

Il sistema pelle-calzature tra continuità e discontinuità

Nicolò Boggiani
Gian Carlo Cainarca
Enrico Cietta
Maria Antonietta Corsico
Andrea Favazzi
Carlo Milone
Mario Pucci
Roberto Vago

Una storia (tecnologia e coordinamento) e due racconti

“Se i produttori vogliono vendere un nuovo paio di scarpe ogni tre mesi e i consumatori vogliono comprarle nello stesso periodo, vi sono diverse ragioni per non scegliere la pelle come materia prima” (Leatherbiz)

- Calzature: per chi? Dove?
- Pelle: per cosa? Come?

Il sistema pelle-calzature tra continuità e discontinuità

- Il gruppo di ricerca
 - Nicolò Boggiani
 - Gian Carlo Cainarca
 - Enrico Cietta
 - Maria Antonietta Corsico
 - Andrea Favazzi
 - Carlo Milone
 - Mario Pucci
 - Roberto Vago
- l'approccio (attenzione aree; “aneddotica e statistica”)

Presente e/o futuro (Traguardi prossimi? futuri?)



Presente e/o futuro (Traguardi prossimi? futuri?)

ZARA

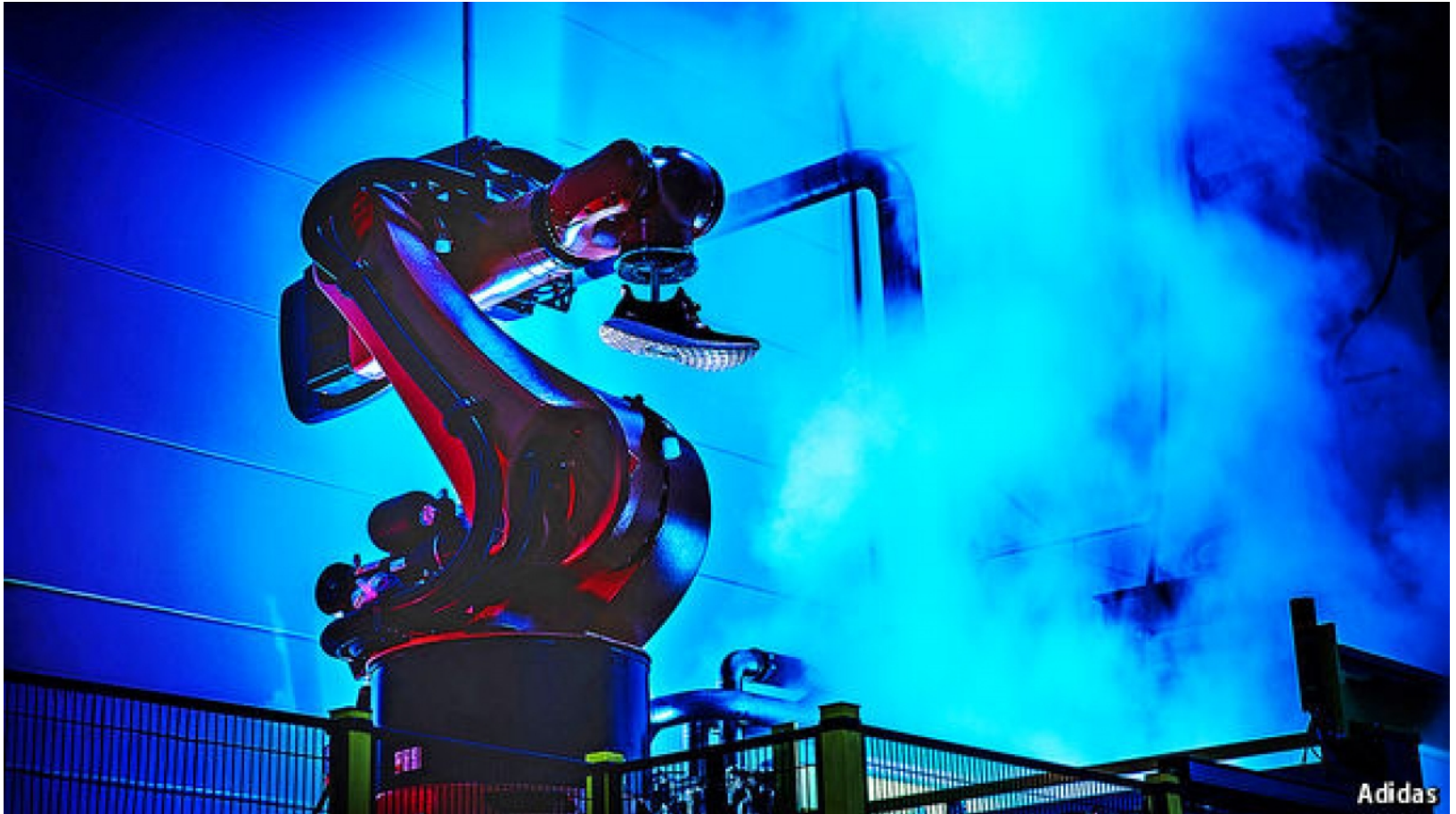


Traguardi (prossimi? futuri?)

- <https://www.adidas.com/us/speedfactory>

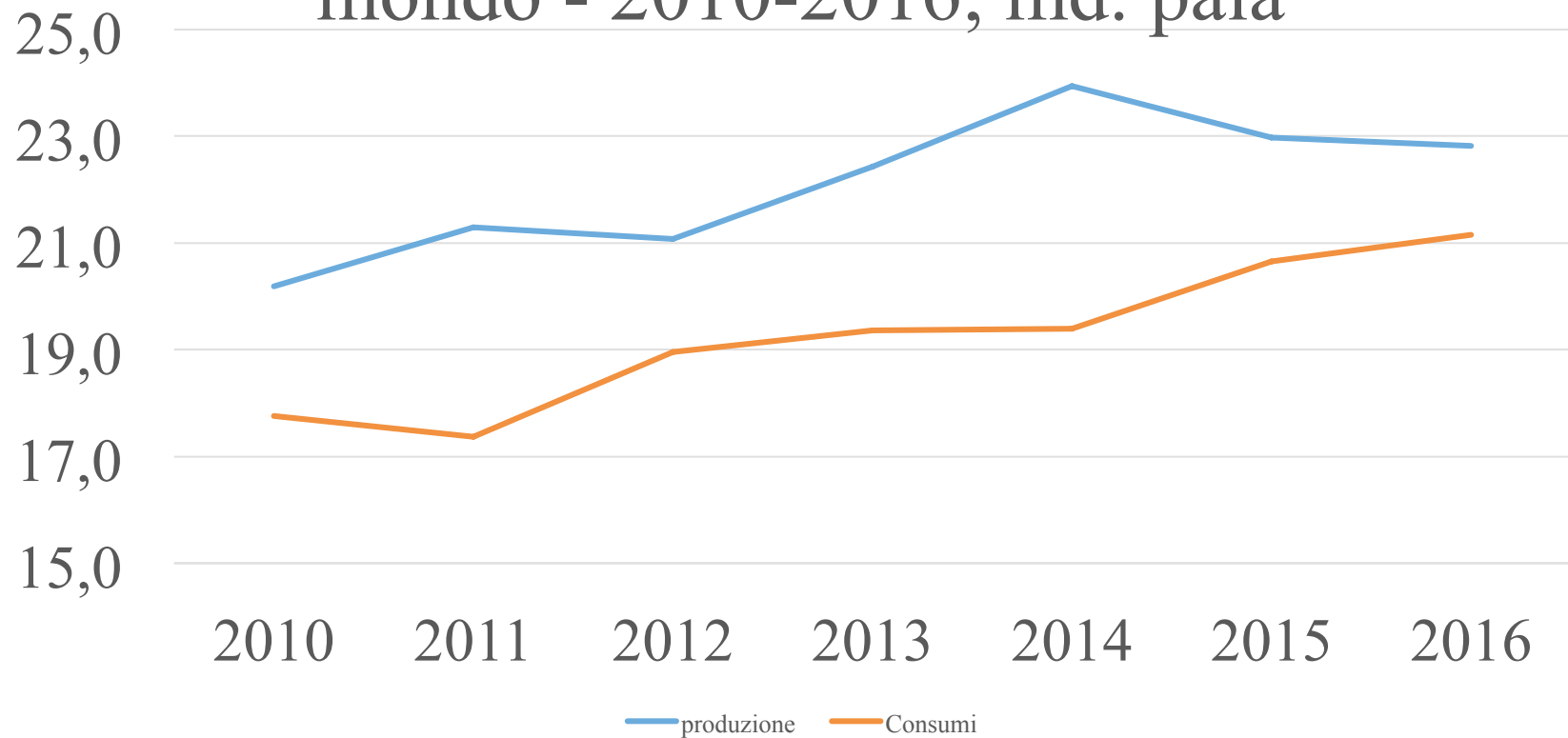


Traguardi (futuri? prossimi?)



