

Focus territorio**Distretti italiani della Filiera della pelle: percorsi di internazionalizzazione e prospettive**

Nel corso degli ultimi vent'anni i distretti italiani della Filiera della pelle si sono trovati ad affrontare uno scenario in rapida mutazione e una concorrenza sempre più serrata da parte dei paesi emergenti. L'apertura ai mercati esteri è stata necessaria, sia come mercati di sbocco che come mercati di approvvigionamento. Per quanto riguarda le catene di fornitura, diversi sono stati i percorsi intrapresi, descriveremo le traiettorie di internazionalizzazione dei distretti italiani più rappresentativi della Filiera della pelle: Calzatura sportiva di Montebelluna, Calzature di Fermo, Calzature della Riviera del Brenta, Calzature di San Mauro Pascoli e Pelletteria e calzature di Firenze.

La Filiera della pelle in Italia: numeri, principali distretti e rapporti con l'estero	2
I percorsi di internazionalizzazione dei distretti della Filiera della pelle a confronto	8
Prime evidenze del post-COVID	20
Conclusioni	21

Settembre 2021

Direzione Studi e Ricerche**Industry Research****Romina Galleri**
Economista**Carla Saruis**
Economista

La Filiera della pelle in Italia: numeri, principali distretti e rapporti con l'estero

Nella Filiera della pelle in Italia operano **15.983 imprese** che impiegano **145.196 addetti** (di cui 68.621 nella pelletteria e 76.577 nella fabbricazione di calzature) e producono un fatturato totale di oltre **29 miliardi di euro**¹. Il settore Pelletteria e Calzature rappresenta un comparto molto importante per il Sistema moda italiano grazie alla vivace iniziativa imprenditoriale, che ha portato alla creazione di numerose imprese di piccole e medie dimensioni, specializzate in specifiche attività di filiera, che coprono l'intero processo produttivo, dalle materie prime al prodotto finito (approvvigionamento materiali, componenti, accessori, produzione di macchinari, modellisti e stilisti), e alla presenza di alcuni grandi player. Rispetto alle dimensioni aziendali gli addetti del settore sono così distribuiti: 43% in imprese di piccole dimensioni, 25% nelle imprese di medie dimensioni, 24% nelle microimprese e solo il restante 7,3% in imprese di grandi dimensioni.

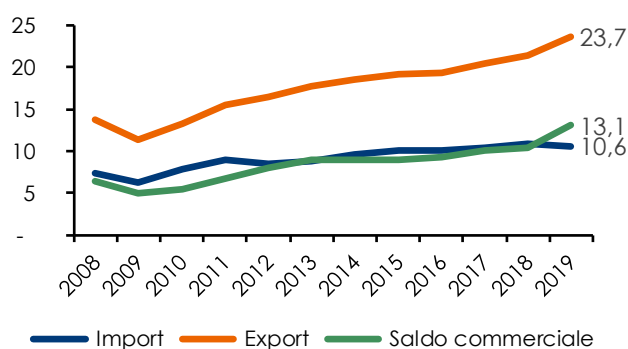
Tab. 1 – Distribuzione imprese e addetti per dimensione aziendale, 2018 (composizione %)

	Numero di unità locali delle imprese attive					Numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui)				
	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
Manifattura	94,4	4,8	0,6	0,1	100	47,7	24,3	17,3	10,7	100,0
Filiera pelle	76,9	20,5	2,4	0,2	100	24,4	43,2	25,2	7,3	100,0
Pelletteria	77,1	20,5	2,3	0,1	100	24,4	44,4	25,3	5,9	100,0
Calzature	76,6	20,5	2,6	0,2	100	24,3	42,0	25,1	8,5	100,0

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

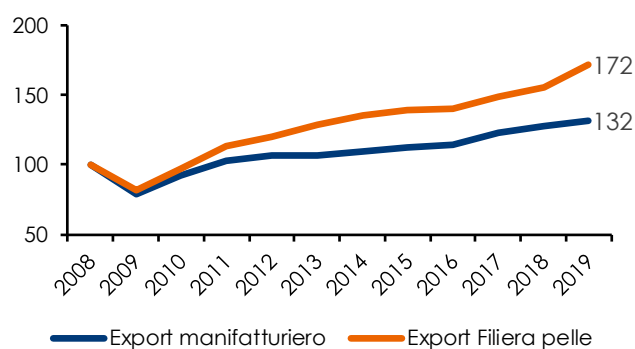
L'**export** totale italiano di pelletteria e calzature nel 2019 ammontava a **23,7 miliardi di euro** e l'import a 10,6 miliardi di euro per un **avanzo commerciale complessivo di 13,1 miliardi di euro**. Il 2019 ha rappresentato il decimo anno di crescita continuativa per l'export del settore, che ha raggiunto il suo picco massimo. L'andamento risulta migliore rispetto all'intero manifatturiero italiano, con una crescita dell'export del 72% vs 32% tra il 2008 e il 2019.

Fig. 1 – Export, import e saldo commerciale della Filiera della pelle (miliardi di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

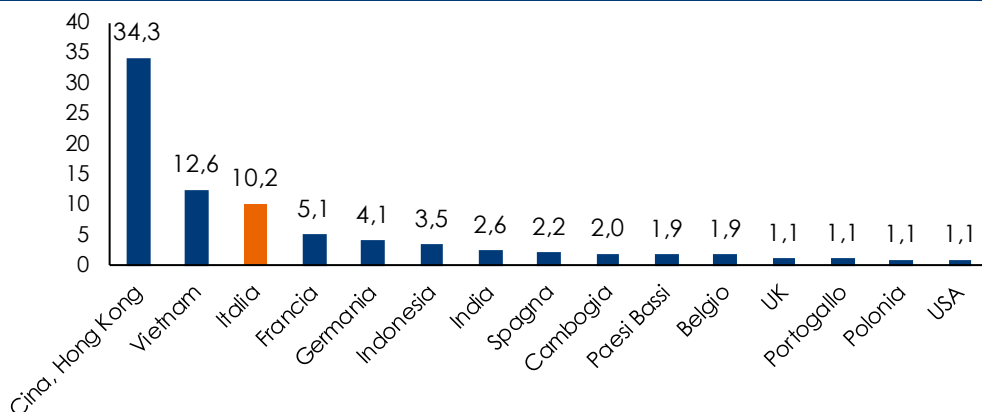
Fig. 2 – Evoluzione dell'export della Filiera della pelle e dell'industria manifatturiera a confronto (2008=100)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

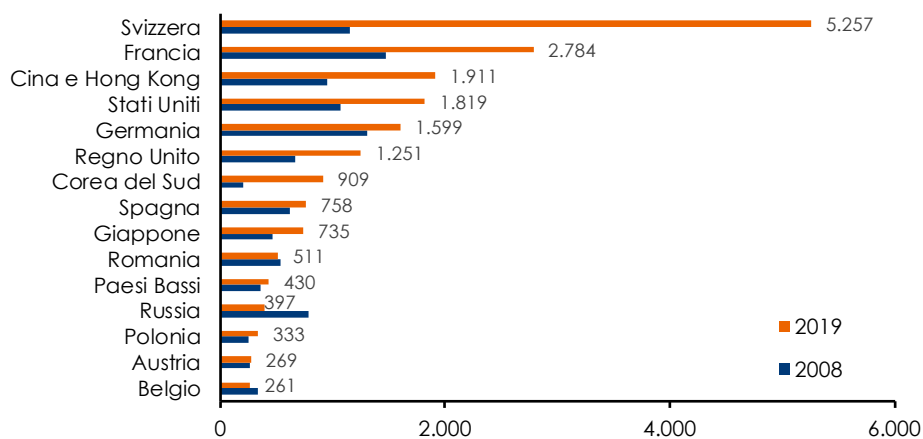
Dal punto di vista delle esportazioni l'Italia è molto ben posizionata a livello internazionale. Con una quota di mercato del 10,2%, il nostro paese si posiziona al terzo posto dopo Cina (quota di mercato 33,7%) e Vietnam (12,6%).

¹ Dati Istat 2018, ultimi disponibili.

Fig. 3 – I principali esportatori mondiali della Filiera della pelle (quota di mercato %, 2019)

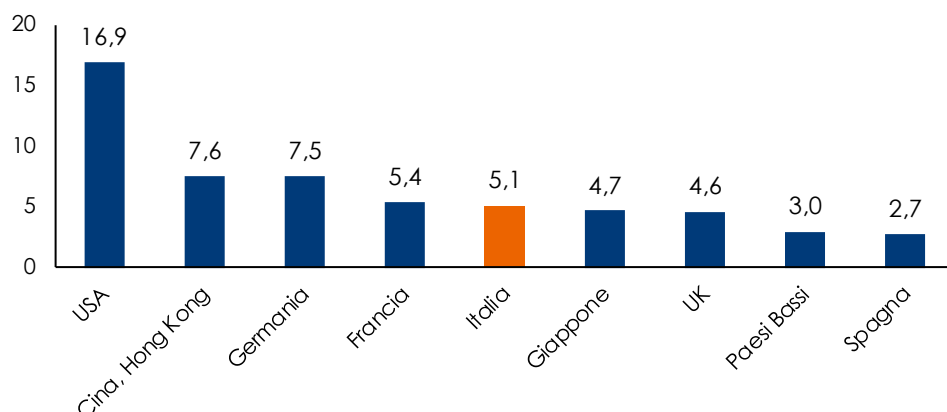
Nota: attraverso una tavola di conversione sono stati individuati i codici doganali che possono essere riferiti al codice Ateco 15. I codici doganali prevalenti sono: 64 (Calzature), 41 (Pelli) e 42 (Lavori in cuoio). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI (CEPII)

I principali sbocchi commerciali sono la Svizzera, la Francia, la Cina, gli Stati Uniti e la Germania, tutti in forte crescita rispetto al 2008.

Fig. 4 – I principali mercati di sbocco delle esportazioni della Filiera della pelle (milioni di euro)

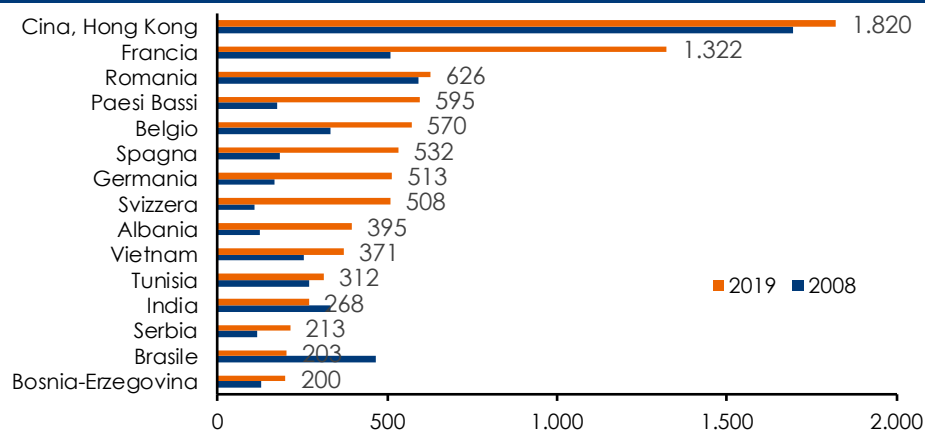
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

L'Italia ha una quota di mercato notevolmente più bassa, invece, in termini di import. Nonostante ciò, si colloca al 5° posto a livello mondiale dopo USA, Cina, Germania e Francia.

