,6%</b>
MARGINE PUNTO VENDITA	101	40,4%
<b>PREZZO SELL-OUT (escluso iva)</b>	<b>205</b>	<b>82,0%</b>
<b>IVA 22%</b>	<b>45</b>	<b>18,0%</b>
<b>Totale prezzo SELL-OUT</b>	<b>250</b>	<b>100,0%</b>

Ruolo centrale e di coordinamento del processo produttivo della calzatura è svolto dall'azienda di produzione che svolge l'attività di assemblaggio finale (Azienda PP1/PP2 e Azienda PT1/PT2/PT3): montaggio, finitura, inscatolatura e confezionamento. Tradizionalmente, le lavorazioni intermedie del taglio pellame e della giunteria vengono delegate a laboratori esterni più o meno piccoli. È l'azienda di produzione che arriva a realizzare il prodotto finito che, se lavora su un prodotto/marchio proprio, assume la decisione del tipo di prodotto da realizzare e del tipo di canale distributivo. La disaggregazione del valore espresso dal prezzo di vendita al consumatore finale è rappresentata in alcuni esempi di struttura di prezzo sopra esposti. Per semplificazione non sono stati esplicitati i costi per provvigioni sulle vendite, la cui presenza non cambia di molto i termini dell'analisi. Peraltro, tale area commerciale ha visto negli ultimi anni quasi l'estinzione della figura tradizionale dell'agente di commercio, sostituite o da show-room strutturati o da figure interne all'azienda. Negli esempi, il dato rilevante appare essere lo scarso peso percentuale del margine di contribuzione del produttore rispetto al livello del prezzo di vendita al consumatore finale.



La disaggregazione del valore del prodotto sul mercato consente di evidenziare il peso percentuale, rispetto al prezzo pagato dal consumatore finale, del valore creato di propria competenza da ciascun soggetto economico lungo la catena del valore. Il valore della produzione del settore è misurato al livello intermedio dalle aziende che realizzano l'assemblaggio della calzatura fino al confezionamento. L'analisi della struttura del prezzo al consumo del prodotto finito evidenzia un'incidenza del margine economico dell'azienda produttrice (Azienda PT1 o PP1) che negli esempi (che rappresentano una casistica reale tratta dall'esperienza professionale sul campo) oscilla tra il 5,2% e il 12,4%. Il costo industriale variabile (CIV) rappresentato dalla somma del valore delle materie e delle lavorazioni dirette, incide percentualmente tra il 12% e il 29%. Il peso del valore assorbito dalla restante catena del valore definibile per semplificazione "area commerciale", oscillante tra l'88% e il 71%, è notevole e testimonia la difficoltà e la rischiosità dell'accesso al mercato del prodotto calzatura la cui riuscita commerciale si fonda sulla componente moda/stile/immagine. Questo fattore determina una significativa aleatorietà dell'iniziativa imprenditoriale del settore che costituisce la vera barriera all'ingresso allo stesso. La maggiore consistenza dei margini economici dei soggetti che intervengono dopo lo stadio della produzione, scaturisce dall'esigenza di coprirsi dal rischio dell'attività della vendita retail (moltiplicatore da 2,5 in su dal prezzo ex fabbrica).

La spinta competitiva sui prezzi praticati dai produttori ha rappresentato l'anello debole del distretto produttivo italiano, soprattutto per le produzioni di fascia medio bassa. Ciò ha innescato la spinta alla delocalizzazione all'estero prima delle lavorazioni intermedie (taglio più giunteria) e poi anche dell'assemblaggio finale, con la conseguente perdita dei volumi produttivi del distretto italiano graficamente sopra rappresentati. Il *trend* al ribasso dei prezzi fabbrica, erodendo i margini economici, ha generato perdite e conseguente fuoriuscita dal mercato delle aziende come evidenziato dalle statistiche di settore.

Ciò che stupisce in questo scenario del settore calzaturiero maturato nell'arco temporale di 25 anni circa (1997-2022) è che non sembra sia stato colto adeguatamente l'aspetto strutturale delle dinamiche in atto nel periodo con la conseguenza che non sono state indagate le cause di tale fenomeno. Ci si è limitati a considerazioni puntuali sulle variazioni di breve e brevissimo periodo (anno su anno, trimestre su trimestre) di tipo congiunturale, legando spesso le dinamiche delle variabili produttive a quelle di alcuni fattori macroeconomici quali la dinamica dei consumi interni, la dinamica delle economie dei paesi di destinazione del nostro *export*, senza considerare che il fenomeno dello sviluppo dell'impresa (e conseguentemente del settore e dell'economia cui appartiene) è in larga parte endogeno all'azienda.