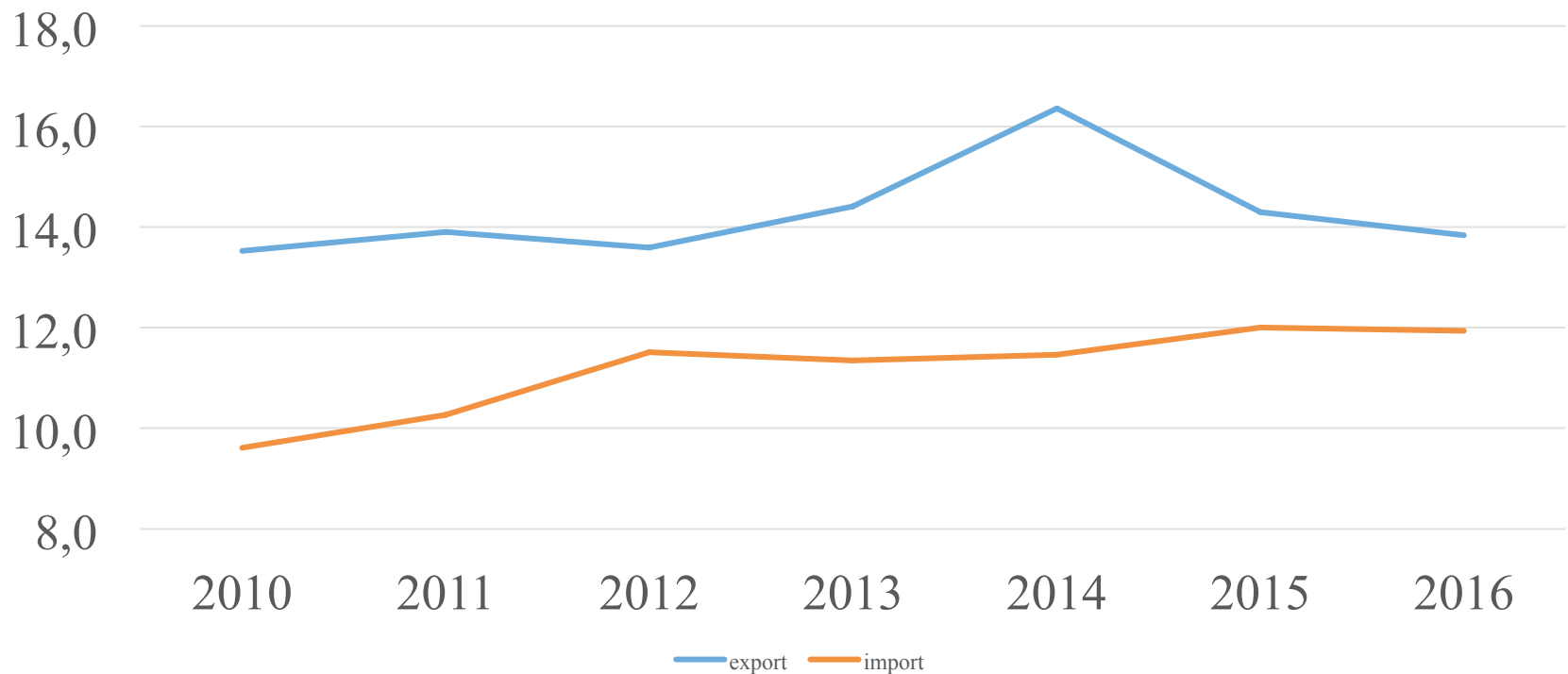
Calzature – il primo racconto

Domanda ed offerta di calzature nel
mondo - 2010-2016; md. paia



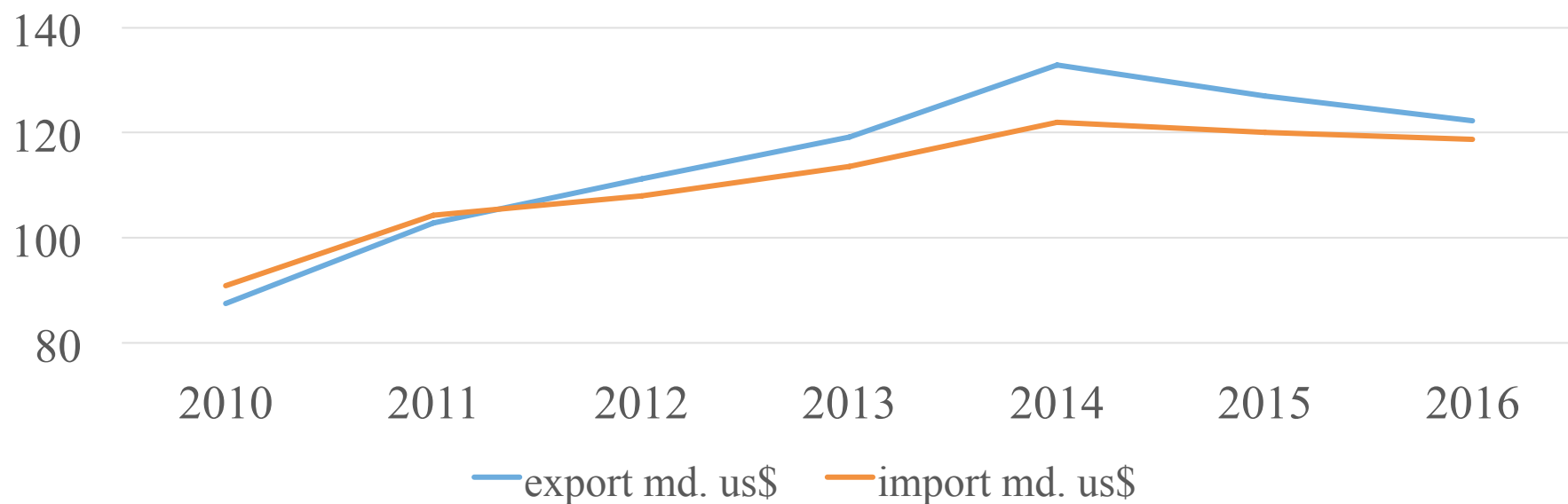
Calzature – il primo racconto

Esportazione ed importazione di calzature 2010-2016; md. paia



Calzature – il primo racconto

Esportazione ed importazione di calzature nel mondo 2010-2016; md. US\$



Calzature e cultura

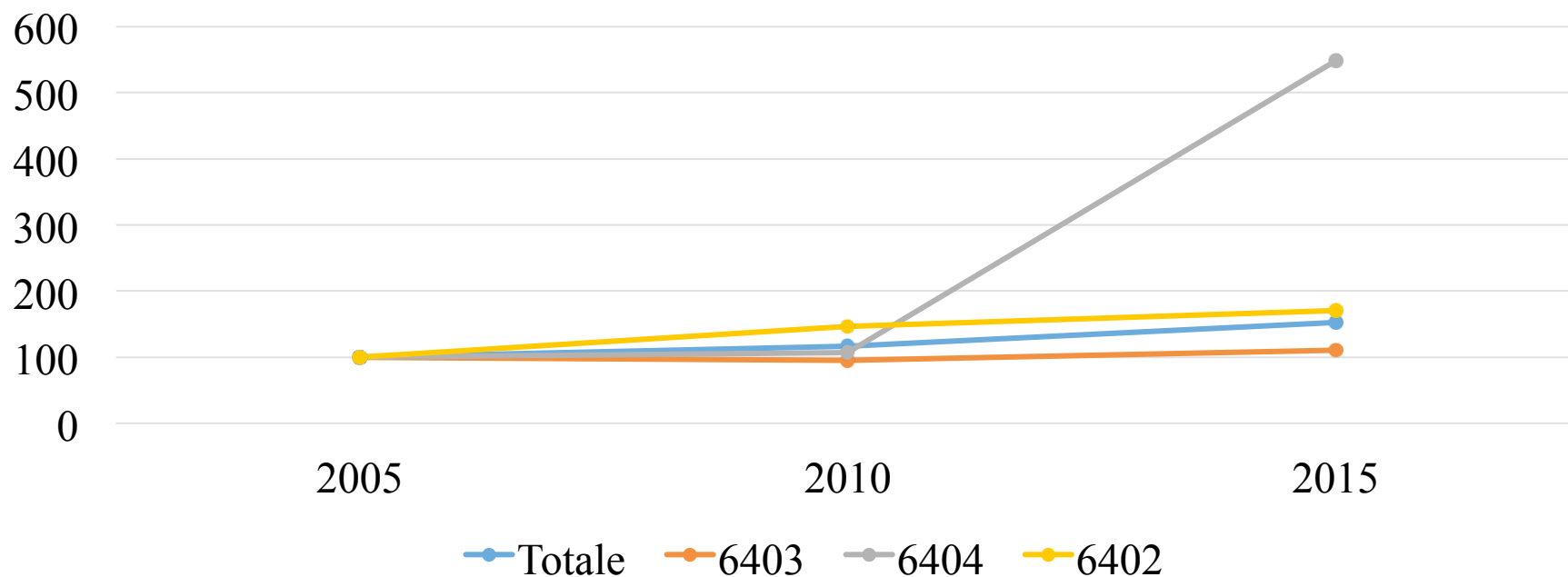
- *Athleisure*
- *Sostenibilità*
- *Nuovi materiali*
- *Personalizzazione*
- *Benessere -*
- *Scarpe “tecniche”*
- *SMART SOLE.*

Calzature e cultura ... e dati

	2005 (%)	2015 (%)
calzatura tradizionale con la tomaia in pelle	67	49
scarpe da "ginnastica"	8	24