Fig. 5 – I principali importatori mondiali della Filiera della pelle (quota di import %, 2019)

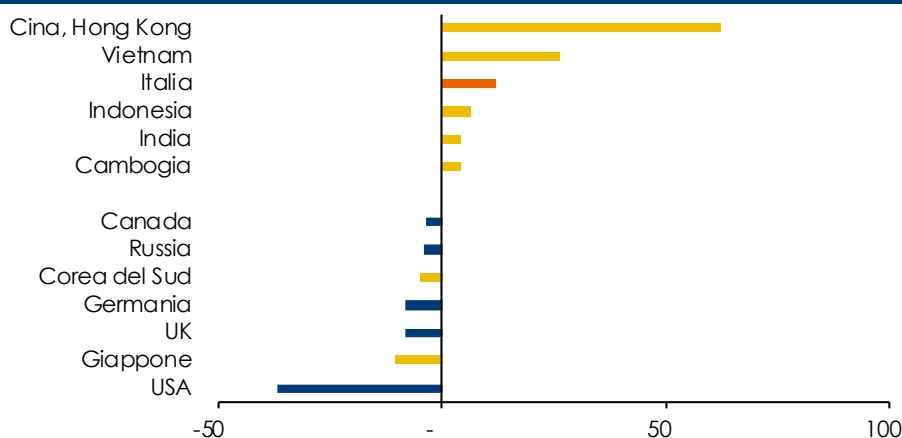
Nota: attraverso una tavola di conversione sono stati individuati i codici doganali che possono essere riferiti al codice Ateco 15. I codici doganali prevalenti sono: 64 (Calzature), 41 (Pelli) e 42 (Lavori in cuoio). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI (CEPII)

I principali paesi dai quali l'Italia acquista prodotti in pelle o calzature (finite o semi-lavorate) sono Cina, Francia, Romania, Paesi Bassi, Belgio, Spagna, Germania e Svizzera. Nell'ultimo decennio sono aumentate notevolmente soprattutto le importazioni da paesi vicini e avanzati, come Francia, Paesi Bassi, Belgio, Spagna, Germania e Svizzera.

Fig. 6 – I principali mercati di approvvigionamento delle esportazioni della Filiera della pelle (milioni di euro)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La Filiera della pelle italiana è **l'unica, tra i paesi avanzati, a produrre un saldo commerciale positivo.**

Fig. 7 – Paesi con minore o maggiore saldo commerciale (miliardi di dollari, 2019)

Nota: In giallo sono evidenziati i paesi asiatici. Attraverso una tavola di conversione sono stati individuati i codici doganali che possono essere riferiti al codice Ateco 15. I codici doganali prevalenti sono: 64 (Calzature), 41 (Pelli) e 42 (Lavori in cuoio). Sono stati considerati solo i paesi con saldo commerciale superiore o inferiore a 3,5 miliardi di dollari. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI (CEPII)

E' evidente che, in uno scenario dominato da Cina e Vietnam e in cui numerosi altri paesi asiatici stanno scalando le classifiche come principali esportatori (Indonesia e Cambogia in testa), l'Italia è riuscita a mantenere quasi invariata, nell'ultimo decennio, la propria posizione di leadership a livello internazionale (Tab. 2) e ad accrescere il proprio saldo commerciale.

Hanno influito positivamente il **mantenimento della produzione e delle competenze sul territorio nazionale** e l'attrazione di investimenti da parte di multinazionali estere, facendo leva sull'alta qualità, sull'innovazione e sul riconoscimento internazionale del Made in Italy. Tutto ciò ha permesso di consolidare ulteriormente la specializzazione italiana nel Settore pelle e calzature, soprattutto nei prodotti di qualità. Le esportazioni della Filiera della pelle italiana, infatti, risultano per più del 51% di fascia alta, per il 36% di fascia media e solo per il 13% di fascia bassa².

Tab. 2 – Ranking dei principali paesi al mondo che commercializzano prodotti della Filiera della pelle (anni 2008 e 2019)

	Ranking esportatori		Ranking importatori	
	2008	2019	2008	2019
Cina, Hong Kong	1	1	2	2
Vietnam	3	2	17	28
Italia	2	3	5	4
Francia	4	4	4	5
Germania	5	5	3	3
Indonesia	9	6	28	44
India	6	7	24	46
Spagna	8	8	9	8
Cambogia	39	9	52	95
Paesi Bassi	12	10	8	10
Belgio	10	11	11	11
UK	18	12	7	6
Portogallo	13	13	27	20
Polonia	25	14	12	16
USA	11	15	1	1
Giappone	37	46	6	7

Nota: ordinamento in base al ranking esportatori del 2019. Attraverso una tavola di conversione sono stati individuati i codici doganali che possono essere riferiti al codice Ateco 15. I codici doganali prevalenti sono: 64 (Calzature), 41 (Pelli) e 42 (Lavori in cuoio). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI (CEPII)

² Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI (CEPII).

L'industria italiana della Filiera della pelle è localizzata prevalentemente in sette regioni (Toscana, Veneto, Marche, Campania, Lombardia, Emilia-Romagna e Puglia), nelle quali si concentra il 95,5% degli addetti, il 92,7% delle unità locali e il 95% circa delle esportazioni totali (Tab. 3).

Tab. 3 – Le prime sette regioni italiane della Filiera della pelle, 2018 (composizione %)

	Addetti	Unità locali	Export (2019)
Toscana	32,4	34,4	33,5
Veneto	19,9	12,8	24,0
Marche	16,5	19,0	6,9
Campania	10,0	11,1	2,0
Lombardia	8,4	8,2	17,8
Emilia-Romagna	4,4	4,3	8,5
Puglia	4,1	3,0	1,8

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

È proprio in questi territori che si trovano i **17 distretti della concia, della pelletteria e delle calzature**, monitorati da Intesa Sanpaolo: Firenze, Santa Croce, Lamporecchio, Lucca e Arezzo (in Toscana); Montebelluna, Verona, Riviera del Brenta, Arzignano (in Veneto); Fermo e Tolentino (nelle Marche); Napoli e Solofra (in Campania); Vigevano in Lombardia; San Mauro Pascoli (in Emilia-Romagna); Casarano e Nord Barese (in Puglia) (Tab. 4).

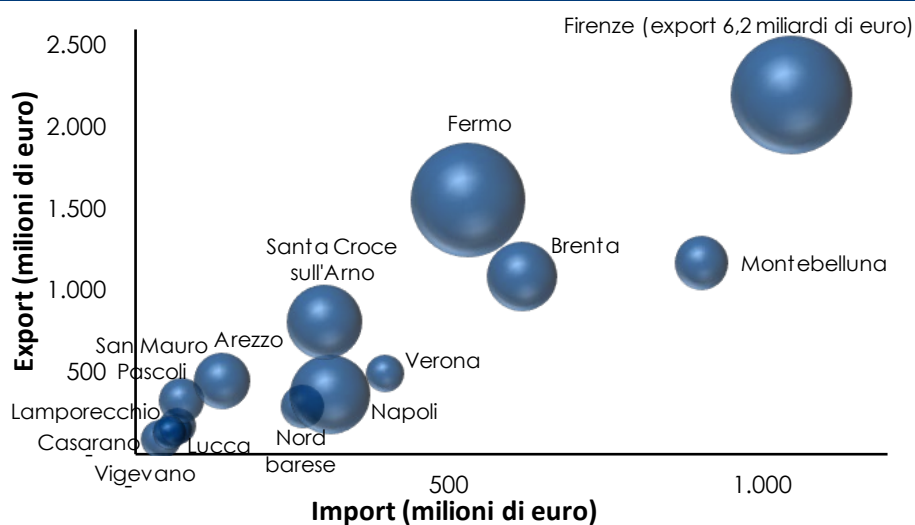
Tab. 4 – Distretti della Filiera della pelle monitorati periodicamente da Intesa Sanpaolo

Regione	Distretto	Provincia	Specializzazione
Toscana	Calzature di Lamporecchio	Pistoia	Calzature
	Calzature di Lucca	Lucca	Calzature
	Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	Pisa	Concia, Calzature
	Pelletteria e calzature di Arezzo	Arezzo	Articoli in pelle, Calzature
	Pelletteria e calzature di Firenze	Firenze	Pelletteria e concia, Calzature
	Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	Treviso	Calzature sportive, Articoli sportivi
Veneto	Calzatura veronese	Verona	Concia, Calzature
	Calzature del Brenta	Padova, Venezia	Calzature
	Concia di Arzignano	Vicenza	Concia
Marche	Calzature di Fermo	Ascoli Piceno, Fermo, Macerata	Calzature, Suole o parti in gomma per calzature, Parti in materie plastiche per calzature
	Pelletteria di Tolentino	Ascoli Piceno, Fermo, Macerata	Pelletteria
Campania	Calzature napoletane	Caserta, Napoli	Calzature
	Concia di Solofra	Avellino	Concia
Lombardia	Calzature di Vigevano	Pavia	Calzature
Emilia-Romagna	Calzature di San Mauro Pascoli	Forlì-Cesena	Calzature
Puglia	Calzature del nord barese	Bari, Barletta-Andria-Trani	Calzature classiche e sportive
	Calzature di Casarano	Lecce	Calzature

Fonte: Intesa Sanpaolo

In questo lavoro abbiamo deciso di concentrare l'analisi solo sulla produzione di pelletteria e calzature considerando quindi esclusivamente l'Ateco 15, che comprende la materia prima, i semilavorati delle lavorazioni e i prodotti finiti (calzature o prodotti della pelletteria). Questa scelta ha portato alla fusione di due distretti (la pelletteria di Tolentino che nell'analisi viene inglobata nel distretto delle calzature di Fermo). Inoltre, per il distretto di Fermo in questa analisi non verranno considerate suole o parti in gomma e in plastica per calzature, e per Montebelluna non verrà considerato lo sportwear. Per dare una visione di insieme sulle dimensioni dei distretti italiani della Filiera della pelle, rivisti secondo le indicazioni appena fornite, li abbiamo rappresentati nel grafico sottostante in termini di export, import e addetti.