Alla luce dei sopra citati fattori critici del settore, la risposta alla pressione competitiva in cui i soggetti operanti nell'area commerciale richiedevano prezzi più bassi a parità di qualità del prodotto, spingendo le produzioni verso paesi a più basso costo di manodopera, le scelte strategiche dei soggetti economici produttori avrebbero dovuto, probabilmente, orientarsi basandosi su diversi elementi, quali:

- Analisi puntuale della struttura dei costi interni aziendali: per destinazione, fissi, variabili, per aree strategiche d'affari.



- Mappatura dei processi e ricerca di una maggiore efficienza e produttività.
- Introduzione di elementi di innovazione, anche tecnologica.
- Efficientamento della fase della progettazione del prodotto in maniera da orientarla all'interno di un determinato livello di target cost.
- Miglioramento del processo di pianificazione e programmazione della produzione al fine di migliorare il servizio al cliente.
- Maggior controllo nel processo di delocalizzazione delle lavorazioni intermedie.
- Implementazione di sistemi informativi aziendali adeguati a supportare un sistema di controllo di gestione.

---

## **4. Verso un modello di analisi della gestione aziendale specifico per il settore calzaturiero**

Un'analisi economica del settore richiede conoscenze dei processi interni aziendali e delle relative componenti economiche: ricavi e costi per aree strategiche d'affari, struttura dei costi (fissi e variabili), margini. In sostanza, richiede l'utilizzo di alcuni strumenti propri del controllo di gestione. I dati sopra esposti provengono da tale area e metodologia d'indagine all'interno di singole realtà aziendali: senza il supporto delle informazioni provenienti dal controllo di gestione nessuna analisi può rappresentare in maniera corretta e dare spiegazioni esaustive alle performance di un'azienda e di un settore. Per questo motivo, le analisi delle variabili aggregate (andamento della produzione italiana, andamento dell'*export*, andamento dell'*import*, variazione del numero delle aziende del settore, variazione del numero degli addetti del settore, ecc.) non ci dicono che cosa sia successo realmente, ma rappresentano soltanto una conseguenza di cause endogene alle aziende del settore. L'indagine, pertanto, non può essere solo quella dell'"analista esterno" (di tipo finanziario per intenderci) ma quella dell'analista interno (da *controller*) che è il soggetto più adatto a valutare l'adeguatezza dell'"assetto organizzativo, amministrativo e contabile"<sup>4</sup>.

Tenendo presente che l'obiettivo sperimentale del nostro lavoro è quello di mettere a punto un modello di analisi della gestione aziendale attento alle specificità settoriali, dovremmo indirizzare il taglio dell'analisi verso un'ottica aziendalistica, al fine di indagare le metodologie e i criteri di gestione delle imprese, perché le loro performance sono spiegabili soprattutto dai metodi e dalle scelte assunte dalla direzione. E poiché l'azienda è "organizzazione" per definizione scientifica, costruita e condotta dal soggetto che ne è a capo e che svolge la *funzione imprenditoriale* (cioè l'imprenditore, il *management*), indagando le metodologie e i criteri di gestione, automaticamente si indagano anche gli assetti organizzativi e la loro adeguatezza.

---

<sup>4</sup>Per un approfondimento del tema degli "Adeguati assetti" si rinvia ai documenti di ricerca "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici" e "Check-list operative" del CNDCEC e della FNC Ricerca (Luglio 2023).





Ai fini di cui sopra, la professionalità del Commercialista è certamente la più adatta a costruire gli strumenti di indagine e ad analizzarne i risultati. In particolare, la nostra formazione economica e la nostra esperienza professionale caratterizzata da uno stretto rapporto di fiducia e di collaborazione con la direzione aziendale, ci consentirebbero da un lato di acquisire facilmente dati analitici della realtà aziendale e dall'altro di guidarne la selezione e affinarne la qualità ai fini dell'indagine. D'altro canto, un dato è certo e inconfutabile: tutte le aziende (o quasi), a qualsiasi settore esse appartengano, hanno un rapporto professionale con un commercialista di fiducia.

