



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta e l'Innovazione

Lo sviluppo prodotto di Rossimoda: un caso
aziendale

Relatore

Ch. Prof. Vladi Finotto

Laureanda

Stefania Gobbi

Matricola 827859

Anno Accademico

2014 / 2015

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare innanzitutto i miei genitori, Maurizio e Natalina, per avermi sempre incoraggiata nello studio e nella vita. Loro mi hanno spinto ad inseguire i miei sogni, mi hanno fatto forza nei momenti difficili e mi hanno insegnato che nulla nella vita è semplice o viene per caso, ma che bisogna lottare e che i grandi risultati si ottengono solo con sacrifici, sudore e lacrime. Grazie per avermi dato la vita e per essere alla base di ciò che sono diventata: spero di rendervi orgogliosi sempre!

Un ringraziamento molto speciale va a Nicola, lui che mi ha resa capace di amare di nuovo, lui che mi completa e mi rende una persona migliore. Grazie amore per tutto quello che fai per me ogni giorno, grazie per aver vissuto gli sforzi per realizzare questa tesi assieme a me, grazie per non avermi abbandonata quando mi davvo fastidio da sola! Grazie perché hai creduto in me più di quanto io abbia mai creduto in me stessa.. Ti amo!

Desidero poi ringraziare tutti i miei amici, che mi sono stati vicino nonostante i molteplici “stasera non posso uscire, devo studiare” che si sono beccati in questi anni.

Ringrazio per aver avuto la possibilità di vivere questi fantastici anni all’università, durante i quali ho conosciuto alcune tra le persone più belle che io abbia mai incontrato nella mia vita. Veronica, Leonardo, Giulia, Riccardo e Francesco: grazie a voi i lavori di gruppo hanno avuto tutto un altro sapore!

Un ringraziamento speciale va poi a Martina, Linda, Alice e Valentina. Vi ho conosciute tra i banchi dell’università: esame parziale di matematica, aula 5A, ed ora siete le mie più care amiche, le ragazze più in gamba che io conosca. Grazie per essermi state vicine sempre. Diventerete delle grandissime donne in carriera: vi voglio bene!

Desidero ringraziare Ilaria e tutti i miei colleghi di Rossimoda per la bellissima esperienza che mi hanno fatto vivere e per avermi insegnato davvero tanto.

Infine voglio ringraziare il professor Finotto per avermi supportato lungo la redazione di questa tesi e lungo il mio percorso universitario.

Grazie.

INDICE

Introduzione	3
1. Globalizzazione, manifattura e innovazione	5
1.1 La capacità innovativa dei distretti italiani: quali sono le attività chiave	10
1.1.1 Il legame tra sviluppo e manifattura nei settori dell'eccellenza italiana	11
2. Il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta: le origini e la fase pre-industriale	15
2.1 Lo sviluppo: dal dopoguerra al boom degli anni Settanta e Ottanta	18
2.2 Anni Ottanta e Novanta: dall'instabilità all'insediamento delle griffe	29
2.3 Il nuovo millennio: quindici anni turbolenti	38
2.4 Uno sguardo al 2014	43
2.5 Per non perdere l'arte della calzatura: il Politecnico Calzaturiero	46
3. Rossimoda	49
3.1 L'acquisizione del gruppo LVMH	52
3.1.1 I cambiamenti recenti: dal 2013 ad oggi	53
3.2 Il processo di Sviluppo Prodotto in Rossimoda	54
3.2.1 Introduzione al processo di Sviluppo Prodotto	55

3.3 La geografia dell'Atelier: uno sguardo alle figure chiave, alle competenze possedute e alle mansioni svolte.....	56
3.3.1 Il team di Sviluppo Prodotto Marvel.....	58
3.3.2 Il Responsabile degli ordini dei materiali e degli accessori in fase di sviluppo.....	60
3.3.3 I modellisti a Cad	60
3.3.4 L'ufficio Strutture	62
3.3.5 L'Ufficio Tecnico e la Codifica	63
3.3.6. L'industrializzazione	63
3.3.7 Il Laboratorio	64
3.4 Lo Sviluppo Prodotto: la fase di prototipia	66
3.4.1 Il Lancio dei Prototipi e la Pianificazione delle attività	69
3.4.2 Il team di Sviluppo Prodotto Marvel: le attività svolte	70
3.4.3 Lo Sviluppatore Tecnico: le attività svolte	76
3.4.4 I Prototipi.....	78
3.5 Lo Sviluppo Prodotto: la fase di campionatura	80
3.5.1 Il Lancio del campionario: dalla maison al team Marvel e dal team Marvel all'Atelier	82
3.5.2 La realizzazione del campionario.....	84
3.6 La fasi di Industrializzazione: dallo Sdifettamento alla Produzione	87
3.7 Analisi del flusso delle informazioni in fase di sviluppo: i documenti utilizzati...88	
3.8 Il flusso degli artefatti.....	94
3.9 Conclusioni.....	95
Bibliografia.....	98
Sitografia	100

INTRODUZIONE

La globalizzazione sta cambiando lo scenario internazionale, provocando un'intensa integrazione delle economie nazionali: le catene del valore sono di tipo globale, per permettere alle aziende di sfruttare le opportunità date dalle migliori condizioni nei mercati di sbocco e di approvvigionamento.

In questo contesto le catene del valore vengono spezzate e distribuite nei vari paesi, comportando la separazione tra le attività di ricerca e sviluppo e quelle di produzione. Questo fenomeno, nella letteratura, si è osservato in particolar modo nei settori ad alta tecnologia americani, portando talvolta a risultati inattesi e indesiderati.

Non sembrano seguire queste dinamiche, invece, alcuni dei distretti manifatturieri italiani che mostrano una certa resilienza delle attività produttive, oltre alla necessità della vicinanza delle fasi produttive stesse con quelle di ricerca e sviluppo.

Partendo da queste considerazioni, l'obiettivo di questo lavoro è dimostrare l'eccezionalità di uno dei distretti italiani più conosciuti nel mondo: il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, reso famoso dall'ottima qualità dei suoi prodotti. Ad avvalorare e supportare la tesi, verrà presentato un caso aziendale: l'analisi del processo di sviluppo prodotto in Rossimoda, una tra le aziende più importanti del distretto, e la prima ad aver iniziato una collaborazione con le grandi griffe, grazie all'intuizione di Luigino Rossi, figura storica per l'azienda e per tutto il distretto della Riviera del Brenta, visto il suo plurimandato da Presidente dell'Acrib.

I motivi che mi hanno spinto a trattare quest'argomento sono sostanzialmente due: l'esperienza di stage vissuta in azienda negli ultimi sei mesi e l'importanza che il polo della Riviera del Brenta riveste nell'industria calzaturiera dell'intero paese.

Il lavoro è diviso in tre parti e si sviluppa seguendo un percorso che va dal livello globale a quello locale.

La stesura si è basata principalmente sull'esperienza personale vissuta nel periodo di stage in azienda e sulla raccolta di numerose testimonianze, pareri e punti di vista di figure protagoniste nella Riviera del Brenta, oltre che su un'attenta analisi della letteratura internazionale sui temi della globalizzazione e dell'innovazione ed una raccolta di dati ed informazioni sul distretto, grazie alla collaborazione dell'Associazione Calzaturifici della Riviera del Brenta.

Il primo capitolo espone le basi teoriche da cui parte questo lavoro, presentando gli effetti della globalizzazione sulle catene del valore e sull'innovazione nel settore

americano dell'high-tech. Successivamente ci si addentra nella realtà italiana, individuando, a partire da uno studio di Buciuni e Finotto, le attività chiave legate alla capacità innovativa di alcuni distretti manifatturieri italiani.

Nel secondo capitolo viene invece presentata l'evoluzione del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta a partire dalle sue origini nella fase pre-industriale, passando per il boom degli anni Settanta e Ottanta, fino agli anni turbolenti del Nuovo Millennio. Nel terzo ed ultimo capitolo, dopo una breve cronistoria dell'azienda e delle strategie perseguite, viene preso in analisi il processo di sviluppo prodotto di Rossimoda, suddiviso nelle tre macro fasi di prototipia, campionatura ed industrializzazione.

1. GLOBALIZZAZIONE, MANIFATTURA, INNOVAZIONE

Negli ultimi decenni, la globalizzazione ha causato un'intensa integrazione delle economie nazionali, spezzettando e sparpagliando le catene del valore a livello mondiale, per permettere alle imprese di cogliere le migliori condizioni nei diversi mercati: sia in quelli di sbocco che in quelli di approvvigionamento.

In questo modo le imprese possono sfruttare a proprio vantaggio i differenziali tra i paesi nei mercati di fornitura, allargare il commercio ed incrementare gli scambi con aree prima escluse.

Questo fenomeno però, non porta con sé solo vantaggi: le aziende si ritrovano a dover affrontare complessi problemi di carattere organizzativo, poiché i processi di globalizzazione incidono anche sulle catene del valore delle imprese delle fasi a valle e delle fasi a monte.

Si verifica dunque una ridefinizione dei confini organizzativi, la quale rende ancora più critiche le scelte riguardo il controllo delle risorse, lo scambio e l'utilizzo di informazioni e conoscenze e la distribuzione delle competenze umane.

Negli anni Novanta, non si erano calcolati attentamente i rischi legati, non tanto alla globalizzazione in generale, quanto all'*outsourcing*¹.

Nella fittizia opposizione tra i paesi industrializzati e quelli in via di sviluppo, si riconoscevano a questi ultimi gli indubbi vantaggi di costo legati sia al minor costo delle materie prime che della manodopera, ritenendo però che questi venissero compensati dai vantaggi che i paesi industrializzati traevano dalle maggiori competenze manageriali, dalle più approfondite conoscenze dei mercati, dal più facile ricorso al mercato dei capitali e così via.

In realtà invece, la delocalizzazione non ha fatto altro che accelerare il livellamento delle risorse manageriali, tecnologiche, organizzative e di marketing delle aziende nei paesi in via di sviluppo.

È ciò che è successo dai primi anni del nuovo millennio alle imprese americane che operano nei settori ad alta tecnologia, che fino a poco prima erano quelli trainanti dell'economia e della competitività statunitense.

Dagli anni Ottanta, la media dei salari reali è rimasta pressoché invariata, e gli autori Gary Pisano e Willy Shih vedono tra le cause di ciò, il fatto che le aziende che

¹ *outsourcing*: l'insieme delle pratiche adottate dalle imprese o dagli enti pubblici, di ricorrere ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del proprio processo produttivo.

operano negli Stati Uniti abbiano pesantemente esternalizzato la produzione e lo sviluppo, affidandoli ad aziende specializzate estere e tagliando gli investimenti interni nella ricerca di base.

I manager e i dirigenti giustificavano le loro scelte convinti di poter tornare sui propri passi in qualsiasi momento nel caso in cui i vantaggi di costo fossero diventati effimeri, se la qualità della produzione estera non fosse stata abbastanza elevata o se le attività esternalizzate fossero risultate strategiche. L'intenzione dei dirigenti era esternalizzare le attività a basso valore aggiunto e tenere *in-house* le *core competencies*² e le attività con più alto valore aggiunto in modo da ottenere risparmi sui costi che permettessero di investire nell'innovazione.

Nella realtà però, l'outsourcing nei settori high-tech non si è limitato alle attività e ai prodotti a basso valore aggiunto: questo processo ha innescato una progressiva perdita di conoscenze, di competenze e di personale qualificato, e l'indebolirsi delle reti di fornitura necessarie per la produzione di nuovi prodotti.

Le logiche dietro a questo progressivo processo di esternalizzazione non hanno rilevato i potenziali danni che questo fenomeno poteva arrecare non solo alla competitività della singola impresa, ma all'intero sistema, comprendendo quindi l'intera filiera produttiva, dalle aziende a monte a quelle a valle. Uno dei maggiori rischi dell'outsourcing è, infatti, proprio l'erosione degli *industrial commons*, ossia quelle capacità collettive sviluppate dai partecipanti ad un determinato settore, compresi i fornitori di materie prime e di componenti (Pisano e Shih, 2009-2012).

Gli *industrial commons* hanno natura geografica, e rientrano tra le motivazioni che spiegano la tendenza delle imprese di determinati settori a formare distretti e cluster.

La prossimità e la vicinanza geografica diventano fattori cruciali, in quanto certi saperi e certe conoscenze tecniche, sono spesso tacite e possono essere trasmesse molto più facilmente faccia a faccia che non attraverso altri canali.

Ci sono poi alcuni studi che evidenziano come l'avvicendamento dei ruoli o dei lavori svolti da alcune figure sia una delle principali cause del diffondersi delle informazioni e delle conoscenze, alimentando il circolo virtuoso di questo scambio. Questo vale non solo per aziende dello stesso tipo, ma riguarda anche i fornitori e potenziali partner.

Una volta che delle specifiche competenze prendono piede in una zona, si innesca una sorta di circolo virtuoso che vede il moltiplicarsi di esperti e addetti qualificati, e

² *Core competencies*: competenze distintive di un'impresa.

questo a sua volta moltiplica i flussi di informazioni ed idee, in quanto le persone si trovano a lavorare in un ambiente ricco di stimoli ed instaurano rapporti con altri che presentano competenze simili o complementari, rendendolo dunque un terreno fertile per la nascita di nuove idee e lo sviluppo dell'innovazione.

In America alcuni studi ed osservazioni sembrano provare che sia avvenuto il contrario: quando i leader di alcuni settori ad alta tecnologia (tra cui, ad esempio, quello dei personal computer o dei semiconduttori) hanno esternalizzato alcune attività per ottenere vantaggi di costo di breve termine, i concorrenti sono stati costretti ad imitarli, a causa della pressante competizione.

Questo spostamento di alcune attività produttive all'estero, ha causato nei settori interessati da questo fenomeno, una diminuzione delle opportunità di assunzione, riducendo l'attrattiva dei settori stessi per le generazioni future e causando, al contempo, il trasferimento in altri paesi o in altre aziende, di personale esperto e competente.

Esempio emblematico quello che si è osservato nel settore dei personal computer: gli USA dagli anni Novanta hanno iniziato a far assemblare alcune parti ed alcuni componenti a paesi specializzati in questo settore, come la Corea del Sud, Taiwan o la Cina, ottenendo significativi risparmi nei costi. Con il passare del tempo però, questi paesi sono passati dall'assemblare componenti a prodotti finiti, accrescendo le loro competenze ingegneristiche e di design.

Il logico passo successivo per gli OEMs (Original Equipment Manufacturers)³ sembrerebbe essere quello di prendere il posto dei propri clienti americani nella gestione della filiera produttiva, magari lanciando il proprio brand e diventando così concorrenti diretti e pericolosi.

Negli Stati Uniti questi fenomeni sono stati indotti da alcune convinzioni: la prima era pensare che le economie avanzate non avessero più bisogno delle attività produttive, e che potessero continuare la loro crescita fungendo esclusivamente da fulcro per attività ad alto valore aggiunto di design ed innovazione.

I settori, soprattutto tra quelli ad alto livello di tecnologia, in cui i processi produttivi non influenzano e favoriscono lo sviluppo di nuovi prodotti però non sono molti. Questo perché una volta che i processi produttivi vengono esternalizzati, l'esperienza nell'ingegnerizzazione non può più essere mantenuta, in quanto dipende dalle

³ OEMs: è l'acronimo di Original Equipment Manufacturers, ossia quelle aziende che producono componenti e sistemi, che verranno poi installati in un prodotto finito, sul quale il produttore finale appone il proprio marchio.

relazioni e dalle interazioni con le attività di produzione e assemblaggio: nel lungo termine, senza l'abilità di sviluppare nuovi prodotti e nuovi processi, anche la capacità innovativa verrà meno.

La seconda convinzione è credere che lo spostamento delle attività produttive dai paesi più avanzati verso quelli in via di sviluppo, sia parte del naturale processo di evoluzione economica che permette di riallocare le risorse in altri ambiti e business con maggiori opportunità e più elevati potenziali di guadagno.

Questa logica è molto pericolosa e ignora il fatto che, spesso, nei settori ad alto contenuto di tecnologia, l'innovazione e l'ideazione di prodotti anche radicalmente nuovi, dipendono in larga misura dagli *industrial commons* di settori maturi e che perderli, porta non a cogliere, bensì a perdere l'opportunità di dar luogo a nuovi business.

Nel loro studio sulla perdita di competitività da parte dell'economia americana, Pisano e Shih propongono anche delle misure che il governo dovrebbe adottare per limitare questo fenomeno.

Successivamente alla Seconda Guerra Mondiale, il governo americano è stato quello che ha investito di più sulla ricerca di base, contribuendo alla crescita di molti settori high-tech e il calo nei finanziamenti iniziato nel 2003 ha di sicuro influito negativamente.

Secondo gli autori, dunque, il governo dovrebbe invertire la marcia su questo tema, mirando gli investimenti alla ricerca applicata e a progetti volti a risolvere problemi effettivi.

Inoltre, si dovrebbero lasciare al proprio destino le multinazionali e le grandi imprese che si trovano in difficoltà a causa di strategie manageriali deboli o errate. Salvare questi giganti per non far perdere numerosi posti di lavoro, non è una ragione sufficiente, poiché lasciarli nel mercato erode la sana vitalità dei network in cui sono inseriti.

Per fare un esempio, le aziende americane del settore dell'auto, in questo periodo di recessione, trattano i propri fornitori alla stregua di avversari: stipulano solo contratti brevi, basano le loro decisioni principalmente sul fattore del prezzo e se un loro fornitore è in difficoltà, chiudono i rapporti.

Le case d'auto americane, in questo senso, per salvaguardare la tutela dei commons, dovrebbero imparare dalle loro concorrenti giapponesi. La Toyota infatti, instaura delle partnership di lungo periodo con i propri fornitori, condividendo e

lavorando assieme allo sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi progetti e aiutando anche con il supporto dei propri manager e dipendenti, eventuali fornitori che dovessero affrontare periodi di difficoltà.

Dal proprio canto dunque, il management dovrebbe imparare a bilanciare meglio le performance ed i vantaggi di breve con quelli di lungo.

Infine, ciò che determina il successo di un'azienda e di un brand, sono i prodotti, ma per creare dei prodotti distintivi, sono necessarie varie competenze operative, di design e tecniche e risulta fondamentale preservare gli industrial commons relativi al proprio settore e all'area in cui si opera, senza trascurare i rischi connessi all'outsourcing e lasciandosi abbagliare solamente dai vantaggi di costo, che possono migliorare la situazione nel breve ma che col tempo possono rivelarsi irrisonanti e lasciar posto a maggiori costi logistici ed organizzativo-gestionali.

1.1 La capacità innovativa dei distretti italiani: quali sono le attività chiave

Negli anni Novanta e durante il primo decennio del nuovo millennio, come risultato di una serie di fenomeni che vanno dalla liberalizzazione, alla crescita delle capacità produttive e alla diffusione dell'IT anche nelle economie in via di sviluppo, le catene del valore sono state frammentate e si sono disperse a livello mondiale (McKendrik, Doner e Haggard, 2000; Berger, 2005).

Questo fenomeno è stato permesso dalla possibilità di frammentare e spaccettare le catene del valore in vari stadi, con la convinzione che si potessero separare le attività tangibili e produttive da quelle intangibili, senza intaccare la competitività.

Come detto in precedenza, però, delegare la produzione a fornitori chiave in paesi esteri, può privare le economie più avanzate di quelle capacità e competenze ingegneristiche e tecniche che rendono possibile lo sviluppo di nuovi prodotti di alta qualità, può erodere gli industrial commons, cioè tutte quelle attività e competenze necessarie a migliorare, ricombinare e portare innovazioni sul mercato ed inoltre fa sì che nelle aree più avanzate, i costi della produzione diventino sempre meno competitivi (Buciuni e Finotto, 2016).

Questo è quello che è successo alla capacità innovativa di alcuni settori ad alta tecnologia degli Stati Uniti, i quali sono stati colpiti per aver separato le fasi di progettazione del prodotto da quelle che riguardano la sua realizzazione.

Si può constatare che, in qualche modo, esternalizzare la produzione sembra disincentivare la ricerca di innovazione, sia radicale che incrementale.

Ecco dunque che negli ultimi anni si possono osservare dei segnali che suggeriscono un potenziale rientro per quota parte della manifattura: questo fenomeno viene chiamato *re-shoring* e consiste, per l'appunto, in un parziale ritorno alla collocazione di attività intangibili e della produzione fisica dei prodotti.

Inoltre, si può notare come in alcune regioni, la resistenza delle attività produttive sia spiegata proprio dall'influenza virtuosa tra le competenze derivanti dalla produzione tradizionale e dai processi di apprendimento di alcune imprese che si rapportano al mercato globale.

Autori come Ketokivi e Ali-Yrkko (2009) sostengono che per prodotti complessi e settori soggetti a rapidi cambiamenti e trasformazioni, la collocazione congiunta di attività legate alla produzione e all'innovazione sia un elemento cruciale.

Questo infatti, ha permesso ad alcuni OEMs di risalire la catena del valore e di competere direttamente con i propri brand nell'innovazione, con le aziende di cui prima erano semplicemente fornitori.

La prossimità geografica è perciò un fattore determinante per le imprese e per le regioni, per mantenere le proprie competenze distintive, in quanto le conoscenze sono spesso tacite e si trasmettono più facilmente attraverso rapporti interpersonali che tramite altri canali, come ad esempio la codifica o la regolamentazione in manuali ed altri strumenti di questo genere.

La prossimità geografica, da sola, non spiega la capacità e l'abilità di innovare di alcune regioni, ma facilita l'apprendimento interattivo e la costruzione di relazioni di fiducia tra i fornitori e le aziende, permettendo a questi attori di scambiare le conoscenze complementari che posseggono.

1.1.1 Il legame tra sviluppo e manifattura nei settori dell'eccellenza italiana

Dopo aver analizzato la situazione a livello generale e portando come esempio il caso americano, si passa ora ad analizzare la situazione italiana.

Il *made in Italy* è rinomato in tutto il mondo per le cosiddette 4 A dell'eccellenza manifatturiera italiana: Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica e Alimentare.

Finotto e Buciuni, nello studio che ha ispirato questa tesi, hanno analizzato sei aziende appartenenti ad alcuni di questi settori per capire quali siano le attività che influiscono in modo positivo sulla capacità innovativa italiana (Buciuni e Finotto, 2016).

Sono stati scelti tre settori che hanno un ruolo rilevante per l'economia italiana per quanto riguarda numero di impiegati, valore aggiunto e valore delle esportazioni.

I settori in questione sono: arredamento, biciclette e pelletteria.

Questi settori, tradizionalmente legati a produzioni di tipo domestico e regionale, negli ultimi anni, data la crescente competizione, si sono dovuti riorganizzare a livello globale e hanno perseguito strategie di differenziazione ed innovazione del prodotto.

Nello studio sono state selezionate due aziende per settore: Alpha e Beta (arredamento), Epsilon e Zeta (biciclette), Gamma e Delta (pelletteria), ognuna con le seguenti caratteristiche:

- Classificata come azienda manifatturiera;
- Azienda di dimensioni medie;
- Target di mercato medio-alto;
- Orientata all'innovazione del prodotto;
- Inserita in un processo globale di creazione del valore.

Alpha e Beta, le due aziende del settore dell'arredamento sono state in grado di mantenere un controllo diretto sulle risorse e sulle competenze essenziali all'innovazione, mantenendo la produzione a livello locale, sia essa svolta in casa o attraverso fornitori specializzati con cui hanno stabilito relazioni collaborative di partnership, in modo da mantenere un elevato controllo sulle fasi critiche del processo.

Lo sviluppo di nuovi prodotti inoltre, è legato in modo imprescindibile all'esperienza di artigiani che lavorano in questo settore da anni e si svolge in un reparto dedicato all'interno dell'impianto produttivo in cui avviene anche la realizzazione industriale.

Nel caso delle due aziende nel settore della pelletteria, esse sono accumulate dal fatto che le *maison*⁴ che le controllano, si focalizzano sulle attività intangibili come il marketing, il commerciale ed il design, lasciando a Gamma e Delta la parte produttiva e lo sviluppo del prodotto. Esse giocano dunque il doppio ruolo di sviluppatori e produttori: è determinante per la qualità del prodotto finale il fatto che lo sviluppo avvenga nelle aziende che saranno poi anche responsabili della produzione.

Fondamentale per queste due imprese è l'inserimento in due importantissimi distretti italiani, quello delle calzature della Riviera del Brenta e quello toscano della pelle.

Esse infatti collaborano nella ricerca di nuove soluzioni e lavorazioni innovative con numerosi fornitori specializzati in alcune fasi della produzione quali ricamifici, tacchifici e tomaifici⁵, supervisionando l'intero processo produttivo e l'assemblaggio del prodotto finale.

Un po' diverso il discorso per Zeta ed Epsilon, rappresentanti del settore delle biciclette. Nel loro caso infatti, la produzione di componenti chiave si è spostata in

⁴ *Maison*: case di moda, brand.

⁵ *Tomaifici*: fabbrica, azienda in cui si producono tomaie.

Taiwan dopo l'introduzione nel settore di un nuovo materiale come la fibra di carbonio.

Questo ha causato lo spostamento sostanziale della produzione in altri paesi, mantenendo però in Italia il design, l'ingegnerizzazione e l'assemblaggio.

Queste attività vengono ancora praticate qui grazie all'esperienza dei fornitori localizzati nel distretto dello sport system di Montebelluna: una volta che il design e l'ingegnerizzazione vengono ultimati però, la prototipazione e i test sul prodotto vengono delegati ai produttori stranieri.

Ecco dunque che la situazione sembra evolversi in questo modo: le aziende Taiwanesi si stanno trasformando in produttori e sviluppatori dell'innovazione, mentre le aziende italiane si stanno specializzando nel design e nell'ingegnerizzazione di questi prodotti.

Gli autori sostengono quindi, che non sia la collocazione congiunta della ricerca, intesa come design, e della produzione che favorisca l'innovazione, quanto piuttosto la contiguità tra alcune attività chiave legate allo sviluppo e la produzione industriale in determinati ambienti.

Essi hanno rilevato che, nonostante la partecipazione a catene del valore globali, lo sviluppo dell'innovazione dipenda da uno specifico insieme di attività con caratteristiche distintive: la prototipazione, l'industrializzazione e la produzione di campioni.

La creazione di prototipi è il primo step: in questa attività, gli esperti artigiani delle aziende italiane, traducono in manufatti le idee ed i disegni dei designers che spesso arrivano dall'estero, in quanto dipendenti dei marchi per cui le aziende domestiche lavorano.

Tra i modellisti e i designers si instaura una relazione costante, fatta di continui feedback e modifiche all'idea originale per arrivare al prodotto finale, che dev'essere adatto alla produzione industriale.

Ecco perché in questo processo, viene coinvolta anche l'industrializzazione: oltre alla realizzazione del prodotto, che è responsabilità del modellista o dello sviluppatore tecnico, bisogna pensare al prodotto anche in un'ottica di produzione e quindi di ingegnerizzazione e definizione del processo produttivo.

Una volta completata l'industrializzazione, si passa alla realizzazione di campioni, utilizzati per essere testati dagli *early adopters*⁶ e dagli *opinion leaders*⁷.

I comparti del commerciale e del marketing potranno quindi organizzare showroom e anteprime per presentare e promuovere i nuovi prodotti ed ottenere una prima risposta dal mercato.

Trasmettere poi i feedback ottenuti alle aziende produttrici è un'altra fase fondamentale del processo, la quale permette di correggere eventuali errori commessi nella fase di sviluppo anteriore alla presentazione al mercato.

Dai risultati dello studio, si rivela che gli step dello sviluppo sono sostanzialmente cinque: due, cioè il design e le presentazioni in anteprima dei prodotti, che sono di ambito globale e tre, cioè la prototipazione, l'industrializzazione e la realizzazione dei campioni, che sono di ambito locale, o per meglio dire, che avvengono nello stesso luogo, all'interno della stessa azienda.

Questo suggerisce che siano proprio queste tre attività il fulcro della ricerca e sviluppo giocando un ruolo chiave nell'innovazione di prodotto.

In conclusione si può dunque affermare che, limitatamente alle piccole e medie imprese che operano rivolgendosi ad un mercato di livello medio-alto praticando strategie di differenziazione ed innovazione del prodotto, lo sviluppo dell'innovazione resta saldamente legato ad ecosistemi regionali e ai distretti industriali, includendo un ampio numero di attività produttive che non si limitano alla prototipazione, all'industrializzazione e alla realizzazione dei campioni.

Queste tre fasi del processo però, risultano essere di centrale importanza e sono inoltre collocate negli stessi luoghi in cui sono svolte anche le attività a più basso valore aggiunto come possono essere la produzione industriale o la trasformazione delle materie prime necessarie alla realizzazione di questi prodotti.

Tale affermazione verrà supportata dal caso aziendale presentato nell'ultimo capitolo di questa tesi: per introdurre la realtà del processo di sviluppo prodotto che verrà studiato, si vuole prima analizzarne il contesto, percorrendo l'evoluzione storica e le strategie perseguite a livello collettivo dalle aziende facenti parte del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta.

⁶ *Early adopters*: sono i primi utilizzatori di un prodotto, un servizio o una nuova tecnologia; solitamente testano le novità sul mercato prima della loro diffusione di massa.

⁷ *Opinion leaders*: leader di opinione.

2. IL DISTRETTO CALZATURIERO DELLA RIVIERA DEL BRENTA: LE ORIGINI E LA FASE PRE-INDUSTRIALE

Il distretto della Riviera del Brenta ha origini remote nei “calegheri”, i calzolai veneziani che fondarono a Venezia, nel 1268, la prima associazione di calzaturieri: la “Confraternita dei Calegheri”, il cui sigillo è tuttora il marchio dei Maestri Calzaturieri del Brenta.

L'evoluzione del settore calzaturiero veneto ha seguito l'andamento dello sviluppo economico dell'Italia, e già dall'età preindustriale, è diventato qualitativamente e quantitativamente rilevante, soprattutto in ambito urbano. Nei piccoli paesi e nei villaggi, infatti, la produzione di scarpe era di qualità medio-bassa, mentre in città la qualità e la finitura erano ottime, grazie alle competenze e alle capacità produttive degli artigiani.

La migliore qualità produttiva del calzolaio urbano comunque, non era dovuta a migliori tecniche o a strumenti migliori rispetto a quelli usati dall'artigiano di campagna: ciò che faceva la differenza, permettendo all'artigianato di città di produrre calzature di qualità superiore, erano l'accesso diretto alle materie prime di alta qualità ed un controllo degli standard produttivi dovuto al rispetto delle norme collettive e di apprendistato (Fontana, Franceschetti, Roverato, 1998).