Fig. 8 – I distretti italiani della Filiera della pelle (export, import e addetti, 2019)



Nota: per ragioni grafiche le esportazioni 2019 del distretto della Pelletteria e calzature di Firenze (pari a 6,2 miliardi di euro) è stato ridotto a 2,2 miliardi. La dimensione delle bolle è rappresentativa della dimensione del distretto in termini di addetti (anno 2018). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La nostra analisi si concentrerà però su **cinque distretti**, particolarmente significativi ed emblematici dei fenomeni di trasformazione del settore negli ultimi venti anni:

- **Calzatura sportiva di Montebelluna:** si caratterizza per una spiccata specializzazione nel segmento sportivo (scarpe da sci, da motociclismo, pattini, ...), che deriva da una lunga tradizione artigiana nella produzione degli scarponi da montagna. È alta la propensione a innovare: tra i distretti della Filiera della pelle detiene il più elevato numero di brevetti e viene considerato indiscutibilmente il polo italiano di innovazione della scarpa sportiva. Anche l'attenzione per la formazione di nuove risorse specializzate nella progettazione e nella ricerca di nuovi materiali è elevata, grazie anche all'ITS di Montebelluna focalizzato sullo Sport System. Tra le imprese leader di distretto: Geox Spa, Stonefly Spa e Garmont Srl.
- **Calzature di Fermo:** rappresenta la più grande concentrazione di imprese calzaturiere in Italia. Nel distretto sono presenti diversi tipi di produzione: dalle calzature per bambino/ragazzo, alle calzature da donna, a quelle da uomo. Le imprese distrettuali sono specializzate nella produzione di tutte le componenti della scarpa e sono presenti anche diverse imprese che commercializzano pellami. Il tessuto imprenditoriale è costituito da alcune imprese leader e da un folto numero di imprese di minori dimensioni, sia sub-fornitori e conto-terzisti, sia imprese autonome, spesso specializzate in nicchie di prodotto. Tra le imprese simbolo del distretto: Tods' SpA, Imac SpA (Primigi, Igi &co), B.A.G. SpA (NeroGiardini).
- **Calzature della Riviera del Brenta:** specializzato nella produzione di calzature da donna di alta qualità (scarpe, sandali, stivali, stivaletti, ecc.) riconosciute a livello internazionale per il design e il gusto estetico. Solo una piccola parte della produzione distrettuale è rivolta ai comparti uomo e bambino e alla pelletteria. Rappresenta un importante vantaggio competitivo la presenza nel distretto (a Capriccio di Vigonza sulla storica Riviera del Brenta, la strada che congiunge Padova a Venezia) del Politecnico Calzaturiero. Il distretto si evidenzia per una netta prevalenza di imprese di dimensioni ridotte (sono per lo più assenti le Grandi imprese; solo un'azienda ha più di 250 addetti) e per una presenza non particolarmente pronunciata di marchi noti.
- **Calzature di San Mauro Pascoli:** è un'area distrettuale abbastanza contenuta rispetto agli altri distretti considerati, specializzata nella produzione di scarpe di alta qualità, soprattutto da donna e generalmente con tomaia in pelle, ma anche componentistica come tacchi a spillo, fondi preziosi e lavorazioni costose, destinate prevalentemente al mercato del lusso. Il

distretto ha dato vita anche a una propria filiera formativa con il CERCAL (Centro Ricerca e Scuola Internazionale Calzaturiera) e l'Istituto Professionale Industria e Artigianato Calzaturiero Abbigliamento in stretta collaborazione tra loro e con le imprese del territorio. Tra i principali operatori del distretto troviamo marchi come Pollini, Baldinini, Sergio Rossi, Casadei, Gianvito Rossi, Giuseppe Zanotti.

- **Pelletteria e Calzature di Firenze:** è un vero e proprio polo dei prodotti in pelle di alta qualità in cui sono presenti numerose imprese specializzate nel comparto calzaturiero, ma anche in articoli di pelletteria quali borse, portafogli, cinture e valigeria. Si distingue per elevatissime competenze artigianali di lavorazione, unite alla qualità dei materiali, alla cura dei dettagli, alla creatività e alla ricerca stilistica. L'alta qualità del prodotto finale è garantita da competenze, tramandate da generazioni e dal legame con il vicino distretto di Santa Croce sull'Arno che, oltre ad offrire pelli di qualità e differenziate per tipologia e lavorazione, anticipa, con l'ausilio di team interni di tecnici e la collaborazione di stilisti e modellisti, le tendenze della moda, seguendo il cliente sin dalla fase creativa e proponendo campionari sempre nuovi e "personalizzati". Le imprese presenti nel distretto possono essere suddivise in due grandi gruppi: Grandi imprese multinazionali detentrici di griffe riconosciute a livello mondiale, che agiscono come global player nel Sistema moda (sia di origine endogena come Gucci, Ferragamo, The Bridge, che provenienti dall'esterno come LVMH, Mariella Burani Fashion Group, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Celine etc.) e Piccole e Medie imprese locali caratterizzate da una vocazione spiccatamente artigianale e forte know-how, dotate di un proprio marchio o terziste specializzate. Sul territorio sono presenti anche rivenditori di macchinari per la pelletteria, oltre ad aziende che offrono servizi di consulenza per lo stile e l'organizzazione degli stabilimenti nei settori della Pelletteria e del Calzaturiero.

I percorsi di internazionalizzazione dei distretti della Filiera della pelle a confronto

Un'impresa che decide di uscire dai confini nazionali generalmente deve avviare un vero e proprio processo di valutazione dei mercati esteri e delle proprie risorse finanziarie e gestionali. L'internazionalizzazione comporta, infatti, conseguenze strategiche rilevanti e occorre scegliere correttamente la modalità di ingresso sui mercati esteri. In letteratura è ormai diffusa una classificazione delle forme di presenza internazionale che distingue tra³:

- Esportazione (diretta/indiretta);
- Inseadimento produttivo (IDE);
- Accordi di collaborazione (con uno o più collaboratori locali).

La scelta di una strategia piuttosto che un'altra è risultato di un trade-off che contrappone il grado di controllo ai costi e rischi che ne derivano. Le variabili che determinano il grado di radicamento sul mercato estero sono:

- l'intensità delle relazioni con gli attori che operano nel contesto geografico,
- il grado di controllo sulle variabili competitive nel mercato target,
- la possibilità di raggiungimento dei risultati economici e strategici delle operazioni estere.

Le forme di presidio dei mercati più avanzate, come gli IDE, necessitano di maggiori capacità e risorse finanziarie ed umane, alle quali corrispondono livelli di costo e di rischio più elevati. Viceversa, le esportazioni o le forme di collaborazione più semplici garantiscono un minor controllo, ma richiedono investimenti molto più contenuti in risorse materiali ed immateriali⁴.

³ Valdani e Bertoli (2006).

⁴ Argaval e Ramaswami (1992).

Nella scelta della modalità di entrata, vi sono numerosi fattori da prendere in considerazione, di natura esterna (dimensione del mercato, andamento della domanda, sistema politico, normativo e socioculturale, livello tecnologico e caratteristiche merceologiche del prodotto, intensità della concorrenza, struttura distributiva del mercato estero) ed interna (risorse e obiettivi finanziari, tecnologici, umani e manageriali). Un ulteriore elemento di complessità è dovuto all'impatto sui processi aziendali, nel quadro di un percorso di innovazione organizzativa. L'internazionalizzazione è infatti un percorso strategico di crescita che presenta tutti i problemi tipici di qualsiasi strategia di sviluppo.

I percorsi di internazionalizzazione dei cinque distretti oggetto di analisi verranno analizzati con una visione d'insieme e senza soffermarsi sul comportamento e le strategie delle singole imprese, che potrebbero avere avuto esperienze diverse o non in linea rispetto al risultato complessivo. Ciò che abbiamo osservato a livello di distretto evidenzia percorsi differenti, spesso influenzati dalle scelte dei grandi attori presenti sul territorio o dal ruolo assunto nel tempo dalle multinazionali estere.

Per individuare le strategie di ogni distretto abbiamo analizzato diversi aspetti:

- variazione del numero di addetti;
- importazioni in relazione a esportazioni e addetti;
- investimenti diretti esteri in uscita;
- investimenti diretti esteri in entrata.

La tabella 5 riassume le informazioni relative al numero di **addetti** e alle modifiche che sono intercorse nell'ultimo ventennio. Due sono i dati che balzano all'occhio: il forte incremento degli addetti nel distretto della Pelletteria e calzature di Firenze, avvenuto totalmente nell'ultimo decennio e il forte calo degli addetti a Fermo per tutto il periodo di analisi. Anche gli altri distretti hanno mostrato variazioni, ma nel complesso più contenute. Negli ultimi 10 anni la Pelletteria e Calzature di Firenze è divenuto il distretto più grande in termini di addetti, con un balzo di circa 7.300 unità, superando Fermo, storicamente il maggior distretto calzaturiero italiano, che ha invece subito un calo di oltre 4.600 addetti. Seguono, per numero di addetti, Calzature del Brenta (in lieve aumento nell'ultimo decennio), Calzatura sportiva di Montebelluna (in sostanziale stabilità) e Calzature di San Mauro Pascoli (anch'esso in leggero aumento nell'ultimo decennio).

Tab. 5 – Distretti della Pelletteria e del Calzaturiero: addetti delle unità locali attive

	Addetti			Variazione % addetti		Delta addetti	
	2001	2011	2018	2001-11	2011-18	2000-11	2011-18
Settore della Pelletteria e Calzaturiero italiano	188.408	138.552	145.198	-26,5	4,8	-49.856	6.646
Pelletteria e Calzature di Firenze	19.585	18.219	25.498	-7,0	40,0	-1.366	7.279
Calzature di Fermo	34.837	27.782	23.137	-20,3	-16,7	-7.055	-4.645
Calzature del Brenta	9.519	7.751	8.493	-18,6	9,6	-1.768	742
Calzatura sportiva di Montebelluna	5.719	4.870	4.849	-14,8	-0,4	-849	-21
Calzature di San Mauro Pascoli	3.470	3.189	3.359	-8,1	5,3	-281	170

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Per quanto riguarda le **importazioni in relazione agli addetti e all'export**, come si evince dalla tabella 6, è emblematico il caso di Montebelluna che risulta essere il distretto con l'import per addetto maggiore (186 mila euro) e un elevato peso delle importazioni rispetto alle esportazioni (77%), suggerendo un forte ricorso all'esternalizzazione degli approvvigionamenti. All'opposto il caso di San Mauro Pascoli che, con un import per addetto di 22 mila euro e un'incidenza delle importazioni sulle esportazioni del 22%, evidenzia un minor ricorso alle forniture estere. Tuttavia, i soli dati di commercio estero, anche se considerati in relazione al numero di addetti, non sono sufficienti per fornire una visione completa.

Tab. 6 – Distretti italiani della Pelletteria e del Calzaturiero: importazioni in relazione a esportazioni e addetti

	Import su Export (%)			Import per addetto (migliaia di euro)
	2000	2008	2019	2019
Calzatura sportiva di Montebelluna	53	71	77	186
Calzature del Brenta	39	42	57	73
Pelletteria e Calzature di Firenze	23	24	17	41
Calzature di Fermo	22	31	34	23
Calzature di San Mauro Pascoli	16	8	22	22

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Per questo l'analisi è stata arricchita con lo studio degli investimenti diretti esteri sia in uscita (IDE-OUT) che in entrata (IDE-IN).

L'osservazione della percentuale di imprese con **IDE-OUT** e il peso di queste sul fatturato totale per ogni distretto permettono di osservare con maggior precisione fenomeni di delocalizzazione con l'apertura di stabilimenti di proprietà o basi commerciali all'estero e di far emergere le differenze tra i distretti. Ad esempio, Montebelluna mostra la più alta quota di imprese in possesso di investimenti diretti esteri (20,9%) che complessivamente corrispondono a oltre il 67% del fatturato delle imprese del distretto. Nei distretti di San Mauro Pascoli e Fermo le imprese che hanno effettuato IDE-OUT rappresentano una quota pari a più del 50% del fatturato.