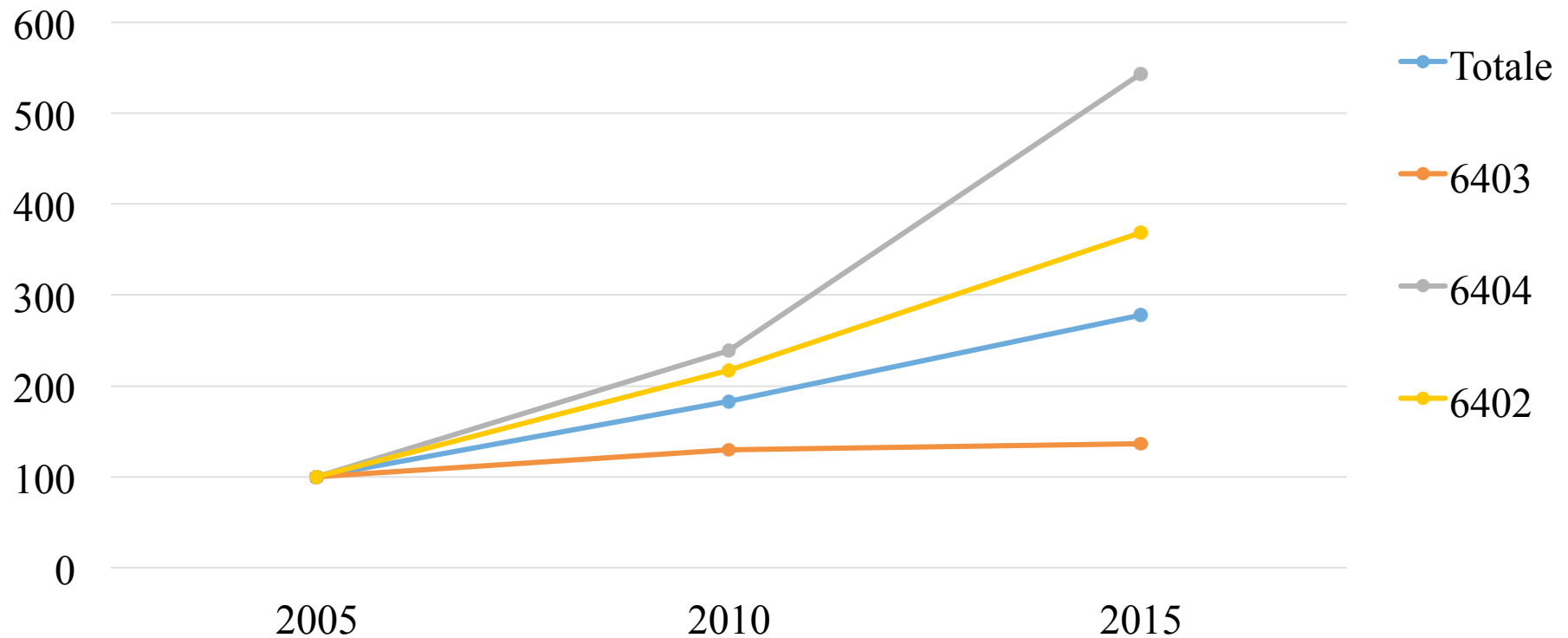
Calzature e cultura ... e dati

Importazioni USA di calzature
2005-2015 tipologie principali -
2005=100



Calzature e cultura ... e dati

Export cinese di calzature 2005-2015 tipologie principali - 2005=100



Calzature – Distribuzione

(“spazio” che vai usanze che trovi)

- *E-commerce* - strumento "alternativo" e/o "complementare" («molteplicità dei canali»)
- *USA e retailer* - “come fare” –cioè la tecnologia- non assume alcun rilievo rispetto al “cosa fare” – focalizzazione sulle fasi a valle: gestione della distribuzione (ricerca di efficienza, automazione del magazzino) e dei canali di distribuzione (integrazione fra “negozi”, “corner” nei grandi magazzini ed internet)
- *Zara, H&M, ecc.*