Già agli albori l'approvvigionamento, ha rivestito un ruolo cruciale nel processo di produzione della calzatura, specialmente per quanto riguarda il pellame, il quale in età preindustriale era un materiale scarso e costituiva una parte significativa del costo totale di produzione per i calzolai dell'epoca.

Ma le difficoltà non si fermavano alla questione delle materie prime: nella produzione di calzature, la trasposizione di forme tridimensionali al 2D (disegno su foglio e taglio su pelle) per creare un oggetto in 3D (la scarpa in sé), ha rappresentato il passaggio più arduo per i maestri proprietari delle botteghe.

Negli anni, le migliorie apportate alle tecniche di disegno e rappresentazione su modelli, hanno permesso ai bottegai di sopperire al problema della trasposizione ed inoltre questi ultimi, hanno iniziato ad assumere apprendisti e lavoratori per incrementare la produzione.

Successivamente sono nate, infatti, le prime associazioni di maestri della stessa “arte” che avevano lo scopo di salvaguardare gli interessi dei propri membri e del

proprio settore. Le corporazioni erano riconosciute a livello nazionale e si erano prefigurate come sistema di formazione e accesso alla professione.

Nel diciannovesimo secolo, il settore calzaturiero deve affrontare la sua prima crisi: in questo periodo il sistema economico italiano subisce una riconfigurazione dovuta, in parte, a fattori politici come la caduta dei regimi settecenteschi ed al conseguente periodo di dominazione straniera e di influenza francese nell'età napoleonica. Il settore calzaturiero, comunque, non è stato investito dai fenomeni di "modernizzazione" sociale ed economica, ed è rimasto un perfetto esempio di quell'economia artigianale che ha avuto poco slancio per la maggior parte del corso dell'Ottocento.

Nella seconda metà del secolo, le calzature e i materiali usati per la loro produzione, si trovavano solamente nei mercati locali - in quanto ancora non esisteva un mercato nazionale. Non esistevano nemmeno stabilimenti di produzione specializzati; il primo ad entrare in funzione è stato quello di Vigevano, nato nel 1872 dall'iniziativa di Luigi Bocca e del fratello, che hanno riunito sotto uno stesso fabbricato un numero considerevole, per quel periodo, di calzolari e garzoni che operavano manualmente.

Nel 1891, Raimondo Rovatti ha importato le prime cucitrici meccaniche in Italia, e a breve, quest'innovazione gli ha permesso di trovarsi a capo di tre stabilimenti meccanizzati in cui lavoravano 350 operai e ad avere 14 negozi sparsi in varie regioni.

Da questi episodi, prende il via la meccanizzazione del settore, fenomeno che, in un primo momento, ha interessato le maggiori città del Nord Italia, in quanto collegate alla rete ferroviaria e dotate di infrastrutture energetiche.

Ma è il 1898 la data a cui l'A.C.R.I.B. (Associazione Calzaturifici Riviera Del Brenta) fa risalire la fondazione del distretto. In quell'anno, infatti, Giovanni Luigi Voltan, un imprenditore veneziano figlio d'arte, ha dato avvio a Stra alla prima impresa calzaturiera italiana completamente meccanizzata. Egli, di ritorno da un periodo come emigrante a Boston, in cui aveva lavorato in una delle principali aree dell'industria calzaturiera americana, porta con sé dall'America alcune macchine e altre le fa importare dalla Germania, trasferendo così nella terra natia, delle tecnologie che gli hanno portato un forte vantaggio competitivo rispetto ai tradizionali produttori di calzature della zona, che operavano ancora con produzioni di carattere principalmente manuale. Dalle carte dell'archivio della "Luigi Voltan Fabbrica calzature sistema americano", si evince che già nel 1904 lo stabilimento impiegava

circa 400 operai, con una produzione di un migliaio di scarpe al giorno (Fontana, Franceschetti, Roverato, 1998).

Ben presto, imprenditori e calzaturieri brentani hanno iniziato a imitare il modello di business basato sulla meccanizzazione, su una rigorosa contrazione dei costi e sulla commercializzazione di massa realizzata sul modello americano con la creazione di una propria rete di vendita diretta al pubblico, mirando così a vincere la resistenza psicologica del consumatore italiano ad accettare che le calzature fossero prodotte in serie: questo grazie ad un prezzo più competitivo, dovuto al fatto che era stata eliminata ogni tipo di intermediazione.

Voltan, dunque, può essere definito come uno dei pionieri del settore calzaturiero italiano: è stato il primo ad importare ed applicare un modello di produzione di tipo industriale come quello americano, riuscendo a renderlo compatibile con la domanda italiana, nettamente differente da quella statunitense.

In uno studio del 2002 sull'evoluzione del distretto della Riviera del Brenta condotto con un approccio organizzativo da Belussi e Scarpel, il periodo che va dal 1898 alla fine della Seconda Guerra Mondiale, viene definito come "fase predistrettuale-embrionale".

Questo periodo segna una sostanziale crescita: lo sviluppo del distretto prosegue senza sosta fino allo scoppio del primo conflitto, durante il quale si ha una restrizione della domanda civile compensata però da un aumento delle forniture militari.

Tra le due guerre si è verificata una contrazione dovuta alla recessione dell'economia mondiale, ma anche alle vicende di politica interna, legate all'instaurazione del regime fascista e alle sanzioni economiche.

Nonostante questo, inizia a prendere progressivamente forma il distretto industriale della Riviera del Brenta, grazie all'insediamento di nuove aziende nelle zone di Stra, Fiesse d'Artico e Mirano: nel 1937 sono registrate, accanto a molti piccoli laboratori artigianali, una decina di aziende a carattere industriale, favorite, tra le altre cose, dal crescente numero di addetti specializzati nello stilismo della calzatura e nella modelleria.

Nel 1923, infatti, era nata a Stra una scuola di disegno per artigiani ed operai, che aveva lo scopo di formare non solo chi era già iniziato alla professione, ma anche di altri giovani che volevano migliorare la propria preparazione professionale: si mirava alla crescita del tessuto economico locale. La scuola per modellisti calzaturieri, diventerà la miglior scuola d'Europa per lo stilismo calzaturiero, ed è tuttora attiva,

sotto il nome di Politecnico Calzaturiero, continuando a formare designer e tecnici altamente specializzati.

2.1 Lo sviluppo: dal dopoguerra al boom degli anni settanta e ottanta

Nonostante la sostanziale crescita avuta in quella che è stata definita come “fase embrionale” dell’evoluzione del distretto della Riviera, negli anni tra le due guerre e poi fino al 1948, in Italia, si poteva notare una debolezza del mercato interno e di conseguenza una minore domanda di calzature; questo, assieme alla carenza di materie prime (principalmente le pelli), ha causato difficoltà e problemi all’industria calzaturiera brentana.

Ma la configurazione del distretto, costituito da aziende di dimensioni ridotte e dal diffuso utilizzo di lavoratori a domicilio, rendeva la struttura produttiva molto elastica, permettendo di lavorare per piccola serie e servire una domanda che andava differenziandosi, sia in quanto a gusto che a tipologia di calzatura.

Ha inizio da qui la continua crescita del numero di aziende e di professionisti, che in questa fase ha ancora un carattere marcatamente artigianale. Questo *saper fare* specifico largamente diffuso tra il padovano ed il veneziano, la qualificazione professionale maturata da molti operatori del settore, le risorse accumulate precedentemente e la spinta all’intraprendere data dalle condizioni sociali e reddituali sfavorevoli dell’epoca, hanno contribuito a dare il via a molti dei tentativi imprenditoriali per trovare uno sbocco all’estero per la propria produzione, attuati nonostante gli ostacoli di natura doganale e burocratica.

Com’era accaduto in passato, quando molti operai si erano messi in proprio, spinti da un processo imitativo, ora, diversi produttori indipendenti cominciano ad uscire dai confini del bel paese, spesso ignorando la conoscenza di lingue straniere, ma armati di una valigia piena dei campioni delle loro calzature, con la speranza di cogliere le opportunità offerte dall’apertura dei mercati che aveva portato con sé la fine della Seconda Guerra Mondiale (Badon, 2015)⁸.

Per molti industriali e lavoratori della zona della Riviera, dunque, la strada del *mettersi in proprio* ha rappresentato l’unica alternativa per un miglioramento delle

⁸ Siro Badon: intervista di Luglio 2015. Egli è l’attuale Presidente dell’Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta (Acrib).

condizioni di vita reale. Negli anni Cinquanta, la *piccola fabbrica*, non è stata un semplice mito, ma un'alternativa concreta e realizzabile (Bondi-Mariacher, 1979).

E questo è stato proprio quello che è successo a Rino Baldan: nel 1946, assieme ai fratelli e dopo aver avuto varie esperienze lavorative, sia nel ramo calzaturiero che non, ha fondato un proprio laboratorio e di lì al diventare un pioniere dell'esportazione, il passo è stato breve. Baldan si occupava delle vendite, girava il triveneto e l'Italia, ma fin da subito ha cercato di puntare ai mercati oltre frontiera. Il primo viaggio in Gran Bretagna non era stato che un primo e timido tentativo: aveva concluso un po' di vendite organizzando un'esposizione delle sue calzature nella propria camera d'albergo. La svolta è arrivata nel 1952, quando partì assieme a Rolando Melato (futuro primo presidente dell'ACRIB) per raggiungere la Germania: giunti a destinazione, avevano preso le valigie con i campionari e avevano iniziato a cercare negozi in cui poter vendere i loro prodotti. Il loro modo di operare può sembrare improvvisato, ma le loro idee erano lungimiranti, in quanto il viaggio aveva dato esiti positivi, così tanto da convincerli a ritornare ad ogni stagione, prima, e ad esporre, assieme anche ad altri rappresentanti italiani, negli alberghi, poi. Le 200-300 paia di scarpe prodotte quotidianamente nei primi anni di vita del laboratorio di Baldan, sono diventate 1000-1200 nel 1958, quando, vista la sempre maggiore domanda, al laboratorio era stata sostituita una vera e propria fabbrica moderna ben organizzata nei vari reparti (Fontana, Franceschetti, Roverato, 1998).

Gli anni Cinquanta e Sessanta stavano preparando il boom del calzaturiero italiano: l'organizzazione commerciale migliora e si predispongono gli strumenti per beneficiare appieno della formazione del Mercato comune europeo (che prevedeva una riduzione doganale del 30% circa per le calzature), in quanto, il reddito pro-capite in Italia restava al di sotto di quello dei paesi europei più progrediti, nonostante il miglioramento del tenore di vita.

Poiché la produzione italiana era passata da 23 milioni di paia di scarpe nel 1949 a 53,2 milioni nel 1958, vi erano due prospettive: la prima, cioè cercare di allargare il consumo in Italia, non era percorribile visto che, data l'assenza di grandi stabilimenti e la prevalenza di piccole e medie imprese, non si poteva praticare un abbassamento del prezzo del prodotto tramite economie di scala; e la seconda che consisteva, appunto, nell'incrementare le esportazioni.

Con il consumo medio pro-capite inferiore ad un paio di scarpe all'anno in Italia, la Riviera del Brenta si rivolse, per le esportazioni, principalmente al mercato tedesco:

da questo momento fino agli anni Ottanta, la Germania Federale sarà il più importante mercato estero per i calzaturieri veneziani e padovani, assorbendo circa il 55% del totale delle vendite. Le calzature brentane erano state accolte in modo così favorevole dal mercato tedesco grazie all'accuratezza del prodotto, alla competitività del prezzo e all'eleganza della forma e della linea, esse rispecchiavano lo stile del *made in Italy*, affermandosi anche grazie allo sviluppo del turismo.

Dal 1951 al 1957 si era registrato un aumento di oltre 20 volte delle scarpe esportate, con il valore delle esportazioni che era cresciuto di poco meno di 16 volte e la Riviera del Brenta era inserita a pieno titolo in questa corrente esportatrice, con il flusso di esportazione diretto soprattutto in Germania, al primo posto, seguita da Svizzera, Belgio, Olanda, Paesi Scandinavi e Gran Bretagna; mentre limitata era l'esportazione verso gli Stati Uniti.

Questo grazie all'eccellente rapporto qualità-prezzo delle calzature da donna di tipo fine e medio-fine con cui i calzaturieri veneziani si erano costruiti una solida reputazione basata sul trinomio stile-qualità-prezzo.

Gli anni Cinquanta sono stati definiti anche come gli anni di "industrializzazione dell'artigianato calzaturiero" (Fontana, 1998). La piccola dimensione delle aziende non aveva impedito l'ammodernamento tecnico-produttivo, poiché, in molti erano ricorsi all'affitto dei macchinari dalle imprese produttrici.

Inoltre, non smettevano di nascere nuove piccole imprese, in quanto nelle zone tra il padovano ed il veneziano, erano molto diffuse la conoscenza e la qualificazione professionale nella lavorazione delle calzature e la manodopera era abbondante e a basso costo, oltre alla presenza di una classe imprenditoriale molto dinamica a cui servivano limitati investimenti di capitale per poter avviare un'attività nel settore delle calzature. Tra il 1955 e il 1964 poi, la miriade di piccole e piccolissime imprese con un'organizzazione della produzione basata su una dimensione familiare (casa-bottega), erano passate ad un'organizzazione di tipo più industriale, con l'introduzione di alcuni macchinari, seppur non sofisticati. Per le aziende del settore, l'investimento prevalente era quello in capitale d'esercizio e non in capitale fisso: l'ammontare delle scorte, delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti, piuttosto che delle disponibilità liquide, era molto più consistente rispetto all'ammontare delle immobilizzazioni in proprietà come fabbricati e macchinari (investimento in immobili peraltro reso difficilmente valutabile dal fatto che molti immobili civili di proprietà venivano convertiti a fini produttivi).

Negli anni Sessanta il numero degli addetti complessivi del distretto, superava le 10.000 unità (arrivando ad un picco di 13.000 nel 1968); verso la fine del decennio però, prima con l'aumento dell'incidenza dei costi della manodopera sul costo totale di produzione e le prime regolamentazioni sull'apprendistato, e più tardi con quelle del lavoro a domicilio, i calzaturieri della Riviera del Brenta si sono trovati di fronte ad una scelta: produzioni di serie con un grado di automazione relativamente alto oppure produzioni con un alto livello qualitativo dovuto ai materiali impiegati e all'accuratezza nella lavorazione.

La riviera, avendo maestranze di prim'ordine non poteva che imboccare la seconda strada, decidendo perciò di continuare a puntare su ciò che distingueva la produzione brentana: lo stile, la qualità, la precisione e l'accuratezza con cui le donne del posto lavoravano le *tomaie*⁹, distinguendosi sempre di più per le calzature di lusso da donna.

A conferma di questo, vi è anche la struttura commerciale e distributiva: tra produttori e commercianti c'era un rapporto diretto che permetteva di percepire il cambiamento dei gusti dei consumatori più rapidamente. Le piccole dimensioni, in Italia, dominavano anche per quanto riguarda il campo commerciale, con una media di 1,9 addetti per punto vendita contro i 3,4 della Germania e i 4 dell'Inghilterra: c'era una sorta di simpatia tra artigiani e piccoli negozianti, in quanto la grande distribuzione sembrava riflettere le grandi concentrazioni produttive inglesi e tedesche, simboli della standardizzazione, nemica della fantasia e dell'elasticità tipica della produzione brentana.

Durante gli anni Sessanta, lo sviluppo del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, è stato caratterizzato dalla forte natalità delle imprese grazie al basso costo degli investimenti per addetto, dal costante miglioramento qualitativo e dalla meccanizzazione del processo produttivo. Come già detto, la diffusione di nuove unità produttive ha poggato in particolar modo, sull'esistenza di un know-how diffuso e sull'ininfluenza di un fattore scala nei costi di produzione.

Questi sono gli anni del *boom* del settore calzaturiero, sia per i livelli di produzione raggiunti, che per la grandiosa crescita delle esportazioni che tra il 1959 e il 1969 hanno pressoché decuplicato il loro valore.

Nei primi due anni del nuovo decennio, però, il distretto passa una fase di momentanea difficoltà, caratterizzata da una contrazione nelle dimensioni medie

⁹ *Tomaia*: è la parte superiore della scarpa, che viene fissata al sottopiede e alla suola.

delle aziende e la conseguente nascita di nuove unità produttive di dimensioni ridotte. Queste trasformazioni strutturali del distretto brentano, riflettevano le difficoltà dell'intero settore calzaturiero italiano, dovute ad una diminuzione dei consumi interni e una flessione nelle esportazioni, a cui si deve aggiungere un improvviso aumento dei costi di produzione e delle materie prime.

Negli anni Settanta, il pellame ha subito dei fortissimi aumenti di prezzo, impossibili da controllare per le aziende della zona presa in esame, poiché ad essere quotato ufficialmente era solo il materiale grezzo, che subendo numerose lavorazioni e passaggi, non permette di avere un vero e proprio prezzo di riferimento. Inoltre non era possibile acquistare in stock a causa della grande varietà dei modelli e della poca prevedibilità della domanda.

Oltre a ciò, in questo periodo, iniziava ad avvertirsi maggiormente la competitività delle altre aree calzaturiere italiane specializzate come quelle campane e marchigiane (i cui prodotti presentavano una qualità minore), e sul mercato europeo iniziavano a fare capolino anche le calzature dei paesi concorrenti come la Spagna, la Jugoslavia, la Grecia, il Brasile, Taiwan e l'India che erano avvantaggiati da livelli salariali molto più bassi di quelli veneti.

Tutto ciò in una fase di forte conflittualità sindacale, che in alcuni momenti particolarmente "accesi" ha portato anche alla chiusura di alcune aziende. Tra il 1969 e il 1971 un altro fenomeno negativo è stata l'emorragia di manodopera specializzata (circa un migliaio di lavoratori) causata dall'attrazione esercitata dal polo industriale di Porto Marghera, nel quale si trovavano impieghi in cui si guadagnava di più, lavorando di meno.

Dopo il biennio di crisi del 1970-71, dal 1972 la situazione sembra normalizzarsi, anche se il processo di ristrutturazione del distretto continua: nel 1968 la dimensione media d'impresa, per l'insieme dei calzaturifici e delle altre aziende collaterali, era di 40 addetti per unità, mentre nel 1976 era calata a 23,5 addetti nel 1976. Nel contempo, il numero di unità produttive però, era cresciuto da circa 300 ad oltre 390. Superato il momento di difficoltà, si è verificato un incremento del fatturato ottenuto attraverso una sempre maggiore qualità dei prodotti ed un maggiore prezzo, con i volumi che rimanevano pressoché costanti. La produzione brentana, con un prezzo medio unitario triplo di quello medio nazionale, si andava a posizionare su una fascia di prestigio: la maggior parte delle aziende del distretto, ha conseguito buoni margini

riposizionando il proprio prodotto come calzatura femminile di livello qualitativo e prezzo decisamente elevati.

Nel 1978 il volume delle esportazioni raggiunge il 72,59% delle vendite globali dell'area, contro il 60% circa registrato fino al 1971 ed i principali mercati stranieri erano rimasti gli stessi, cioè: la Germania, la Francia, il Belgio, la Svizzera, l'Olanda, i Paesi Scandinavi e per ultimi gli Stati Uniti.

Le aziende della riviera, per evitare un condizionamento eccessivo dei paesi con cui vi erano maggiori rapporti di scambio, avevano colto la necessità di allargarsi a nuovi mercati e puntare alla massima qualificazione del prodotto.

Com'è già stato accennato, la maggior parte delle imprese del distretto, aveva abbandonato la produzione di gamma media e media-inferiore, per collocarsi sui prodotti di prezzo più elevato e sulla fascia di mercato nella quale i fattori moda e stile rivestivano un ruolo decisivo. La decisione di perseguire la produzione di modelli a maggior valore aggiunto grazie all'alto contenuto moda, è stata permessa anche dall'esistenza in riviera di molti laboratori modellisti, cioè degli artigiani disegnatori che offrivano come operatori indipendenti la loro produzione creativa alle aziende calzaturiere, soprattutto di piccole e medie dimensioni; le aziende di dimensioni maggiori e con un volume d'affari più importante, infatti, erano solite avere tra i propri dipendenti dei modellisti per realizzare i modelli ed il campionario.

Nel distretto della Riviera del Brenta, il fattore di ideazione e *styling*¹⁰ era disponibile o facilmente accessibile praticamente per tutti i tipi di azienda: gli operatori e i modellisti presenti in quest'area, avevano particolari e naturali competenze ed attitudini in ambito creativo, inoltre erano inseriti in un contesto ricco di stimoli, che indirizzava i soggetti a sfruttare la loro creatività per ideare dei modelli che rispecchiassero i canoni definiti dal mercato.

L'informazione rispetto alle tendenze della moda e alle esigenze del mercato, arrivava da molti canali differenti, dai continui contatti con i clienti e con i rappresentanti, dalle riviste e la stampa specializzata o dalla partecipazione alle sfilate. In questo periodo, cominciarono a svilupparsi relazioni sempre più strette tra le grandi case di moda italiane ed europee ed i produttori della Riviera del Brenta. Di conseguenza, la flessibilità produttiva tipica del distretto, diviene un fattore ancora più cruciale: si dovevano poter realizzare lotti anche minimi con tempi di esecuzione ridotti.

¹⁰ *Styling*: la progettazione della linea di prodotto.

Ecco quindi che si verifica una progressiva estensione delle attività collegate, sia su base artigianale che industriale. Intorno alle calzature vi era un indotto che riguardava le componenti e gli accessori della calzatura stessa (formifici¹¹, tacchifici, fustellifici, scatolifici, ecc.), la modelleria ed il *design*, ma anche attrezzature e macchinari o attività di rami differenti, come ad esempio la tipografia, che si erano sviluppate in seguito al crescere del settore dominante.

Mentre negli anni Sessanta le aziende brentane a livello commerciale dipendevano molto dai distributori, con il lavoro che era determinato dall'arrivo della commessa da parte dei grossisti e con un margine di negoziazione sui prezzi molto limitato anche sui volumi minimi, negli anni Settanta, per le vendite nazionali, si ricorreva alla vendita diretta al dettagliante o all'agente non esclusivo; per quanto riguarda l'esportazione invece, le aziende che per ragioni dimensionali ed economiche non potevano dotarsi di una struttura commerciale propria, ricorrevano ad agenzie o ad agenti all'estero.

La produzione perciò, inizia ad essere pianificata sempre più, sulla base degli ordini provenienti dalla vendita diretta o raccolti dagli agenti, che potevano essere sia monomandatari che plurimandatari.

La ristrutturazione di questo decennio ha portato alla riduzione delle dimensioni aziendali ed al contempo alla nascita di nuove piccole unità produttive che assicuravano la versatilità e l'elasticità necessarie ad assecondare una domanda molto instabile ed altalenante come quella legata al fattore moda.

Dunque, nel 1974 vi erano 345 ditte iscritte all'Acrib, di cui: 129 laboratori artigianali, 77 industrie calzaturiere, 9 aziende industriali e 50 artigianali produttrici di accessori, 30 ditte in cui si studiavano i modelli e 50 aziende commerciali. Nell'insieme vi erano occupati 9.400 addetti, anche se, considerando anche le aziende non iscritte all'associazione e i lavoratori a domicilio, il numero sale fino ad aggirarsi intorno alle 15.000 unità (Fontana, Franceschetti, Roverato, 1998).

In questi anni, si compie una vera e propria bipartizione nella struttura del distretto: da un lato le aziende produttrici di calzature finite e dall'altro quelle produttrici di parti, componenti ed accessori. Il settore subisce una ristrutturazione che determina le basi per la progressiva specializzazione funzionale delle aziende calzaturiere nelle fasi strategiche del ciclo produttivo, orientandosi all'esterno per l'esecuzione di alcune lavorazioni e per la fornitura di componenti e parti.

¹¹ *Formifici*: azienda che progetta, realizza e produce forme per calzature.

Nascono perciò imprese leader in alcune lavorazioni, come suolifici e tacchifici, che avevano relazioni produttive e cooperative con molte imprese del distretto, anche concorrenti tra loro, garantendosi così una certa indipendenza rispetto ai calzaturifici con cui avevano relazioni commerciali.

Tacchifici, suolifici e produttori di accessori, potevano sfruttare anche il progresso tecnologico che veniva applicato ai macchinari che venivano utilizzati nelle lavorazioni in cui si erano specializzati, riuscendo a perseguire economie di standardizzazione, di scala e di specializzazione che un singolo calzaturificio probabilmente non sarebbe stato in grado di raggiungere.

Per i calzaturifici, la crescita del tipo e del numero di attività specializzate, rivelava vantaggi connessi ad una limitazione della dimensione organizzativa e dunque a minori investimenti in capitale fisso, ad una riduzione dei costi legati alla specializzazione della attività produttive esterne e ad una risposta di mercato più rapida.

Il decentramento era un fenomeno comune a tutto il settore, in quanto era favorito dalla configurazione del ciclo produttivo, che non imponeva vincoli alla sua scomposizione grazie ai minimi investimenti connessi e per le caratteristiche tecniche della lavorazioni che si effettuavano sulle diverse parti del prodotto.

Una delle fasi maggiormente decentrate era l'orlatura, ossia la cucitura delle varie parti assemblate che compongono la tomaia e la sua fodera. Questo per la consistente presenza di manodopera femminile specializzata, che per la maggior parte era uscita dalle aziende dopo il matrimonio o la nascita del primo figlio, senza però uscire dal ciclo di produzione delle calzature, a causa della struttura economico-sociale di base familiare tipica della zona rurale tra veneziano e padovano.

I terzisti potevano essere sia aziende industriali che laboratori artigiani, alcuni realizzavano in conto terzi l'intera produzione, generalmente per un solo committente, altri invece la combinavano alla produzione che essi stessi commercializzavano.

Nel distretto calzaturiero brentano, la presenza di aziende di grandi dimensioni era minima: esse si erano dotate di una propria organizzazione commerciale ricorrendo ad agenti che operavano in esclusiva e la loro forza competitiva si basava sul design e sulla qualità del prodotto, che spesso realizzavano in piccola serie e destinavano principalmente all'esportazione.

Le piccole imprese calzaturiere invece, non riuscivano a disporre di una propria organizzazione di vendita, dato che non raggiungevano livelli di fatturato sufficienti a commercializzare i propri prodotti in modo diretto, perciò si rivolgevano ad agenti plurimandatari e a grossisti. Esse però riuscivano a sfruttare i vantaggi connessi alla divisione del lavoro tra imprese, decentrando le fasi meno importanti del ciclo produttivo ai numerosi laboratori artigianali, affidando loro produzioni in piccolissima serie o i picchi della produzione, e mantenendo al loro interno le lavorazioni cruciali per la qualità delle calzature.

Caratteristica del distretto era poi la presenza di micro-unità produttive di piccolissime dimensioni e a carattere artigianale e di lavoratori a domicilio, i quali intrattenevano delle relazioni con i calzaturifici, realizzando per questi ultimi una “fornitura di capacità”. In questi casi, venivano eseguite per conto dei committenti determinate operazioni come l’orlatura o il taglio delle pelli, per eseguire le quali, i materiali e le specifiche venivano rigorosamente fornite dai calzaturifici, che avevano un forte controllo sul loro operato. Le imprese potevano così sfruttare i vantaggi legati al minor costo e alla maggiore flessibilità del fattore lavoro e al contenimento della dimensione organizzativa: per quanto riguarda l’orlatura, ad esempio, accentrando la produzione in funzioni con più dipendenti, non si poteva ottenere alcun tipo di economia di scala.

Inoltre le unità subfornitrici artigiane erano agevolate dalle legislazione per i minori costi previdenziali e assicurativi, e quindi la spesa per la manodopera era più contenuta rispetto ai calzaturifici industriali. Spesso poi, ricorrevano anche al mercato del lavoro irregolare, in quanto gli artigiani si facevano aiutare dai familiari, che erano disposti a lavorare anche giorno e notte per evadere in tempi veloci ordini di volumi consistenti; anche se in alcuni casi, non servivano rapporti di parentela per convincere i lavoratori a fermarsi ben oltre l’orario standard, ma bastavano le particolari relazioni tra imprenditore e dipendenti, data dalla costante vicinanza dei proprietari alle persone alle loro dipendenze.

L’apparato industriale brentano era perciò caratterizzato da una sorta di gerarchia tra le imprese che componevano il distretto, e da due sottoinsiemi che contribuivano alla realizzazione del prodotto finale: quello di fornitura di accessori, parti e componenti, e quello di fornitura di lavoro o produzioni di fase, composto dai lavoratori a domicilio e dalle imprese artigiane.

Come è stato detto in precedenza, nonostante il decentramento, all'interno delle imprese calzaturiere, rimanevano i reparti che influivano maggiormente sul livello qualitativo della scarpa. Primo su tutti, la realizzazione del campionario, una delle fasi più delicate, in quanto definisce il design delle calzature, determinato basandosi sia sui modelli dei campionari precedenti che sulle tendenze della moda più attuali; i campionari, nel corso dell'anno sono almeno due, uno per la stagione invernale e uno per quella estiva.

Altra fase critica è quella del taglio, un'operazione ad alto contenuto professionale che gioca un ruolo fondamentale sul livello qualitativo complessivo del prodotto finito e sui costi di fabbricazione, in quanto, come è stato detto in precedenza, i pellami negli anni Settanta avevano un costo elevato.

Determinando la qualità complessiva della calzatura, un'altra delle fasi sempre realizzate all'interno delle aziende, è quella del montaggio, cioè l'assemblaggio delle componenti e dei semilavorati.

I vantaggi connessi alla deverticalizzazione si dovevano alla presenza nella zona di tutta una serie di fornitori di ogni tipo di input, dai modellisti autonomi, alle conterie che aprivano magazzini accanto ai calzaturifici, fino ai rivenditori di macchinari ed utensili utilizzati per la produzione e la lavorazione delle calzature.

In conclusione, il successo del distretto della Riviera del Brenta in questa sua *fase di sviluppo*, dipende da svariati fattori:

- la crescita della domanda internazionale ed interna, grazie all'aumento dei redditi reali che spinse la domanda a richiedere prodotti sempre più differenziati, invece che standardizzati come nell'immediato dopoguerra;
- l'allargarsi della domanda di calzature di qualità medio-fine e l'esistenza tra veneziano e padovano di un apparato produttivo specializzato;
- il continuo adattamento del sistema produttivo agli stimoli esterni;
- lo sviluppo di reti di imprese che a livello di sistema riuscivano a raggiungere le economie di scala possibili solamente ad aziende di dimensioni aziendali maggiori;
- l'avere dei buoni vantaggi di costo rispetto ai paesi importatori;
- la compenetrazione dell'attività manifatturiera nella vita quotidiana delle comunità della riviera;

- la circolazione delle informazioni mediante canali informali, che permettevano il tramandarsi di competenze cumulate nel tempo e saperi codificati, potendo quindi disporre di un mercato del lavoro altamente qualificato e con un alto grado di professionalità;
- l'elevata capacità di innovazione di modelli e campionari;
- un diffuso senso di appartenenza e cooperazione tra tutti gli attori del distretto, dagli operai agli imprenditori.