Tab. 7 – Distretti italiani della Pelletteria e del Calzaturiero: investimenti diretti esteri in uscita

	% imprese con IDE-OUT	% fatturato imprese con IDE-OUT
Calzatura sportiva di Montebelluna	20,9	67,6
Calzature di San Mauro Pascoli	11,1	57,8
Calzature di Fermo	5,2	50,1
Calzature del Brenta	6,9	21,3
Pelletteria e Calzature di Firenze	3,5	17,5

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Firenze e il Brenta mostrano una presenza all'estero con filiali produttive o commerciali più contenuta. Non casualmente, sono proprio questi i due distretti con la quota maggiore di fatturato rappresentato da imprese partecipate da multinazionali estere (**IDE-IN**). Il caso più evidente è quello della Pelletteria e Calzature di Firenze sul quale importanti gruppi internazionali del lusso hanno fatto investimenti notevoli: il 55% del fatturato realizzato da questo distretto è direttamente riconducibile a imprese controllate da multinazionali; seguono le Calzature del Brenta (30,9%).

Tab. 8 – Distretti italiani della Pelletteria e del Calzaturiero: investimenti diretti esteri in entrata

	% imprese con IDE-IN	% fatturato imprese IDE-IN
Pelletteria e Calzature di Firenze	5,7	55,0
Calzature del Brenta	3,5	30,9
Calzatura sportiva di Montebelluna	3,5	2,5
Calzature di Fermo	0,5	1,0

Nota: in tabella non è presente il distretto di San Mauro Pascoli poiché non ha IDE-IN. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Alla luce delle considerazioni fatte sopra, la figura 9 offre una fotografia sintetica dei distretti valutati lungo tre dimensioni:

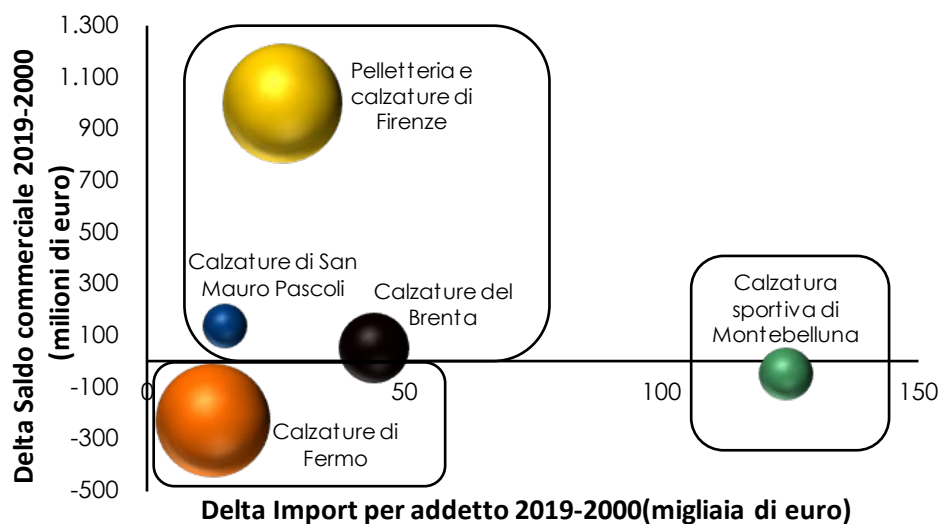
- l'importanza relativa, misurata attraverso la numerosità degli addetti delle imprese attive (dimensione della bolla);
- l'intensificazione del grado di esternalizzazione o di dipendenza dalle importazioni, misurata attraverso la differenza tra il 2000 e il 2019 del peso dell'import per addetto (asse x);

- la capacità di incrementare il valore aggiunto delle lavorazioni, misurata attraverso la differenza del saldo commerciale tra il 2000 e il 2019 (asse y).

Nonostante tutti i distretti siano stati protagonisti di un aumento dell'incidenza dell'import per addetto, il loro posizionamento rispetto agli assi e la loro capacità di produrre valore aggiunto li distingue in tre gruppi:

- Distretti che nel corso degli ultimi vent'anni hanno visto crescere notevolmente il proprio grado di esternalizzazione delle produzioni, ma al contempo hanno subito una riduzione del saldo commerciale minima (come la Calzatura sportiva di Montebelluna);
- Distretti che non hanno incrementato in maniera rilevante l'apertura all'import e hanno registrato una riduzione talora rilevante del surplus commerciale (Calzature di Fermo);
- Distretti che sono riusciti ad aumentare l'avanzo commerciale, pur incrementando il grado di esternalizzazione o di dipendenza dalle importazioni (Calzature di San Mauro Pascoli e Pelletteria e Calzature di Firenze) anche in misura rilevante (Calzature della Riviera del Brenta).

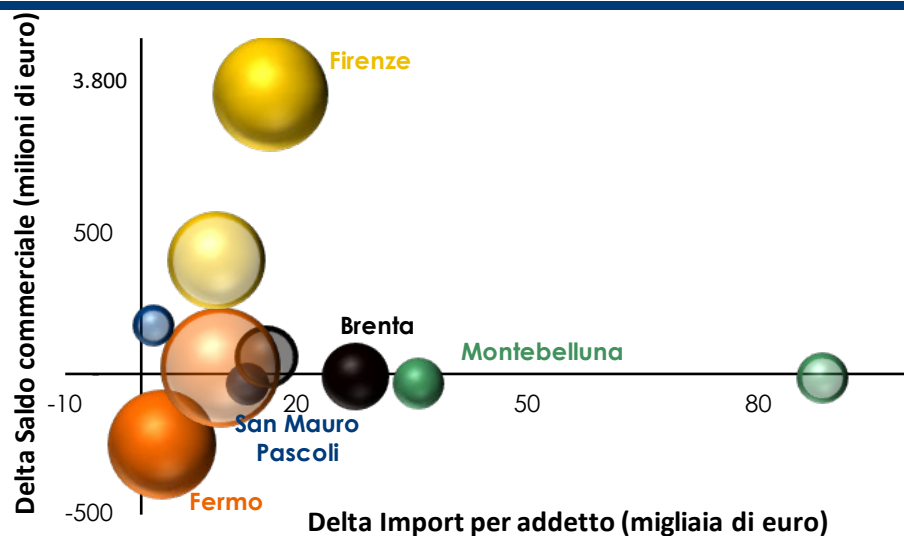
Fig. 9 – Distretti italiani della Pelletteria e del Calzaturiero a confronto nel primo ventennio del 2000



Nota: l'aumento del saldo commerciale tra il 2000 e il 2019 per il distretto della Pelletteria e Calzature di Firenze è pari a 4,2 miliardi di euro, per ragioni grafiche è stato ridotto a 1 miliardo. La dimensione delle bolle è rappresentativa della dimensione del distretto in termini di addetti (anno 2018). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Volendo analizzare l'evoluzione nel tempo, abbiamo suddiviso i vent'anni oggetto di analisi in due decenni, pre e post crisi 2009 (2000-2008 rappresentato nella fig. 10 dalle bolle in trasparenza e 2008-2019 rappresentato dalle bolle di colore pieno). È interessante notare come il ricorso alle importazioni sia aumentato notevolmente nel secondo decennio per Brenta, Firenze e San Mauro Pascoli. Solo nella Calzatura sportiva di Montebelluna questa dinamica era già in atto con maggiore intensità prima del 2008. Inoltre, balza all'occhio la crisi delle Calzature di Fermo tra il 2008 e il 2019, che hanno subito una significativa riduzione del saldo commerciale. Occorre, invece, notare il balzo di Firenze che a fronte di un incremento anche significativo dell'import pro-capite ha visto aumentare gli addetti e crescere in maniera esponenziale il saldo commerciale.

Fig. 10 – Distretti italiani della pelletteria e del Calzaturiero a confronto (colore pieno 2008-2019; colore in trasparenza 2000-2008)



Nota: la dimensione delle bolle è rappresentativa della dimensione del distretto in termini di addetti (colore pieno anno 2018; colore in trasparenza anno 2008). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Il distretto della Pelletteria e calzature di Firenze, infatti, si differenzia dagli altri distretti oggetto di analisi per una fortissima crescita dell'export negli ultimi 20 anni (quasi quadruplicato per giungere a 6,2 miliardi nel 2019) trainata dai paesi avanzati. I flussi verso la Svizzera sono più che quintuplicati tra il 2008 e il 2019, decennio in cui il paese ha assunto il ruolo di *hub* strategico per la logistica della Moda di lusso in Europa, ma le esportazioni sono aumentate molto anche verso la Francia, gli Stati Uniti, il Regno Unito, la Germania e il Giappone. Negli ultimi vent'anni anche la Cina e la Corea del Sud sono sensibilmente avanzate tra gli sbocchi commerciali del distretto, rappresentando la porta d'ingresso per la conquista dei mercati asiatici⁵. Anche le importazioni (nel 2019 pari a 1 miliardo di euro) sono aumentate nello stesso periodo, ma con una velocità inferiore (2 volte e mezza). L'andamento di questi flussi ha condizionato il saldo commerciale, che tra il 2000 e il 2019 è aumentato di 4,2 miliardi di euro, arrivando a quota 5,2 miliardi di euro nel 2019. L'aumento della produzione nel distretto ha portato a un contestuale aumento degli addetti tra il 2008 e il 2019 (+40%), di cui si è già detto. Il saldo commerciale per addetto (203 mila euro) è attualmente il più alto tra i distretti della Filiera della pelle italiana, 126 mila euro più alto di San Mauro Pascoli, il secondo distretto. Ciò è effetto di un import per addetto nella media (41 mila euro), e di un export per addetto particolarmente spiccato (245 mila euro). Tutti questi dati descrivono un distretto in crescita sia in termini di addetti che sui mercati esteri, in cui il rapporto import su export è il più basso tra i distretti italiani (pari al 17%) e addirittura in calo rispetto al 2008 quando risultava essere al 24%, fenomeno in controtendenza rispetto agli altri distretti analizzati. Si può dunque sostenere che la vendita dei propri prodotti all'estero rappresenti il segno distintivo del distretto, mentre l'internazionalizzazione produttiva è contenuta. Il posizionamento nel top di gamma delle produzioni, infatti, richiede un livello qualitativo eccellente e l'effettiva produzione sul territorio italiano per potersi fregiare del marchio Made in Italy. Spostare la produzione all'estero per gli attori del distretto potrebbe non solo essere controproducente, ma addirittura mettere a repentaglio la reputazione. Il tessuto produttivo locale ha consentito alle imprese più dinamiche del distretto di riorganizzarsi in strutture più snelle, a rete, mantenendo al proprio

⁵ Analizzando i flussi di lungo periodo del distretto verso il mercato cinese si è notato come fino al 2011 l'import superasse nettamente l'export. Nell'ultimo decennio invece si è assistito a un'inversione di tendenza che ha visto ridursi le importazioni e aumentare le esportazioni. Questi movimenti sembrano mostrare che la Cina sia diventata per il distretto, nel corso del tempo, più che un paese dal quale approvvigionarsi uno sbocco commerciale per raggiungere i mercati asiatici. Tra gli investimenti diretti esteri in uscita delle imprese del distretto vi è, ad esempio, una società commerciale a Hong Kong.

interno le fasi a maggior valore aggiunto e affidando all'esterno, nella maggior parte dei casi sempre nel territorio fiorentino e comunque in Italia, le fasi di trasformazione del prodotto. La presenza di un network di fornitura in grado di garantire l'alta qualità delle lavorazioni a tutti i livelli (e certificate Made in Italy) offre vantaggi alle aziende leader in termini di credibilità e immagine, consolidandone la competitività. La presenza di numerose Microimprese sul territorio assicura un costo del lavoro relativamente contenuto per le fasi del ciclo produttivo a più basso valore aggiunto.