Sviluppare questo nuovo modello di analisi da economisti d'impresa per il settore delle calzature potrebbe portare a questi sviluppi positivi:

- Realizzare un lavoro utile al fine di fornire spiegazioni adeguate alle dinamiche del settore calzaturiero.
- Possibile applicazione dello stesso metodo di analisi per altri settori dell'economia.
- Fornire al paese un contributo scientifico utile al fine del miglioramento delle performance economiche delle nostre MPMI e conseguentemente della nostra economia, atteso che i dati ISTAT 2021 ci dicono che il 95% delle unità locali delle imprese ha meno di 10 addetti.
- Dare il via e la spinta ad un'evoluzione della nostra categoria professionale verso la specializzazione con conseguente ricaduta positiva in termini di maggiore qualità, professionalità, efficacia dei nostri servizi professionali, maggiore redditività degli studi.
- Maggior e adeguato riconoscimento delle professionalità e specializzazioni del Commercialista nel nostro paese.

Molto probabilmente, la specializzazione nell'economia dell'impresa, nella sua gestione e nel controllo di gestione in particolare, rappresenta la materia dove l'utilità del ruolo del Commercialista può essere percepita con maggiore facilità, proprio perché il beneficio in favore dell'impresa è di vitale importanza per il suo sviluppo, la sua continuità e la sua capacità di creare ricchezza, quindi benessere economico sociale per il paese.

Il modello di analisi per la gestione aziendale qui proposto richiede, pertanto, un'impostazione metodologica su due livelli di analisi:

- **Analisi macro**, basata su dati di settore raccolti tramite associazioni di categoria o dati istituzionali (Istat, Cciaa, ecc.) o banche dati (Aida, An.Bi., ecc...).
- **Analisi micro**, basata su dati analitici aziendali, sui processi produttivi e aziendali in genere specifici di ciascun settore (cosa si produce, come si produce, struttura dei costi, struttura dei prezzi, competenze e livelli di formazione, canali distributivi, investimenti necessari, tecnologie, ecc.), raccolti, tramite gli Ordini territoriali dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e ovviamente i singoli Commercialisti, che sarebbero direttamente coinvolti nella raccolta dei dati (questionario) relativi alle aziende del settore (coinvolgendo solo gli studi che nel loro parco clienti annoverano aziende del settore).



L'analisi micro consente di raccogliere dati per tipo di azienda, una sorta di *cluster* all'interno del settore, proprio perché ad esempio nel settore calzaturiero possono essere individuati due macro gruppi di imprese che si dividono in due macro gruppi di fasi di lavorazione (produzione assemblaggio e confezionamento finale, da un lato; e lavorazioni intermedie di taglio, giunteria, applicazione accessori, ecc, dall'altro); inoltre, all'interno del gruppo dell'assemblaggio finale si possono distinguere ancora alcuni sottogruppi che individuano diversi modelli di *business* (produzione propria, produzione c/terzi, con servizio dei campionari, senza, ecc.)

Le informazioni raccolte in relazione ai due livelli d'indagine consentono di fornire le spiegazioni e le determinanti causali delle dinamiche macro del settore, con cognizione di causa. Cioè, partendo "dal basso", dall'analisi dell'economia reale delle imprese che costituiscono il settore.

Va da sé che un'analisi economica interna all'azienda, basata sugli strumenti di analisi del controllo di gestione, consentirebbe anche di fornire linee guida per un'efficace analisi delle singole realtà e per un'adeguata conduzione aziendale da parte dell'imprenditore: un valido strumento per una consulenza manageriale di cui il piccolo imprenditore ha indiscutibilmente bisogno.

Il sistema del controllo di gestione basato su tali linee guida, attraverso il suo tipico processo ciclico, dovrà gestire le seguenti attività: analisi dei processi e dei risultati aziendali, ri-progettazione dei processi aziendali, programmazione/pianificazione e gestione del controllo. In tal modo, il modello di analisi così definito potrà essere utile anche alla *compliance* sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa, soprattutto può essere di ausilio alla redazione del bilancio gestionale.





**Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti E.T.S.**  
Piazza della Repubblica, 68 00185 Roma