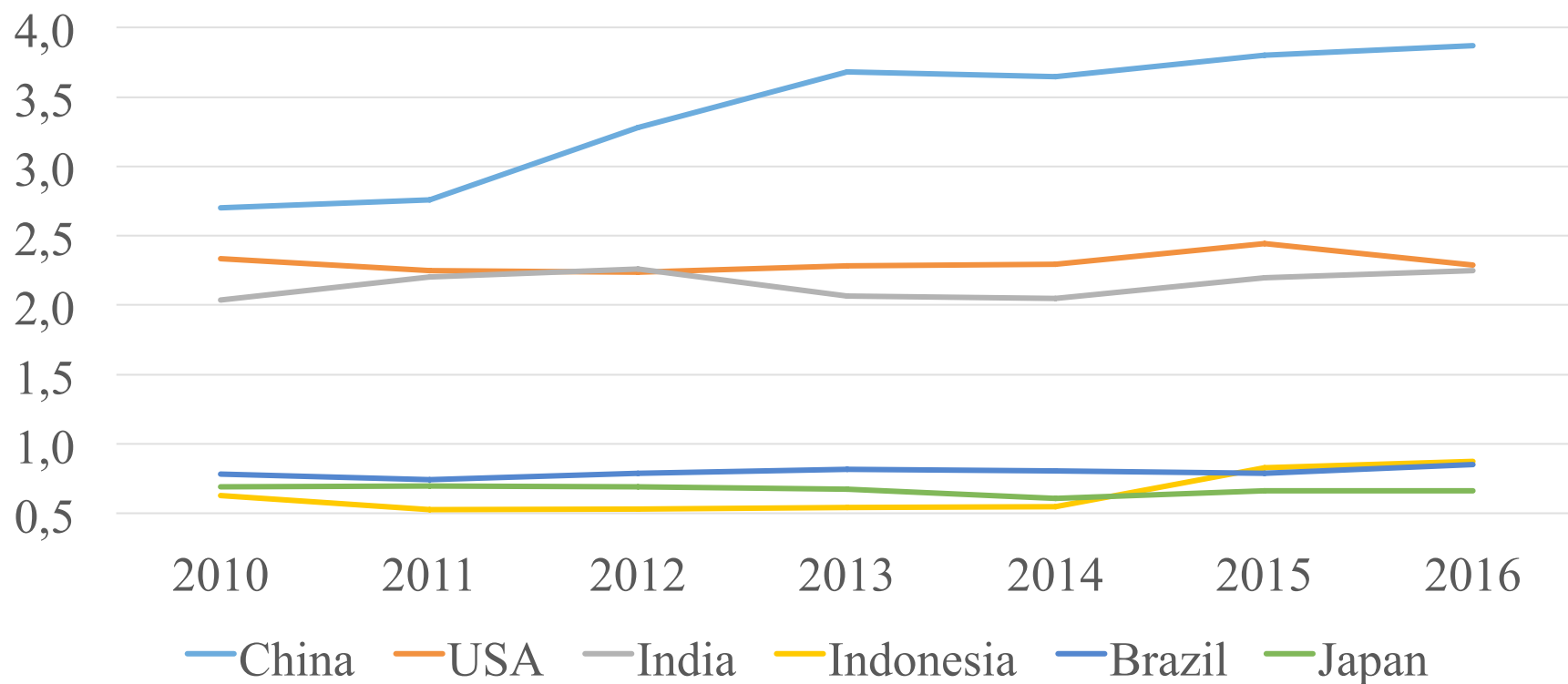
Calzature – Distribuzione

(“spazio” che vai usanze che trovi)

- **Brasile** - Varie formule si confrontano anche se la concentrazione appare avere la priorità; seguendo la diffusione degli shopping center è cresciuta la rete di punti monomarca (a scapito di quelli multimarca) e ad essa si assomma la crescita del canale non specializzato, in particolare i department stores sul modello ZARA - commercio elettronico circoscritto
- **Cina** - retailer cinesi e confronto con il consumatore -e con i canali per raggiungerlo- Daphne International, Belle International, e Anta Group. A “causa del” od in “virtù del” commercio elettronico tutti hanno iniziato la razionalizzazione dei punti vendita (previsioni 2018 migliaia il numero dei punti da chiudere)

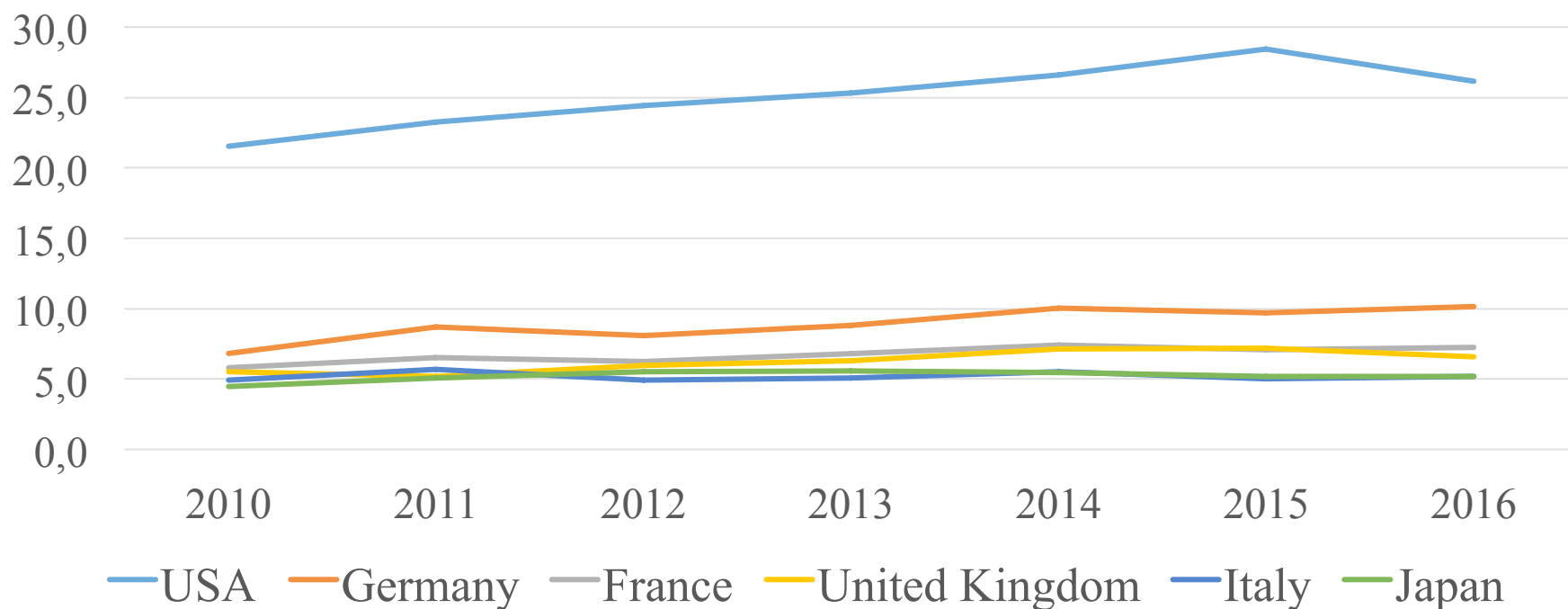
Calzature – distribuzione “contestualizzata”

I consumi nei Paesi Top 5 per il mercato calzaturiero 2010-2016 (md. paia)



Calzature – distribuzione “contestualizzata”

Importazioni di calzature dei Paesi Top 5
per il 2010 e dei Top 5 per il 2016
(2010-2016; md. US\$)



Produzione, idee e dati

Innovazione nei processi:

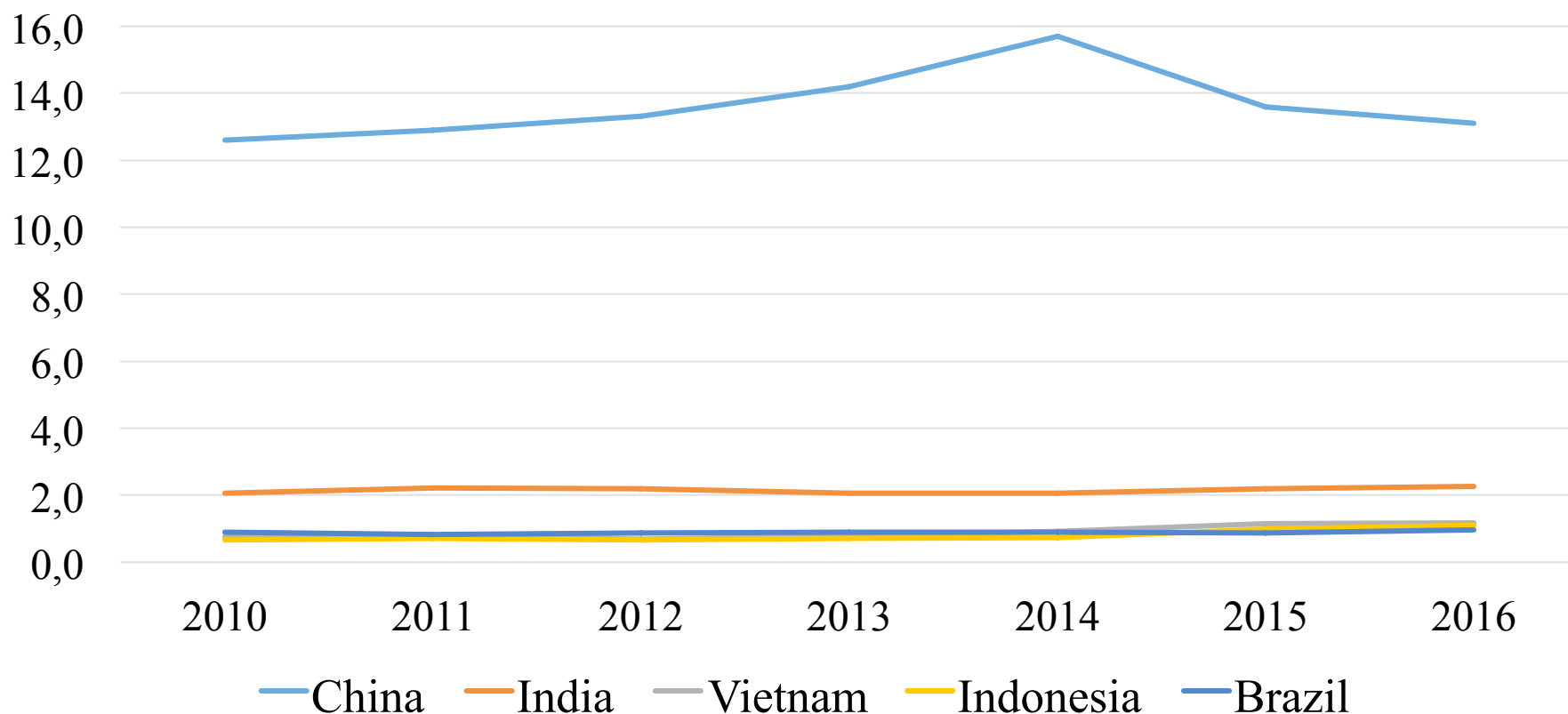
- *Stampa 3D -*
- *Internet of things –*
- *Realtà virtuale –*
- *Prototipazione avanzata –*
- *Macchine smart*
- ROBOT collaborativi integrati su una linea automatica di produzione
- Isole di lavoro in grado di autogestirsi e in grado di produrre in funzione dei tempi di consegna di ogni lotto per rispondere anche produzione di prodotti “one of a kind”.