La figura 11 mostra la relazione tra gli **investimenti diretti esteri in entrata e importazioni dall'Europa occidentale**. Da questa rappresentazione si coglie ancor più chiaramente come il distretto della Pelletteria e Calzature di Firenze rappresenti il caso più evidente di forte attrazione di investimenti esteri da parte di multinazionali del lusso, con una quota di fatturato associabile a imprese oggetto di IDE-IN del 55%. Qui hanno investito i maggiori gruppi multinazionali della moda francese (gruppo LVMH, Kering, Dior per citare alcuni esempi), ma anche holding o fondi specializzati nel settore del lusso con sede in Svizzera, Giappone e Qatar. Vi sono, inoltre, investimenti tedeschi e inglesi. Non è un caso che l'incidenza dei flussi di import dall'Europa occidentale, pari al 61,3% del totale, sia particolarmente rilevante, dal momento che in Francia e Svizzera sono collocati i quartieri generali e i poli logistici dei principali marchi del lusso⁶. Questa prerogativa ha permesso al distretto di incrementare le proprie vendite all'estero grazie alla forza di grandi marchi internazionali, senza un eccessivo ricorso a esternalizzazioni e delocalizzazioni, ma anzi, facendo delle caratteristiche tipiche del Made in Italy (qualità, design, innovazione e buon gusto), il proprio punto di forza. Inoltre, negli anni più recenti alcuni dei principali operatori hanno messo in atto politiche di espansione tramite acquisizioni di realtà italiane al fine di internalizzare competenze e attività prima acquistate da terzisti. In questo modo il distretto è riuscito ad accrescere la produzione di valore interna, aumentando anche in maniera significativa l'occupazione in loco.

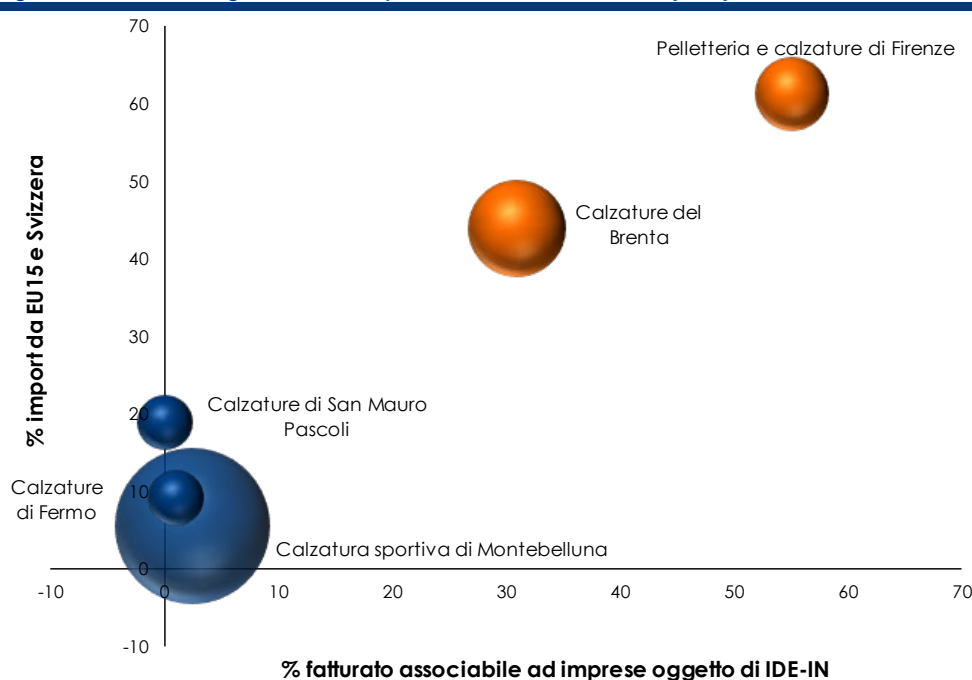
Anche il distretto delle Calzature del Brenta risulta molto ben posizionato dal punto di vista dell'attrattività di investimenti dall'estero: le multinazionali estere pesano per il 31% sul fatturato totale del distretto e quasi la metà dell'import proviene da UE15 e Svizzera. L'assenza di marchi e grandi imprese nel distretto a fronte di altissime competenze ha attratto grandi gruppi del lusso internazionali alla ricerca di produttori specializzati a cui affidare la produzione delle scarpe, commercializzate poi con i propri marchi. La Riviera del Brenta è divenuta soggetto "passivo" e non "attivo" nei processi di internazionalizzazione, essendo stata scelta come luogo di produzione. Dalla fine degli anni Novanta, infatti, alcune aziende del distretto hanno iniziato a lavorare come terziste di grandi marchi del Sistema moda. Dai primi anni duemila il territorio è stato, inoltre, oggetto di numerosi investimenti diretti esteri, ancora attivi, in particolare da parte di importanti gruppi francesi (LVMH, prima con l'acquisizione della Luigino Rossi e poi con investimenti greenfield; Chanel con acquisizioni di maggioranza recenti come quella di Ballin). Gli IDE-IN, anche se numericamente sembrano pochi (il 3,5% sul totale del distretto), in termini di fatturato rappresentano il 30,9% del totale. La presenza di LVMH ha condizionato i flussi di import del distretto, facendo aumentare notevolmente le connessioni con i paesi avanzati europei che oggi rappresentano il 44% dell'import del distretto (peso raddoppiato nell'ultimo decennio). L'andamento delle importazioni dall'UE15 è in costante crescita dal 2008, anno dal quale i flussi sono più che quadruplicati (passando da 60 milioni di euro nel 2008 a 270 nel 2019). I primi mercati

⁶ La Svizzera dal 2015 ha assunto un ruolo sempre più importante come polo logistico strategico in Europa per il Settore moda, e in particolare per le grandi multinazionali del lusso che operano nel distretto. Nel 2019 la Svizzera rappresenta il primo partner commerciale del distretto della Pelletteria e Calzature di Firenze con un peso del 32% sulle importazioni e del 59,1% sulle esportazioni. Anche la Francia (paese di origine dei principali operatori come LVMH e Kering) è un importante partner commerciale per il distretto: nel 2019 rifornisce il distretto per una quota pari al 10,1% e assorbe l'8,7% delle esportazioni. Tra gli altri paesi europei, sono evidenti anche gli stretti rapporti con i Paesi Bassi e la Spagna.

europei di import del distretto sono anche quelli maggiormente cresciuti nell'ultimo decennio: Belgio (+90,6 milioni di euro), Francia (+75,4 milioni di euro), Paesi Bassi (+22 milioni di euro), Spagna (+14,5 milioni di euro) e Germania (+6,6 milioni di euro). Le importazioni da Belgio e Paesi Bassi potrebbero essere in realtà triangolazioni di prodotti provenienti dall'Asia, vista l'importanza dei porti di questi due paesi come punto di ingresso delle merci nell'UE. Nell'ultimo ventennio il distretto ha avviato un lungo percorso di trasformazione della sua struttura produttiva: è cresciuto il ruolo delle imprese di servizi (modellisti in primis), mentre i calzaturifici, pur rimanendo di dimensioni contenute e sperimentando l'uscita dal mercato degli operatori marginali e meno competitivi, sono stati interessati dalla crescita dimensionale di alcune Medie imprese e da acquisizioni e/o fusioni societarie operate da importanti case di moda internazionali. Si è, dunque, assistito a un innalzamento del già elevato livello qualitativo della produzione in loco e al rafforzamento dei legami con i mercati europei sia come sbocchi che come partner commerciali. Alcune produzioni sono state delocalizzate nell'Est-Europa (Romania in primis) con investimenti diretti che generano flussi in entrata e in uscita, mentre dalla Cina vengono importati semilavorati o prodotti finiti per completare la gamma sulle fasce più basse della produzione. Queste trasformazioni hanno permesso al distretto di incrementare il numero di addetti nell'ultimo decennio (dopo la crisi del 2008) più della media italiana (+9,6% vs +4,8%).

Negli altri distretti analizzati, invece, non vi sono stati investimenti rilevanti da parte di imprese estere e la quota di import dall'Europa continentale è per tutti sotto al 20%.

Fig. 11 – Le relazioni tra gli IDE-IN e le importazioni da UE15 e Svizzera (2019)



Nota: la dimensione della bolla è data dall'import per addetto. In arancione i distretti protagonisti dei maggiori investimenti da parte di imprese straniere. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat e ISID

Al contempo, le Figure 12 e 13, che rappresentano **investimenti diretti esteri in uscita e importazioni dai paesi emergenti**, evidenziano per Brenta e Firenze una bassa presenza dall'estero con partecipate e rapporti di fornitura con i paesi emergenti non particolarmente rilevanti.

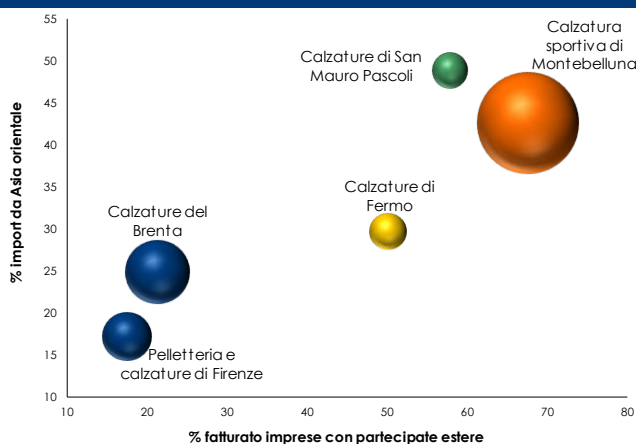
Al contrario, la Calzatura sportiva di Montebelluna, non essendo stata interessata da investimenti da parte di case moda internazionali, ha percorso una via diversa: quella dell'esternalizzazione produttiva, rivolgendosi prima all'Est-Europa (prevalentemente Romania, ma anche Bulgaria,

Croazia, Slovacchia e più recentemente Serbia e Albania), poi all'Est Asiatico (Cina in un primo momento, negli anni più recenti anche in Vietnam, Cambogia e Myanmar). Il distretto, infatti, tra quelli analizzati ha la quota di fatturato associabile a imprese che hanno effettuato investimenti diretti all'estero più alta (67,6%). Le importazioni provengono in maniera quasi paritetica da Asia orientale (42,6%) e Europa dell'Est (42,7%), dove sono collocate le aziende oggetto di investimenti produttivi e i terzisti presso i quali sono state esternalizzate le produzioni. Nel caso della Romania, l'elevato ricorso all'outsourcing internazionale nella fase finale di assemblaggio ha alimentato i flussi di commercio estero sia in entrata che in uscita, attribuendole il ruolo di piattaforma logistico-produttiva del distretto a Est. Le imprese del distretto della calzatura sportiva di Montebelluna, inoltre, si sono rese protagoniste da tempo di un processo che ha visto la Romania come meta preferita per l'apertura o l'acquisizione di stabilimenti di proprietà. Tra gli IDE-OUT del distretto verso la Romania, circa la metà sono investimenti greenfield relativi alla fine degli anni novanta, primi anni duemila e ancora in essere. In Cina si ravvisa, invece, una forma di internazionalizzazione produttiva differente. La frammentazione della produzione su scala internazionale avviene con altre modalità, ad esempio attraverso una completa delocalizzazione della produzione e la successiva vendita (spesso su mercati esteri terzi) direttamente dal paese di delocalizzazione, oppure l'acquisto di prodotti finiti da rimettere sul mercato. Sono pochi gli IDE-OUT produttivi del distretto in Cina e Hong Kong, ma interessano alcune delle imprese più rilevanti del distretto. Nonostante questa apertura all'estero, il distretto è riuscito a mantenere sul territorio parte del valore della catena di produzione (ad esempio design, marketing e ricerca e sviluppo).