In Riviera del Brenta c'era la possibilità di reperire facilmente i materiali; nonostante l'elevata professionalità i livelli salariali erano contenuti e vi era un interscambio di ruoli tra le aziende (alcune oltre a produrre per il mercato finale, producevano anche per conto terzi) che garantiva la flessibilità necessaria ad assecondare la volubilità della domanda; il clima era di cooperazione, favorito da rapporti familiari ed interpersonali e dalla prossimità spaziale. Le aziende hanno mantenuto un carattere familiare, tramandando di generazione in generazione lo spirito imprenditoriale.

Al notevole tasso di espansione che ha caratterizzato un po' tutto il periodo, si sono accompagnati anche anni di crisi, ma lo snodo principale c'è stato negli anni Sessanta, momento in cui si sono assunti gli attuali caratteri qualitativi e si sono verificati il maggiore sviluppo della produzione e la maggiore frequenza di insediamento aziendale.

2.2 Anni Ottanta e Novanta: dall'instabilità all'insediamento delle griffe

Per rendersi conto del peso che investiva il distretto della Riviera del Brenta rispetto all'intero settore calzaturiero italiano nei primi anni Ottanta, può essere utile dare uno sguardo ai dati Istat e ai dati Acrib del 1981 sull'occupazione: con i suoi 10.181 addetti sui 118.875 nazionali, rappresentava più dell'8% degli occupati di tutto il sistema calzaturiero nazionale (la quota di lavoratori irregolari e la presenza di lavoratrici a domicilio non regolarizzate, non sposterebbe di molto la percentuale ricavata dai dati ufficiali).

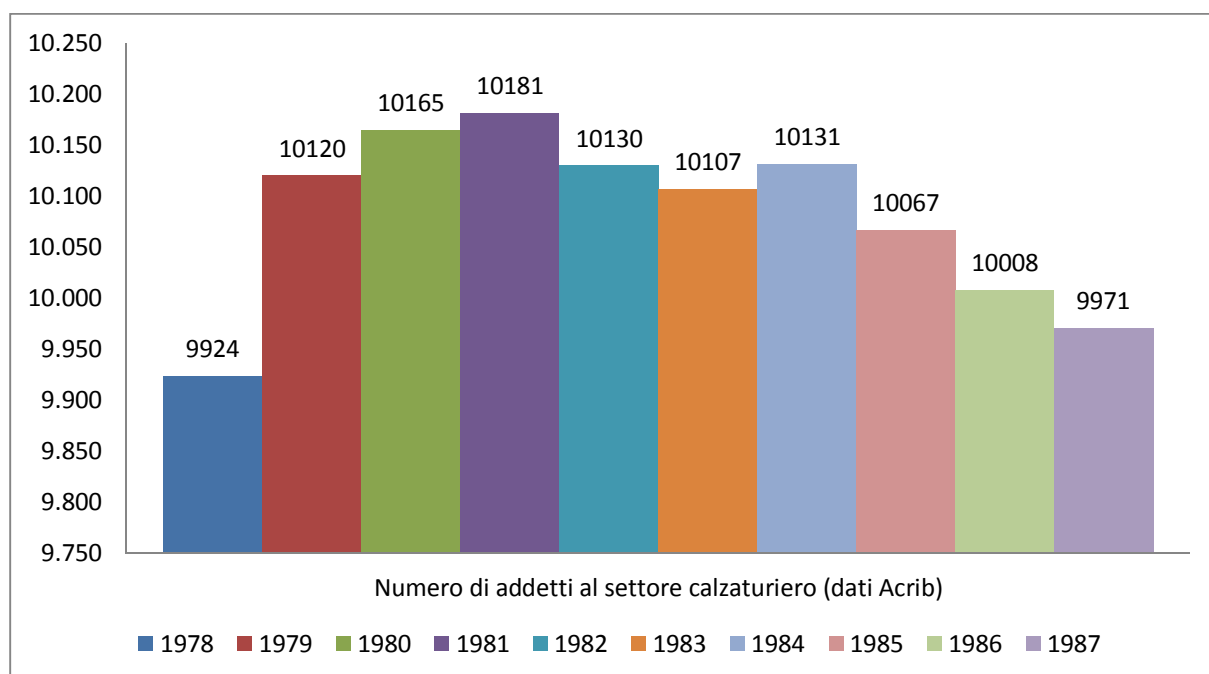


Grafico 1: Numero di addetti al settore calzaturiero della Riviera del Brenta dal 1978 al 1987

Gli anni Settanta si erano conclusi nel 1979 con il record di 8.930.000 paia di scarpe prodotte, mentre gli anni Ottanta si sono presentati come un decennio di forte instabilità, caratterizzato da oscillazioni anche brusche nei livelli quantitativi delle vendite sia nazionali che estere, le quali seguivano un trend pressoché omogeneo.

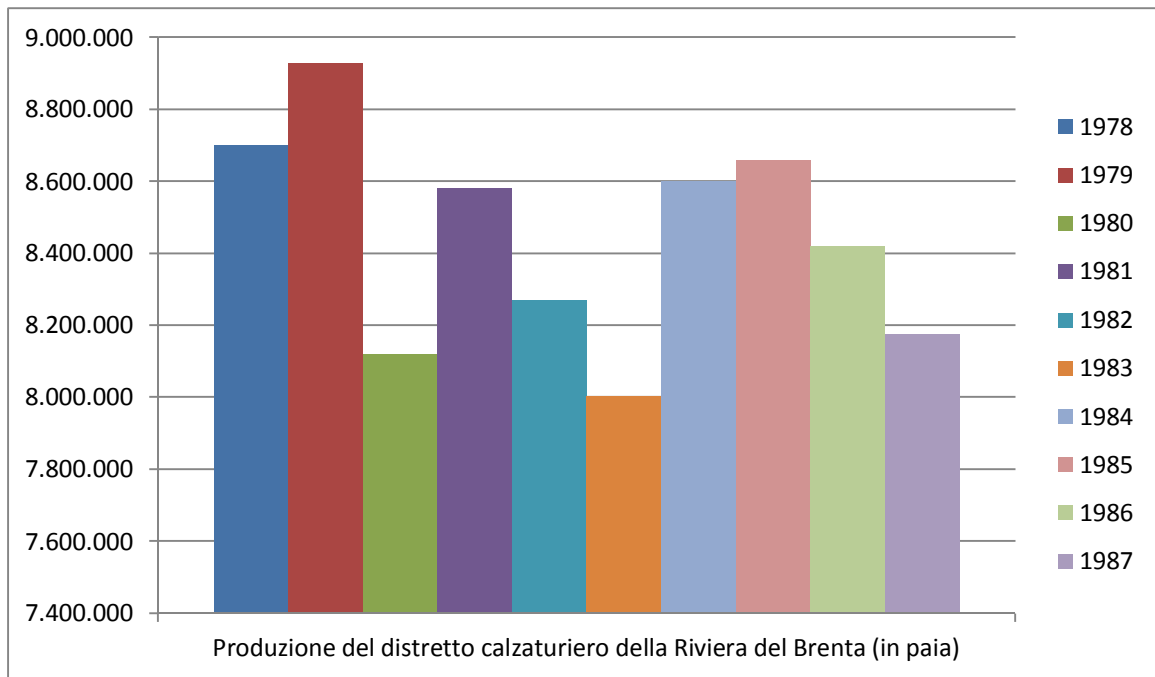


Grafico 2: Produzione in paia nel distretto calzaturiero della Riviera del Brenta dal 1978 al 1987

Per contrastare la diminuzione degli ordini, i produttori della riviera, avevano trovato due soluzioni: contraevano i margini unitari delle calzature e intervenivano sul ciclo produttivo esternalizzando le fasi considerate non strategiche ai fini della qualità.

Il decentramento produttivo non era un fenomeno nuovo al distretto, negli anni Settanta si presentava come una divisione del lavoro relativamente sporadica, legata alla presenza di particolari carichi di lavoro per le aziende calzaturiere o quando queste accettavano commesse importanti in quanto a volume, ma di qualità media. Ora, invece, si assiste ad un decentramento più strutturato ed utilizzato in maniera sistematica, con i calzaturifici che si rivolgono non più soltanto a lavoratori a domicilio, ma a veri e propri produttori di fase, provocando la rapida crescita del numero dei piccoli laboratori. Ad essere esternalizzate erano principalmente l'orlatura ed il taglio, che originariamente veniva svolto sempre all'interno delle aziende, ma ora le nuove tecnologie avevano rivoluzionato questa fase, in quanto permettevano la massima precisione ed un'elevata produttività con costi unitari molto inferiori rispetto al taglio tradizionale, anche se per contro, i macchinari necessari avevano un costo elevato, non compatibile con la struttura produttiva della maggioranza delle aziende.

Emerge dunque uno degli aspetti caratterizzanti i distretti industriali: il manifestarsi di consistenti processi di divisione del lavoro e collaborazione tra le imprese, sia nella

produzione che nella distribuzione, con la comparizione di strutture gerarchiche tra le aziende della zona.

Il decentramento verificatosi nella fasi precedenti dell'evoluzione del distretto, aveva due scopi principali: far fronte ai picchi di domanda e contenere il costo del lavoro tramite il ricorso a lavoratori precari o irregolari. Solitamente ai terzisti venivano affidate le partite di volumi più consistenti, mentre il lavoro a domicilio era preferito per le calzature di elevata qualità, poiché l'abilità artigiana era superiore.

In questi anni non si cercava più di contenere il costo del lavoro attraverso il ricorso a manodopera non inquadrata contrattualmente, peraltro sempre più difficile da trovare sia per i calzaturifici che per i terzisti che si vedevano costretti a rapporti formalizzati con i lavoratori a domicilio migliori per tenerli al proprio servizio, ma attraverso le economie di scala raggiunte dal sistema distrettuale grazie alle imprese minori.

Si può dunque schematizzare l'apparato produttivo della riviera a partire dalla tipologia di aziende presenti e dei rapporti gerarchici intercorrenti tra loro.

Tra le imprese di media dimensione con rapporti diretti con il mercato finale, solo quattro-cinque hanno un ruolo trainante, scatenando nelle altre aziende effetti imitativi del loro modello di business. Oltre alla maggiore dimensione di queste ultime (oscillante tra i 100 e i 240 addetti), nota distintiva è una propria e stabile organizzazione di vendita, con venditori ed agenti in esclusiva, per la quale, nel tempo erano stati fatti investimenti consistenti. Il loro è un prodotto di nicchia, che non risentirà molto della concorrenza dei paesi emergenti, grazie all'esclusività data dalla produzione in piccole serie e con un'alta componente qualitativa, basata sul design e sull'innovazione di materiali e processi produttivi.

Vi sono poi le piccole imprese industriali con una media di addetti che oscilla tra le 20 e le 40 unità: esse non dispongono di una propria forza vendita, ma collocano i loro prodotti tramite le fiere internazionali o i gruppi d'acquisto dei paesi importatori e ricorrono spesso a modellisti indipendenti, particolarmente attenti alle tendenze emergenti. La concorrenza a cui è sottoposta questa tipologia di aziende, è elevata, facendo spesso ricorrere al decentramento di alcune fasi del ciclo, seppur mantenendo il pieno controllo su quelle iniziali e finali.

Vi è poi un nucleo molto rilevante, quello delle imprese artigianali sotto i 20 addetti, che raggiunge le 130 unità. Queste ditte, a causa delle loro dimensioni ridotte, hanno l'handicap di utilizzare macchinari relativamente obsoleti, ma al contempo godono di costi del lavoro inferiori. Generalmente producono su commissione, con rapporti di

subfornitura anche continuativi con i calzaturifici più grandi; sono dunque aziende subordinate alle richieste dei committenti, che le usano per fronteggiare i picchi di domanda o le produzioni di qualità minore, e questo provoca un'acuta competizione, che spesso è causa delle riduzioni dei loro margini di redditività, fino a causarne anche l'uscita dal mercato.

Ci sono poi le aziende produttrici di parti (come tacchi, soles, tomaie), di accessori e quelle fornitrici di servizi, come gli studi di modelliera. Esse costituiscono il gruppo più consistente a livello numerico, ma non in quanto a rilevanza occupazionale.

Per quanto riguarda le imprese produttrici di parti e componenti, tra queste sono emerse delle aziende leader, che hanno rapporti di mercato sia dentro che fuori dal distretto e studiano assieme ai calzaturifici le caratteristiche di prodotto più adatte alle esigenze specifiche, mentre le imprese "produttrici di fase", sono praticamente dei "terzisti" in quanto dipendono strettamente dai calzaturifici che forniscono loro i materiali e le direttive da seguire nelle lavorazioni.

Gli studi professionali di modellisti e stilisti fungono da interfaccia con le più recenti tendenze di moda per i calzaturifici minori, che date le loro dimensioni, non riescono a seguire direttamente, fornendo loro i disegni-moda e lo sviluppo dei modelli.

Nel tempo, il loro numero è cresciuto, tanto che le aziende della riviera non sono più riuscite ad assorbire tutta la loro proposta creativa, determinando così una "fuga" di idee e stile verso imprese di altri distretti, o addirittura paesi, scatenando effetti concorrenziali non graditi per la situazione del distretto del decennio successivo.

L'ultimo gruppo è quello delle aziende commerciali, che hanno avuto un ruolo vitale per i calzaturifici minori che non potevano permettersi al proprio interno una funzione distributiva che li mettesse in contatto con il mercato finale.

Nei primi anni Novanta, l'Italia è primo produttore europeo e quarto mondiale, dopo la Cina Popolare, Hong Kong e Taiwan, ma negli stessi anni si verificano dei cambiamenti nel mercato che mettono in crisi il modello di sviluppo tipico del distretto: prima su tutti, la pressione concorrenziale che arriva dai paesi in via di sviluppo. Paesi come la Spagna, il Portogallo, ed in parte anche il Brasile, hanno iniziato a produrre calzature di qualità media, che possono ora confrontarsi con i prodotti medi brentani, con il vantaggio dei costi del lavoro più ridotti e conseguentemente di un prezzo più basso rispetto a quelli della riviera, mediamente più alti. Alcuni, poi, attribuiscono una parte della responsabilità agli stilisti formati nella Scuola per modellisti della Riviera del Brenta che, non essendo stati assunti

localmente, fornivano idee e disegni affini alla produzione rivierasca nella penisola iberica.

Il volume delle esportazioni verso l'Europa Occidentale, ed in particolare verso la Germania, subisce delle flessioni dovute proprio alla crescita del settore calzaturiero spagnolo e portoghese: questo scenario così mutato, impone alle aziende della Riviera del Brenta di reimpostare le proprie politiche in direzione di un allargamento dei mercati di sbocco. Il Brentano aumenta le esportazioni verso Stati Uniti, Giappone, Canada, Australia e paesi arabi, nei quali il *made in Italy* è particolarmente apprezzato e trasmette quel valore aggiunto che basta a giustificare i prezzi più elevati.

Caso emblematico per le aziende della riviera è quello della Germania: questa nazione passa dall'essere una risorsa ad un problema. Il mercato tedesco negli anni è diventato sempre più sensibile al fattore prezzo, e negli anni Novanta ha trovato nei prodotti di altri paesi, degli articoli tendenzialmente simili a quelli veneziani, ma più convenienti.

Il problema era che molte aziende, soprattutto tra quelle di dimensioni minori, le esportazioni verso la Germania rappresentavano anche il 70-80% delle proprie vendite: esse dovevano accettare di lavorare agli stessi prezzi dei produttori portoghesi e spagnoli per non chiudere, ma questo non era possibile dato che il decentramento locale da solo non riusciva a compensare il differenziale del costo del lavoro dei concorrenti.

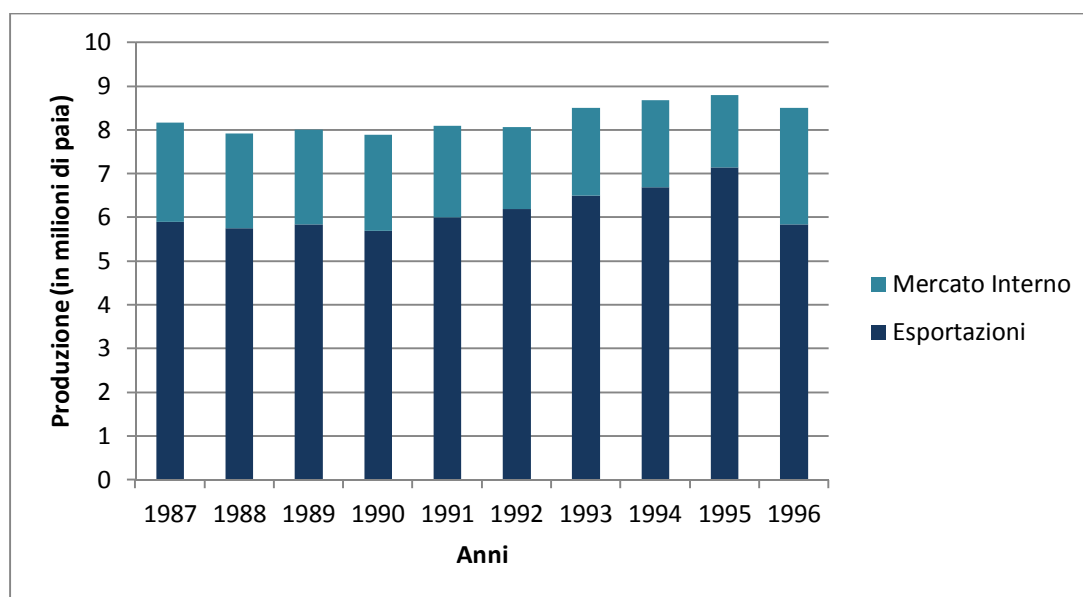


Grafico 3: Produzione e valore delle esportazioni per le calzature del Brenta dal 1987 al 1996

È anche per questo motivo, che in questi anni inizia la ricerca di nuovi approvvigionamenti e di delocalizzazioni all'estero, in particolare verso l'Europa dell'Est.

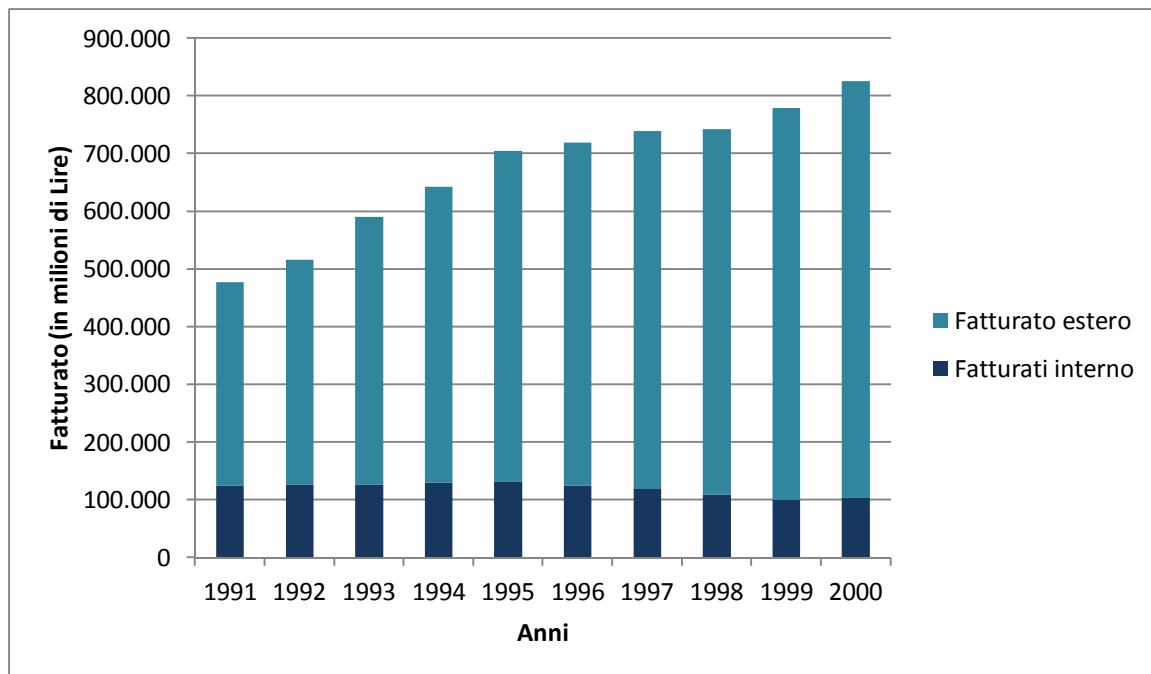


Grafico 4: Fatturato interno ed estero della Riviera del Brenta dal 1991 al 2000

Nei paesi come la Romania, la Bulgaria e l'ex Jugoslavia, il livello salariale era molto più basso: le aziende brentane erano alla ricerca di un modo per ridurre il costo del lavoro, e questa soluzione al momento, era la più adatta, anche se poteva celare un pericolo, poiché importando semilavorati scadenti da paesi senza una cultura ed una tradizione calzaturiera come quella veneziana, le aziende correvano il rischio di rendere i loro prodotti non più competitivi neppure per la qualità media ricercata in quegli anni dal mercato tedesco.

Il caso tedesco però è molto più articolato e ha origini nel dopoguerra. Poiché le dimensioni aziendali ridotte non avevano consentito agli imprenditori di raggiungere i clienti direttamente, essi si erano dovuti rivolgere ad agenti e rappresentanti plurimandatari e ai grandi gruppi d'acquisto. Questo ha causato un rapporto squilibrato a vantaggio dei compratori: essi pretendevano prezzi standard per tipologia di prodotto e quindi hanno finito col determinare loro stessi il prezzo di acquisizione, togliendo la possibilità di manovra alle aziende, costrette a modificare di volta in volta la produzione, organizzandola anche in modo diverso a seconda di logiche ad esse esterne, alla fine perdendo qualità (Rossi, 1998). Il caso tedesco

deve dunque fungere da monito per le aziende del distretto, che applicano per la maggior parte questo sistema di commercializzazione che di fatto impone loro il prezzo, senza margini di manovra.

La Germania, grazie alla vicinanza geografica, al rispetto dei tempi di pagamento, all'affidabilità commerciale degli intermediari e ai quantitativi consistenti che garantiva, era stata concepita come mercato di riferimento, e questo è stato il vero punto debole delle aziende del distretto. La domanda tedesca era ormai troppo standardizzata e non era più un mercato appetibile come un tempo per le calzature della riviera, che per rilanciarsi dovevano tornare alla qualità, segmentando la produzione per aggredire più segmenti della domanda.

Negli anni Novanta le aziende del distretto si trovano perciò di fronte ad una scelta: competere con l'industria calzaturiera iberica abbassando i prezzi e puntando ad ottenere grandi volumi, oppure tornare a scommettere su ciò che li aveva caratterizzati finora, la qualità.

La tendenza a delocalizzare in aree a minor costo parti significative della produzione si presentava dunque in controtendenza, poiché la manodopera dei paesi terzi non riusciva ad avvicinarsi agli standard richiesti nelle produzioni di qualità: si può affermare che l'insieme del sapere, delle competenze e delle abilità sviluppate dai lavoratori padovani e veneziani, risulta vincente rispetto alla stringente necessità di abbattere i costi.

Questa esaltazione ed esasperazione della qualità ha progressivamente attirato l'attenzione delle più prestigiose ed importanti griffe dell'alta moda: i grandi stilisti hanno ritenuto i produttori della Riviera del Brenta i più idonei, per quanto concerne design e qualità, a realizzare le proprie collezioni che dovevano necessariamente eccellere.

Per concludere, da uno studio della SDA Bocconi (Bielli, Ciucciarelli, 1997), verso la fine del ventesimo secolo, tra le aziende della Riviera del Brenta, vengono individuate quattro tipologie di strategie.

Strategia orientata al prodotto. Queste imprese puntano molto sulla qualità della lavorazione e dei materiali. Le calzature denotano uno stile originale e vengono proposte in gamma molto vasta, ma sono realizzate poi in serie di piccole dimensioni. Le aziende possiedono uno o più marchi propri, che però sono conosciuti soltanto dai distributori e non dal pubblico finale, ponendo il potere contrattuale proprio nelle

mani dei grandi distributori che chiedono a queste piccole aziende il mantenimento di un'elevata qualità abbinata alla compressione dei prezzi, portandole a situazioni in cui sono costrette a ridurre la propria redditività.

Punti di forza:

- elevato know how¹²;
- capacità progettuale e di design;
- attenzione all'efficienza e alla struttura dei costi;
- relazioni con i fornitori consolidate;
- redditività reinvestita all'interno delle aziende.

Punti di debolezza:

- assenza di segmentazione dell'offerta;
- immagine debole verso il consumatore finale e poca o nulla cultura di marketing;
- scarsa o stazionaria crescita;
- elevato rischio legato al rapporto qualità-prezzo.

Strategia di immagine propria chiaramente identificabile dal consumatore. Anche per queste aziende la qualità rimane elemento imprescindibile, rafforzandola nell'identificazione con il marchio. Sono aziende che pongono attenzione nei riguardi del consumatore finale, si formano un'immagine propria ben delineata che li pone ad operare in una nicchia. Sviluppano rapporti diretti con la distribuzione finale formata dai dettaglianti e spesso si avvalgono di negozi direttamente gestiti nelle grandi città, così da poter verificare di persona la risposta del cliente finale.

Punti di forza:

- immagine ben riconoscibile e definita del marchio;
- conoscenza del marketing;
- margini di profitto e tassi di crescita elevati;
- contatto diretto con il consumatore finale e la distribuzione;
- competizione relativa alle nicchie di mercato prescelte.

Punti di debolezza:

- elevati investimenti in immagine;
- minor know how produttivo;
- squilibrio tra l'attenzione posta al marketing e al processo produttivo.

¹² *Know how*: il complesso delle cognizioni ed esperienze per il corretto impiego di una tecnologia o per la realizzazione di un determinato prodotto.

Strategia basata sulla produzione "firmata" da stilisti. Questa è una strategia praticata molto poco nel distretto e queste aziende cercano nello stilista, già affermato nei vari segmenti della filiera come l'abbigliamento e gli accessori, un modo per evitare gli alti costi dell'investimento in immagine. Questi calzaturifici non praticano subforniture, ma la realizzazione e commercializzazione di un'idea, uno schizzo, un disegno, forniti dalla casa di moda. L'azienda si occupa dunque della produzione, concordando con lo stilista sugli aggiustamenti da apporre, immette il prodotto sul mercato e poi la *maison* provvede all'immagine.

Punti di forza:

- investimenti pubblicitari aziendali limitati o nulli, in quanto è la casa di moda a provvedere all'immagine;
- tassi di crescita elevati garantiti dalla nomea dello stilista;
- il prezzo di vendita viene definito dall'azienda produttrice che ha anche il controllo sulla rete distributiva.

Punti di debolezza:

- complessità dei rapporti contrattuali;
- elevato standard gestionale in grado di garantire l'affidabilità dell'azienda;
- estrema flessibilità richiesta dalla creatività dello stilista che a volte si traduce in idee non convertibili sul piano produttivo.

Strategia basata sulla produzione per conto di stilisti. Queste aziende intrattengono dei rapporti di subfornitura con gli stilisti che vogliono arricchire la propria gamma merceologica. Le aziende perciò, perdono la propria autonomia e diventano dipendenti dalle imposizioni del committente, che non esiterebbe a recarsi da altri produttori che a parità di qualità, gli propongono prezzi di acquisto più vantaggiosi.

Punti di forza:

- know how produttivo mantenuto all'interno dell'azienda;
- margini di redditività soddisfacenti;
- sicurezza del mercato di sbocco.

Punti di debolezza:

- rischio contrattuale dovuto alle lavorazioni legate alle stagioni;
- domanda tendenzialmente pervasiva.

Il ventesimo secolo per le aziende della Riviera del Brenta si chiude in generale attuando strategie volte al cambiamento che possano contrastare la concorrenza

sempre più crescente che arriva dalle altre aree calzaturiere italiane e da quelle della penisola iberica e dei paesi in via di sviluppo.

2.3 Il nuovo millennio: quindici anni turbolenti

Il nuovo millennio si presta ad essere definito un periodo turbolento per il distretto della Riviera del Brenta, come per gran parte dell'economia globale.

L'economia mondiale, infatti, appare subito in calo in seguito al crollo delle Torri Gemelle dell'11 Settembre 2001. Il distretto ne risente, e vengono colpite soprattutto le aziende che esportano volumi di produzione non trascurabili verso gli Stati Uniti che, anche a causa della svalutazione del dollaro, diminuiscono le importazioni di calzature dal nostro paese.

Dal 2003 comincia la ripresa, fino ad arrivare al 2007 che è stato il migliore degli ultimi 25 anni per le imprese brentane, registrando una produzione di 21.800.000 paia di scarpe, esportazioni che rivestono circa il 90% delle vendite ed un livello totale di addetti pressoché stabile rispetto agli anni appena precedenti di 12.354 unità.