Produzione, idee e dati

- Specializzazione geografica
 - Out door shoes, Vietnam e Cambogia
 - Sport shoes, Indonesia
- Aree sistema
 - “It is a lot easier to improve your productivity than to move the factory to Ethiopia!”

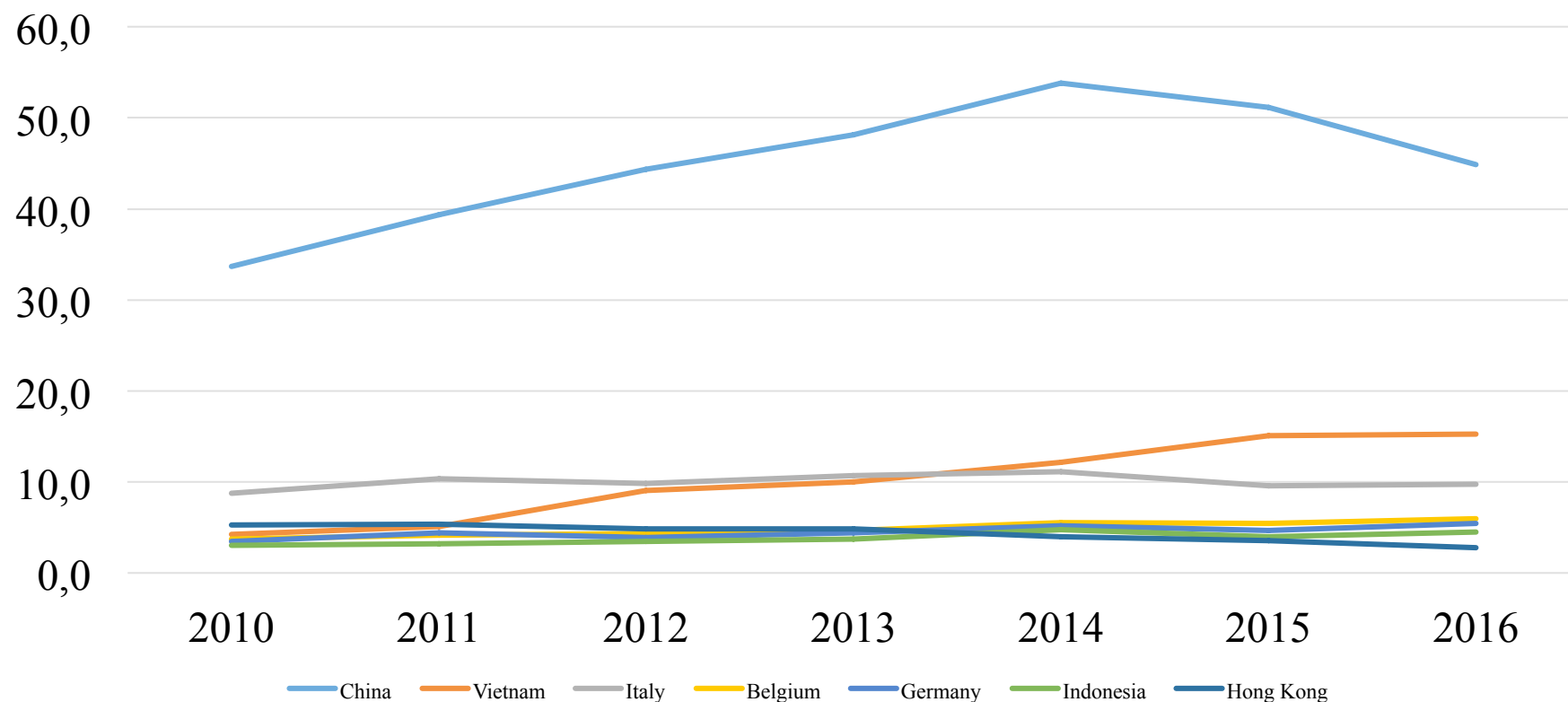
Calzature – Produzione, idee e dati

Produzione dei Paesi Top 5 dell'industria calzaturiera nel periodo 2010-2016 (md. paia)



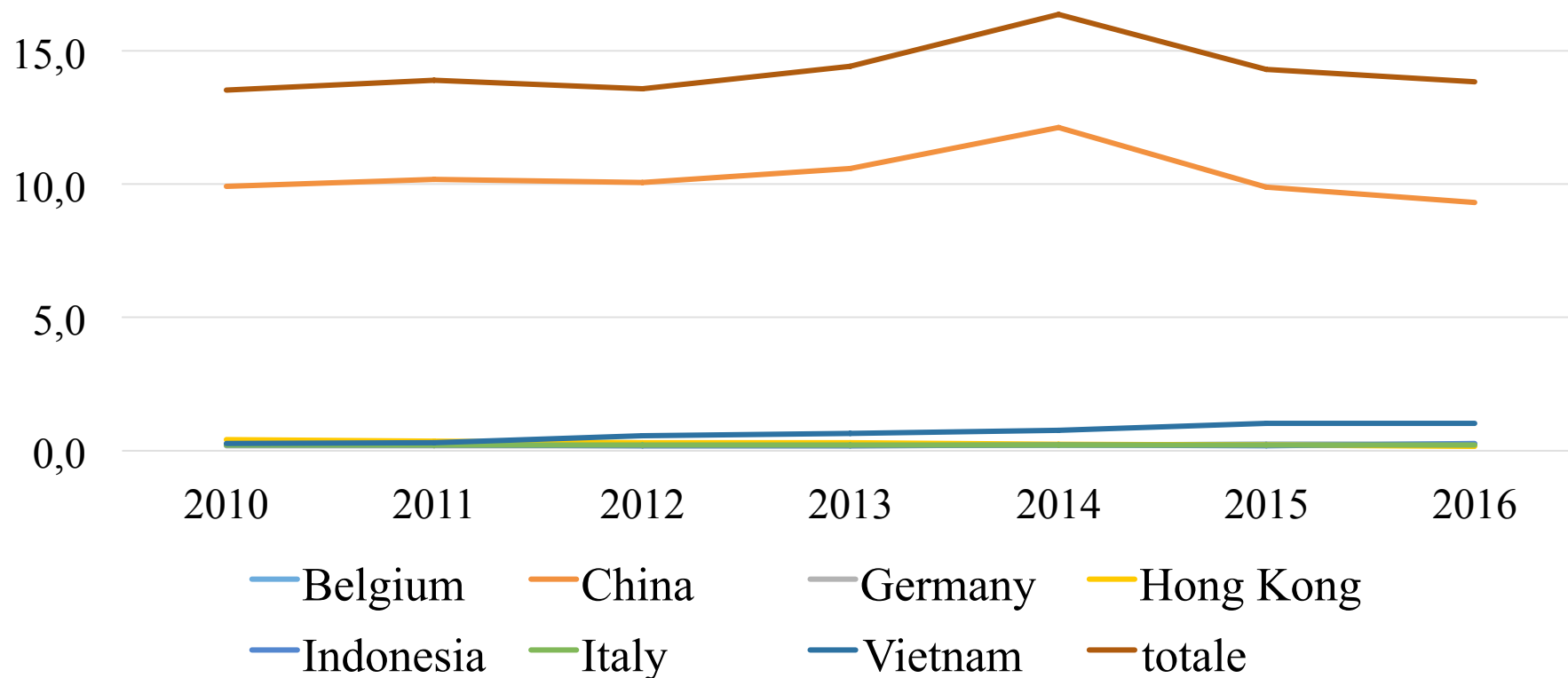
Calzature – Produzione, idee e dati

Le esportazioni di calzature dei Paesi Top 5 per il 2010 e dei Top 5 per il 2016 (2010-2016; md. US\$)