Diverso è il caso di San Mauro Pascoli: è vero che il 57,8% del fatturato è prodotto da imprese che hanno investito all'estero, ma si tratta nella quasi totalità dei casi di partecipate estere commerciali. Gli unici due IDE-OUT produttivi si trovano a Hong Kong, per la produzione di prodotti destinati direttamente al mercato asiatico, e in Bosnia Erzegovina. L'import *penetration* del distretto riguarda nella quasi totalità prodotti conciati e semilavorati ed è molto contenuta (22 mila euro nel 2019), data l'elevata qualità della produzione, difficile da replicare in altri paesi, e il radicamento strategico sul Made in Italy. I principali fornitori sono i paesi dell'Asia orientale, dai quali proviene quasi il 50% delle importazioni. Le forniture provenienti dall'Est-Europa valgono poco meno del 20%, a pari merito con le forniture provenienti dai paesi europei più avanzati.

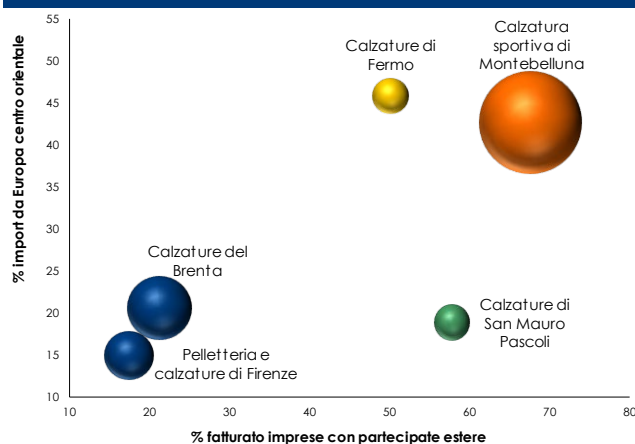
Fermo, invece, pur presentando anch'esso una bassa import *penetration* e una presenza all'estero con partecipate soprattutto commerciali (peraltro concentrate nel principale gruppo del distretto), è maggiormente impegnato sulla costruzione di relazioni di fornitura con l'Est-Europa (45,8%), specialmente Romania e Albania. Da questi paesi infatti si importano sia prodotti realizzati presso filiali produttive controllate da imprese del distretto, sia calzature date in lavorazione a terzisti. La Romania è infatti meta del più cospicuo numero di investimenti diretti esteri produttivi da parte delle imprese del distretto. Vi sono poi altri IDE-OUT produttivi in diversi paesi dell'Est-Europa. Il distretto di Fermo, a livello di importazioni, è meno esposto verso l'Asia orientale (29,7%), da cui importa prevalentemente calzature finite; la Cina compare come il primo mercato di approvvigionamento del distretto, e unica meta asiatica di IDE-OUT produttivi. I fenomeni di internazionalizzazione con la Cina hanno portato al completo spostamento di produzioni e non alla semplice esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo. Sono pochi gli IDE-OUT produttivi mentre sono più diffusi invece gli IDE-OUT commerciali che servono appunto a distribuire il prodotto nel mercato asiatico. Complessivamente, il fenomeno degli IDE-OUT interessa poco più del 5% delle imprese del distretto, ma sono proprio queste imprese che generano più della metà del fatturato distrettuale, prima fra tutte Tod's, che si avvale soprattutto di filiali commerciali per presidiare al meglio i mercati esteri.

Fig. 12 – Le relazioni tra gli IDE-OUT e le importazioni dall'Asia orientale (2019)



Nota: la dimensione della bolla è data dall'import per addetto. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat e ISID

Fig. 13 – Le relazioni tra gli IDE-OUT e le importazioni dall'Europa centro orientale (2019)

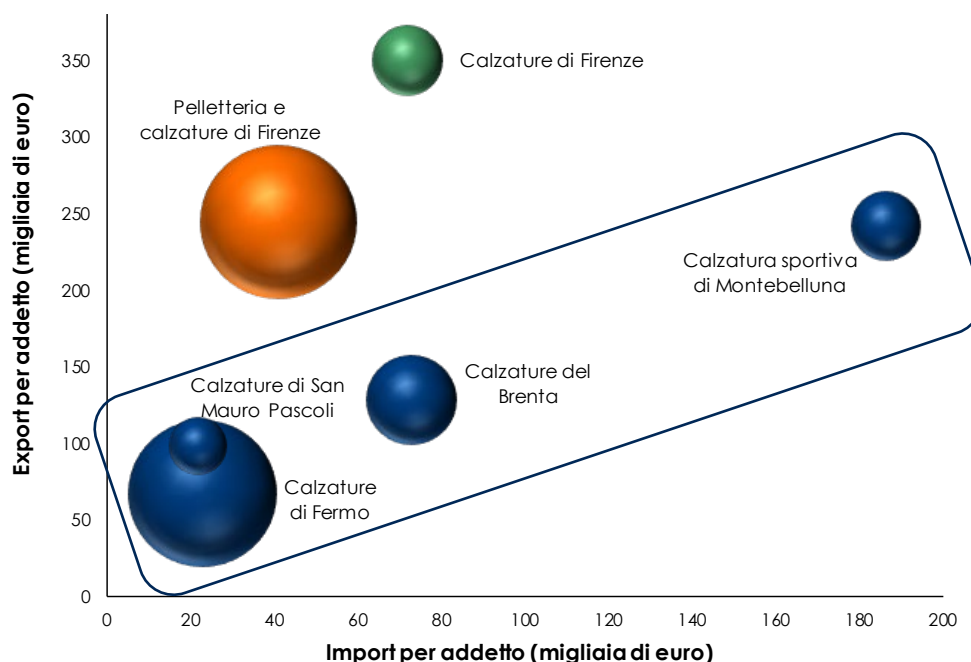


Nota: la dimensione della bolla è data dall'import per addetto. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat e ISID

Si rileva poi un certo **legame tra import penetration e propensione a esportare** (Fig. 14). Il distretto della Calzatura sportiva di Montebelluna, come abbiamo già visto, è il distretto più internazionalizzato dal punto di vista delle forniture estere, ma ha anche una propensione all'export elevata, superato solo da Firenze. La Calzatura sportiva di Montebelluna spicca per la maggior quota di penetrazione commerciale (import su addetto) tra i distretti analizzati, triplicata rispetto ai 62 mila euro del 2000. Questo incremento è riconducibile da un lato a un forte aumento delle importazioni (passate da 355 milioni di euro nel 2000 a 904 milioni di euro nel 2019, grazie esclusivamente al balzo dei flussi di calzature), e dall'altro a una riduzione degli addetti del 15,2% nello stesso periodo. È evidente, dunque, come l'apertura commerciale del distretto di Montebelluna sia significativamente guidata dai flussi di import, che sono arrivati a pesare il 77% sulle esportazioni nel 2019 a fronte di un peso del 52,9% nel 2000.

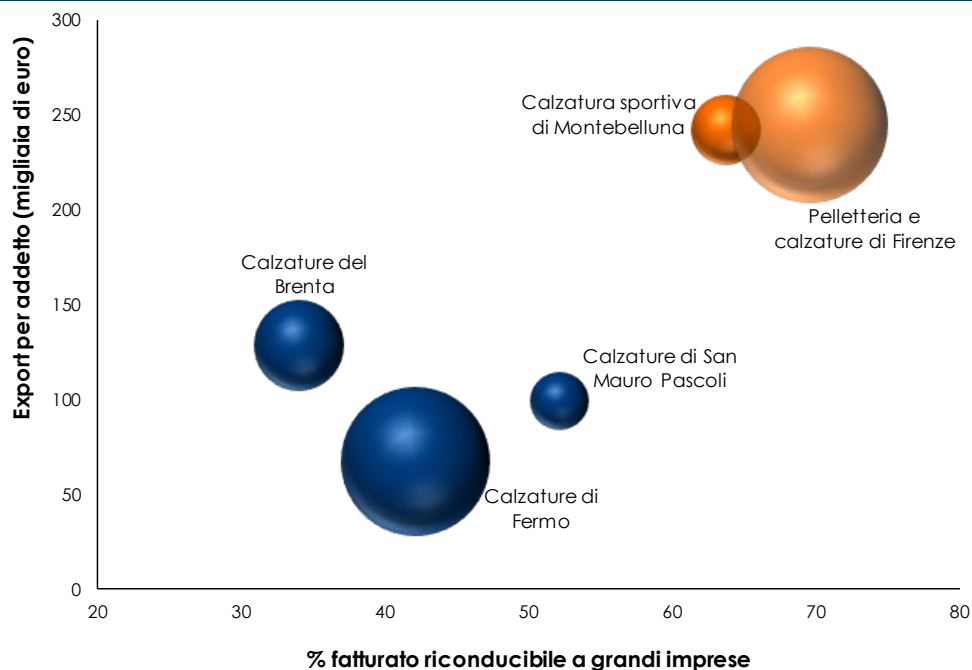
In coerenza con quanto detto sopra a proposito della Pelletteria e Calzature di Firenze, questo distretto sembra mostrare un "fabbisogno" di import inferiore per ogni unità esportata, anche quando si considera solo il comparto Calzature. Ciò si spiega in più modi: l'alto valore aggiunto delle produzioni; la tendenza ad approvvigionarsi maggiormente in Italia, ad esempio dal vicino distretto della Concia di Santa Croce; il ricorso relativamente contenuto a importazioni di prodotti finiti dall'estero per completare la gamma. Considerando il solo comparto delle Calzature del distretto (escludendo quindi Concia e Pelletteria) è possibile notare che l'import per addetto aumenta, fino a essere in linea con il distretto del Brenta, ma la forbice relativa all'export per addetto si allarga ancora di più, con un valore quasi triplo per le Calzature fiorentine (350 mila euro vs 128 mila euro per addetto), a conferma dell'alta propensione a esportare beni ad alto valore aggiunto delle imprese del polo fiorentino.

Fig. 14 – Le relazioni tra import penetration e propensione a esportare (2019)



Nota: la dimensione della bolla è data dagli addetti 2019. In arancione la Pelletteria e Calzature di Firenze e in verde Le Calzature di Firenze, ossia la parte del distretto dedicata alla produzione di Calzature. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Infine, emerge in maniera netta il **forte legame tra propensione all'export e presenza di Grandi imprese nel distretto**. I distretti in cui le Grandi imprese hanno un peso più spiccato sul fatturato totale sono infatti anche quelli con la maggior propensione a esportare. Al primo posto troviamo il distretto della Pelletteria e Calzature di Firenze, il cui fatturato è riconducibile quasi per il 70% alle Grandi imprese e l'export per addetto è pari a circa 245 mila euro. Segue a ruota Montebelluna, con una quota di fatturato riconducibile alle Grandi imprese del 64% e una propensione all'export di 242 mila euro per addetto. Più distanziati il distretto delle Calzature di San Mauro Pascoli, dove le Grandi imprese hanno un'incidenza del 52%, ma la propensione all'export si riduce notevolmente ed è pari a 99 mila euro per addetto, e il distretto delle Calzature di Fermo, in cui le Grandi imprese pesano per il 42% e la propensione all'export cala a circa 65.500 euro per addetto. Fa eccezione il Brenta che, nonostante abbia la quota di Grandi imprese più bassa tra i distretti analizzati (34%), ha una propensione all'export per addetto elevata (pari a 128.500 euro per addetto), grazie ai forti legami del distretto con grandi multinazionali del lusso, operative con proprie partecipate o con esternalizzazioni presso imprese locali divenute nel tempo loro terziste.