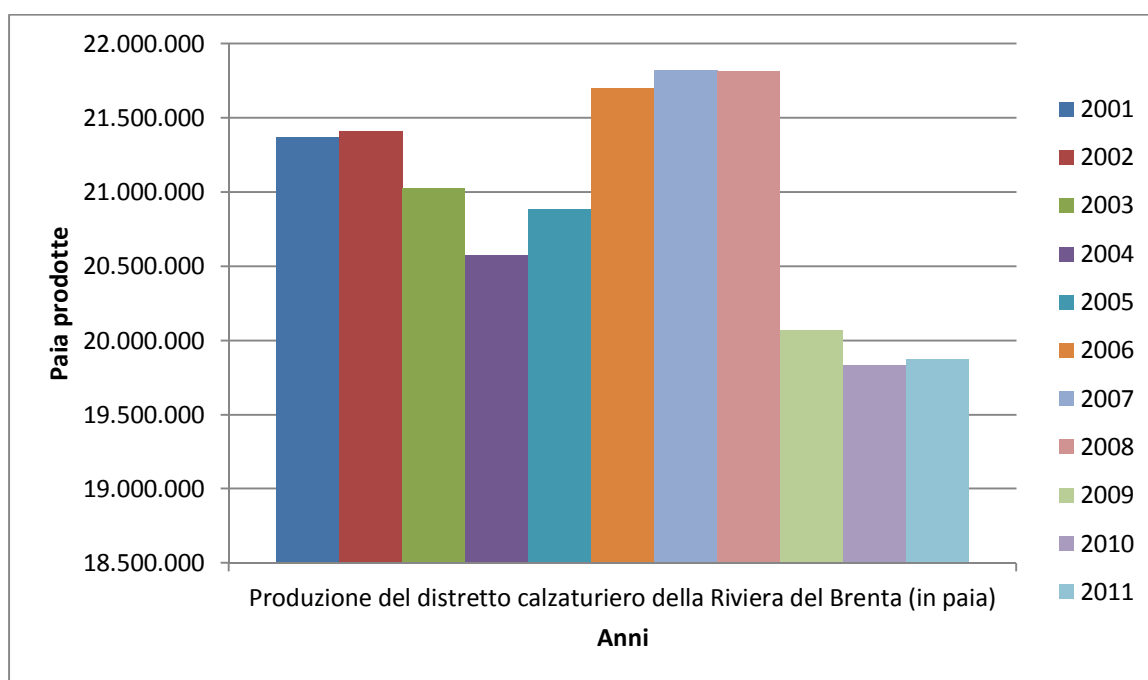


Grafico 5: La Produzione del distretto della Riviera del Brenta dal 2001 al 2011

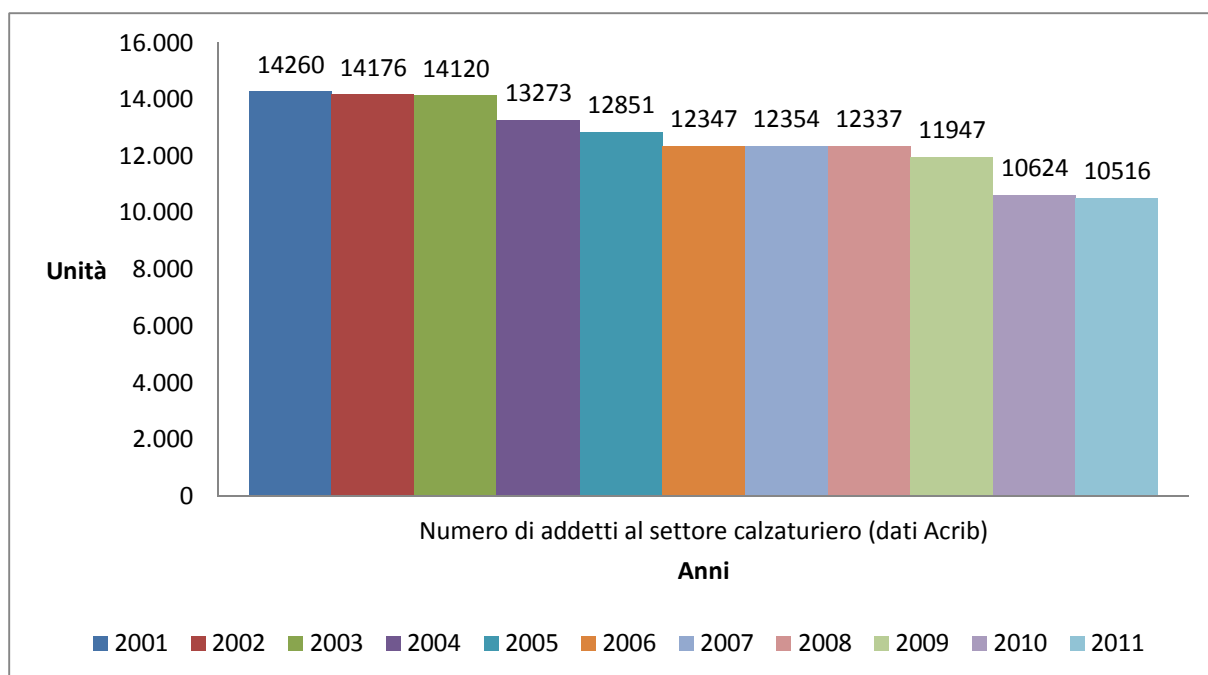


Grafico 6: Numero di addetti nel distretto della Riviera del Brenta dal 2001 al 2011

L'entusiasmo per il successo di quest'anno d'oro però, viene subito stroncato con la crisi finanziaria degli Stati Uniti, che ha iniziato a mostrare i suoi effetti nel secondo semestre del 2008, in seguito al fallimento di Lehman Brothers: dal 2007 al 2011 difatti, tra il veneziano ed il padovano, si verifica la chiusura di circa un quinto delle imprese del distretto (all'incirca 150) e ad un calo del numero degli addetti di circa 1700 unità (Assemblea Acrib, 2012).

Passando ad analizzare più da vicino le dinamiche del distretto, verso la fine degli anni Novanta, come è stato detto, era iniziato un fenomeno di delocalizzazione all'estero delle fasi del ciclo produttivo a minor valore aggiunto e che rischiavano di compromettere in maniera pressoché nulla la qualità del prodotto finale. Il motivo di tale strategia era principalmente, se non unicamente, l'abbattimento dei costi di produzione, in particolar modo del costo del lavoro, per quanto riguarda le calzature delle seconde linee, così da essere più competitivi anche sul prezzo dopo il sopraggiungere di una pressione competitiva sempre più stringente da parte della penisola iberica e di alcuni paesi in via di sviluppo. I paesi verso i quali indirizzare l'esternalizzazione erano quindi quelli con livelli salariali minori rispetto a quelli italiani e legislazioni tendenzialmente meno stringenti: i brentani si rivolgevano principalmente alla Romania, e l'Est Europa in generale e alla Cina.

La delocalizzazione all'estero di alcune fasi della produzione, è continuata anche nel nuovo millennio, ma tendenza recente degli ultimi quattro-cinque anni è quella di riportare la produzione in Italia: i differenziali di costo tra il nostro paese e quelli sopra citati, si stanno pian piano riducendo, inoltre, considerando i costi ed i problemi legati alla logistica ed al mantenimento di queste relazioni, i calzaturieri brentani stanno rivalutando l'importanza di avere un maggiore controllo e la sicurezza di una qualità più elevata, garantiti dalla produzione in riviera, o quantomeno in Italia.

Il settore calzaturiero italiano sta, in questi anni, vivendo un periodo di continue trasformazioni, questo a causa anche della crescente globalizzazione, che rende i mercati meno stabili e meno prevedibili. La concorrenza si fa sempre più accesa: oltre a Spagna, Portogallo e Brasile, nel nuovo millennio anche le aziende produttrici asiatiche diventano più competitive. La liberalizzazione dell'economia cinese è tra le cause scatenanti di una profonda riconfigurazione del sistema produttivo calzaturiero globale. Nel 2005 in Italia, le importazioni di calzature cinesi aumentano del 900% dopo la liberalizzazione dai sistemi di quota massima, e questo scatena la pressione per disporre di misure *antidumping*¹³.

Per la Riviera del Brenta però, il problema non è tanto legato alle importazioni cinesi, posizionandosi le calzature nostrane in fasce di mercato più elevate e di livello qualitativo decisamente superiore, quanto all'ondata cinese arrivata tra veneziano e padovano. Negli ultimi dieci anni si è verificato un proliferare di imprese e laboratori, prevalentemente terzisti e tomaifici, gestiti da cinesi: intorno al 2010 si stimavano circa un centinaio di attività, spesso irregolari, e non iscritte al gruppo A.C.R.I.B.

Un dato particolarmente rilevante riguarda il calo di altrettanti tomaifici della Riviera dal 2000 al 2008: in molti non sono dunque sopravvissuti alla concorrenza cinese in loco e alle delocalizzazioni all'estero.

Queste attività cinesi sorte in zona, rappresentano una concorrenza sleale, fatta di non regolarizzazione del lavoro, con conseguenti forme di quelli che la legislazione italiana definirebbe come sfruttamento e mancanza delle principali norme igienico-sanitarie e di sicurezza sul posto di lavoro. Il ricorso da parte dei calzaturifici brentani a questo tipo di laboratori cinesi che permettono di ridurre i costi e di avere allo stesso tempo un prodotto *made in Italy*, è un'illusione: sul piano qualitativo le

¹³ *Antidumping*: provvedimento o misura presa da un governo o da un organismo internazionale per neutralizzare gli effetti del dumping (esportazione di merci a prezzi molto più bassi rispetto a quelli praticati sul mercato interno, o addirittura sottocosto; generalmente condotta con l'appoggio dello Stato con lo scopo di impadronirsi dei mercati esteri).

calzature non sono nemmeno paragonabili e questo rischia di ritorcersi contro alle aziende produttrici che seguono questa pratica. Le realtà cinesi quindi, possono impensierire il nostro sistema di produzione della calzatura, solamente con politiche di copia, produzione in serie o contraffazione del prodotto.

La Cina, piuttosto, come paese emergente con elevati tassi di crescita annua, rappresenta un'opportunità come nuovo mercato, anche se il problema dei dazi rende difficile raggiungere i distributori ed i consumatori finali, alle piccole e medie imprese della Riviera del Brenta. Le aziende rivierasche dovrebbero cercare di unirsi ed attuare delle strategie comuni e congiunte per superare gli ostacoli del mercato cinese, cosa che però viene spesso impedita dall'individualismo imprenditoriale tipico dei calzaturieri veneti.

Questa considerazione può essere allargata a tutti i nuovi mercati emergenti: essi sono geograficamente lontani da Venezia e dall'Italia, e data la dimensione delle aziende di questa zona, singolarmente sono pressoché impossibili da raggiungere. La soluzione potrebbe essere quella di fare rete, ma questa è una delle cose più difficili per gli imprenditori brentani, che hanno l'individualismo impresso tra i loro valori.

La struttura odierna del distretto presenta tre tipologie di realtà aziendali:

- le aziende terziste;
- le aziende che producono con marchio proprio;
- le aziende che collaborano e lavorano per le griffe.

Ad essere in crisi e passare momenti di difficoltà sono soprattutto le aziende che producono a marchio proprio, in quanto non riescono a reggere la concorrenza sempre più stringente e non hanno marchi così conosciuti dai consumatori finali, da assicurare loro una certa stabilità.

Le aziende che lavorano per le griffe, senza togliere che possano comunque dedicare parte della loro capacità produttiva alla realizzazione dei prodotti a marchio proprio, invece, trovano nelle partnership con le *maison*, un modo per superare i momenti meno rosei del settore calzaturiero.

È vero che lavorare con le griffe pone un'attenzione particolare al fattore prezzo, che gioca un ruolo molto importante, ma altresì questo permette ai calzaturifici brentani di rivedere l'efficienza dei propri processi produttivi e a migliorarla snellendo l'azienda da inefficienze. Le imprese produttrici sono inoltre spinte ad investire per garantire

alla casa di moda l'affidabilità che viene richiesta, spingendo ad innovazioni di processo.

Non mancano poi le innovazioni di prodotto: poiché gli stilisti spesso forniscono solamente schizzi o disegni alle aziende rivierasche, alla fine sono i modellisti e gli sviluppatori tecnici della Riviera a progettare e realizzare i prototipi e i modelli.

Concludendo si possono delineare i principali punti di forza e di debolezza attuali del distretto calzaturiero brentano.

I punti di forza, sono principalmente quelli di sempre: un know how straordinario accompagnato da un'eccellente qualità e dalla straordinaria creatività che possiedono i modellisti e gli stilisti della Riviera; la flessibilità produttiva; la copertura di tutti i segmenti rilevanti della filiera.

Per quanto riguarda i punti deboli, si può notare un branding inesistente per le piccole e medie aziende accompagnato da una carente cultura di marketing: in Riviera si è ancora troppo *product oriented* a discapito della *market orientation*¹⁴, e per questo alcuni si sono resi conto tardi del fatto che il cliente finale delle calzature brentane è cambiato, la signora abbiente cinquantacinquenne ha lasciato il posto alle trentacinquenni in carriera.

A questo si devono infine aggiungere l'assenza di reti ed alleanze e la mancanza di un vero controllo di gestione, che sappia individuare quali sono realmente i costi per le piccole e medie imprese della Riviera del Brenta.

¹⁴ *Product orientation vs market orientation*: le aziende della Riviera del Brenta pongono un'attenzione maniacale nei confronti prodotto, curandolo in ogni piccolo dettaglio, a volte tralasciando il cliente finale ed i suoi bisogni.

2.4 Uno sguardo al 2014

Di seguito verranno presentati i dati statistici relativi al distretto calzaturiero della Riviera del Brenta nel 2014. Nell'ultimo anno il settore registra complessivamente una lieve crescita rispetto all'anno precedente, nonostante siano diminuiti il numero di aziende e di addetti occupati nel distretto.

Nella tabella e nel grafico a torta sottostante (grafico numero 7), sono presentati i dati relativi al numero di addetti occupati nel distretto nel 2014: rispetto all'anno precedente, il numero totale degli addetti è calato di 98 unità, lasciando però pressoché invariate le percentuali degli addetti impiegati nelle varie aziende: calzaturifici, accessoristi, modellisti, ditte commerciali e soci e titolari di società.

Il numero degli addetti in Riviera del Brenta rappresenta il 64,3% rispetto al totale veneto e il 13,8% rispetto all'Italia.

	VENEZIA VENICE	PADOVA PADUA	TOTALE GRAND TOTAL
CALZATURIFICI SHOE FACTORIES	3.819	2.960	6.779
ACCESSORISTI ACCESSORY MANUFACTURING COMPANIES	1.024	671	1.695
MODELLISTI SHOE DESIGNERS	149	141	290
DITTE COMMERCIALI TRADING COMPANIES	118	76	194
SOCI E TITOLARI DI SOCIETÀ MEMBERS AND OWNERS OF COMPANIES	717	368	1.085
TOTALE SUM TOTAL	5.827	4.216	10.043

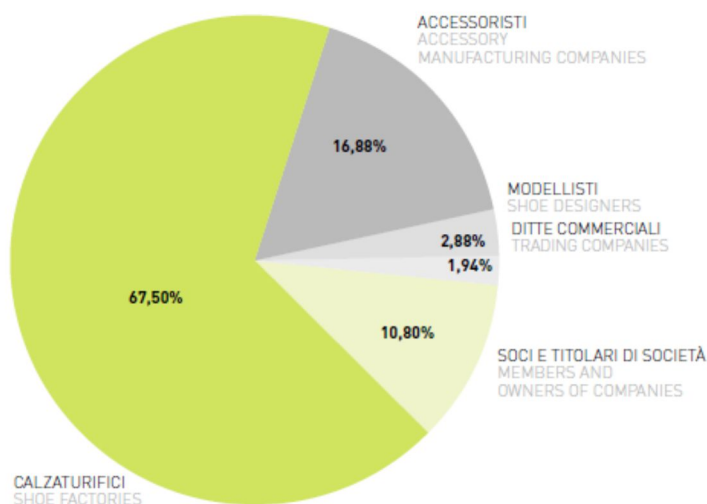


Grafico 7

Il numero di aziende in Riviera del Brenta, invece, rappresenta il 70,1% rispetto al totale veneto e il 9,5% rispetto all'Italia.

Nel 2014 il numero totale di aziende è calato di circa il 3% passando da 538 a 522: ad aver chiuso sono soprattutto gli accessoristi, passati dai 307 del 2013 ai 290 dell'ultimo anno. Aumentati, anche se di poche unità, sono invece aziende come i calzaturifici e gli studi dei modellisti, cresciuti rispettivamente di 3 e 4 unità.

	VENEZIA VENICE	PADOVA PADUA	TOTALE GRAND TOTAL
CALZATURIFICI SHOE FACTORIES	86	44	130
ACCESSORISTI ACCESSORY MANUFACTURING COMPANIES	200	90	290
MODELLISTI SHOE DESIGNERS	34	22	56
DITTE COMMERCIALI TRADING COMPANIES	25	21	46
TOTALE SUM TOTAL	345	177	522

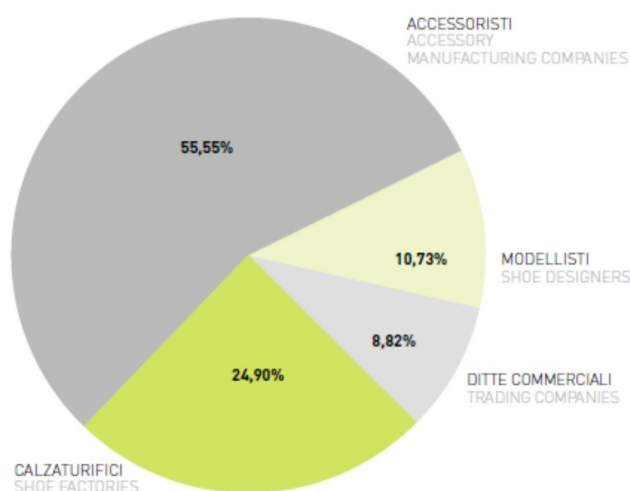


Grafico 8

Nonostante il calo del numero di addetti e di aziende, è aumentata la produzione di calzature del distretto, la quale raggiunge 19.424.000 paia di scarpe, invece dei 19.343.560 dell'anno precedente.

Nel 2014 il numero di paia prodotte in Riviera del Brenta, rappresenta il 30,1% rispetto al veneto e il 9,1% rispetto al totale nazionale, mentre il valore delle calzature brentane è superiore, rappresentando il 51,3% del fatturato realizzato in Veneto e il

13,2% di quello italiano. Questo è dovuto al fatto che la produzione della Riviera del Brenta presenta livelli qualitativi più elevati rispetto agli altri distretti calzaturieri italiani, posizionandosi nella fascia alta del mercato e nel settore del lusso, permettendo alle aziende veneziane e padovane di vendere le proprie calzature con margini di profitto maggiori.

La percentuale delle esportazioni continua ad essere molto elevata, attestandosi sulla quota del 91% rispetto al valore totale della produzione del distretto.

	VENEZIA VENICE	PADOVA PADUA	TOTALE GRAND TOTAL
CALZATURIFICI SHOE FACTORIES	792,27	477,94	1.270,21
ACCESSORISTI ACCESSORY MANUFACTURING COMPANIES	203,14	103,81	306,95
MODELLISTI SHOE DESIGNERS	28,19	35,15	63,34
DITTE COMMERCIALI TRADING COMPANIES	121,38	104,11	225,49
TOTALE SUM TOTAL	1.144,98	721,01	1.865,99
QUOTA EXPORT EXPORT QUOTA			91%

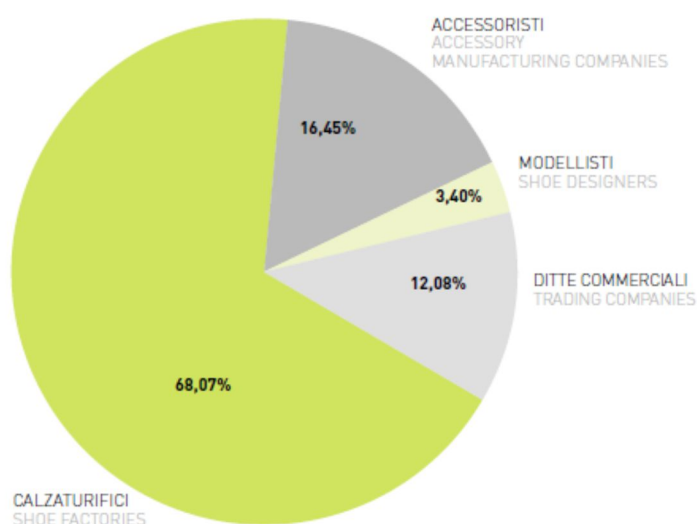


Grafico 9

2.5 Per non perdere l'arte della calzatura: il Politecnico Calzaturiero

Lo scenario competitivo odierno è caratterizzato da fenomeni quali:

- il mutamento dei consumi che privilegia prodotti ad alto valore simbolico e distintivo, penalizzando quelli che si caratterizzano solo per la qualità;
- la perdita di importanza delle stagioni nel settore moda a favore di una continuità propositiva durante tutto il corso dell'anno, governata da precise strategie di vendita;
- la diffusione delle tecnologie CAD¹⁵ e della comunicazione via internet, che porta ad una maggiore riduzione del tempo di trasferimento delle informazioni.

Dunque, per le imprese della Riviera del Brenta, è necessario implementare le capacità organizzative ed inserire nuove tecnologie e nuovi profili professionali, che possiedano competenze tecniche e gestionali sempre più complesse.

Erede della tradizione di impegno dei calzaturieri del Brenta a favore della qualificazione delle risorse umane, nel 2001 viene costituito il Politecnico Calzaturiero a Capriccio di Vigonza, in provincia di Padova.

Come detto in precedenza, dal 1923 a Stra era operante la “*Scuola di disegno per arti e mestieri*”, inizialmente dedicata alla formazione di persone operanti in vari settori, ed in seguito al forte sviluppo del distretto calzaturiero, indirizzata a modellisti e tecnici calzaturieri.

Il Politecnico Calzaturiero è stato costruito con lo scopo di sostenere nella zona del Brenta e in Italia, le iniziative di ricerca e trasferimento tecnologico su processi, sistemi e prodotti innovativi; per curare la specializzazione degli occupati, la formazione degli imprenditori e incrementare i servizi per la qualità aziendale e la sicurezza nei posti di lavoro; per promuovere iniziative per l'orientamento e la formazione tecnica dei giovani.

Il Politecnico si contraddistingue dalle altre realtà formative per quattro aspetti fondamentali:

- Tradizione: esso ha contribuito per decenni alla crescita del settore calzaturiero veneto formando la gran parte degli imprenditori, modellisti e tecnici calzaturieri che vi operano;

¹⁵ CAD (Computer Aided Design): riguarda l'utilizzo di tecnologie software, in particolare della computer grafica, per supportare l'attività di design di manufatti sia virtuali che reali.

- La collaborazione con le imprese calzaturiere: vi è una stretta cooperazione tra la scuola, gli imprenditori e l'Associazione dei Calzaturifici della Riviera del Brenta, fondamentale per stimolarne l'evoluzione e l'aggiornamento;
- La composizione del corpo docenti: esso è formato da imprenditori, stilisti, modellisti, tecnici e consulenti che operano realmente nelle aziende calzaturiere della zona;
- Sinergie con altre attività: servizi sia nell'ambito della ricerca tecnologica che nel controllo qualità dei materiali ad uso calzaturiero.

Il Politecnico opera dunque in un'ottica integrata e di partnership per costruire una rete a supporto delle aziende dell'intera filiera. Le attività svolte sono concentrate nello sviluppo dell'area della formazione, del controllo qualità e materiali, dell'innovazione tecnologica, della sicurezza dei luoghi di lavoro.

La formazione è la principale mission del Politecnico, che gestisce la Scuola di Design e Tecnica della Calzatura e assieme al Polimoda di Firenze e lo SCAM di Civitanova Marche, partecipa alla Rete Nazionale dei Centri di Eccellenza costituita dall'A.N.C.I. per la formazione nel settore calzaturiero. Inoltre realizza corsi sull'uso delle nuove tecnologie (sistemi CAD-CAM¹⁶ e la computer grafica), promuove seminari per imprenditori e iniziative formative per il settore coinvolgendo scuole superiori e università, realizza corsi specialistici sul settore per le aziende, partecipa a progetti di formazione sperimentale che prevedono l'uso delle nuove tecnologie per la formazione a distanza.

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, il Politecnico sperimenta le nuove tecnologie in collaborazione con i produttori di macchine e sistemi CAD e CAM, contribuendo al miglioramento dei loro prodotti in funzione delle specifiche esigenze dei calzaturifici del Veneto; realizza studi in collaborazione con gli Istituti Universitari per lo sviluppo e la progettazione di nuove tecnologie produttive; collabora con i più importanti produttori di macchine per i calzaturifici; sviluppa pacchetti software personalizzati per la gestione dei dati e delle immagini di settore.

L'istituto inoltre, effettua il servizio di laboratorio e controllo qualità dei materiali per le aziende venete, sperimentando i nuovi materiali che vengono utilizzati nel settore

¹⁶ CAM (Computer Aided Manufacturing): riguarda l'utilizzo di software per la realizzazione di manufatti aventi la forma specificata nel modello elaborato, solitamente da software CAD.

calzaturiero e promuovendo i progetti per l'applicazione nelle aziende delle normative europee sulla certificazione dei sistemi di qualità aziendale.

Il Politecnico dà molta importanza alla sicurezza dei luoghi di lavoro e delle macchine e contribuisce alla diffusione tra le aziende calzaturiere delle leggi e delle norme vigenti, organizzando anche corsi di formazione per responsabili della sicurezza; inoltre pone attenzione alle questioni ambientali, effettuando analisi di tipo qualitativo e quantitativo e proponendo interventi di bonifica.

In conclusione, gli obiettivi strategici del Politecnico Calzaturiero sono i seguenti:

- Sostenere lo sviluppo delle imprese operanti nel settore calzaturiero;
- Sviluppare le iniziative di ricerca e trasferimento tecnologico su sistemi, processi e prodotti innovativi sia in Veneto che nel resto d'Italia, orientare e formare i giovani, gli imprenditori e gli occupati;
- Rendere l'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche un fattore comune nelle aziende del distretto;
- Favorire la crescita della struttura gestionale delle aziende sperimentando nuovi modelli organizzativi in un'ottica di integrazione della filiera;
- Sperimentare e diffondere le tecnologie CAD e CAM per la progettazione e la produzione delle calzature;
- Sviluppare la cultura di settore collaborando in modo organico con l'Università e le scuole.

3. ROSSIMODA

In questo capitolo, verrà presentato il caso aziendale: lo studio del processo di sviluppo prodotto di Rossimoda, una delle più grandi aziende presenti nel distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, ma prima ne verranno ripercorse la storia e l'evoluzione.

Nel 1942, Narciso Rossi insieme a due soci, fonda a Noventana, in provincia di Padova, un piccolo laboratorio per la creazione di calzature, chiamato Creta, con una produzione di sei paia di scarpe al giorno.

Nel 1954 Creta viene trasferito al piano terra dell'abitazione del signor Rossi e due anni dopo, egli liquida i due soci, per far entrare in affari i suoi tre figli Luigino, Dino e Diego, cambiando il nome della società in Fratelli Rossi S.n.c.

In quegli anni, la gestione aziendale viene affidata al secondo figlio Luigino, dando inizio ad un periodo di grande sviluppo. L'azienda si specializza nella produzione di calzature di lusso, aprendosi anche al mercato internazionale.

La collaborazione con le griffe

La Fratelli Rossi S.n.c. è stata la prima in Italia ad iniziare a lavorare in licenza, negli anni Sessanta, per le grandi griffe francesi, iniziando come terzista dello stilista francese Charles Jourdan. Nel 1963, dopo aver acquisito il *know-how* necessario, inizia a lavorare in licenza per la produzione e la distribuzione in Italia delle calzature di Yves Saint Laurent, orientandosi principalmente all'aspetto produttivo e limitando quello distributivo alla commercializzazione nel Bel Paese ai clienti proprietari di negozi indipendenti e di boutiques.

Nel 1964 inizia ad allargarsi e migliorare anche l'assetto distributivo a livello internazionale, grazie alla collaborazione, per la produzione delle calzature da donna del marchio Anne Klein, con una società di distribuzione americana, la Schwartz&Benjamin.

Ecco uno stralcio di un discorso dello stesso Luigino Rossi tratto dal libro *Fare impresa nel terzo millennio* (Azzariti, Bianchi, 1999):

“Ad un certo punto, girando e viaggiando per cercare di vendere nuove collezioni in Italia, Francia e Inghilterra, mi accorsi che qualcosa non

funzionava: quando si produce su altissime nicchie di prodotti artigianali e con grande contenuto di manodopera, si può arrivare a dare valore aggiunto al prodotto se c'è elevata creatività e flessibilità, ma soprattutto se c'è una griffe conosciuta in tutto il mondo.

La mia intuizione, infatti, prese corpo nei primi anni '60: a Parigi osservavo le scarpe di Christian Dior vendute nei migliori negozi degli Champs Elysees. Mi accorsi che non erano migliori delle nostre in termini qualitativi, ma avevano un prezzo maggiore del 30-40% rispetto al nostro. È stato allora che ho chiesto a Roland Jourdan di ricevermi nel suo stabilimento a Romance, vicino a Lione, per propormi come produttore delle sue griffate Christian Dior.

Quell'incontro ebbe successo e così iniziai a produrre le prime collezioni di calzature da donna. Qualche anno più tardi, Yves Saint Laurent – all'epoca disegnatore delle collezioni di Christian Dior – con Pierre Bergè decise di aprire la sua maison: riuscii ad ottenere da loro una licenza di produzione e questa partnership dura, dal 1961, ancora oggi. Capii solo dopo quei successi di contatti e partnership che potevo avere, lavorando per grossi marchi, una maggiorazione del 10-15% in più rispetto al prezzo tradizionale.

Proseguii la mia strategia di ricerca di partnership, tant'è che nel corso degli anni sviluppai accordi con Emanuel Ungaro e con Givenchy. In Francia con Enclain e Calvin Klein negli Stati Uniti, Fendi in Italia.”

Nel 1972 si assiste a un ulteriore cambiamento della ragione sociale dell'azienda, che passa da Fratelli Rossi S.n.c. a Rossimoda S.p.a. contestualmente al trasferimento dello stabilimento nell'attuale edificio a Vigonza, sempre in provincia di Padova. Luigino Rossi inoltre, viene confermato Presidente ed Amministratore Delegato.

Negli anni a seguire, Rossimoda continua ad allargare il portafoglio dei marchi di cui segue la realizzazione delle scarpe, iniziando nel 1973 una collaborazione in esclusiva mondiale per la produzione del marchio Givenchy: l'azienda della famiglia Rossi diventa responsabile della distribuzione europea e mondiale del brand francese, suddividendo la distribuzione per l'area americana con una società statunitense.

Rossimoda per assicurarsi un certo livello di produzione, intraprende una strategia di sostituzione dei brand minori allo scadere delle licenze: questo è il motivo per il quale negli anni si sono susseguiti marchi come Fendi, Richard Tyler, Vera Wang e Genny. Verso la metà degli anni Ottanta, viene creata a Parigi, una società per il recupero crediti volta inoltre a facilitare le transazioni commerciali con la Francia - le quali erano complicate prima dell'entrata in vigore del trattato di Maastricht e della libera circolazione di beni e capitali. Attualmente questa società opera come showroom ed è affiancata da tre agenti.

Nel 1989 inoltre, è stata aperta un'altra società con funzione di showroom anche a New York, per gestire la commercializzazione dei marchi di Rossimoda in America.