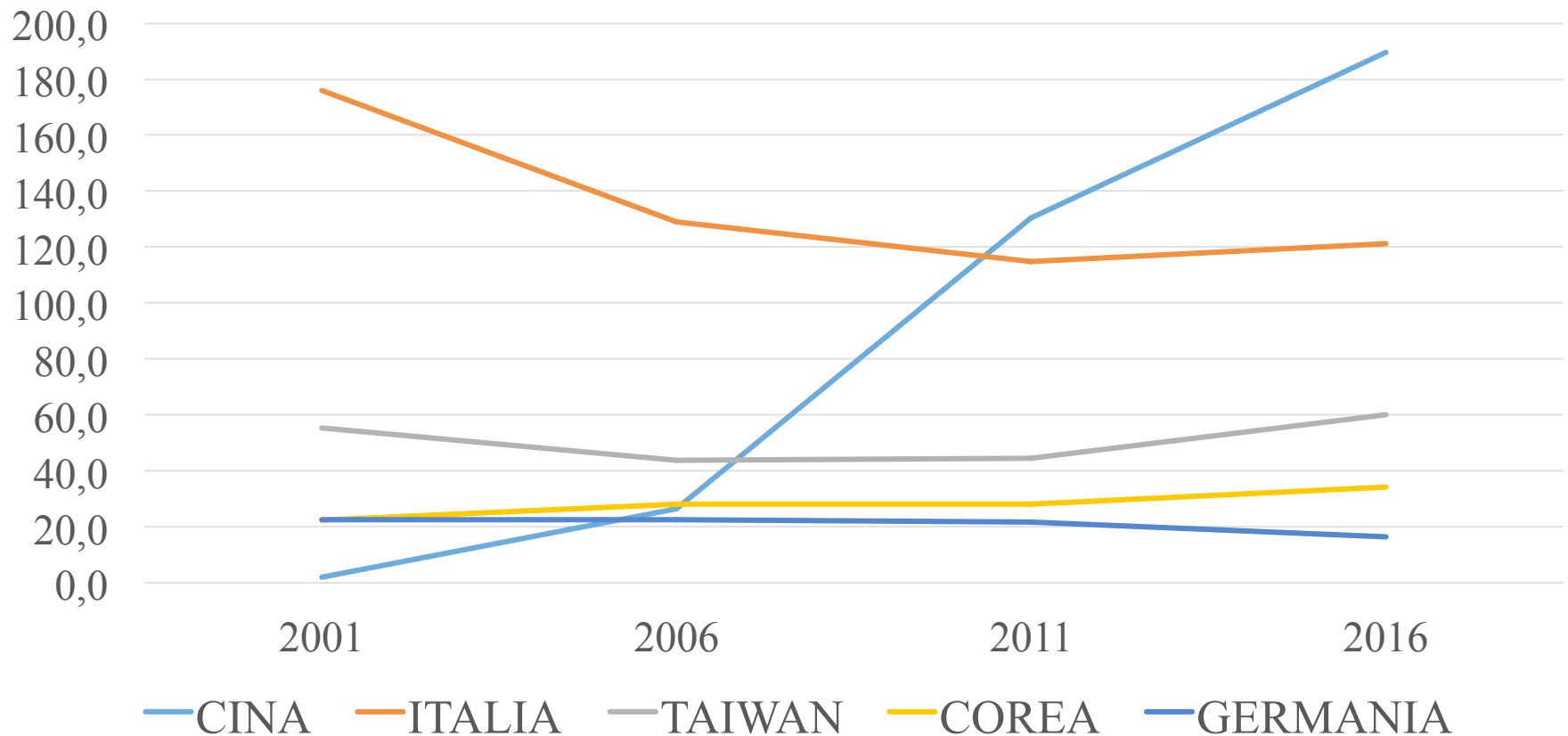
Calzature – Produzione, idee e dati

Esportazioni di calzature dei Paesi Top 5 (2010)
e dei Top 5 (2016) (2010-2016; md. paia)



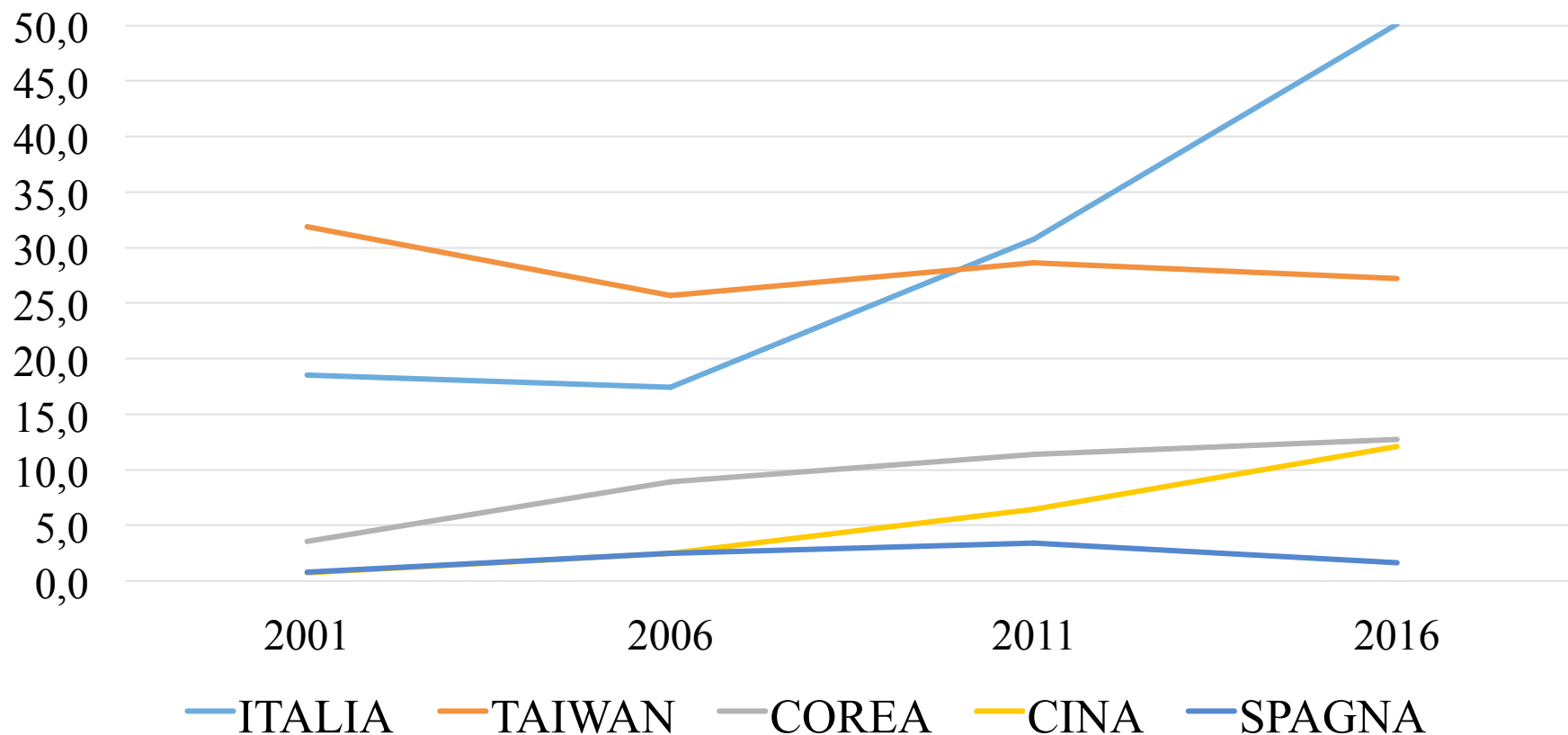
Calzature – le tecnologie

Esportazione di macchine per calzature
per paese (2001-2016; mn. \$US)