Fig. 15 – Le relazioni tra la propensione a esportare e la presenza di Grandi imprese (2019)

Nota: la dimensione della bolla è data dagli addetti 2019. In arancione i distretti con la maggior propensione all'export e la maggior presenza di Grandi imprese. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat e ISID

Le strategie di internazionalizzazione messe in atto dalle imprese dei distretti possono, dunque, essere ricondotte a queste tipologie:

- **esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo** con un crescente ricorso a fornitori e subfornitori esteri per lo svolgimento delle lavorazioni più *labour-intensive* della catena del valore o l'acquisto di semilavorati a basso valore aggiunto. Questa strategia può generare flussi di materie prime in uscita verso i paesi di fornitura (questo primo passaggio può anche non avvenire) e il successivo rientro in Italia dei semilavorati. Questa modalità di esternalizzazione è stata utilizzata in maniera predominante nei paesi dell'Est-Europa;
- **completo spostamento all'estero della produzione**, a favore di minori costi di produzione, con l'import di prodotti finiti per completare la gamma sulle fasce più basse della produzione. Anche in questo caso ci può essere una fase di invio di materie prime nei luoghi di produzione. Questa modalità di interazione interessa principalmente paesi dell'Asia orientale;
- **costituzione o acquisto di filiali commerciali e/o produttive all'estero** per essere più vicini ai mercati di sbocco e meglio servire la clientela, quindi producendo e attivando vendita ed esportazioni direttamente dal paese di delocalizzazione. In quest'ultimo caso i flussi commerciali tra il paese di origine e quello di delocalizzazione si riducono sensibilmente;
- **attrazione di investimenti da parte di multinazionali estere** interessate alle competenze presenti sul territorio e al *Made in Italy* (ciò avviene prevalentemente per i marchi del lusso). Questo fenomeno, incentrandosi proprio sulla produzione locale, genera prevalentemente flussi commerciali in uscita, ma, come si vedrà in seguito, può attivare anche flussi di import dalle sedi logistiche delle multinazionali del *fashion*.

In sintesi, i percorsi di internazionalizzazione intrapresi dai distretti condizionano la loro capacità di crescere e di creare valore e occupazione nel territorio. Firenze è riuscita ad attirare gli investimenti delle più grandi multinazionali del lusso puntando sul *Made in Italy*, sulla qualità e sull'artigianalità. Grazie alla forza commerciale dei numerosi *brand* autoctoni e stranieri presenti sul territorio è riuscita a crescere molto in termini di addetti ed esportazioni, divenendo il vero polo

del lusso italiano con una doppia specializzazione, sulla Pelletteria e sul Calzaturiero. Anche il Brenta, grazie all'altissima competenza tecnica sulle calzature femminili, ha attratto *maison* internazionali, ma la dimensione ridotta delle imprese del distretto e l'assenza di marchi del territorio riconosciuti a livello internazionale le hanno rese sostanzialmente terziste di alto livello. Anche San Mauro Pascoli ha puntato tutto su qualità e *Made in Italy*, non esternalizzando e approvvigionandosi all'estero solo per una quota limitata di materie prime e semilavorati. Attualmente non è sede di investimenti esteri (che pure sono stati molto importanti in passato), ma compete su una fascia di mercato di alta gamma. Una storia di tutt'altro genere ha interessato invece Montebelluna, che ha puntato fortemente su innovazione e internazionalizzazione attiva. Le imprese principali di questo distretto hanno deciso di mantenere sul territorio prevalentemente le fasi a maggior valore aggiunto (design, R&S e progettazione), delocalizzando invece le parti della produzione più *labour-intensive*. Da ultimo, il caso di Fermo, che invece ha vissuto in maniera più passiva il volgere degli eventi, senza seguire con decisione un percorso di innovazione e internazionalizzazione. Molto probabilmente, viste anche le dimensioni del distretto (nonostante la crisi degli ultimi anni resta il principale polo calzaturiero italiano), è mancata la massa critica di imprese capofila di una certa dimensione, capaci di guidare le estese filiere locali in un decisivo percorso di riposizionamento competitivo e strategico; non ha aiutato anche l'eccessiva concentrazione sul mercato russo, che dal 2014 è oggetto di una profonda crisi, influenzando pesantemente l'andamento del distretto. È mancata anche la capacità di attrarre consistenti investimenti da parte delle *maison* del lusso. Ciò ha penalizzato il distretto che, non riuscendo a fare il salto di qualità, pur in presenza di capacità artigianali di buon livello, si è trovato a competere con le produzioni dei paesi emergenti, perdendo base produttiva e addetti.

Le difficoltà di Fermo sono ben evidenti anche dando uno sguardo alla tavola che riassume la quota di inserimento dei distretti italiani nelle filiere di fornitura delle *maison* del lusso⁷. Fermo, dopo Firenze, è il distretto che presenta la quota di addetti impiegati in imprese che lavorano direttamente o indirettamente per *maison* del lusso più elevata: fatto cento il totale dei cinque distretti qui analizzati, Fermo assorbe il 23,6% degli addetti che lavorano in filiera per questi grandi gruppi, preceduto da Firenze con il 36,7%. Tuttavia, se si osserva l'incidenza di questi addetti sul totale del distretto (ovvero se si tiene conto delle dimensioni dello stesso), Fermo scende all'ultimo posto, con solo il 16% degli addetti impiegati in filiere del lusso, molto staccati Riviera del Brenta, San Mauro Pascoli e Firenze che presentano percentuali vicine al 30%, e Montebelluna che supera addirittura la soglia del 40% (41,7%). Anche considerando le imprese capofila che sono attive nel distretto, Fermo resterebbe molto attardato, soprattutto nel confronto con il Brenta e Firenze.

Tab. 9 – Addetti impiegati in imprese che lavorano direttamente o indirettamente per le *maison* della moda

	in % addetti del distretto	Composizione %
Calzature di Fermo	16,0	23,6
Pelletteria e Calzature di Firenze	28,5	36,7
Calzature del Brenta	28,9	19,1
Calzature di San Mauro Pascoli	29,4	7,1
Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	41,7	13,6

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo

⁷ Per una descrizione della metodologia utilizzata per ricostruire le filiere delle *maison* del lusso che operano in Italia si rimanda al capitolo 5 del Rapporto annuale n. 13 – Economia e finanza dei distretti industriali di Intesa Sanpaolo.

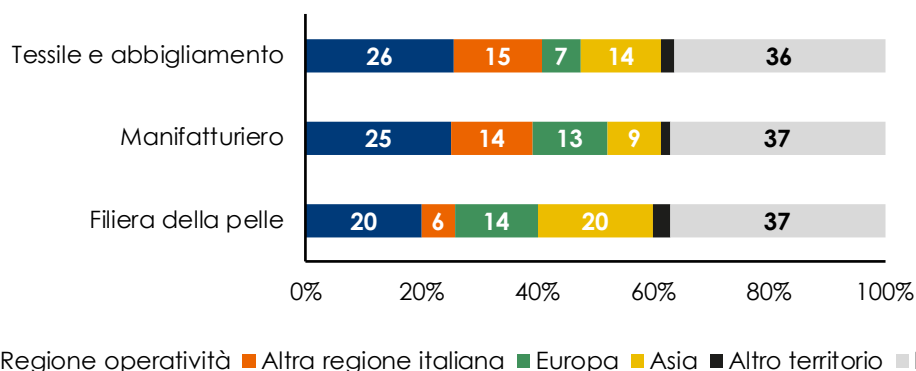
Prime evidenze del post-COVID

È ancora presto per definire se e quanto profondamente la pandemia di COVID-19 inciderà sull'organizzazione strategica delle imprese appartenenti alla Filiera della pelle. Ciò che è possibile fare, però, è iniziare a cogliere eventuali prime modifiche sull'operatività delle imprese del settore. Per farlo, nei mesi di giugno e luglio 2021, abbiamo intervistato 2.774 colleghi Intesa Sanpaolo (gestori corporate, imprese e aziende-retail), tra cui 102 gestori che nel proprio portafoglio hanno un buon numero di aziende operanti nei settori della concia, pelletteria e calzature.

Il primo argomento che abbiamo voluto approfondire è relativo agli effetti della pandemia sulle **politiche di magazzino**. È noto a tutti che da marzo 2020 i consumi di beni del comparto Moda sono calati notevolmente rispetto ai livelli pre-pandemia. La mancanza di occasioni d'uso per le limitazioni alla vita sociale e lavorativa ha sicuramente inciso sulla propensione al consumo, così come la paura del futuro e l'incertezza hanno fatto incrementare notevolmente la propensione al risparmio delle famiglie che hanno tagliato le spese sui beni non considerati "necessari". Anche l'assenza di turismo ha inciso fortemente sulle vendite del Settore moda. Abbiamo dunque cercato di capire come si stessero muovendo le imprese sul fronte del magazzino. Tra i gestori che hanno risposto per la Filiera della pelle circa 2 su 3 hanno detto che le loro imprese clienti stanno modificando le proprie politiche di magazzino, un dato molto simile rispetto a quello che i colleghi ci hanno detto per l'intero manifatturiero. Tuttavia, il comparto sta attuando strategie opposte: mentre per il manifatturiero la scarsità di alcuni beni primari o intermedi e l'aumento dei prezzi delle materie prime stanno spingendo a un potenziamento dei magazzini, per la Filiera della pelle vi sono ancora troppe scorte da smaltire dovute al calo dei consumi, quindi l'obiettivo è quello di liberarsi dell'invenduto.

Il secondo aspetto che abbiamo voluto approfondire è quello relativo alle **politiche di approvvigionamento**. In tutti i territori specializzati nella Filiera della pelle un quarto dei gestori dichiara che le aziende clienti stanno valutando di riportare la produzione in Italia, un dato molto simile a quello del Tessile abbigliamento e solo di poco superiore alla media del manifatturiero. La percentuale sale al 40% se si considera tutta l'Europa. Prevale, dunque, un'idea di un riavvicinamento delle catene di fornitura. Tuttavia, alcuni gestori osservano anche un aumento di approvvigionamenti dall'Asia.

Fig. 16 – Revisione delle politiche di approvvigionamento (% gestori al netto dei "non so") per settore



Fonte: Survey Intesa Sanpaolo giugno-luglio 2021

Non è ancora possibile dire, alla luce di queste prime informazioni, se effettivamente nel medio termine ci saranno sensibili revisioni delle politiche di approvvigionamento o addirittura fenomeni di re-shoring.

Conclusioni

L'analisi condotta ci porta ad affermare che non esista una via unica per competere in un settore, come quello di Pelletteria e Calzature, caratterizzato da una forte concorrenza proveniente dai paesi emergenti.