Nello stesso periodo, lo slancio internazionale dell'azienda lo si può notare anche nelle importantissime collaborazioni con i governi russo e cinese: l'azienda padovana ha svolto il ruolo di intermediario tra i due governi stranieri e i produttori di fabbricati e macchinari per la produzione di calzature, fornendo il proprio *know-how* a supporto di tali relazioni e della formazione del personale. Le fabbriche che sono sorte grazie a queste due collaborazioni, hanno poi iniziato a produrre i modelli di Rossimoda, con un livello qualitativo inferiore, più adatto alle condizioni socio-economiche di allora dei due paesi.

L'abbandono dei marchi propri

Negli anni Novanta, viene abbandonato il tentativo di lanciare i marchi propri come Cristina Rossi, Fratelli Rossi e Rossi Moda, preferendo investire nello sviluppo dei marchi del lusso in licenza. Questo anche per evitare possibili conflitti con le griffe prodotte, oltre che all'onerosità degli investimenti in marketing e comunicazione che sarebbero stati necessari per rendere noti ed apprezzati i marchi propri.

Luigino Rossi infatti, afferma di avere un'elevata richiesta di nuove produzioni aggiuntive sia da parte di stilisti che di tecnici, e questo è reso possibile grazie alla scelta delle giuste nicchie di mercato e ad un marketing coerente.

In questi anni il problema del Presidente Rossi non è trovare marchi per cui produrre le calzature, bensì trovare la manodopera specializzata per far fronte agli aumenti di produzione causati dalla collaborazione sempre maggiore con i marchi del lusso (Azzariti, Bianchi, 1999).

3.1 L'acquisizione del Gruppo LVMH

Nel 2000 avviene quello che può essere definito come secondo punto di svolta per Rossimoda, dopo la decisione degli anni Sessanta che ha visto l'inizio delle collaborazioni con le griffe. Con il nuovo millennio infatti, l'azienda padovana inizia una collaborazione con il gruppo LVMH per i marchi Givenchy e Christian Lacroix, di proprietà del gruppo, a cui seguono l'arrivo di altri marchi come Donna Karan, Marc by Marc Jacobs, Emilio Pucci, Celine ed altri ancora.

Nel giro di pochi anni, l'azienda padovana viene infatti acquisita proprio dal gruppo francese.

Il gruppo LVMH¹⁷, sfruttando la disponibilità di risorse finanziarie e capacità manageriali, ha creato una holding ad ombrello capace di portare, o in alcuni casi riportare, al successo numerose aziende posizionate nella fascia alta di mercato, che presentano un potenziale non ancora sfruttato a pieno. La multinazionale francese sta seguendo una politica di integrazione verticale, acquisendo le proprietà di numerosi produttori di eccellenza per assicurarsi il controllo della qualità e della tempistica della produzione dei prodotti dei marchi che fanno parte del gruppo.

La strategia di LVMH ha incrociato le sorti di Rossimoda in un periodo in cui l'azienda padovana affronta il problema del ricambio generazionale della famiglia Rossi: i tre fratelli sono giunti al momento di ritirarsi in pensione e nessun candidato sembra adeguato a prendere in mano le redini dell'azienda. Non trovano nessun erede per prendere il controllo di Rossimoda, ed allo stesso tempo non accettano l'alternativa di mantenere la proprietà, affidando l'azienda alla gestione di un management esterno.

In questi anni inoltre, il settore del lusso sta cambiando la sua configurazione: prende piede un fenomeno di concentrazione di brand ed aziende produttrici in grandi colossi del lusso.

Nel 1999 infatti, il gruppo Kering (allora conosciuto come PPR: Pinault-Printemps-Redoute) acquisisce il marchio Yves Saint Laurent, affidando di conseguenza la produzione alle aziende calzaturiere del gruppo, e facendo perdere a Rossimoda il suo brand più importante. Questo avrebbe portato l'azienda padovana a perdere quote di mercato, diminuendo la sua produzione e causando l'inevitabile perdita di posti di lavoro ed è stato proprio per garantire la sopravvivenza della sua azienda che Luigino Rossi ha deciso di raggiungere un accordo con il gruppo LVMH. Il

¹⁷ LVMH: Louis Vuitton-Moët Hennessy

gruppo già presente nel distretto della Riviera del Brenta con un team di manager a Fiesso d'Artico, stava cercando aziende da acquisire per la produzione delle calzature dei propri marchi.

L'accordo tra la famiglia Rossi e la multinazionale francese, prevede nel 2001 una prima cessione della quota di minoranza del 45% del capitale sociale di Rossimoda al gruppo parigino ed in un secondo momento, nel 2003 la cessione quasi totale del 97%: i fratelli Dino e Diego escono quindi completamente dall'azienda, lasciando Luigino a ricoprire il ruolo di Presidente ed Amministratore Delegato, detentore del restante 3% delle azioni. Luigino Rossi è rimasto a ricoprire tale ruolo sino al 2009, momento in cui il gruppo è riuscito a trovare un sostituto considerato all'altezza.

Questo accordo ha permesso alla famiglia Rossi di non licenziare i propri dipendenti e di non chiudere l'azienda, garantendo al contrario il prestigio e la solidità data dal primo gruppo del lusso e portando un portafoglio marchi in continua crescita.

Il piano di sviluppo aziendale ha portato a cambiamenti nel complesso distributivo, sviluppando la visibilità dei marchi in licenza ed apportando innovazioni al sistema produttivo, attraverso l'implementazione di un'organizzazione più efficiente ed una maggiore standardizzazione produttiva, senza per questo limitare la creatività degli stilisti.

Il gruppo LVMH attraverso l'acquisizione di Rossimoda, alimenta la sua strategia di potenziamento della componente di eccellenza produttiva, perseguita tramite l'acquisizione di produttori di elevata qualità, così da assicurarsi la cura minuziosa di fasi come la progettazione, il design e la produzione. Tra i suoi principi cardine, il gruppo annovera quello della produzione di eccellenza: per ottenere la perfezione, o quantomeno avvicinarsi il più possibile ad essa, è necessario mantenere la produzione sotto il proprio controllo diretto, integrando un ecosistema di produttori che vantano di una pratica pluriennale ed il cui successo è basato sull'esperienza degli artigiani più capaci, e restando vicino ai fornitori, così da poter controllare l'intera filiera produttiva.

3.1.1 I cambiamenti recenti: dal 2013 ad oggi

Da circa la metà del 2013, l'azienda ha subito un forte cambiamento: è passata dall'occuparsi a 360 gradi della calzatura, dalla produzione alla vendita, seguendo

anche le funzioni commerciale e marketing, ad avere un ruolo essenzialmente produttivo e di sviluppo.

Questo ha causato la scomparsa di alcuni ruoli aziendali, affidandoli completamente alle maison, che ora si occupano direttamente delle vendite.

Marchi come Marc Jacobs e Kenzo, che si affidavano all'azienda padovana solamente per la commercializzazione e non anche per la produzione, si sono dunque visti costretti ad interrompere la collaborazione con il calzaturificio brentano.

L'uscita di questi brand, assieme al fatto che ora Rossimoda vende alle maison ad un prezzo più basso, e non direttamente ai negozi, hanno causato un calo nel fatturato: l'azienda, per incrementare questo valore, ha quindi rafforzato le collaborazioni e le relazioni con i brand con i quali sta lavorando, facendo crescere notevolmente la produzione ed ovviando ai minori margini di vendita che ottiene dalla vendita alle maison piuttosto che ai negozi.

Durante il 2014 infatti, il fatturato dell'azienda è diminuito del 27.45% rispetto al 2012 attestandosi sui 51.096.667 euro; mentre il risultato netto dopo gli oneri finanziari, le tasse e gli ammortamenti, è aumentato rispetto allo stesso anno del 863.62%.

3.2 Il processo di Sviluppo Prodotto in Rossimoda

Nei capitoli precedenti si è visto come la globalizzazione ha portato ad innescare delle dinamiche che tendono a separare le fasi di ricerca e sviluppo da quelle produttive, soprattutto per quanto riguarda i settori ad alto livello tecnologico.

Alcuni distretti italiani però, sembrano rappresentare un'eccezione e mostrano una certa resilienza delle attività produttive, la cui vicinanza alle attività di sviluppo nuovo prodotto e innovazione, sembra essere irrinunciabile.

Dopo l'analisi dell'evoluzione del distretto e delle strategie messe in atto negli anni dagli attori e dalle aziende del comparto calzaturiero della Riviera del Brenta, si analizzerà nel dettaglio il processo di sviluppo prodotto di Rossimoda: mettendo in rilievo proprio la continua interazione tra fare e pensare ed il loro imprescindibile legame. Questa analisi è frutto di un'esperienza di stage di sei mesi all'interno di uno dei team di sviluppo prodotto dell'azienda: si basa dunque sull'esperienza lavorativa effettivamente svolta e su interviste poste ai principali attori coinvolti in tale processo.

Come detto in precedenza, Rossimoda cura lo sviluppo e la produzione dei brand Celine, Givenchy, Nicholas Kirkwood, Emilio Pucci, Edun e Marco di Vincenzo.

Di seguito verrà analizzato il processo di sviluppo prodotto relativo a due dei brand seguiti dall'azienda, mettendo in luce le differenze di gestione da parte del team di sviluppo prodotto in relazione ai processi e al metodo di lavoro delle diverse *maison*.

3.2.1 Introduzione al processo di Sviluppo Prodotto

Come prima cosa, è importante capire il ruolo che lo sviluppo prodotto ha all'interno dell'impresa. L'organizzazione aziendale di Rossimoda è di tipo funzionale, e lo sviluppo prodotto ha un ruolo fondamentale all'interno dell'azienda, in quanto nel settore moda e lusso l'innovazione, la qualità e lo stile sono fattori determinanti del successo di un brand.

Di seguito, il grafico numero 10 che illustra le principali funzioni dedicate al processo di realizzazione di una calzatura, così come la si trova nei negozi e nelle boutiques, ed i rispettivi output che da tali funzioni vengono generati.



Grafico 10: Funzioni coinvolte nello Sviluppo Prodotto in Rossimoda

L'ufficio stile interno alla *maison*, solitamente composto da stilista e/o designer, grafico e product manager, passa il disegno del modello di calzatura che intende sviluppare all'ufficio sviluppo prodotto di Rossimoda. Il team dell'azienda ne segue la progettazione e la fase di modelliera, la ricerca dei materiali e dei componenti e la realizzazione delle strutture: questo sia per la fase di prototipia che per quella di campionatura.

Già a partire dalla fase di prototipia, ma in particolar modo dopo il campionario, interviene l'industrializzazione, che si occupa della fattibilità del prodotto dal punto di vista tecnico e produttivo e dell'economicità dei modelli che andranno effettivamente in produzione.

La programmazione della produzione supervisiona ed è interessata in tutte queste fasi, coinvolgendo l'ufficio codifica, l'ufficio tempi e costi ed il controllo qualità. La pianificazione della produzione poi, si occuperà anche della gestione sia della produzione interna che di quella esterna: Rossimoda infatti, per la produzione delle proprie calzature, si avvale anche della collaborazione di calzaturifici e tomaifici esterni ad essa.

I responsabili di queste fasi perciò devono essere a conoscenza sia di ciò che precede che di ciò che segue la loro attività, in modo da favorire la comunicazione interfunzionale e migliorare la circolazione delle informazioni, necessarie allo svolgimento dell'intero processo aziendale. L'efficacia del sistema informativo contribuisce in modo fondamentale all'efficienza produttiva, ed è per questo che all'interno dell'azienda vi sono continui incontri e riunioni tra le varie funzioni.

3.3 La geografia dell'Atelier: uno sguardo alle figure chiave, alle competenze possedute e alle mansioni svolte

Per capire quanto importanti siano per l'azienda, lo scambio reciproco di informazioni e l'interazione continua tra le persone coinvolte nel processo, è utile soffermarsi sulla geografia dell'Atelier: l'ufficio *open space* in cui prendono vita e muovono i primi passi le calzature prodotte da Rossimoda per i vari brand.

Come si può vedere anche dalla mappa nella pagina successiva (figura 11), l'Atelier è comprensivo anche di una piccola catena di montaggio, principalmente dedicata alla realizzazione dei prototipi: si può considerare quasi una "fabbrica nella fabbrica".

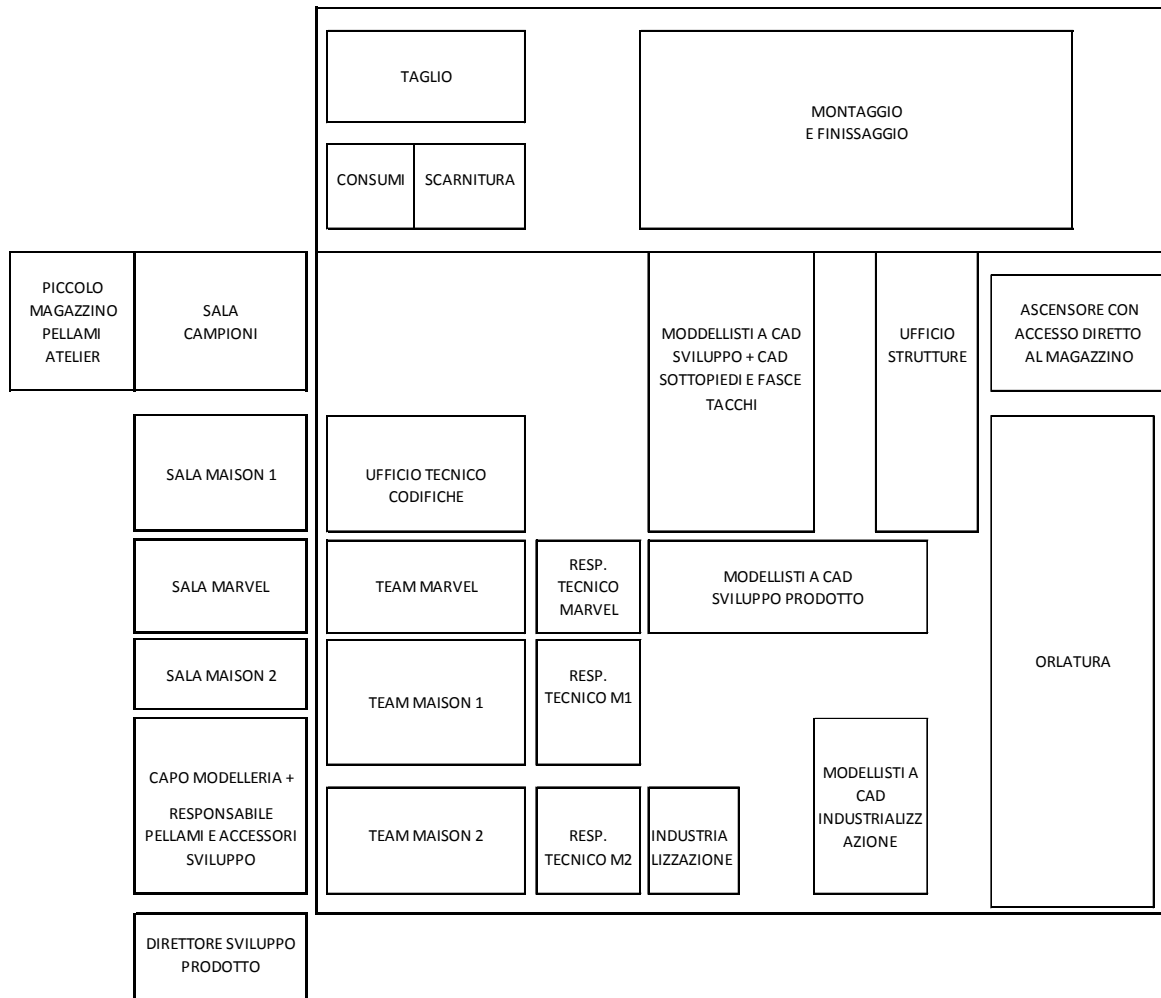


Figura 11: Mappa dell’Atelier in Rossimoda

Attualmente in azienda vi sono tre team di sviluppo prodotto: ognuno è composto da un *Product Manager* e da un numero variabile di assistenti, che va da uno a tre, a seconda del carico di lavoro del brand o dei brand seguiti. Ogni team inoltre, ha il supporto di uno o due *Sviluppatori Tecnici* dedicati.

Fino a qualche anno fa, ogni team aveva un proprio ufficio e gestiva il proprio lavoro in modo più isolato rispetto agli altri team; negli ultimi due anni invece si è preferito creare un open space, nel quale potessero stare tutte le figure coinvolte nel processo di sviluppo prodotto.

Durante l’analisi del processo, ci si soffermerà nell’osservazione del lavoro di un team in particolare, che verrà chiamato *team Marvel*, il quale è dedicato a due tra i brand seguiti da Rossimoda, tra di loro molto diversi, sia in quanto a stile e a tipologia

di calzature realizzate, sia per quanto riguarda il modo di interagire, interfacciarsi e collaborare col il team stesso.

3.3.1 Il team di Sviluppo Prodotto Marvel

Il team Marvel è formato da una Product Manager, da un'assistente e da uno Sviluppatore Tecnico.

La Product Manager si è laureata al Politecnico di Milano in Ingegneria Gestionale, e precedentemente ha fatto esperienze di stage in una ditta produttrice di piumini, in un calzaturificio e poi ha lavorato cinque anni da Dsquared2 seguendo lo sviluppo prodotto di accessori e calzature per il brand. La PM inoltre, contemporaneamente ai corsi al Politecnico, aveva frequentato un corso di tre mesi sulla gestione di una collezione di abbigliamento: corso che lei ritiene sia stato fondamentale per avvicinarsi al mondo del lavoro nel settore Moda.

L'assistente della PM è laureata in Economia ed è alla prima esperienza di lavoro, anche se in precedenza ha già svolto due stage nel settore. Essa inoltre, ha una buona conoscenza del prodotto grazie al lavoro della madre, che lavora in un'altra azienda calzaturiera della zona.

Lo Sviluppatore Tecnico dedicato al team Marvel, ha iniziato la sua esperienza nel mondo delle calzature come *tagliatore*¹⁸, ha successivamente frequentato il Politecnico Calzaturiero per diventare modellista, e da tredici anni è stato questo il suo ruolo in varie aziende calzaturiere appartenenti al distretto della Riviera del Brenta.

Come si può notare, il team è composto da figure con esperienze e competenze diverse, legate alle mansioni che devono svolgere.

Il team dell'ufficio prodotto è il principale intermediario tra Rossimoda e i brand: si relaziona costantemente con l'ufficio stile della maison, per confrontarsi riguardo i modelli da sviluppare e allo stesso tempo informare gli stilisti ed i designers riguardo le ricerche effettuate per accessori e materiali.

L'ufficio stile della maison richiede costantemente al team di sviluppo di informarsi su nuovi materiali e nuovi accessori, richiede cartelle colori, chiede di conoscere nuovi fornitori; comunica i cambiamenti riguardo ai prototipi da sviluppare; richiede prezzi e

¹⁸ *Tagliatore*: addetto al taglio dei pellami e dei materiali di rinforzo della tomaia e del sottopiede.

comunica le richieste dello stilista: la comunicazione avviene attraverso svariati canali tra cui mail, telefonate, meeting ed anche conversazioni su WhatsApp¹⁹.

L'ufficio prodotto svolge quindi una continua ricerca presso svariati fornitori per trovare nuovi materiali, nuove tecniche di colorazione o stampa di pellami e tessuti, per sviluppare nuovi accessori, nuovi ricami o nuove applicazioni.

Il team Marvel si occupa anche della gestione delle relazioni con i fornitori esterni: Rossimoda infatti, nei momenti di carichi di lavoro eccessivi o per la realizzazione di alcuni modelli particolari di calzature come ad esempio sneakers²⁰ o calzature in gomma, si avvale della collaborazione di fornitori esterni specializzati, così da fornire sempre ai propri clienti il top di gamma.

I fornitori partners sono di vario tipo: ci possono essere collaborazioni con calzaturifici della Riviera, aziende di dimensioni medio-piccole, che realizzano un prodotto molto simile a quello di Rossimoda e che sono d'aiuto quando i carichi di lavoro per l'azienda oggetto di studio sono onerosi; oppure di calzaturifici medio-piccoli specializzati in calzature più sportive, magari localizzati in altri distretti, come quello di Santa Croce sull'Arno o San Mauro Pascoli.

Il team, con l'ausilio del Direttore dello sviluppo prodotto, si occupa inoltre della comunicazione dei prezzi alle maison e della definizione del calendario degli incontri, dei lanci di nuovi modelli e del lancio e della consegna del campionario.

Lo Sviluppatore Tecnico invece, si occupa dello sviluppo delle nuove *forme*²¹, dei nuovi tacchi, disegna su forma i modelli e gli schizzi passati dallo stilista e segue la modelliera nello sviluppo dei modelli. Inoltre segue l'avanzamento dei prototipi e del campionario assieme al resto del team, fornendo consigli e supporto dal punto di vista tecnico sulla realizzazione delle calzature.

¹⁹ *WhatsApp*: applicazione di messaggistica mobile simile ad una chat.

²⁰ *Sneakers*: tipologia di calzatura molto simile alle scarpe da ginnastica, ma più curate dal punto di vista estetico e stilistico; realizzate per essere indossate nel tempo libero.

²¹ *Forme*: la forma è la trasposizione in legno o in plastica della sagoma anatomica del piede, riferita alla tipologia della popolazione cui è destinata la produzione calzaturiera.

3.3.2 Il Responsabile degli ordini dei materiali e degli accessori in fase di sviluppo

In continuo contatto con il team Marvel per quanto riguarda gli ordini dei materiali (pellami) e lo sviluppo di nuovi accessori, sia in fase di prototipia che di campionario, vi è il Responsabile degli ordini dei pellami e degli accessori e minuterie, nella fase di sviluppo. Questa figura, precedentemente, faceva capo alla funzione Acquisti, ma negli ultimi anni si è deciso di farla rispondere direttamente al reparto di Sviluppo Prodotto, in quanto, vista la mole di ricerca effettuata dai team di prodotto per i vari brand, è diventato fondamentale avere una figura completamente dedicata; anzi, negli ultimi mesi, dopo l'abbandono dell'azienda da parte del Responsabile della ricerca materiali, questa figura è oberata da carichi di lavoro eccessivi, e necessita di un'ulteriore figura di supporto.

Il Responsabile degli ordini dei materiali e degli accessori di sviluppo vanta di un'esperienza pluriennale nel settore: inizialmente aveva lavorato in aziende calzaturiere di dimensioni molto piccole, in cui si ritrovava a svolgere compiti d'ufficio e amministrativi che spaziavano in vari ambiti; una volta entrato in Rossimoda, ha iniziato negli acquisti, instaurando relazioni e rapporti sia lavorativi che umani con molti fornitori, che tuttora hanno un seguito, includendo però oltre alla parte di gestione degli ordini, anche lo sviluppo di nuovi accessori e minuterie.

3.3.3 I modellisti a Cad

All'interno dell'Atelier, vi sono inoltre diversi modellisti a Cad. Il loro ruolo consiste nel trasporre in 2D il disegno tridimensionale su forma che lo Sviluppatore Tecnico ha fatto dello schizzo passato dallo stilista o dal designer, e poi digitalizzarlo. Successivamente viene realizzata una *camicetta*, ossia una prova del modello che consiste nel montaggio di una tomaia fatta con dei materiali che non saranno quelli definitivi, purché gli spessori siano gli stessi: questo è fondamentale per permettere al modellista di provare la costruzione di questo primo prototipo e verificare che non siano necessarie modifiche agli stampi prima di passare alla realizzazione del prototipo definitivo, completo di strutture e con i materiali e gli accessori definitivi.

I modellisti di Rossimoda hanno tutti frequentato il Politecnico Calzaturiero ed hanno alle loro spalle anni di esperienza, che li ha resi molto competenti e preparati dal punto di vista tecnico.

Tra i modellisti a Cad ce n'è uno dedicato esclusivamente ad inserire nei modelli gli stampi dei sottopiedi di pulizia e delle fasce tacco: questo perché la realizzazione di questi stampi è condizionata dall'ottenimento delle *dime*²² e delle misure dei tacchi, che spesso in fase di prototipia sono nuovi, e richiedono tempi di sviluppo più lunghi da parte dell'ufficio strutture²³, rispetto al tempo richiesto dallo sviluppatore tecnico per disegnare su forma, e dal modellista a Cad per digitalizzare e perfezionare il cartamodello. Questa divisione di ruoli, dunque, è stata posta in essere principalmente per evitare di tenere fermi prototipi solamente per la mancanza dello stampo del sottopiede di pulizia²⁴ o della fascia tacco, in quanto queste due componenti vengono assemblate nella fase finale di realizzazione della calzatura, e dunque nel frattempo si può procedere con le altre fasi.

Sviluppare gli stampi relativi a queste due componenti inoltre, è più semplice e richiede meno esperienza rispetto alla digitalizzazione di un intero modello: ecco perché ad esempio, in Rossimoda questo ruolo è ricoperto da un ragazzo che sta tuttora frequentando il Politecnico Calzaturiero e che è alla prima esperienza lavorativa nel settore. In questo modo lui può fare esperienza e crescere professionalmente e l'azienda può formare una persona per farla diventare una risorsa.

La modellieria è sotto la supervisione di un responsabile dedicato, il quale, oltre a supervisionare il lavoro degli sviluppatori tecnici dei vari team e a dare consigli loro riguardo problematiche relative ad eventuali lavorazioni particolari, ha il compito di gestire i carichi di lavoro dei modellisti e di suddividere il loro lavoro tra i vari brand.

I modellisti infatti, non sviluppano modelli per un brand in particolare, non sono dedicati: essi sviluppano modelli per Celine piuttosto che Givenchy, Nicholas Kirkwood, Emilio Pucci o altri, a seconda dei lanci delle maison e delle consegne richieste. Questo è possibile in quanto i modellisti a Cad presenti in azienda sono tutti molto esperti e competenti ed inoltre, hanno il costante supporto dello sviluppatore

²² *Dime*: la dima è la parte inferiore della forma, sulla quale viene realizzato il sottopiede.

²³ *Strutture*: con questo termine, in ambito calzaturiero, si intendono la suola, il tacco ed il sottopiede di montaggio.

²⁴ *Sottopiede di pulizia*: parte superiore del fondo sulla quale poggia direttamente il piede; solitamente fatto di fodera e in alcuni casi imbottito con una leggera gommapiuma, per rendere più confortevole la calzatura.

tecnico dedicato al brand di cui devono digitalizzare i modelli: nonostante il loro lavoro non sia standard, dunque, si è trovato il modo per bilanciare la necessità di gestire i carichi di lavoro con quella di mantenere una certa coerenza nella digitalizzazione dei modelli di una determinata maison.

Se tutti i brand richiedono di vedere dei prototipi contemporaneamente, o lanciano le collezioni di campionario a ridosso l'una all'altra, si può dunque incorrere in picchi nei carichi di lavoro tali a dover ricorrere anche al supporto di studi di design e di modellieria indipendenti, esterni all'azienda.

Il Capo della modellieria ha dunque il compito di gestire queste situazioni e di supervisionare l'operato sia dei modellisti a Cad che quello degli sviluppatori tecnici. La persona che in Rossimoda ricopre questo ruolo, ha frequentato il Politecnico Calzaturiero e ha lavorato per anni nel settore ricoprendo il ruolo di sviluppatore tecnico e modellista sia in studi di design indipendenti, che in altri calzaturifici di dimensioni piccole e medie del distretto della Riviera del Brenta.

3.3.4 L'ufficio Strutture

Altro reparto dell'Atelier che fa parte dello sviluppo prodotto è l'ufficio Strutture. Esso si occupa dello sviluppo dei nuovi tacchi assieme allo sviluppatore tecnico e segue i fornitori nella realizzazione dei nuovi fondi: soletti di montaggio²⁵ in texon²⁶ e soles.

Le figure che appartengono a questo team hanno tutte una buona conoscenza tecnica della calzatura, ricavata sia dall'esperienza che dalla formazione.

Il responsabile dell'ufficio, ad esempio, dopo aver frequentato il Politecnico Calzaturiero, ha avuto diverse esperienze nel settore: inizialmente in ambiti legati alla produzione e agli acquisti e solo successivamente, acquisita una buona dose di esperienza e di competenze tecniche, è passato alla cura dello sviluppo di nuovi prodotti. La sua figura si trova a collaborare e lavorare a strettissimo contatto con i fornitori, tanto che raramente passa un'intera giornata in ufficio: il responsabile delle strutture infatti, si reca spesso dai fornitori di soles e soletti per sviluppare e studiare assieme a loro nuove soluzioni rispondenti alle esigenze delle maison.

²⁵ *Soletti di montaggio*: detti anche *sottopiedi*, sono una struttura di sostegno e di intelaiatura della scarpa che si trova tra il sottopiede di pulizia e la suola.

²⁶ *Texon*: materiale con il quale vengono realizzati i sottopiedi di montaggio.

3.3.5 L'Ufficio Tecnico e la Codifica

Uno dei reparti centrali per tutto l'ufficio di sviluppo prodotto è costituito dall'Ufficio Tecnico e dalla Codifica. Non è difficile immaginare come per un'azienda di grandi dimensioni come Rossimoda, siano fondamentali l'inserimento a sistema delle distinte basi dei prototipi e dei campioni e la codifica di tutte le componenti che formano una calzatura: dai pellami, agli accessori, ai fondi, fino ai rinforzi e alle parti interne che formano il prodotto finito.

L'ufficio tecnico raccoglie, codifica ed inserisce a sistema le informazioni passate non soltanto dai team di sviluppo prodotto, ma anche dall'industrializzazione e dalla produzione, esso è quindi uno snodo centrale per quanto riguarda il flusso di informazioni all'interno dell'azienda.

Il responsabile di questo reparto, è inoltre responsabile anche di tutta la fase produttiva che si svolge all'interno dell'Atelier (che si vedrà più avanti).

È fondamentale che le persone che lavorano in questo reparto conoscano a fondo le procedure interne dell'azienda. Questo è provato anche dal fatto che il responsabile dell'ufficio tecnico ha una conoscenza profonda dei processi e dei prodotti dell'azienda, grazie alla sua esperienza pluriennale in Rossimoda e dal fatto che ha ricoperto moltissimi ruoli all'interno di essa, ricoprendo inizialmente sia ruoli di tipo operativo, che gli hanno permesso di conoscere il prodotto ed i materiali, che successivamente ruoli di carattere impiegatizio e gestionale, in un crescendo di responsabilità di cui doversi occupare.

3.3.6 L'industrializzazione

L'industrializzazione della calzatura è una parte essenziale del processo di progettazione della stessa: essa si muove in parallelo alle fasi di prototipia e campionatura, venendo coinvolta nel processo, così che si possano prendere in visione fin da subito i procedimenti tecnici rilevati, per poter proporre nuove soluzioni ed ottimizzare il processo di costruzione del modello in fase produttiva. Scopo di questo reparto è rendere il progetto realizzabile in modo efficiente ed efficace, nel rispetto dei vincoli produttivi quali il costo dei materiali, le capacità quantitative e

qualitative della produzione e le tecnologie disponibili, siano esse interne o esterne all'azienda stessa.