Pelletteria – le tecnologie

Esportazione di macchine per pelletteria
per paese (2001-2016; mn. \$US)



Impresa calzaturiera – rinnovamento organizzativo e/o tecnologico

- *connected people*
- *versante organizzativo*
 - modelli incentrati sulla “disintegrazione” del ciclo progettazione-produzione-distribuzione
 - re-integrazione attraverso il “back-shoring”.
 - «area del Brenta» - un’eccezione
- *risposta tecnologica*
 - Rendere più efficiente (riduzione tempi, costi minori, flessibilità, ecc.) la produzione della scarpa mantenendola sostanzialmente immutata
 - Ripensare la scarpa e, conseguentemente, ripensare tecnologie/processi

Qualche considerazione dall'Italia

- “made in” e “design in”
- due modelli culturali:
 - l’approccio dell’“artigiano” che focalizza i suoi sforzi sul “come” fare la scarpa e, in qualche modo, subisce il mercato;
 - l’approccio del “manager” che si incentra sul binomio prodotto/consumatore –sul “cosa” fare e su quali canali di distribuzione sviluppare/creare- con l’obiettivo di fare e non subire il mercato.

Pelle – il secondo racconto

“[..] since tanneries require much more capital and equipment [...] it is much harder for a tannery to move than for, say, a shoe factory. It is logical, therefore, that tanneries in countries like Italy, which has close links to European fashion houses, should remain and work with imported raw material rather than move overseas. [...] finally, what is left of the leather industry in USA and EU produces mostly upholstery leather for automobiles and aviation and luxury leather goods.”

Pelle – la stabilità

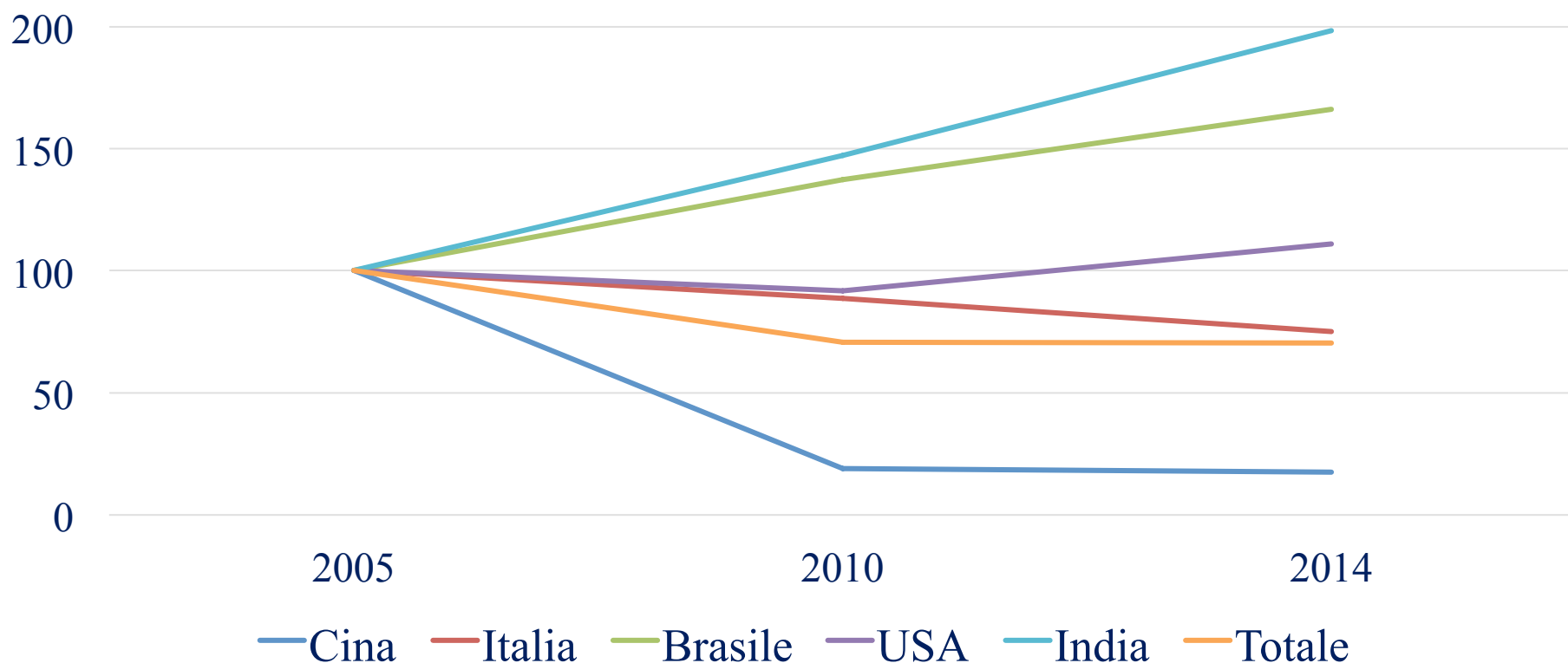
- La produzione complessiva di pelli bovine, ovine e caprine (light) è rimasta praticamente invariata nell'ultimo decennio
 - 2005: 19,6 md. piedi quadri
 - 2014: 19,9 md. piedi quadri
- Top 5 produzione –Cina, Italia, Russia, Brasile e India- oltre il 50% della pelle lavorata.
 - Avvicendamento fra Italia (da 10,6% a 6,6%) e Brasile (da 6,9% a 10,6%)

Pelle – qualche cambiamento -2005-2014

- Interscambio di pelli si riduce di un terzo
 - export: 2005: 15,8 md. pq; 2014: 11,1 md. pq
 - Import: 2005: 15,8 md. pq; 2014: 10,3 md. pq.
- «Protagonisti»:
 - Cina il calo concerne entrambe le direzioni dell'interscambio,
 - Italia la riduzione investe significativamente solo l'export
 - Brasile export decisamente positivo, seppur insufficiente per il riequilibrio dei cali citati.

Pelle – qualche cambiamento 2005-2014

Evoluzione dell'export di pelli per Paesi -
2005 -2014 (2005=100)