I distretti analizzati, infatti, hanno storie molto diverse. Alcuni distretti hanno scelto di concentrarsi sul *Made in Italy*, puntando su qualità e design per posizionarsi su una fascia di prezzo e qualità alta, potendo ottenere margini migliori in grado di sostenere i maggiori costi che la produzione in Italia comporta. Questa strategia ha spesso attratto investimenti diretti esteri da parte di multinazionali del Settore moda e dei principali marchi del lusso internazionali. Altri distretti invece hanno esternalizzato alcune parti della produzione, quelle a più basso valore aggiunto, per concentrarsi sulle fasi più creative o innovative. Altri ancora non hanno ancora trovato una via per l'internazionalizzazione e nell'ultimo ventennio hanno sperimentato calo di addetti e di valore aggiunto.

Tra i distretti sui quali si è concentrata la nostra analisi, la **Pelletteria e Calzature di Firenze** è stato il distretto in grado di valorizzare al meglio le competenze del territorio, puntando quasi unicamente sul *Made in Italy*, il che ha portato alla crescita di imprese locali e all'attrazione di investimenti da parte di alcune tra le più importanti multinazionali della moda. Il distretto è diventato luogo di delocalizzazione del lusso europeo; non a caso le importazioni dall'Europa occidentale sono preponderanti sul totale.

Anche il distretto delle **Calzature del Brenta** ha attratto investimenti da parte di alcune case di moda internazionali, grazie all'elevata qualità e all'altissima competenza tecnica nell'ideazione e fabbricazione delle scarpe da donna; tuttavia la dimensione mediamente ridotta delle imprese distrettuali e l'assenza di *brand* rinomati locali hanno fatto in modo che le imprese del distretto divenissero più che altro terziste. Ciò ha portato a un rafforzamento dei legami con i mercati europei sia come sbocchi che come partner commerciali. Alcune produzioni sono state delocalizzate nell'Est-Europa, mentre dalla Cina vengono importati semilavorati o prodotti finiti per completare la gamma sulle fasce più basse della produzione.

Anche il distretto della **Calzatura di San Mauro Pascoli**, dopo essere stato oggetto di investimenti esteri da parte di una grande casa di moda internazionale (tra il 1999 e il 2015), è tornato a essere un distretto autoctono, forte di alcuni *leader*, di medie dimensioni, ma comunque con *brand* noti che possono far leva su produzioni di qualità. Il distretto attualmente sta puntando sulla produzione in loco e sull'alta gamma per competere su fasce di prezzo alte. Proprio per l'elevato livello qualitativo delle produzioni, che potrebbe essere messo a repentaglio dal ricorso a lavorazioni estere, la delocalizzazione produttiva risulta quasi del tutto assente.

Il distretto della **Calzatura sportiva di Montebelluna**, invece, si presenta come il distretto della calzatura più internazionalizzato. Nonostante le esternalizzazioni siano rilevanti, è riuscito ad avere una buona tenuta del saldo commerciale, mantenendo sul territorio la parte più importante per la creazione di valore: design, marketing e la ricerca e sviluppo. In particolare, il distretto si distingue per l'alta propensione a innovare e per il più elevato numero di brevetti tra i distretti calzaturieri italiani. Sembra, dunque, aver trovato una sua strada, anche se diversa dagli altri, puntando comunque su innovazione e diversificazione e riuscendo a sfruttare i vantaggi di costo dei paesi emergenti. Solo nel tempo si potrà verificare se la strategia attuata dal distretto sarà vincente, anche alla luce del nuovo scenario.

Una storia totalmente diversa ha invece interessato il distretto delle **Calzature di Fermo**, che a fronte di stravolgimenti competitivi internazionali ha subito il contesto esterno senza trovare una via per il rilancio. Il distretto ha sperimentato delocalizzazioni ed esternalizzazioni nell'Est-Europa (Romania e Albania) e nell'Est Asiatico (Cina e Vietnam), ma senza una strategia forte. Non è riuscito ad attrarre investimenti da parte dei maggiori *brand* internazionali, si è inserito

relativamente poco nelle filiere delle grandi *maison* della moda e, rispetto alle sue dimensioni, ha visto crescere al suo interno un numero limitato di imprese *leader*. Tutto ciò ha portato il distretto a non attuare un adeguato salto qualitativo per inserirsi nella fascia di prezzo alta, esponendosi alla concorrenza dei paesi emergenti. La mancanza di investimenti sufficienti in innovazione e formazione, affiancata a un'eccessiva concentrazione su alcuni mercati entrati in crisi, ha peggiorato la situazione del distretto che ha subito un'elevata riduzione di unità locali e addetti negli ultimi vent'anni.

Sebbene si sia cercato di individuare un trend di sviluppo internazionale omogeneo per le imprese appartenenti ad un dato distretto, ogni azienda è protagonista di un percorso che interiorizza i valori del brand, la storia e i prodotti offerti che hanno in sé peculiarità che li rendono unici e diversi e, pertanto, richiede un processo decisionale relativo alla selezione delle modalità di entrata nei mercati esteri che sia ponderato e "tagliato" ad hoc su quella impresa; sarebbe quindi errato generalizzare o definire una via per l'internazionalizzazione preferenziale in modo universale. Pertanto, nonostante siano stati individuati trend di sviluppo generali per ogni distretto, è probabile che all'interno di ogni realtà distrettuale le varie imprese attive possano aver intrapreso anche percorsi di internazionalizzazione diversi.

Quello che ci aspettiamo in prospettiva è che, dopo il crollo del 2020, il recupero per il Settore della moda sarà lento e così anche per i distretti di Pelletteria e Calzature. La propensione al risparmio delle famiglie consumatrici mostrerà solo un graduale processo di normalizzazione, frenando la ripresa dei consumi. Nel frattempo, sarà fondamentale per le imprese organizzarsi per puntare su digitale, green, formazione e valorizzazione delle filiere e competenze locali. La storia insegna che rimanere passivi non è premiante. La possibile revisione delle catene di fornitura globali potrebbe rappresentare un'opportunità, ma per coglierla occorrerà farsi conoscere sui mercati internazionali e avere una visione che guidi e attragga nuovi investimenti.

Importanti comunicazioni

Gli economisti che hanno redatto il presente documento dichiarano che le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento stesso sono il risultato di un autonomo e soggettivo apprezzamento dei dati, degli elementi e delle informazioni acquisite e che nessuna parte del proprio compenso è stata, è o sarà, direttamente o indirettamente, collegata alle opinioni espresse.

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

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo S.p.A. e le rispettive controllate e/o qualsiasi altro soggetto ad esse collegato hanno la facoltà di agire in base a/ovvero di servirsi di qualsiasi materiale sopra esposto e/o di qualsiasi informazione a cui tale materiale si ispira prima che lo stesso venga pubblicato e messo a disposizione della clientela.

Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse

Intesa Sanpaolo S.p.A. e le altre società del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo (di seguito anche solo "Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo") si sono dotate del "Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231" (disponibile sul sito internet di Intesa Sanpaolo, all'indirizzo: <https://group.intesasnpaolo.com/it/governance/dlgs-231-2001>) che, in conformità alle normative italiane vigenti ed alle migliori pratiche internazionali, include, tra le altre, misure organizzative e procedurali per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse, ivi compresi adeguati meccanismi di separazione organizzativa, noti come Barriere informative, atti a prevenire un utilizzo illecito di dette informazioni nonché a evitare che gli eventuali conflitti di interesse che possono insorgere, vista la vasta gamma di attività svolte dal Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo, incidano negativamente sugli interessi della clientela.

In particolare, l'esplicitazione degli interessi e le misure poste in essere per la gestione dei conflitti di interesse – facendo riferimento a quanto prescritto dagli articoli 5 e 6 del Regolamento Delegato (UE) 2016/958 della Commissione, del 9 marzo 2016, che integra il Regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione sulle disposizioni tecniche per la corretta presentazione delle raccomandazioni in materia di investimenti o altre informazioni che raccomandano o consigliano una strategia di investimento e per la comunicazione di interessi particolari o la segnalazione di conflitti di interesse e successive modifiche ed integrazioni, dal FINRA Rule 2241, così come dal FCA Conduct of Business Sourcebook regole COBS 12.4 – tra il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo e gli Emittenti di strumenti finanziari, e le loro società del gruppo, nelle raccomandazioni prodotte dagli analisti di Intesa Sanpaolo S.p.A. sono disponibili nelle "Regole per Studi e Ricerche" e nell'estratto del "Modello aziendale per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse", pubblicato sul sito internet di Intesa Sanpaolo S.p.A. all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>. Tale documentazione è disponibile per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta al Servizio Conflitti di interesse, Informazioni privilegiate ed altri presidi di Intesa Sanpaolo S.p.A., Via Hoepli, 10 – 20121 Milano – Italia.

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le disclosure sugli interessi e sui conflitti di interesse del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo sono disponibili all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures/archivio-dei-conflitti-di-interesse> ed aggiornate almeno al giorno prima della data di pubblicazione del presente studio. Si evidenzia che le disclosure sono disponibili per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta a Intesa Sanpaolo S.p.A. – Industry & Banking Research, Via Romagnosi, 5 - 20121 Milano - Italia.

Intesa Sanpaolo Direzione Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice**Industry & Banking Research**

Fabrizio Guelpa (Responsabile)	0287962051	fabrizio.guelpa@intesasnpaolo.com
Ezio Guzzetti	0287963784	ezio.guzzetti@intesasnpaolo.com

Industry Research

Stefania Trenti (Responsabile)	0287962067	stefania.trenti@intesasnpaolo.com
Letizia Borgomeo		letizia.borgomeo@intesasnpaolo.com
Enza De Vita		enza.devita@intesasnpaolo.com
Serena Fumagalli	0272652038	serena.fumagalli@intesasnpaolo.com
Ilaria Sangalli	0272652039	ilaria.sangalli@intesasnpaolo.com
Anna Cristina Visconti		anna.visconti@intesasnpaolo.com
Giovanni Foresti (Responsabile coordinamento Economisti sul Territorio)	0287962077	giovanni.foresti@intesasnpaolo.com
Romina Galleri (sede di Torino)	0115550438	romina.galleri@intesasnpaolo.com
Sara Giusti (sede di Firenze)	0552613508	sara.giusti@intesasnpaolo.com
Anna Maria Moressa (sede di Padova)	0496537603	anna.moressa@intesasnpaolo.com
Carla Saruis	0287962142	carla.saruis@intesasnpaolo.com
Enrica Spiga	0272652221	enrica.spiga@intesasnpaolo.com
Rosa Maria Vitulano (Roma)	0667124975	rosa.vitulano@intesasnpaolo.com

Banking Research

Elisa Coletti (Responsabile)	0287962097	elisa.coletti@intesasnpaolo.com
Valentina Dal Maso	0444631871	valentina.dalmaso@intesasnpaolo.com
Federico Desperati	0272652040	federico.desperati@intesasnpaolo.com
Viviana Raimondo	0287963637	viviana.raimondo@intesasnpaolo.com

Local Public Finance

Laura Campanini (Responsabile)	0287962074	laura.campanini@intesasnpaolo.com
--------------------------------	------------	-----------------------------------

Elaborazioni dati e statistiche

Angelo Palumbo	0272651474	angelo.palumbo@intesasnpaolo.com
----------------	------------	----------------------------------