Questa funzione ha un ruolo centrale nell'organizzazione di Rossimoda: la fase di industrializzazione infatti, termina con la messa in produzione di tutti i modelli, accompagnati dall'emissione di tutta la documentazione tecnica volta a definire la produzione in serie e con il controllo della prima bolla, o lotto, di produzione.

Vista la sua centralità, questa funzione ha ben due responsabili, uno volto principalmente al controllo ed alla definizione dei processi, l'altro dedicato maggiormente al prodotto e alla sua realizzazione dal punto di vista tecnico. Una parte di questo reparto, quella che si occupa prevalentemente dei processi, ha un ufficio in fabbrica, vicino alla catena di montaggio, mentre le figure che curano di più la parte di prodotto, hanno il proprio ufficio in Atelier, così da essere ognuno più vicino all'oggetto principale del proprio lavoro.

Per svolgere questo ruolo è fondamentale avere una conoscenza profonda della calzatura: il responsabile dell'industrializzazione del prodotto, infatti, gode di una carriera più che ventennale nel settore. Egli ha iniziato come tagliatore, frequentando il Politecnico Calzaturiero, e successivamente ha intrapreso la carriera da modellista e sviluppatore tecnico per vari calzaturifici della zona, alcuni di dimensioni decisamente ridotte, e altri di dimensioni simili a Rossimoda, che è una tra le aziende più grandi dell'intero distretto calzaturiero della Riviera del Brenta.

3.3.7 Il Laboratorio

Fondamentali per fare dell'Atelier una vera e propria fabbrica nella fabbrica, sono le fasi produttive presenti all'interno di esso e nel laboratorio situato in uno stanzone adiacente.

Nell'open space, assieme ai team e ai reparti dello sviluppo prodotto, vi sono le orlatrici: l'orlatura consiste in un insieme di operazioni di piegatura, incollaggio, assemblaggio e cucitura della varie parti componenti la tomaia, la parte superiore della calzatura, che comprende fodera ed accessori.

Nel laboratorio invece, sono presenti le fasi di:

- Taglio: operazione di ottenere da una pelle, da un tessuto o da altri materiali, le varie parti che compongono il modello; in passato questa operazione veniva

effettuata a mano oppure a macchina con l'utilizzo di trancia e fustelle, recentemente sono state introdotte macchine computerizzate per il taglio al laser, ad acqua, a lama e ad ultrasuoni;

- Scarnitura: l'operazione di assottigliare in modo regolare i bordi dei pellami ritagliati nella fase precedente, in modo da rendere i materiali più lavorabili e maneggiabili da parte delle orlatrici nella fase successiva; in questa fase inoltre capita che vengano incollate anche delle tele di rinforzo per materiali più sottili e delicati;
- Calcolo dei consumi: un addetto, dopo aver ottenuto gli stampi dalla modelleria e i pellami effettivamente utilizzati per i prototipi o per i campioni dal magazzino, effettua questa operazione per verificare quanto sarà lo scarto in fase di produzione e passare delle stime all'ufficio costi che potrà dunque calcolare un prezzo il più realistico possibile, anche in queste fasi iniziali di sviluppo, in cui i livelli di efficienza non possono essere quelli ottenibili nella fase di produzione;
- Montaggio: dopo la fase di orlatura, la tomaia viene applicata sulla forma, ed i suoi fianchi vengono incollati al sottopiede di montaggio con della colla termoplastica; successivamente vengono incollati ed assemblati anche tacco e suola;
- Finissaggio: questa è l'ultima fase della realizzazione di una calzatura, ed è costituita da un insieme di operazioni come la sformatura, la smerigliatura e la lucidatura, volte ad eliminare ogni difetto ed imperfezione, è una fase determinante per il controllo e la qualità delle calzature.

Aspetto da non sottovalutare è inoltre la presenza di un ascensore proprio nel vano tra Atelier e laboratorio. Esso infatti permette ad ogni attore coinvolto nel processo di sviluppo prodotto di accedere direttamente al magazzino, per potersi procurare pellami, accessori, fondi e altri materiali in tempi brevi, accedendo alle scorte dell'azienda: non ci si deve dimenticare, infatti, che essendo in fase di sviluppo, i tempi sono ristretti, e talvolta, per arrivare a risultati ottimali, rispondenti alle esigenze dell'ufficio stile delle maison, bisogna fare più di una prova.

Già da questa breve analisi della geografia di Atelier si può constatare quanto sia importante nel processo di sviluppo prodotto lo scambio reciproco di informazioni, e

la velocità con cui tale scambio deve avvenire. In fase di prototipia e campionatura, si lavora avendo a disposizione tempi molto brevi: non è raro, infatti, che gli stilisti vogliano vedere una loro idea realizzata già dopo uno o due giorni; pertanto per rispondere con tempestività alle loro richieste, è necessario un flusso costante di informazioni tra i reparti coinvolti, con continui scambi di opinioni tra i vari tecnici, continui aggiornamenti sui materiali e sulle componenti da sviluppare: scambi che avvengono nelle forme più svariate, dalle mail, alle telefonate, alle conversazioni e persino ai post-it lasciati alle postazioni degli attori coinvolti, quando magari questi non sono seduti alla propria scrivania.

Questo, assieme alla distribuzione e gestione dei carichi di lavoro in particolare della modelleria e del laboratorio, che sono reparti non dedicati esclusivamente ad un brand, è uno dei motivi per i quali ogni mattina si fa un *briefing* interno all'Atelier.

Al briefing partecipano il Direttore di sviluppo prodotto, i Product Manager delle varie linee, i responsabili delle strutture, il responsabile dell'ufficio tecnico, il responsabile degli ordini dei materiali in fase di sviluppo e il capo della modelleria, così da poter organizzare i carichi di lavoro dell'Atelier, gestirli a seconda delle priorità, dettate principalmente dalla data di consegna richiesta dalle maison per prototipi e campioni ed essere informati ed aggiornati in maniera costante riguardo l'avanzamento dello sviluppo dei nuovi modelli delle diverse linee.

3.4 Lo Sviluppo Prodotto: la fase di *prototipia*

Di seguito verrà analizzato il processo di sviluppo prodotto relativo alla fase di prototipia di una calzatura.

Innanzitutto, si deve definire cosa si intende con la parola *prototipo* in ambito calzaturiero: il prototipo di una calzatura è una scarpa vera e propria, completa di suola, tacco e accessori; viene chiamato così in quanto il prototipo è solitamente un modello completamente nuovo, che nasce dalla creatività e da uno schizzo dello stilista, per il quale dunque bisogna sviluppare nuove forme, strutture e talvolta anche accessori e minuterie. Nonostante il modello sia nuovo, è raro che si parta dal nulla: di solito si parte da forme di modelli già esistenti del brand, alle quali si apportano modifiche più o meno evidenti.

I prototipi servono allo stilista per vedere realizzate le proprie idee e per capire la fattibilità o meno di esse: può capitare che un prototipo venga annullato perché non piace allo stilista che inizialmente se l'era immaginato in maniera diversa rispetto a quello che si è rivelato essere nella realtà, oppure perché richiede lavorazioni troppo complicate, troppo costose o talvolta non realizzabili su determinati materiali da un punto di vista tecnico.

I prototipi inoltre, servono per rendersi conto delle eventuali difficoltà tecniche nella produzione di determinati modelli, e una volta realizzati possono venire modificati e rifatti con le modifiche decise dallo stilista finché non si riesce a realizzare la scarpa così come lo stilista stesso se l'era inizialmente immaginata.

Durante il protocheck, i prototipi vengono presentati allo stilista ed all'ufficio stile della maison dal team di sviluppo prodotto di Rossimoda. Le scarpe vengono calzate da una modella, vengono fotografate ed analizzate una per una: lo stilista esprime i suoi dubbi e perplessità sul modello; modifica con un'apposita penna bianca, direttamente sul prototipo, le linee di stile (ad esempio modificando gli scoll, posizionando i cinturini in maniera diversa); si informa sui prezzi delle lavorazioni più particolari e sulle eventuali tecniche alternative e meno costose con cui tali lavorazioni potrebbero essere realizzate; propone l'utilizzo di alcuni fornitori che effettuano applicazioni o lavorazioni particolari di altro genere; si confronta con lo sviluppatore tecnico sulle tecniche di orlatura utilizzate e quelle alternative; espone al team di sviluppo i problemi legati all'utilizzo di certi materiali e chiede di trovare delle alternative; esprime il suo parere riguardo agli accessori ed alle minuterie utilizzate.

Di seguito verrà presentato un diagramma che presenta il flusso del processo di sviluppo prodotto lungo l'arco temporale, e gli attori coinvolti in esso.

Si è cercato di semplificarlo, descrivendo gli stadi principali sia della fase di prototipia che di quella di campionatura, fino alla messa in produzione delle calzature sviluppate.

Questo diagramma vale per il processo di sviluppo prodotto di ognuno dei brand prodotti da Rossimoda; nell'analisi invece verranno messe in luce le eventuali differenze nelle metodologie di lavoro attuate dalle due maison seguite dal team Marvel. Per questioni di privacy, chiameremo i due brand *Kappa* ed *Epsilon*.

Kappa è un brand per cui le calzature rivestono parte rilevante del business, e quella analizzata è la prima collezione del brand seguita interamente da Rossimoda (in quelle precedenti la produzione era affidata anche ad altri calzaturifici italiani). Epsilon invece è un brand per il quale le calzature fungono da completamento della propria gamma di prodotti, ed è seguito da Rossimoda ormai da diverse stagioni.

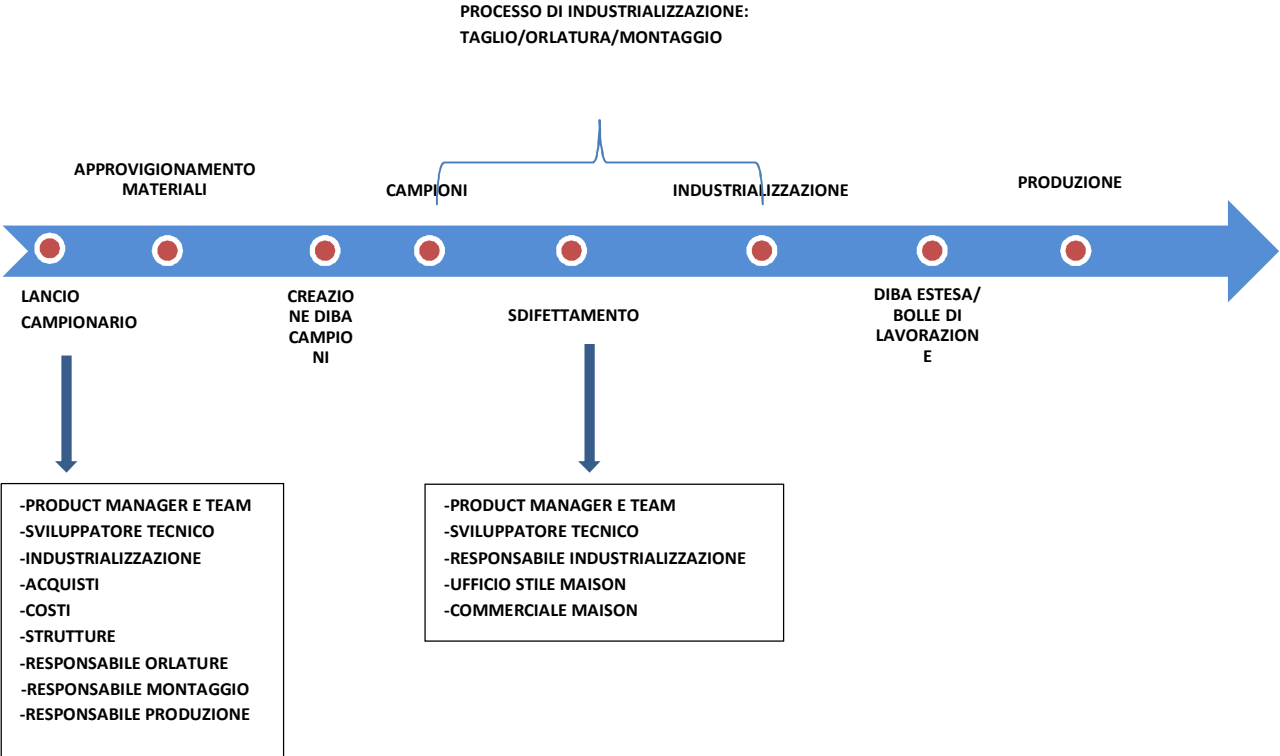
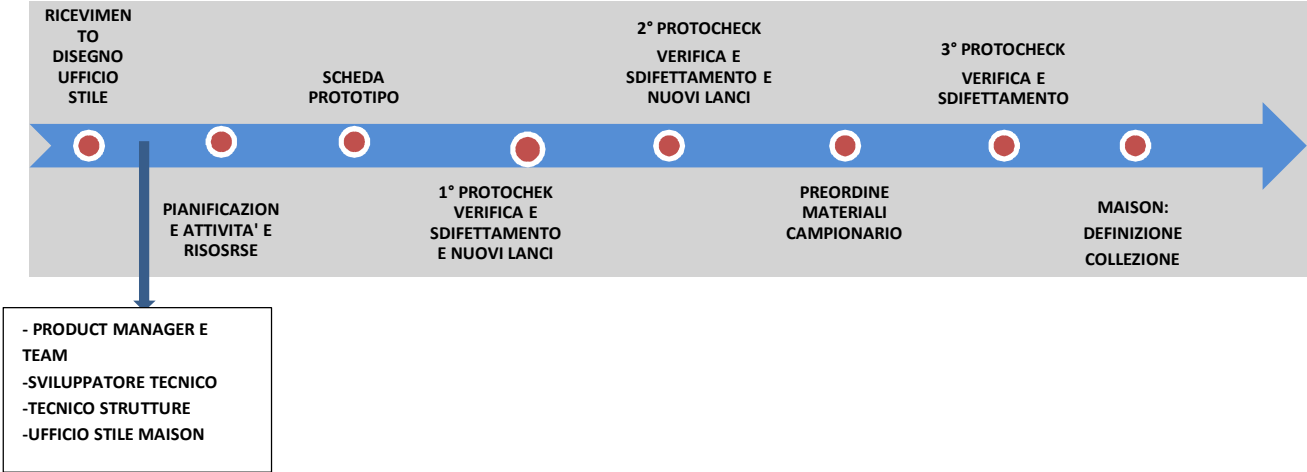


Grafico 12: Lo sviluppo prodotto in Rossimoda: la fase di prototipia

3.4.1 Il Lancio dei Prototipi e la Pianificazione delle attività

Come si può facilmente osservare, il punto di partenza di tutto il processo di sviluppo prodotto è il ricevimento dei disegni dei nuovi modelli da sviluppare, da parte dell'ufficio stile della maison.

Questa fase, si può chiamare anche *lancio dei prototipi*, che solitamente avviene durante delle riunioni pianificate precedentemente dalla dirigenza di Rossimoda e da quella del brand attraverso la definizione di un calendario condiviso.

Alla riunione solitamente partecipano l'ufficio stile della maison, composto dallo stilista, dal designer e dalla Product Manager del brand, ed il team Marvel di Rossimoda supportato dallo sviluppatore tecnico dedicato. In alcuni casi, quando le strutture da sviluppare sono particolarmente complesse o del tutto nuove, è richiesta anche la presenza del tecnico delle strutture.

Durante questo incontro, l'ufficio stile passa tutte le informazioni necessarie alla realizzazione dei prototipi al team Marvel, specificando lo stile del modello, le caratteristiche degli eventuali nuovi tacchi e delle nuove forme, i materiali con cui verrà prodotta la calzatura, gli accessori e le minuterie.

Non sempre l'ufficio stile dà delle indicazioni precise riguardo tutti questi elementi: più spesso capita invece che lo stilista e la designer diano delle indicazioni al team Marvel che poi dovrà effettuare una ricerca tra i vari fornitori.

Lo stilista disegna i modelli su carta e passa le specifiche allo sviluppatore tecnico, il quale deve interpretare e fare proprie le richieste dello stile.

Dopo aver ricevuto le indicazioni dalla maison, il team Marvel pianifica le attività da seguire e le ricerche da lanciare, e organizza le informazioni in modo da passare il lancio a tutti gli altri reparti interessati nel processo di sviluppo prodotto.

Per passare il lancio, il team redige due documenti: le schede prototipo ed il proto recap (nei paragrafi seguenti si vedranno le specifiche).

Con il passaggio del lancio, oltre ad informare gli altri reparti, si dà il via allo sviluppo delle nuove componenti e agli ordini dei materiali.

Solitamente il brand Epsilon non lancia più di dieci prototipi alla volta, mentre Kappa ne lancia più del doppio: questo ovviamente comporta carichi di lavoro e gestioni diverse.

Il diverso carico di lavoro per il team Marvel inoltre, è determinato anche dalla tipologia dei modelli che il brand intende sviluppare: una décolleté semplice, fatta in un unico materiale, richiede meno lavoro di ricerca rispetto ad un modello più complesso, composto da più parti, con ricami o applicazioni particolari e con accessori completamente nuovi.

Come prima cosa, la Product Manager e lo sviluppatore tecnico, organizzano un meeting con il responsabile delle strutture per passargli il lancio dei prototipi utilizzando il proto recap: questo perchè solitamente i tacchi, le soles ed i sottopiedi, sono le componenti per le quali lo sviluppo richiede più tempo.

Simultaneamente, avvalendosi del proto recap e delle schede prototipo debitamente compilati, l'assistente passa il lancio alla codifica, che può inserire le distinte basi a sistema, codificando i materiali e gli accessori nuovi e creare così una *bolla* per ogni prototipo, dando il via al processo di realizzazione degli stessi.

Le bolle, identificate con un numero ed inserite in un ordine preciso, permettono di seguire l'avanzamento dei prototipi e vedere a che stadio sono: questo in quanto ogni bolla è dotata anche di un codice a barre identificativo, che al passaggio da una fase alla successiva viene "sparato", consentendo in automatico la trasmissione dei dati a *Gic* (il gestionale utilizzato dall'azienda).

3.4.2 Il team di Sviluppo Prodotto Marvel: le attività svolte

Per rendere più chiaro il flusso del processo, si è deciso di analizzare le attività svolte dalla Product Manager e dall'assistente, in maniera distinta da quelle svolte dallo sviluppatore tecnico. Va ricordato però che nella realtà, tali attività vengono svolte in parallelo e che vi sono scambi continui di opinioni e di informazioni tra i tre membri del team Marvel.

La Product Manager e la sua assistente, dopo il lancio dei prototipi devono provvedere a reperire i materiali e le componenti necessarie alla realizzazione delle calzature. Inizia quindi la fase di ricerca. Di seguito verranno presentati alcuni esempi di richieste fatte dalle maison per comprendere meglio il tipo di attività svolte da queste due figure.

Ricerca pellami

In Rossimoda, al momento non vi è una figura che ricopra il ruolo di Tecnico dei materiali in fase di sviluppo, e questo ha spinto l'azienda a rivolgersi ad un'impresa di consulenza del settore, con sede in Toscana, che chiameremo *Alfa*, composta da un team di esperti. Ognuno di questi esperti è specializzato in un tipo di materiale: chi nei pellami, chi nei tessuti, chi in ricami e applicazioni, così da poter dare un'assistenza a 360 gradi.

L'azienda Alfa si trova nel Distretto di Santa Croce sull'Arno, le cui aziende sono specializzate nell'intera filiera produttiva della pelle: questa vicinanza alle concerie dove poter lanciare le ricerche e gli sviluppi di nuovi materiali o nuove tecniche di tintura e colorazione, è un punto di vantaggio per il lavoro dell'azienda di consulenza, ma talvolta è uno svantaggio per la comunicazione tra Rossimoda e Alfa.

Il team Marvel, che nella fase di ricerca materiali è supportato da Alfa, alcune volte vede l'efficacia di questa relazione limitata dalla distanza geografica: con i tempi brevi e le ricerche particolari che il team si trova a fare soprattutto per il brand Kappa, sarebbe necessario un rapporto faccia a faccia, con la possibilità di poter vedere e toccare con mano i risultati delle ricerche quotidianamente e non soltanto una volta ogni dieci giorni come solitamente avviene.

Come è stato detto, dunque, con cadenze settimanali abbastanza regolari, il team di esperti si reca presso Rossimoda per una giornata, offrendo la propria consulenza a tutti i tre team di sviluppo prodotto di Rossimoda e partecipando anche ad incontri con gli uffici stile delle maison per le ricerche più complesse, che richiedono delle conoscenze e delle capacità tecniche specifiche.

Vi sono vari tipi di ricerca: ad esempio, il brand può richiedere di realizzare uno stivale in *vitello spazzolato nero*. Questo tipo di pellame non è difficile da trovare nelle concerie, più difficile però è trovare uno spazzolato nero che abbia il rapporto qualità/prezzo richiesto dai committenti. In casi di questo genere dunque, il team Marvel comunica via mail, o durante i meeting a scadenza regolare, la necessità di una ricerca di questo tipo di pellame ad Alfa, gli esperti si prendono qualche giorno per cercare dei campioni di riferimento nelle varie concerie e una volta raccolto materiale a sufficienza o si recano in Rossimoda con ciò che hanno raccolto o più semplicemente, lo spediscono. In caso la ricerca non fosse soddisfacente, l'iter si ripeterebbe fino ad un risultato positivo.

Un altro tipo di ricerca, può essere la realizzazione di stampe particolari, ideate dalle maison, su pellami o tessuti. In questo caso, nella ricerca intervengono anche il grafico, o i grafici, della maison, che hanno il compito di passare il file della stampa da realizzare nei formati richiesti dalle stamperie (solitamente dxf e pdf). Una volta in possesso di questi file, il team Marvel provvede a girarli ad Alfa per lanciare la ricerca e delle prove per loro tramite, ed in parallelo contatta anche i fornitori abituali di Rossimoda per commissionare delle prove. In quest'ultimo caso, il team Marvel viene supportato dall'ausilio del Responsabile degli ordini dei materiali in fase di sviluppo: questa figura infatti, con la sua esperienza pluriennale nel settore e la conoscenza di tutti i fornitori abituali dell'azienda, è un supporto ed un punto di riferimento fondamentale per il team di sviluppo prodotto.

Vi sono inoltre due diversi tipi di stampe:

- Le *all over* nelle quali il motivo della stampa si ripete continuamente nel pellame o nel tessuto, che non richiedono esigenze particolari nella fase del taglio, essendo importante solamente il fatto che le due tomaie dello stesso paio di scarpe, siano abbinata tra loro;
- Altri tipi di stampa che invece richiedono piazzamenti particolari delle componenti della tomaia nella fase di taglio, e per le quali è necessario coinvolgere anche lo sviluppatore tecnico, così che esso possa supervisionare e dare indicazioni al tagliatore al momento del taglio.

Inoltre, altri tipi di ricerche dei materiali possono, ad esempio, riguardare ricami o applicazioni particolari. Anche in questo caso è necessario coinvolgere lo sviluppatore tecnico, non solo per i piazzamenti, ma anche perché i ricami e le applicazioni, possono alterare la qualità, lo spessore e l'elasticità del materiale di base con cui si deve realizzare la scarpa, e questi cambiamenti nel materiale devono essere comunicati ai modellisti per poter permettere loro di prendere delle contromisure adeguate nella digitalizzazione dei modelli.

Anche in questo tipo di ricerca, è principalmente il team Marvel ad avere contatti con fornitori e gestire la relazione con loro, attraverso un continuo scambio di mail e telefonate.

Come si è potuto vedere, in questa fase di ricerca e sviluppo, il team Marvel deve gestire e coordinare le relazioni con diversi fornitori: ad ognuno di essi, solitamente, viene richiesta una prova, così da poter far visionare allo stilista più cose possibili e

potergli offrire una grande varietà di scelta. Questo, però, non è sempre facile, in quanto alcune lavorazioni possono essere davvero complicate dal punto di vista tecnico, e talvolta anche non realizzabili. Per di più, c'è anche il fattore tempo che gioca un ruolo decisivo: non si deve dimenticare infatti, che tutto questo avviene nel giro di pochi giorni, in situazioni di continua urgenza, con il team Marvel che si vede costretto a sollecitare i fornitori per poter ottenere le prove nei tempi richiesti dai brand.

Ricerca accessori e minuterie

In questo tipo di ricerca, il team Marvel è supportato da una figura interna all'azienda: il Responsabile degli ordini dei materiali in fase di sviluppo. In modo analogo alla fase di ricerca dei pellami, il team si consulta con questa figura per lanciare in modo parallelo delle ricerche presso diversi fornitori.

Si presenteranno di seguito dei casi da prendere come esempio del tipo di attività svolte dal team Marvel in questa fase della ricerca.

Vi possono essere casi in cui, per determinate minuterie, come ad esempio le fibbie, lo stilista non abbia esigenze particolari. Può capitare dunque che per i prototipi da realizzare, l'ufficio stile interno alla maison indichi "una fibbia con passo 8 mm in galvanica²⁷ oro chiaro".

In questo caso, la ricerca è relativamente semplice ed il team ha varie opzioni:

- Scendere nel magazzino accessori e minuterie, e raccogliere degli accessori che l'azienda ha già utilizzato o sta utilizzando per il campionario e/o la produzione;
- Recarsi presso i fornitori locali di accessori per le calzature e scegliere dei campioncini di fibbie delle caratteristiche richieste;
- Organizzare un appuntamento in azienda con un rappresentante, visionare il campionario e farsi dare o spedire delle referenze, da mostrare allo stilista al meeting successivo;
- Consultare i cataloghi online dei fornitori, e contattarli richiedendo in visione dei campioncini dei loro articoli corrispondenti alle esigenze dell'ufficio stile.

Più complesso il caso nel quale la maison scelga di sviluppare un accessorio completamente nuovo. In questo caso, lo stilista ed il grafico devono fornire dei

²⁷ Galvanica: finitura.

disegni precisi dell'accessorio da sviluppare, che può essere sia solamente decorativo, sia anche funzionale. Ecco che quindi si rende necessario coinvolgere anche lo sviluppatore tecnico per avere il supporto di un esperto. Egli, dopo aver esaminato le richieste della maison, espone le sue esigenze e/o perplessità dal punto di vista tecnico e assiste il team nella richiesta di sviluppo di alcune prove ai fornitori.

Anche per questi nuovi sviluppi la velocità è un fattore cruciale: diventano quindi fattori importanti nella scelta dei fornitori a cui lanciare i prototipi dei nuovi accessori, sia la vicinanza geografica che la celerità nella risposta da parte di questi; anche perché spesso questi fornitori hanno bisogno di riscontri ed indicazioni ulteriori da parte del team Marvel o dello sviluppatore tecnico, già in fase di progettazione e non soltanto ad accessorio ultimato.

Può capitare, oltre a creare accessori nuovi, di dover sviluppare nuove finiture galvaniche: in questo caso, il team Marvel spedisce delle referenze colore, solitamente pellami a cui l'accessorio va abbinato, in modo che i fornitori possano perfezionare anche le finiture degli accessori.

Analogamente a quanto succede per i pellami, ogni accessorio selezionato dal catalogo dei fornitori, o sviluppato a partire da zero, deve essere visionato e approvato dall'ufficio stile ed in caso contrario l'iter si ripete, o si blocca, se le richieste dello stilista non sono realizzabili in maniera ottimale dal punto di vista pratico.

La fase di ricerca, da parte del team Marvel viene svolta in maniera costante, parallelamente all'approvvigionamento dei materiali per la realizzazione dei prototipi, i cui ordini però, sono compito, per l'appunto, del responsabile degli ordini dei materiali in fase di sviluppo .

Di competenza del team di sviluppo restano comunque gli ordini di tutti i materiali, esclusi i pellami, che sono: accessori, minuterie, forme e resine dei tacchi.

Contemporaneamente a queste attività di ricerca, inoltre, il team Marvel si trova a dover rispondere costantemente alle domande e alle richieste dei colleghi in Atelier, essendo il team il punto di riferimento per gli altri collaboratori, nel caso di dubbi o perplessità sul lavoro da svolgere per la realizzazione dei prototipi di Kappa ed Epsilon.

Il team Marvel inoltre, è anche il punto di riferimento in Rossimoda per le maison, con cui avviene un quotidiano scambio di mail per aggiornare l'ufficio stile dell'avanzamento delle ricerche e della realizzazione dei prototipi.

Il team, che si trova a dover gestire anche le comunicazioni con le due case di moda, spesso e volentieri, si trova a subire modifiche nei lanci, soprattutto da parte del brand Kappa: modifiche che possono essere di carattere lieve se viene comunicato ad esempio di utilizzare un camoscio blu, anziché rosso, ma che possono anche riguardare annullamenti di alcuni prototipi e/o aggiunte di altri. In quest'ultimo caso dunque, il team deve comunicare tempestivamente le modifiche al resto dell'Atelier, in modo che tutti possano poter gestire le loro attività in base al nuovo carico di lavoro.

Una volta definite anche le componenti dei prototipi che erano rimaste in sospeso, prima della fase di ricerca, o dopo le modifiche passate dalla maison, il team Marvel deve preoccuparsi di recuperare tutti i materiali necessari alla realizzazione degli stessi. Per fare questo, si deve costantemente sollecitare i fornitori per accertarsi dell'arrivo dei nuovi sviluppi nei tempi prestabiliti e monitorare gli arrivi in magazzino, tramite le comunicazioni tempestive degli addetti allo scarico merci.

Il team Marvel scende quotidianamente in magazzino, anche più di una volta al giorno, per recuperare le componenti necessarie alla realizzazione dei prototipi dal magazzino accessori e minuterie e dal magazzino pellami. Questo perché è responsabilità del team, in particolare dell'assistente, accertarsi che il tagliatore del laboratorio di Atelier, abbia a disposizione tutti i pellami necessari alla creazione dei prototipi nel momento in cui riceve gli stampi dalla modelleria.

L'assistente inoltre, si deve preoccupare di recuperare tutti gli accessori, così da poter preparare dei sacchetti (uno per ogni scarpa) con tutte le minuterie necessarie, in modo da rendere più agevole il lavoro delle orlatrici, nel momento in cui ricevono le tomaie dei prototipi tagliate e scarnite dallo sviluppatore tecnico, assieme alle indicazioni che dovranno seguire mentre assemblano e cuciono assieme le varie parti della tomaia.

Come si è potuto notare da questa analisi della fase di ricerca praticata dal team di sviluppo, le attività svolte dal team sono molteplici e di varia natura: si passa dalla gestione delle relazioni con i fornitori, alla gestione della relazione e delle

comunicazioni con la maison, al coordinamento delle attività degli altri reparti dello sviluppo prodotto di Rossimoda, alla ricerca e sviluppo di nuovi materiali e nuovi accessori. I membri del team devono dunque possedere competenze sia di carattere manageriale e gestionale, che avere una certa conoscenza del prodotto e dei materiali.

3.4.3 Lo Sviluppatore Tecnico: le attività svolte

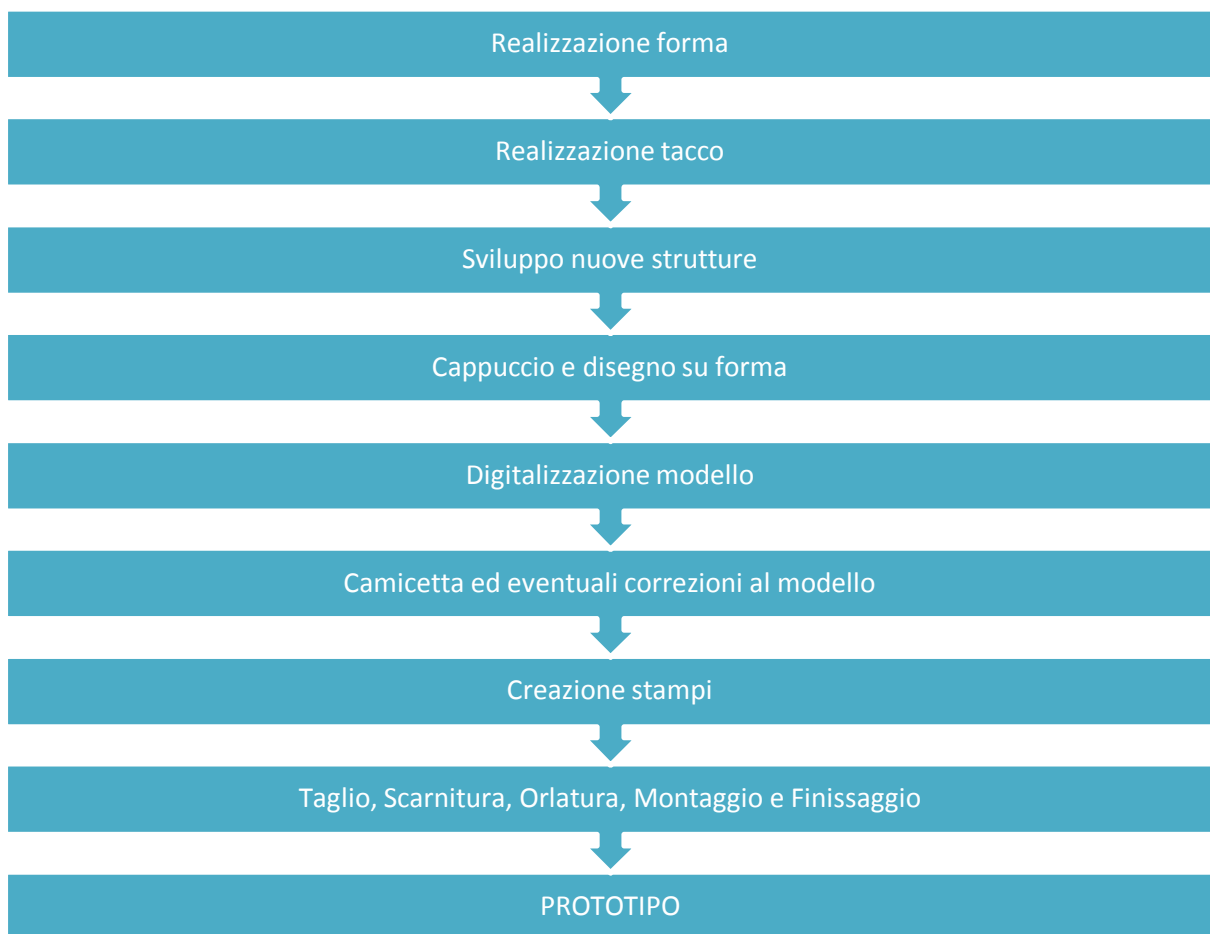


Grafico 13: Gli step per la realizzazione di un prototipo

Dopo aver ricevuto il lancio dei prototipi da parte della maison, lo sviluppatore tecnico si reca in formificio, che può essere considerato il primo vero fornitore con il quale un calzaturificio si deve interfacciare. Questo perché è la forma a dar vita concreta al modello.

In formificio, lo sviluppatore da indicazioni ad un tecnico per procedere a sgrossare al tornio un blocco di legno, e poi smussarlo manualmente fino a raggiungere i volumi indicati dalla linea di stile del disegno del modello realizzato dallo stilista. Una volta raggiunto il risultato desiderato, lo sviluppatore conferma il prototipo, così che il tecnico del formificio possa procedere alla digitalizzazione della forma lineare. Importato il modello a Cad, si eseguono degli ulteriori controlli delle linee e dei volumi e si inviano i dati alla macchina per la realizzazione di una forma in plastica.

Una volta realizzata la forma, lo sviluppatore può recarsi anche in tacchificio per realizzare i nuovi tacchi. Anche qui, lo sviluppatore viene supportato da tecnici specializzati, ed insieme danno vita ai nuovi tacchi. Visti i tempi ed i costi di realizzazione degli stampi per costruire i nuovi tacchi in ABS²⁸, i primi prototipi vengono sviluppati in resina, un materiale molto più pesante rispetto all'ABS e che non viene usato nelle calzature di produzione, ma che per i prototipi va benissimo. Questo in quanto presentano le stesse dimensioni dei nuovi tacchi che si vogliono sviluppare, con il vantaggio di non dover aspettare qualche settimana per la realizzazione degli stampi (che tra le altre cose, presentano un costo elevato).

Confermate forme e tacchi, lo sviluppatore tecnico deve passare queste informazioni all'ufficio strutture, comunicando loro i nuovi articoli sviluppati dai diversi fornitori, o ancor meglio fornire a questo reparto le forme e le resine dei nuovi tacchi necessari per la realizzazione dei prototipi.

L'ufficio strutture ha bisogno delle forme e dei tacchi in essere per potersi recare dai solettifici e suolifici per sviluppare i nuovi fondi.

Una volta realizzate e ottenute le forme, il modellista inizia a disegnare il modello passatogli dallo stilista su forma. Per farlo utilizza del carta adesivo: semplicemente lo attacca alla forma e ci disegna sopra.

Ultimato il disegno in 3D lo sviluppatore tecnico può passarlo al modellista, che procede prima a scannerizzare il carta adesivo opportunamente spianato e poi a ricalcarne le linee e digitalizzare il modello. Il cadista successivamente si occupa della realizzazione della camicetta, che una volta ultimata viene provata al piede, così che lui e lo sviluppatore tecnico possano valutare le eventuali modifiche da realizzare. Dopo aver realizzato anche queste ulteriori modifiche, il modellista crea gli stampi, e li inserisce in una busta che passa al cadista di soletti e fasce tacco o al tagliatore, a seconda dell'urgenza della realizzazione del prototipo e del fatto che il

²⁸ ABS: materiale plastico di cui sono fatti i tacchi.

cadista dedicato ai soletti abbia ottenuto o meno dall'ufficio strutture la dima relativa al modello di cui sopra.

In queste fasi, lo sviluppatore tecnico ha il compito di supervisionare l'operato della modelleria e di supportare i cadisti nella digitalizzazione dei nuovi modelli.

Egli inoltre, supervisiona anche la fase del taglio e dell'orlatura, fornendo agli addetti specializzati le indicazioni tecniche su come procedere con il proprio lavoro e avvisandoli di eventuali accorgimenti da prendere.

Dopo che le tomaie sono state orlate, le forme vengono aggiunte dallo sviluppatore tecnico e i fondi dall'ufficio strutture: a questo punto non manca più nessun componente ed i prototipi possono venire montati.

Successivamente al montaggio, passano al finissaggio, fase di controllo nella quale ogni piccola imperfezione viene eliminata grazie alle mani abili ed esperte di un'addetta specializzata: a questo punto i prototipi sono finiti.

3.4.4 I Prototipi

I prototipi, una volta terminati, vengono raccolti nella sala campioni, dove l'assistente provvederà a fotografare, codificare ed inserire a sistema i modelli realizzati, così da poter tenere sempre traccia di tutto.

In un secondo tempo, con i prototipi realizzati, viene effettuato un *pre-fitting*: cioè i prototipi vengono calzati da una modella di Rossimoda, così che lo sviluppatore tecnico, il capo della modelleria, il tecnico delle strutture e il team Marvel possano prendere visione degli eventuali difetti o delle correzioni che dovranno essere fatte, in anticipo rispetto alla maison.

I prototipi, vengono successivamente portati al primo protocheck: che consiste in una riunione tra il team Marvel interno a Rossimoda e l'ufficio stile del brand, nella quale i prototipi vengono nuovamente provati al piede da una modella, così che lo stilista ed il suo team possano visionare i modelli calzati e decidere riguardo le eventuali modifiche da apportare.

Le scarpe vengono osservate in ogni loro piccolo dettaglio dallo stilista, che vede per la prima volta le sue idee prendere forma: in questa fase avviene un intenso scambio di opinioni tecniche e di stile tra la maison ed il team di sviluppo di Rossimoda, innescando nuovamente l'indole creativa dello stilista, che spesso per rendere più

visibili e chiare le modifiche da apportare ai prototipi, disegna direttamente su di essi o li taglia e li rifila nelle parti in cui il modello deve essere migliorato.

Dopo il protocheck, lo stilista ed il suo team si mettono a lavorare sulle modifiche da apportare ai prototipi appena visionati, sugli eventuali annullamenti di qualche modello e sui nuovi disegni da sviluppare. Solitamente già il giorno stesso del protocheck o quello successivo, l'ufficio stile della maison è pronto a lanciare dei nuovi prototipi e rilanciare alcuni di quelli vecchi con le modifiche.

Quasi contestualmente al primo protocheck dunque, avviene il secondo lancio di prototipi, che innesca nuovamente il processo di sviluppo prodotto precedentemente analizzato. Questo iter si ripete solitamente per tre volte: salvo qualche modello, in linea di massima le maison definiscono la collezione che verrà presentata in campionario dopo il terzo protocheck; anche se, per il brand Kappa in particolare, vi è sempre qualche modello dell'ultimo minuto che viene sviluppato direttamente in fase di campionatura.

Dopo l'ultimo protocheck, l'ufficio stile della maison, assieme all'ufficio commerciale e marketing, definisce la collezione da presentare in campionario stabilendo modelli, varianti materiale e varianti colore per le quali realizzare i campioni che verranno esposti nello showroom in campagna vendite.

3.5 Lo Sviluppo Prodotto: la fase di *campionatura*

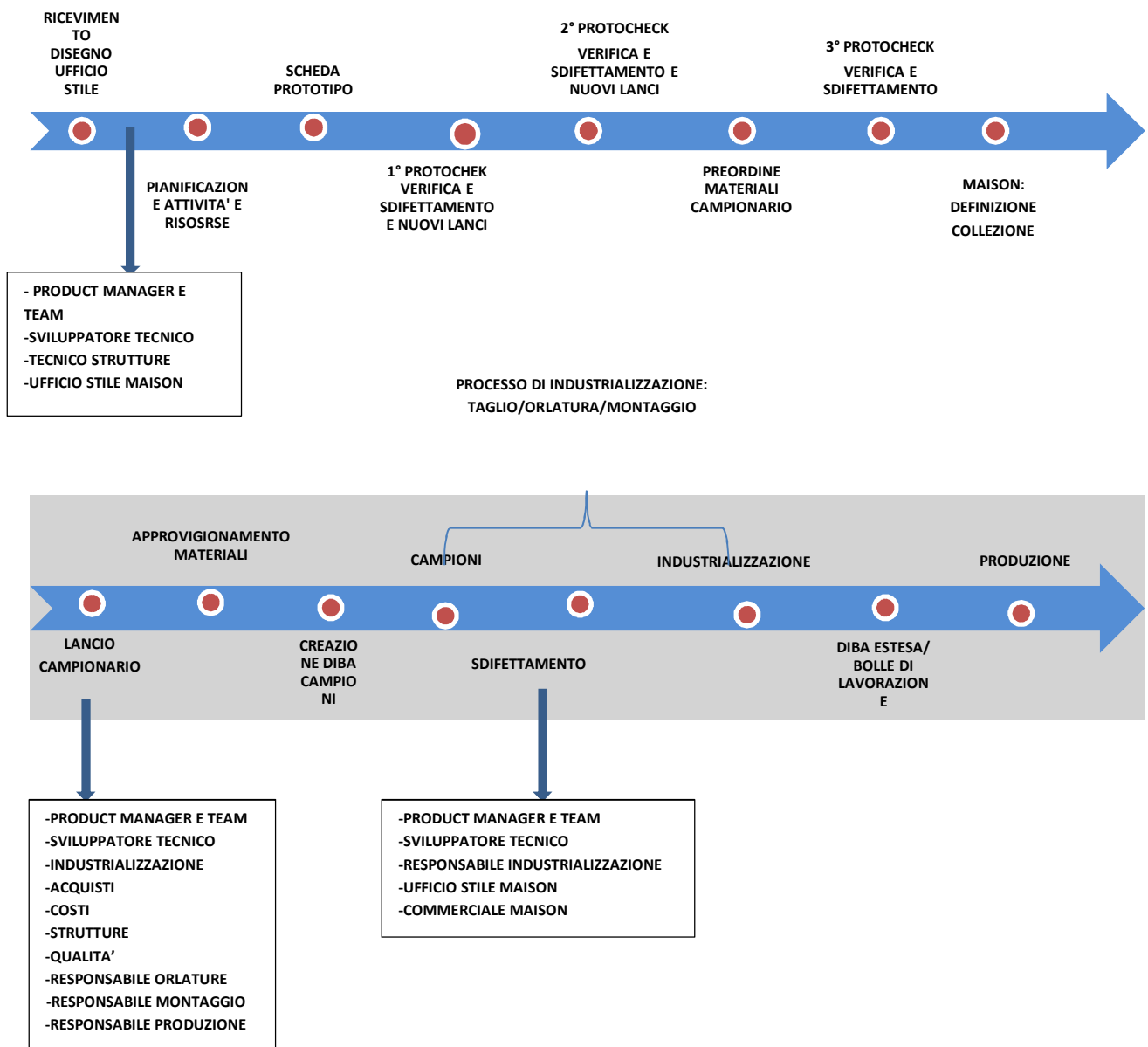


Grafico 14: Lo sviluppo prodotto in Rossimoda: la fase di campionatura

La fase di campionatura inizia ufficialmente con il lancio del campionario da parte della maison a Rossimoda. In realtà, visto che solitamente i tempi per la realizzazione dei campioni vanno all'incirca da tre settimane ad un mese, a seconda dei volumi della collezione da realizzare e della complessità dei modelli, la maison effettua già un pre-ordine dei materiali di campionario all'incirca tra il secondo ed il terzo protocheck.

Il pre-ordine viene fatto per consentire di reperire tutti i materiali nei tempi utili per la realizzazione della collezione. Le maison hanno la possibilità di scegliere pellami e tessuti da utilizzare per le loro calzature da una moltitudine di fornitori diversi, usualmente visitati settimane prima durante una fiera di settore a Milano: Lineapelle. In questa fiera espongono i fornitori di pellami, tessuti ed accessori per le calzature e l'abbigliamento più conosciuti e all'avanguardia sia in Italia, che nel mondo.

Solitamente, anche per ordini di quantità relativamente piccole come quelle richieste per la realizzazione di un campionario, non si hanno grossi problemi di disponibilità dei materiali presenti nelle cartelle colore presentate dai fornitori a tale manifestazione. Il pre-ordine viene fatto in misura preventiva, principalmente per i materiali sviluppati appositamente per il brand.

Quello che capita più spesso è il dover richiedere alle concerie e alle aziende tessili di sviluppare colori a campione appositamente per un determinato brand, processo che richiede un minimo di tre settimane, dovuto ai tempi tecnici richiesti dalla concia e dalla tintura delle pelli; mentre per i tessuti i tempi richiesti per la colorazione sono tendenzialmente minori.

Inoltre, nel calcolo dei tempi tecnici che il fornitore impiega per lo sviluppo dei nuovi materiali, si devono tenere in considerazione anche gli eventuali ritardi, solitamente causati da due motivazioni principali:

- Il materiale sviluppato potrebbe non essere abbastanza qualitativo o potrebbe non avere l'aspetto richiesto dalla maison e quindi oltre ai tempi di realizzazione e sviluppo, vanno aggiunti quelli per la correzione;
- Trattandosi di quantità relativamente piccole, con ordini di al massimo 5/10 mq per articolo e colore, spesso i fornitori, oberati dalle richieste di molteplici brand o impegnati nell'evasione di ordini di quantitativi di produzione decisamente maggiori, tendono a slittare le consegne di qualche giorno o settimana.

Questi ritardi, seppur minimi, in fase di campionario, potrebbero far saltare la consegna di alcuni modelli, che non andrebbero in campagna vendite per il brand, causando danni di immagine considerevoli, sia per Rossimoda che per il brand stesso. Per non incorrere in rischi di questo genere, è dunque molto importante che la maison rispetti il calendario definito con Rossimoda ed il team di sviluppo prodotto.

3.5.1 Il Lancio del campionario: dalla maison al team Marvel e dal team Marvel all'Atelier

Nella fase di lancio del campionario, la maison deve passare al team di sviluppo prodotto le specifiche di ogni campione che vuole vedere realizzato e che servirà per la campagna vendite.

L'ufficio stile del brand deve comunicare tutte le specifiche dei campioni da realizzare, in ogni piccolo particolare e per fare ciò, vengono utilizzati dei file creati dal team di sviluppo prodotto ad hoc per il brand e la tipologia di scarpe realizzate.

I brand seguiti dal team Marvel ad esempio, sono molto diversi tra loro, sia in quanto allo stile dei modelli realizzati, che ai volumi di produzione richiesti. Proprio per questo, durante il lancio di campionario, il team Epsilon, che nella scorsa collezione ha richiesto all'incirca una cinquantina di campioni, utilizza come formato per il lancio, un documento Excel che rispecchia esattamente le schede prototipo utilizzate dal team di Rossimoda per passare le informazioni agli altri reparti dell'Atelier.

Per il brand Kappa invece, vista la quantità di campioni decisamente maggiore (240 campioni nella prima collezione analizzata, 165 nella seconda), il team Marvel ha studiato un formato che non necessita di una scheda per ogni singolo campione, bensì una scheda per modello, comprensiva di tutte le varianti materiale e colore che si vogliono realizzare.

Anche per il lancio del campionario, come per quello dei prototipi, si organizza un meeting tra team Marvel ed ufficio stile del brand. Il lancio del brand Epsilon, solitamente è più strutturato, i modelli e le varianti sono definite in modo preciso, le schede compilate con ogni dettaglio, quindi il lancio avviene in una singola riunione della durata di qualche ora al massimo.

Il lancio del brand Kappa, invece, vista la mole e la particolarità dei modelli, solitamente è più complesso, qualche dettaglio risulta ancora in dubbio o in fase di sviluppo, e avviene nel giro di più giorni, definendo gli stili di qualche famiglia di modelli alla volta. Durante il lancio, l'ufficio stile della maison sta in Rossimoda, nella saletta dedicata al brand, in modo da essere a stretto contatto con il team Marvel e per favorire un continuo e costante scambio di informazioni tra i due team.

Una volta che la maison passa il lancio al team Marvel, lo sviluppatore tecnico inizia a lavorare ai modelli nuovi o alle modifiche a quelli già prototipati, mentre Product

Manager ed assistente iniziano a lavorare sui lanci per assegnare ad ogni modello e ad ogni materiale o accessorio che lo compone, il codice interno di Rossimoda.

Per fare ciò, il team di sviluppo prodotto viene supportato dalla codifica, che crea i codici dei pellami, delle minuterie e degli accessori necessari alla realizzazione del campionario. Una volta compilati i lanci anche con i codici interni, il team Marvel, passa le schede all'ufficio tecnico, che provvede ad inserire le distinte di ogni modello e variante a sistema. L'inserimento a sistema delle distinte basi delle varianti da realizzare, permette la creazione delle bolle rosa: questo documento presenta tutte le informazioni necessarie per la realizzazione di una scarpa, e una volta che la bolla rosa passa in mano al responsabile dei pellami di magazzino, dà il via effettivo al processo di realizzazione dei campioni.

In campionario, gli ordini vengono gestiti in maniera diversa rispetto alla fase di prototipia, in quanto, esclusi pellami ed accessori, che rimangono di competenza del responsabile degli ordini dei materiali in fase di sviluppo, per quanto riguarda forme, soletti, suole, tacchi e tutte le altre componenti necessarie per la realizzazione dei campioni, l'inserimento degli ordini rientra sotto la responsabilità dell'ufficio Acquisti.

Diventa dunque fondamentale far inserire le distinte base dei campioni a sistema in tempi brevi, così che a livello di gestionale, scattino subito i fabbisogni relativi ai materiali necessari per il campionario, e l'ufficio acquisti possa provvedere a passare gli ordini ai fornitori il prima possibile.

Anche per gli ordini delle componenti di cui si occupa l'ufficio acquisti, infatti, vale lo stesso discorso fatto in precedenza per i pellami: trattandosi di ordini di campionario, le quantità per ogni articolo ordinato ai fornitori, sono davvero piccole, e questo rende i fornitori stessi meno efficienti e si corre il rischio che le scadenze programmate non siano rispettate.

A difesa dei fornitori, bisogna però dire che spesso i loro ritardi sono causati anche dal fatto che si tratta di evadere degli ordini di componenti ancora in fase di sviluppo e non industrializzate, che richiedono più tempo per essere realizzate. Inoltre, trattandosi di articoli nuovi o quasi, si è anche molto più soggetti ad incorrere in errore.

In una fase immediatamente successiva al lancio del campionario da parte della maison e al passaggio di tutte le schede alla codifica, il team Marvel organizza una riunione a cui prendono parte tutti i reparti coinvolti sia nella realizzazione del campionario, che nella futura produzione dei modelli della collezione che verranno

commissionati dal brand a Rossimoda. A questa riunione vengono dunque chiamati a partecipare, oltre al team di sviluppo ed allo sviluppatore tecnico, anche il responsabile dell'industrializzazione, l'ufficio acquisti, l'ufficio tempi e costi, l'ufficio strutture, il responsabile della produzione, l'ufficio qualità e i responsabili di tutte le fasi operative come taglio, orlatura, montaggio e finissaggio. Questo incontro è molto importante, in quanto Product Manager e sviluppatore tecnico, procedono alla spiegazione dei modelli che verranno prodotti in campionario dal punto di vista dello stile, della realizzazione e dei materiali ed in questo modo, i partecipanti hanno modo di esporre le loro perplessità o chiedere chiarimenti: diventa un momento di scambio in grado di far emergere eventuali problemi, in anticipo, così da poter prendere per tempo le eventuali misure precauzionali.

Al momento del lancio di campionario inoltre, avviene un altro importante confronto, che si tiene tra il Direttore dello Sviluppo prodotto, il capo della modelleria, il responsabile dell'ufficio tecnico e dell'Atelier ed il team Marvel assieme al proprio sviluppatore tecnico: una volta passato il lancio definitivo dalla maison, si può avere un'idea precisa del carico di lavoro che devono affrontare i reparti coinvolti e con questo dato alla mano, si procede a dividere il carico di lavoro tra Rossimoda ed altri calzaturifici più piccoli della quale collaborazione l'azienda si avvale per la produzione di una minima parte del campionario e della produzione di modelli particolari quali sneakers o altri, per i quali a volte viene richiesto un ulteriore grado di specializzazione. Dopo un'attenta analisi del carico di lavoro richiesto alla modelleria e ai reparti produttivi, vengono assegnati i campioni da realizzare presso fornitori esterni in base alle capacità e alla specializzazione tecnica di questi ultimi.

Quando viene scelto di avvalersi della collaborazione di partners esterni, il team Marvel e lo sviluppatore tecnico hanno il compito di gestire la relazione con loro: come prima cosa la Product Manager e lo sviluppatore tecnico, si recano dai calzaturifici partners per una riunione di presentazione del campionario simile a quella avvenuta in azienda successivamente al lancio, così da spiegare i modelli a chi li dovrà effettivamente realizzare.

3.5.2 La realizzazione del campionario

Una volta passato il lancio del campionario a tutte le figure coinvolte, sia interne che esterne, lo sviluppatore tecnico procede a disegnare tutti i modelli nuovi e a passare

Le indicazioni delle modifiche e migliorie alla modelliera, così che i cadisti possano procedere a digitalizzare tutti i modelli. Nonostante la maggior parte dei modelli fossero già stati realizzati durante la fase di prototipia, la modelliera deve affrontare un gran carico di lavoro durante il lancio di campionario, in quanto vi sono molti fattori che determinano la modifica degli stampi per lo stesso modello, ad esempio: il fatto che cambi il materiale con cui tale modello deve essere realizzato o che vi vengano realizzate applicazioni o ricami.

Lo sviluppatore tecnico deve inoltre organizzare il suo lavoro anche in base ai giorni in cui i modellisti sono a sua disposizione: queste figure infatti, possono venir dedicate da un giorno all'altro allo sviluppo dei campioni di un brand piuttosto che ai prototipi o ai campioni di un altro, a seconda dei carichi di lavoro e delle richieste delle varie maison. Solitamente lo sviluppatore tecnico del team Marvel procede a realizzare per primi i modelli relativi ai campioni su cui vengono realizzati applicazioni o ricami da ricamifici o altri fornitori specializzati che collaborano con Rossimoda: questo evidentemente per il fatto che, dovendo mandare le tomaie di questi modelli ai fornitori, per essere lavorate, queste calzature hanno dei tempi di realizzazione più lunghi.

Nel frattempo il team Marvel deve assicurarsi che vengano fatti tutti gli ordini di campionario dagli altri reparti e che i materiali vengano consegnati nei tempi utili per realizzare tutti i campioni entro la scadenza richiesta dalla maison.

L'approvvigionamento dei materiali nei tempi prestabiliti inoltre, si rende ancor più necessario quando ci si avvale della collaborazione di calzaturifici esterni, poiché il team Marvel deve curare anche la gestione del lavoro dei propri partners, assicurandosi che dal magazzino partano tutti i materiali da dare ai fornitori esterni.

Quando si iniziano a ricevere i materiali di campionario, il magazzino ha il compito di avvisare il team di sviluppo, che deve procedere all'approvazione di ogni materiale: il responsabile del magazzino pellami procede a controllarne la qualità, mentre il team Marvel si occupa di accertarsi che i materiali ricevuti siano esattamente dei colori scelti e richiesti dall'ufficio stile della maison, in quanto un pellame di una nuance leggermente diversa da quanto stabilito, potrebbe compromettere l'effetto finale a scarpa montata.

Una volta che i materiali sono stati approvati e che le bolle rosa hanno raggiunto la sua postazione, il responsabile dei pellami di magazzino può procedere a preparare i

materiali per la fase del taglio: questo per quanto riguarda i campioni realizzati all'interno di Rossimoda.

Per i campioni che vengono realizzati dai fornitori esterni, il procedimento dovrebbe essere simile, con la differenza che pellami, accessori e fondi che servono per i modelli degli altri calzaturifici, possono venire preparati anche lo stesso giorno.

A sistema si dovrebbe creare un buono di prelievo comprensivo di tutti i materiali e le componenti di cui gli altri calzaturifici hanno bisogno per realizzare le scarpe: questo buono è diviso in varie fasi, la prima riguarda il recupero dei pellami e dei tessuti, la seconda quello degli accessori e delle minuterie e da ultimi i fondi ed i tacchi. Dovrebbe perché per problemi di gestionale, questo non avviene in modo automatico, costringendo il team Marvel a scendere continuamente in magazzino per accertarsi che vengano tirati fuori i materiali per i calzaturifici esterni, anche se i fabbisogni non scattano a sistema.

Questo è un compito molto oneroso per il team di sviluppo prodotto, costretto a scendere continuamente in magazzino, talvolta recuperando da sé i materiali da spedire, e dovendo prendere nota a mano di quello che serve ai calzaturifici e di quello che si manda loro, correndo inevitabilmente il rischio di farsi sfuggire qualcosa. Questo problema che si ha con i buoni di prelievo, è un inconveniente che l'azienda dovrebbe risolvere il prima possibile, così da evitare perdite di tempo ed inefficienze dovute al fatto che un unico compito viene svolto inutilmente da più persone.

Il lavoro del team Marvel in questa fase può essere riassunto in un continuo sollecitare tutte le figure coinvolte nel processo di realizzazione dei campioni affinché svolgano il proprio lavoro in un costante clima di urgenza, poiché i tempi di realizzazione di un campionario sono sempre molto stretti, se non addirittura insufficienti.

Il team Marvel è tenuto a monitorare costantemente l'arrivo dei materiali, dai pellami alle strutture, agli accessori, chiedendo costantemente aggiornamenti attraverso mail e richieste a voce ai responsabili degli ordini.

In questo clima di sollecitudine generale, inoltre, il team Marvel mantiene una costante comunicazione con la maison, per tenere l'ufficio commerciale e l'ufficio stile informati sul proseguimento della realizzazione dei campioni, comunicando le eventuali problematiche che potrebbero causare ritardi. Inoltre, l'ufficio stile durante la realizzazione del campionario, si reca in Rossimoda almeno una volta alla

settimana, per seguire l'avanzamento e per approvare i materiali sviluppati appositamente per il brand.

Il team di sviluppo prodotto, inoltre, per il brand Kappa, che dalla collezione analizzata utilizza i codici di Rossimoda, deve procedere alla codifica anche di tutte le opzioni di vendita aperte dall'ufficio commerciale e marketing della maison: questo compito è particolarmente complicato ed oneroso, in quanto si deve porre molta attenzione a creare dei codici coerenti per tutta la collezione e per quella successiva. Come è stato precedentemente detto, il responsabile del magazzino, in possesso della bolla rosa (documento che seguirà il campione fino alla sua realizzazione e inscatolamento), prepara i pellami da mandare al taglio, che però in fase di campionatura non avviene più in Atelier, bensì in fabbrica.

Dopo il taglio, seguono le fasi di scarnitura, orlatura, montaggio e finissaggio, tutte rigorosamente seguite e supervisionate dal team di sviluppo prodotto e dallo sviluppatore tecnico, per evitare che vengano commessi errori.

Dopo il finissaggio, i modelli realizzati vengono portati in sala campioni per essere etichettati e fotografati dall'ufficio codifica, e controllati dal team di sviluppo prodotto e dallo sviluppatore tecnico.

I campioni solitamente, prima di essere spediti allo showroom, dove la maison si occupa della campagna vendite, vengono calzati dalla modella di Rossimoda per un pre-fitting alla presenza del team Marvel, dello sviluppatore tecnico e del responsabile dell'industrializzazione così da poter vedere le scarpe calzate per controllarne la qualità e per vedere il frutto del proprio lavoro e dei propri sforzi in uno dei periodi più impegnativi per un'azienda calzaturiera, come quello per l'appunto, della fase di realizzazione del campionario.

3.6 La fase di Industrializzazione: dallo Sdifettamento alla Produzione

Una volta realizzato il campionario prende il via la fase di industrializzazione, parte essenziale del processo di progettazione, che si occupa di verificare ed ottimizzare il sistema di costruzione e realizzazione delle calzature, sia dal punto di vista del prodotto che del processo.

Chiusa la campagna vendite da parte della maison, viene effettuato lo sdifettamento, o technical review. Lo sdifettamento consiste in una riunione tra team di sviluppo

prodotto, sviluppatore tecnico, responsabile dell'industrializzazione ed ufficio stile e ufficio commerciale della maison. Durante questo incontro, vengono calzati tutti i campioni, e ne vengono discusse le ulteriori modifiche da apportare per la messa in produzione delle calzature.

Le modifiche possono essere di varia natura, sia legate allo stile, che dovute ad accorgimenti di tipo tecnico per assicurare la qualità del prodotto. Durante questo meeting, tutte le figure coinvolte prendono appunti riguardo ai commenti che si fanno riguardo al modello e alle linee di stile, ai materiali e alle problematiche relative al loro utilizzo, fino ai colori e alle lavorazioni aggiuntive come ricami e applicazioni: viene analizzato il prodotto fino al più piccolo particolare, per non lasciare niente al caso in fase di produzione.

Successivamente alla technical review, il team di sviluppo prodotto redige un file importantissimo, lo sfidamento per l'appunto, che viene condiviso con la maison, con l'industrializzazione e la produzione, in modo da essere tutti allineati ed informati su come verrà realizzata la produzione.

Il reparto dell'industrializzazione, partendo da questo documento, procede con il proprio lavoro, che ha lo scopo di rendere il progetto realizzabile in modo efficiente ed efficace, cioè di realizzare le calzature in modo conveniente, nel rispetto dei vincoli produttivi quali il costo dei materiali, le capacità quantitative e qualitative della produzione e le tecnologie disponibili sia interne che esterne.

Questa fase termina con l'avvio in produzione di tutti i modelli, dopo aver emesso tutta la documentazione tecnica atta a definire la produzione in serie.

Ultima fase del processo di sviluppo è il controllo da parte dell'industrializzazione e della qualità della prima bolla (lotto) di produzione.

3.7 Analisi del flusso delle informazioni in fase di sviluppo: i documenti utilizzati

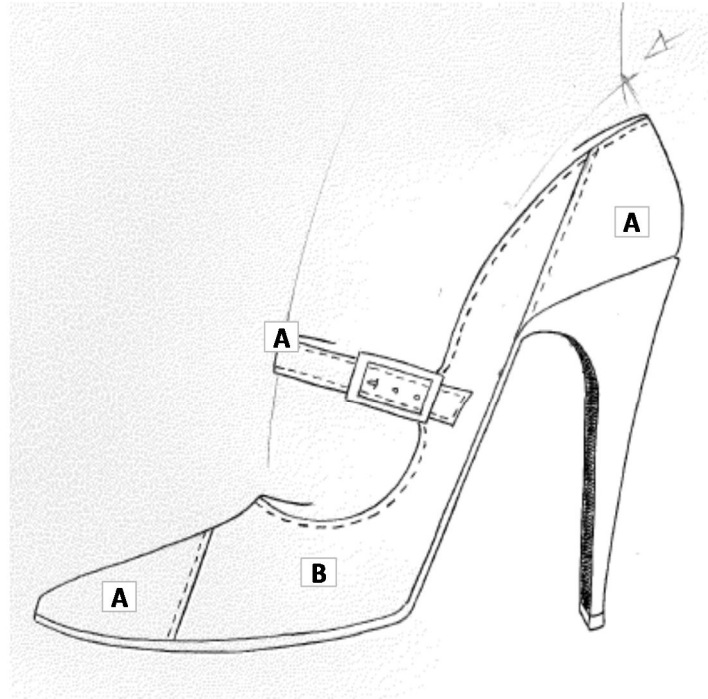
Come si è visto nei paragrafi precedenti, durante il processo di sviluppo prodotto avviene un continuo scambio di informazioni tra tutti gli attori coinvolti nel processo. Le informazioni vengono comunicate attraverso vari canali: via mail, attraverso documenti Excel redatti dalla maison o dal team di sviluppo, e soprattutto via orale.

Di seguito si vuole analizzare il flusso delle informazioni, presentando anche alcuni dei documenti utilizzati.

Come detto durante l'analisi del processo di prototipia, la prima fase di scambio avviene tra la maison, il team di sviluppo e lo sviluppatore tecnico dedicato, durante il briefing per il lancio dei prototipi. Le informazioni vengono comunicate in via orale, si prendono appunti riguardo le specifiche che devono avere i prototipi da realizzare e vengono passati i disegni dallo stilista.

Successivamente, dal team Marvel vengono redatti la *scheda prototipo* ed il *proto recap*, che vengono utilizzati per passare le informazioni riguardo ai prototipi a tutti i reparti dell'Atelier.

NOME BRAND		RM CODE/ART.RM:	9081
		MAISON CODE/ART.MAISON:	
		LAST/FORMA:	ELE 105 CAI
PROTOTYPE/PROTO	PROTOTIPO	COMM.GROUP/GRUPPO:	
SIZE/TAGLIA:	37	DATE LAUNCH/DATA LANCIO:	08/10/2015
TARGET RP/PREZZO RTL:		DATE DELIVERY/PROTO CHECK:	14/10/2015



STRUCTURE/STRUTTURA			
INSOLE:		CONTRAFFORTE	
SUOLETTA TEXON:		PUNTALE	
SOLE+EDGE:	CUOIO LUCIDO NATURALE	HEEL:	G881
SUOLA+LISSA:	LISSA NERA	TACCO:	930521
DOWEL LIFT:		PLATFORM:	
SOTTOTACCO:	NERO	PLATO':	
MATERIAL/MATERIALI		OTHER/ALTRO	
MATERIALE A:	CAMOSCIO NERO 36133/9001	STITCHING:	IN TINTA FILO 60
MATERIALE B:	CAMOSCIO BLUETTE 36133/9501	CUCITURE:	
SCAMOSCINA		STITCHING SOCK LINING:	IN TINTA FILO 30
TACCO	RICOPERTO CAMOSCIO NERO 36133/9001	CUCITURE SUOLETTA:	
FILETTO E PUNTINA:	CAMOSCIO NERO 36133/9001	STAMP:	
FODERA:	CAPRETTO NUDO 90030/9664	MARCHIO:	ORO CHIARO
LINING:		ACCESSORI:	FIBBIA PASSO 10MM ORO CHIARO
SOCK LINING:	CAPRETTO NUDO 90030/9664	ACCESSORI:	
SUOLETTA:		ACCESSORI:	

Questo è un esempio di scheda prototipo utilizzata in Rossimoda. Come si può notare, questa scheda riporta tutte le informazioni principali necessarie alla realizzazione del prototipo e allo sviluppo delle nuove componenti.

Cosa fondamentale per il team Marvel è assegnare un codice prototipo, così che all'interno dell'Atelier, si possa identificare il modello in modo univoco.

La scheda riporta inoltre la taglia che è quasi sempre il 37, sia per i prototipi che per i campioni e le date di lancio e di consegna, in modo che i vari reparti possano organizzarsi le priorità in base al carico di lavoro richiesto.

Nella prima parte vengono descritte le strutture, specificando se si tratta di sviluppi completamente nuovi o già esistenti: nell'esempio riportato, si utilizza un tacco esistente e vengono dunque riportati in scheda sia l'articolo del fornitore ed il nome del fornitore, che il codice Rossimoda assegnato a quello specifico tacco.

Quando il modello è composto da più parti, come in questo caso, nel disegno si usano delle lettere A, B, C, D per contrassegnare ogni riporto ed indicare in modo preciso i vari pellami da utilizzare nelle varie colorazioni. Anche in questo caso si riporta una breve descrizione del materiale, accompagnata dal codice identificativo: in questo modo il tagliatore non può sbagliare ad identificare il pellame da tagliare, e se questo non fosse necessario, comunque, il team di sviluppo e lo sviluppatore tecnico, sono sempre disponibili a dargli indicazioni.

Nella scheda inoltre, con lo stesso sistema utilizzato per i pellami, vengono inseriti anche gli eventuali accessori e minuterie come ad esempio zip, fibbie, blasoni, borchie o accessori decorativi.




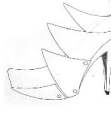

La scheda proto viene utilizzata per passare le informazioni all'ufficio tecnico e alla codifica ed ai modellisti a cad, mentre per passare le informazioni all'ufficio strutture e al cadista di sottopiedi e fasce tacco, si preferisce il *proto recap* (che viene comunque passato anche alla codifica).

Il proto recap è un documento in cui vengono presentati tutti i prototipi lanciati, comprensivi di descrizioni più generiche riguardo i materiali e gli accessori, ma di tutte le informazioni necessarie alle strutture per sviluppare i nuovi fondi.

Questo strumento viene utilizzato per rendere più evidente il carico di lavoro che i vari reparti dovranno gestirsi dopo il lancio dei prototipi da parte dei vari brand.

Di seguito viene riportato un esempio anche di questo documento.

HOME BRAND

9081		FORMA	ELE 105 CAI	SIZE			FORMA		SIZE
		TOMAIA	CAMOSCIO NERO + CAMOSCIO BLUETTE	1 DX 37			TOMAIA		1 DX 37
		TACCO	G881 RICOPERTO CAMOSCIO NERO	DATA			TACCO		DATA
		SUOLA	CUOIO SUPERLUCIDO NATURALE	CONSEGNA			SUOLA		CONSEGNA
		LISSA	NERA	16 OTT.			LISSA		16 OTT.
		PLATFORM	-	NOTE			PLATFORM		NOTE
		FODERA	CAPRETTO NUDO 90030/9664				FODERA		
SUOLETTA	CAPRETTO NUDO 90030/9664				SUOLETTA				
FIL_SUOLETTA	CAMOSCIO NERO 36133/9001				FIL_SUOLETTA				
HARDWARE	FIBBIA PASSO 10MM ORO CHIARO				HARDWARE				
OTHER					OTHER				
9082		FORMA	BELLE 95 CAI	SIZE			FORMA		SIZE
		TOMAIA	CAMOSCIO T. MORO + TAUPE + MOGANO	1 DX 37			TOMAIA		1 DX 37
		TACCO	NUOVO LEGNO	DATA			TACCO		DATA
		SUOLA	CUOIO SUPERLUCIDO NATURALE	CONSEGNA			SUOLA		CONSEGNA
		LISSA	NATURALE	16 OTT.			LISSA		16 OTT.
		PLATFORM	-	NOTE			PLATFORM		NOTE
		FODERA	CAPRETTO NUDO 90030/9664				FODERA		
SUOLETTA	CAPRETTO NUDO 90030/9664				SUOLETTA				
FIL_SUOLETTA	CAMOSCIO TESTA DI MORO				FIL_SUOLETTA				
HARDWARE					HARDWARE				
OTHER					OTHER				
9083		FORMA	STEFY 90 RAI	SIZE			FORMA		SIZE
		TOMAIA	VERNICE NERO + CAMOSCIO NERO	1 DX 37			TOMAIA		1 DX 37
		TACCO	E996 LACCATO NERO	DATA			TACCO		DATA
		SUOLA	CUOIO SUPERLUCIDO NATURALE	CONSEGNA			SUOLA		CONSEGNA
		LISSA	NERA	16 OTT.			LISSA		16 OTT.
		PLATFORM	NUOVO FASCIATO CAMOSCIO NERO	NOTE			PLATFORM		NOTE
		FODERA	CAPRETTO NERO 90030/9001				FODERA		
SUOLETTA	CAPRETTO NERO 90030/9001				SUOLETTA				
FIL_SUOLETTA	-				FIL_SUOLETTA				
HARDWARE	ZIP NERA 57816/9001				HARDWARE				
OTHER	ANELLINO TIRALAMPO 30167/9821				OTHER				
9084		FORMA	ILARIA 90 CIA	SIZE			FORMA		SIZE
		TOMAIA	VERNICE NERA + BLUETTE + SPECCHIO ARGENTO	1 DX 37			TOMAIA		1 DX 37
		TACCO	G881 RICOPERTO VERNICE BLUETTE	DATA			TACCO		DATA
		SUOLA	CUOIO SUPERLUCIDO NATURALE	CONSEGNA			SUOLA		CONSEGNA
		LISSA	NERA	16 OTT.			LISSA		16 OTT.
		PLATFORM	-	NOTE			PLATFORM		NOTE
		FODERA	CAPRETTO NUDO 90030/9664				FODERA		
SUOLETTA	CAPRETTO NUDO 90030/9664				SUOLETTA				
FIL_SUOLETTA	VERNICE NERA				FIL_SUOLETTA				
HARDWARE	BORCHIE NICHEL 4.5MM				HARDWARE				
OTHER					OTHER				
9085		FORMA	STEFY 105 CAI	SIZE			FORMA		SIZE
		TOMAIA	VERNICE BLUETTE				TOMAIA		
		TACCO	E996 RICOPERTO VERNICE BLUETTE	DATA			TACCO		DATA
		SUOLA	CUOIO SUPERLUCIDO NATURALE	CONSEGNA			SUOLA		CONSEGNA
		LISSA	NERA				LISSA		
		PLATFORM	NUOVO	NOTE			PLATFORM		NOTE
		FODERA	CAPRETTO NUDO 90030/9664				FODERA		
SUOLETTA	CAPRETTO NUDO 90030/9664				SUOLETTA				
FIL_SUOLETTA	VERNICE BLUETTE				FIL_SUOLETTA				
HARDWARE					HARDWARE				
OTHER					OTHER				
		FORMA		SIZE			FORMA		SIZE
		TOMAIA					TOMAIA		
		TACCO		DATA			TACCO		DATA
		SUOLA		CONSEGNA			SUOLA		CONSEGNA
		LISSA					LISSA		
		PLATFORM		NOTE			PLATFORM		NOTE
		FODERA					FODERA		
		SUOLETTA					SUOLETTA		
		FIL_SUOLETTA					FIL_SUOLETTA		
		HARDWARE					HARDWARE		
		OTHER					OTHER		
		FORMA		SIZE			FORMA		SIZE
		TOMAIA					TOMAIA		
		TACCO		DATA			TACCO		DATA
		SUOLA		CONSEGNA			SUOLA		CONSEGNA
		LISSA					LISSA		
		PLAIFORM		NOTE			PLAIFORM		NOTE
		FODERA					FODERA		
		SUOLETTA					SUOLETTA		
		FIL_SUOLETTA					FIL_SUOLETTA		
		HARDWARE					HARDWARE		
		OTHER					OTHER		


LEGENDA

TACCHI/PLATEAU NUOVI
 FORME NUOVE

Come si può vedere, in questo documento sono riportate tutte le informazioni principali riguardo ai prototipi, comprese le date di consegna diverse ed i tacchi nuovi, in evidenza.

Questo formato riesce a mettere in risalto le quantità da produrre, così che i vari reparti possano essere a conoscenza del carico di lavoro che li aspetta.

Come ultimo documento verrà presentato il formato utilizzato dal brand Kappa per il lancio del campionario.



	A	B	C	FILETTO	SOTTOPIEDE	FODERA	SUOLA	LISSA	TACCO	SOTTOTACCO	PLATEAU	FILO	ACCESSORI	MARCHIO	NOTE / ALTRO
													Tipi	Finitura	
ELS1 N99	VERNICE	VERNICE NERA 13992/9001		VERNICE NERO 13992/9001	CAPRETTO NUDO 90030/9664	CAPRETTO NUDO 90030/9664	SUPER LUCIDO NAT	NERO	VERNICE NERA 13992/9001	NERO	VERNICE NERA 13992/9001	IN TINTA			ORO CHIARO
ELS1 B62	VERNICE	VERNICE BLUETTE 13992/9501		VERNICE BLUETTE 13992/9501	CAPRETTO NUDO 90030/9664	CAPRETTO NUDO 90030/9664	SUPER LUCIDO NAT	NERO	VERNICE BLUETTE 13992/9501	NATURALE	VERNICE BLUETTE 13992/9501	IN TINTA			ORO CHIARO

Come si può vedere, questo documento viene redatto non per singola calzatura realizzata, ma modello per modello, dove per modello si intende il tipo di scarpa.

Ogni modello viene identificato con un codice (es. 910A43) assegnato dal team Marvel, come la variante materiale (es. MIX1); l'ultima parte del codice dell'articolo invece (es. N99), corrispondente alla variante colore, viene assegnata dall'ufficio codifica al momento dell'inserimento delle distinte base a sistema.

Il file in questo formato viene passato dal team Marvel all'ufficio tecnico e alla codifica, che provvede ad inserire a sistema le distinte base dei campioni da realizzare; questo documento inoltre, viene utilizzato come strumento di comunicazione tra il team di sviluppo prodotto interno a Rossimoda e l'ufficio stile della maison in quanto viene aggiornato e scambiato tra i due team ogniqualvolta venga decisa una modifica ai lanci di campionario.

3.8 Il flusso degli artefatti

Nell'Atelier e nel reparto di sviluppo prodotto in generale, lo spirito creativo si percepisce nell'aria e lo si può toccare con mano ovunque.

L'ufficio ad un primo impatto può sembrare un po' caotico, viste le 40 persone presenti in un unico grande open space: in ogni angolo o scrivania si possono trovare scarpe, prototipi intatti o prototipi tagliuzzati e apparentemente scarabocchiati, accessori di ogni tipo, referenze di materiali e tessuti o addirittura rotoli interi, forme, soles, resine di tacchi, tacchi finiti e quant'altro.

Questo denota il fatto che lo sviluppo prodotto nel mondo delle calzature, ed in particolare in Rossimoda, sia un reparto nel quale è fondamentale toccare con mano ciò che si produce e quello che si usa per produrre.

Vengono dedicate estrema cura ed attenzione da parte degli esperti dei materiali presenti in azienda, al controllo dei pellami e dei tessuti richiesti dalle maison: l'azienda ha standard qualitativi molto elevati ed utilizza solo i materiali migliori per produrre le proprie calzature.

Tornando all'Atelier, al suo interno si possono trovare artefatti di ogni tipo legati al mondo delle calzature, a partire dalle prove di cucitura: alcuni brand infatti, usano materiali molto particolari, come ad esempio il neoprene o altri tessuti tecnici, e quindi talvolta si effettuano delle prove di vari tipi di cucitura, con fili di varie dimensioni, per permettere allo stilista e alla designer di scegliere i materiali che danno l'effetto esteticamente più vicino a ciò che si erano immaginati.

Possono inoltre essere realizzate delle prove di solamente alcune parti della tomaia, come per esempio, solo la ghetta o i tubolari di alcuni stivali, che vanno semplicemente tagliati ed orlati, senza richiedere le fasi di montaggio e finissaggio.

I modellisti, prima di realizzare gli stampi definitivi dei modelli, e dopo aver digitalizzato il disegno in tridimensionale passatogli dallo sviluppatore tecnico, si occupano di realizzare la camicetta: una tomaia orlata e montata ad un sottopiede in texon, realizzata con materiali di spessore e qualità simili a quelli con cui verranno realizzati il prototipo definitivo o i campioni.

Nel reparto inoltre circolano scarpe e prototipi di ogni tipo, realizzati con i materiali più strani e nei colori più improbabili: nello sviluppo prodotto del settore calzaturiero, è impossibile lavorare senza essere circondati dal prodotto in sé.

3.9 Conclusioni

La globalizzazione sta cambiando profondamente la definizione dei confini organizzativi delle aziende, distribuendo le catene del valore tra i vari stati, in modo da permettere alle aziende di sfruttare a proprio vantaggio i differenziali tra i vari paesi sia per quanto riguarda i mercati di sbocco che quelli di fornitura. Attualmente le dinamiche in atto non rendono più possibile mantenere le catene del valore all'interno di un singolo stato, e tantomeno all'interno di una singola realtà locale.

Anche alcuni tra i principali settori italiani, tradizionalmente legati alle produzioni di tipo domestico o regionale tipiche dei distretti, negli ultimi anni, a causa della crescente competizione, si sono dovuti riorganizzare a livello globale e hanno perseguito strategie di differenziazione ed innovazione del prodotto.

Nelle realtà distrettuali italiane però, separare le attività di produzione da quelle intangibili sembra essere più difficile che in altri paesi o settori.

Questo si potrebbe spiegare con i risultati emersi da uno studio di Buciuni e Finotto (2016): gli autori hanno infatti rilevato che, limitatamente alle piccole imprese che praticano strategie di differenziazione ed innovazione del prodotto e si rivolgono ad un mercato di livello medio-alto, lo sviluppo dell'innovazione stessa, resta fortemente legato agli ecosistemi regionali e ai distretti industriali, includendo un ampio numero di attività produttive. Si è inoltre rilevato che non è tutta la fase di ricerca e sviluppo a giocare un ruolo chiave nell'innovazione di prodotto, ma che il fulcro è composto da tre attività: la prototipazione, la realizzazione dei campioni e l'industrializzazione.

Nello studio di Buciuni e Finotto, da cui sono partita per realizzare questo lavoro, una delle aziende analizzate, appartiene al distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, polo industriale a cui sono particolarmente legata viste le esperienze nel settore dei miei genitori e di alcuni parenti. Per questo motivo, e grazie ai sei mesi di stage trascorsi in Rossimoda, ho deciso di analizzare il processo di sviluppo prodotto di una delle aziende più conosciute del distretto, per verificare le considerazioni rilevate dalla letteratura.

Nel caso aziendale analizzato, si può constatare come sia stretto ed imprescindibile il legame tra *fare* e *pensare*: lo stilista “pensa”, immagina e crea i disegni dei nuovi modelli di calzature da realizzare, mentre i tecnici di Rossimoda “fanno”, producono i prototipi fisici. Queste fasi manifatturiere, attraverso la realizzazione dei prototipi, alimentano una continua interazione con lo stilista, che torna ad ideare, pensando

alle modifiche da apportare alle scarpe; modifiche che nascono sia dal gusto estetico del designer, che dalle considerazioni tecniche sulle calzature fatte dallo sviluppatore tecnico, o da chi ha realizzato con le proprie mani i prototipi, come le orlatrici o i montatori.

Durante l'esperienza in azienda, ho notato che per quanto riguarda l'innovazione di prodotto, gioca un ruolo chiave anche la creatività dello stilista: ci sono brand che curano l'innovazione da un punto di vista più legato ai materiali, altri alle lavorazioni sulle tomaie o sulle strutture. Le idee che partono dall'ufficio stile del brand, innescano all'interno di Rossimoda ricerche su lavorazioni e tecniche di produzione nuove ed innovative, che senza la presenza delle maison, probabilmente non verrebbero mai realizzate.

Lo sviluppo nuovo prodotto di Rossimoda, grazie alla realizzazione dei prototipi e delle varie prove commissionate ai fornitori che realizzano lavorazioni particolari, riescono a fornire allo stilista dei feedback fondamentali per la ridefinizione della propria collezione.

La realizzazione dei prototipi, a prima vista, potrebbe sembrare un'attività per la quale Rossimoda, e i calzaturifici del distretto brentano in generale, potrebbero essere facilmente rimpiazzati da aziende estere: dall'analisi del caso e dalle testimonianze raccolte, invece, mi sento di dire che i calzaturifici della Riviera del Brenta, per le griffe, sono dei partner non sostituibili.

Questo in quanto il lavoro realizzato nella fase di sviluppo del nuovo prodotto, è frutto dell'esperienza pluriennale nel settore degli attori coinvolti. Il distretto brentano vanta di maestranze invidiate e conosciute a livello globale, tanto da attrarre per la produzione delle proprie calzature, la maggior parte dei marchi del lusso più conosciuti al mondo.

Alcuni vedono l'arrivo delle griffe in Riviera come una minaccia ed un fattore negativo, considerandolo la causa della morte dei piccoli marchi locali e del carattere tipicamente *made in Italy* delle calzature prodotte.

Il caso analizzato, a mio parere, dimostra il contrario: nonostante la presenza della griffe, la realtà aziendale rimane italiana. Le maestranze sono italiane e vantano di esperienze pluriennali nel settore: gli uomini e le donne che "fanno" le scarpe, lo fanno da tutta una vita e nutrono una forte passione per il loro lavoro accompagnata da un'estrema cura dei dettagli e della qualità.

Quello che ho potuto constatare, è che sono le griffe a cercare le aziende del distretto brentano. I grandi marchi del lusso conoscono la realtà del polo calzaturiero veneziano e ne ammirano il lavoro: gli stilisti “vogliono venire a fare le scarpe in Riviera, perché qui si fanno le scarpe migliori”.

Le griffe da sole, non sarebbero in grado di produrre delle scarpe altrettanto qualitative, in quanto non hanno alle spalle la tradizione e l’esperienza necessarie: non sono infatti moltissimi anni che le case di moda applicano il “total look”, vestendo il cliente finale dalla testa ai piedi.

Per questi motivi, definirei il rapporto tra le aziende della Riviera del Brenta e le griffe, un rapporto *win-win*: i grandi marchi della moda, per vantare nelle proprie collezioni calzature di ottima qualità, non possono rinunciare alle maestranze della Riviera ed al contempo le aziende brentane, hanno bisogno della produzione e dei numeri delle calzature griffate per non chiudere.

A causa della attuale conformazione del settore fashion, dominato dalle grandi griffe e della crescente competizione innescata dalla globalizzazione, diventa sempre più difficile per le aziende della Riviera, promuovere le calzature con il marchio proprio: le spese in marketing e comunicazione necessarie sarebbero impossibili da sostenere per le piccole e medie imprese calzaturiere brentane.

A mio parere, per affrontare al meglio le sfide del futuro, il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta dovrebbe quindi rafforzare la sua capacità di essere piattaforma di sviluppo per le griffe, mantenendo in loco anche quota parte della produzione e della manifattura.

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta è fortemente legato alla produzione di tipo domestico, resa possibile grazie alle competenze e capacità possedute dalle maestranze occupate nel polo industriale. Durante questi mesi di studio del settore, ho però notato che nelle fasi produttive non sono impiegati molti giovani: a mio avviso, questo rappresenta un pericolo per il futuro del distretto, in quanto le aziende brentane rischiano di non avere risorse a sufficienza per affrontare il ricambio generazionale. Vorrei quindi concludere, consigliando al Politecnico Calzaturiero e alle associazioni di settore, all’Acrib in particolare, di promuovere tra i giovani la tradizione e la maestria celate dietro ai ruoli di tagliatore e orlatrice, piuttosto che montatore, così da non perdere l’arte della calzatura, che nel corso dell’ultimo secolo ha mantenuto viva l’economia della Riviera del Brenta e dei territori vicini.

BIBLIOGRAFIA

- Amighini A. & Rabelotti R. (2004) How do Italian Footwear Industrial Districts face Globalization? *European Planning Studies*, vol. 14 no. 4, May 2006.
- Azzariti F. & Bianchi S. (1999) Fare impresa nel terzo millennio. *Arco Edizioni, Venezia*.
- Belussi F., Sammarra A. & Sedita S.R. (2008) Industrial districts evolutionary trajectories: localized learning diversity and external growth. *Paper presented at the 25th Celebration Conference 2008 on entrepreneurship and innovation-organizations, institutions, system and regions*.
- Belussi F. & Scarpel M. (2002) L'evoluzione recente del distretto della Riviera del Brenta: un approccio organizzativo. *Economia e Politica Industriale*.
- Berger S. (2005) How we compete: What companies around the world are doing to make it in today's global economy. *New York: Currency Doubleday*.
- Bondi F. & Mariacher G. (1979) La Calzatura della Riviera del Brenta: Storia & Design. *Cavallino*.
- Breznitz D. & Cowhey P. (2012) America's Two Systems of Innovation: Recommendation for Policy Changes to Support Innovation, Production and Job Creation. *Connect Innovation Institute. Innovation, Production, and Sustainable Job Creation: Reviving U.S. Prosperity*.
- Buciuini G. & Finotto V. (2016) Innovation in Global Value Chains: Co-location of Production and Development in Italian Low-Tech Industries. *Regional Studies*.
Online first
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2015.1115010#abstract>
- Fontana G.L., Jori F. & Roverato G. (2011) ACRIB: un cammino lungo 50 anni. *Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta, Venezia*
- Fontana G.L., Riello G., Jori F. & Bressanin S. (2009) Racconti d'Impresa: i calzaturieri del Brenta tra locale e globale. *Gius, Laterza & Figli, Bari*.
- Fontana G.L., Franceschetti G. & Roverato G. (1998) 100 anni di Industria Calzaturiera nella Riviera del Brenta. *Grafiche Editoriali La Press, Venezia*.
- Ketokivi M. & Ali-Yrkko J. (2009) Unbundling R&D and manufacturing: postindustrial myth or economic reality? *Review of Policy Research* 26: 35-54.

- Mazzetto D. (2000) Racconti, leggende e curiosità della Riviera del Brenta. *Corbo e Fiore Editore, Venezia.*
- McKendrick D.G., Doner R.F. & Haggard S. (2002) From Silicon Valley to Singapore. *Stanford: Stanford University Press.*
- Pisano G.P. & Shih W.C. (2009) Restoring American Competitiveness. *Harvard Business Review* 87: 114-125.
- Pisano G.P. & Shih W.C. (2012) Does America really need manufacturing?. *Harvard Business Review*
- Pisano G.P. & Shih W.C. (2012) Producing Prosperity. Why America needs a manufacturing renaissance. *Harvard Business Review Press, Boston.*
- Rabellotti R. (2003) How globalization affects Italian Industrial districts: the case of Brenta. *Paper presented at the RSA International Conference.*

SITOGRAFIA

- <http://www.acrib.it>
- <http://www.anci-calzature.com>
- <http://www.informazione-aziende.it>
- <http://www.madeinitaly.org>
- <http://www.osservatoriodistretti.org>
- <http://www.politecnicocalzaturiero.it>
- www.starnet.unioncamere.it
- <http://www.venicexport.com>