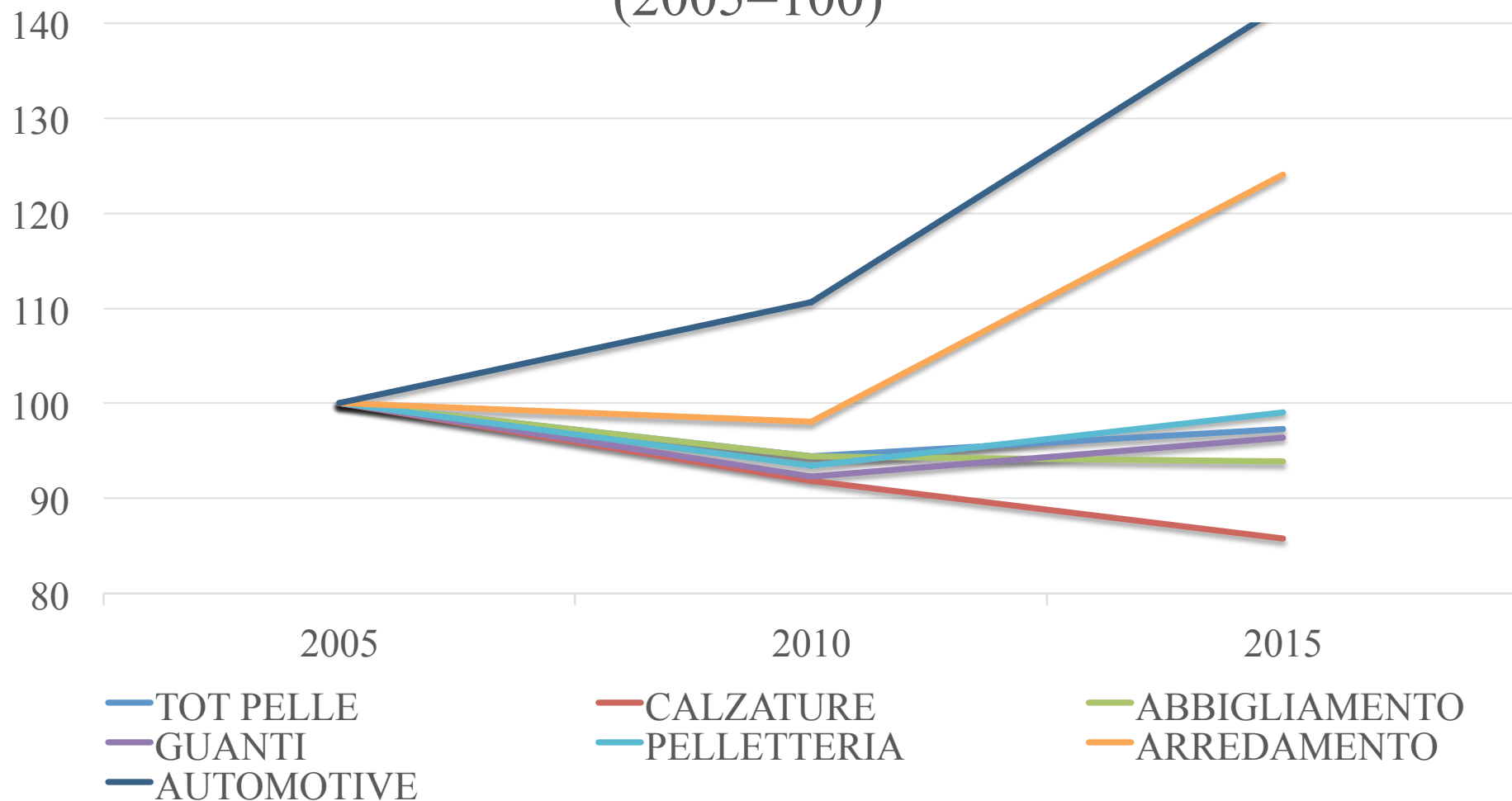


Pelle – per cosa?

	2005	2010	2014		2005	2010	2014
	Mn. pq.	Mn. pq.	Mn. pq.		%	%	%
Calzature	10.755	9.879	9.222		55	53,5	48,5
Arredamento	2.542	2.493	3.154		13	13,5	16,6
Abbigliamento	2.229	2.105	2.092		11,4	11,4	11
Pelletteria	1.799	1.680	1.782		9,2	9,1	9,4
Automotive	1.369	1.514	1.942		7	8,2	10,2
Guanti	860	794	829		4,4	4,3	4,4
Totale	19.554	18.465	19.022		100	100	100,0

Pelle – per cosa?

Domanda di pelle per settore di destinazione
(2005=100)



Pelle – per cosa?

La rilevanza data all'*automotive* trova del resto conferme recenti nelle acquisizioni che hanno interessato il comparto. Secondo alcuni studi di settore (Future Market Insight) nel 2016 sono stati utilizzati complessivamente 670 mila metri quadri di pelli per il rivestimento di sedili ed abitacolo con un fatturato pari a 5 miliardi di dollari. Nello stesso studio si indica una crescita per l'*automotive* nel decennio 2016 - 2026 pari 5,2% annuo, per un fatturato che entro il 2026 supererà i 42 miliardi di dollari.

Pelle e ... cultura

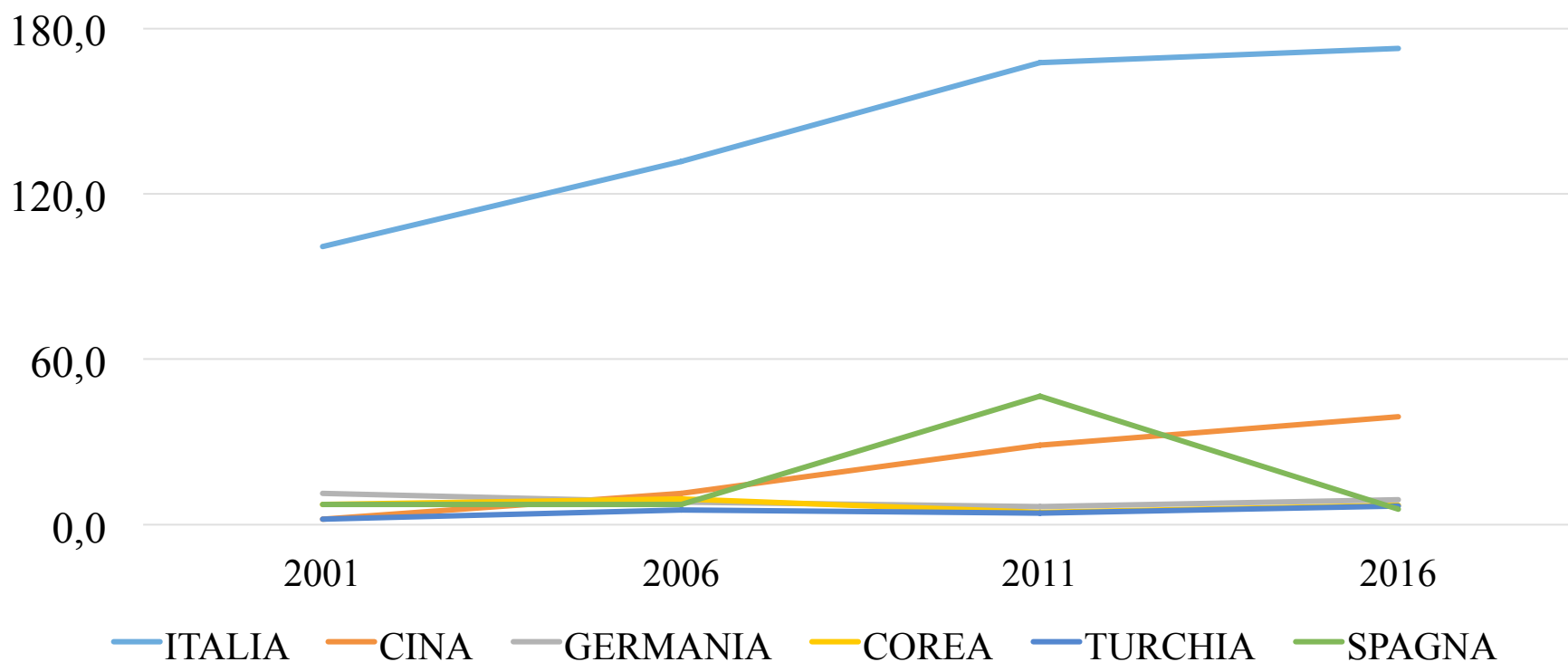
- Il «ruolo» di internet
- Per l'arredamento, innovazione di prodotto intesa come la produzione di pelli con caratteristiche particolari – attenzione all'acustica-;
- In termini generali, perseguire la riduzione della dimensione dei lotti –sino all'estremo del lotto unitario- e dei tempi di consegna sino ad assumere i giorni –quando non le ore- e non i mesi quale unità temporale.
- La tecnologia in questo caso può e deve indurre il ripensare/riorganizzare sia la fase produttiva sia quella distributiva estendendo la sua capacità di “integrare attraverso il coordinamento” anche alla riprogettazione di magazzini e logistica.

Pelle e ... cultura

- Nel quadro della riorganizzazione produttivo-distributiva possono essere ricomprese tutte le iniziative volte ad accorciare la catena di fornitura e, in chiave di efficienza economica- il ricorso all'esternalizzazione di alcune fasi. Nel caso dell'*automotive* è consuetudine far svolgere la cucitura dei sedili in impianti dislocati in paesi a minor costo del lavoro; è evidente in questi casi rilevare il passaggio a gestioni delle attività incentrate su una consistente struttura manageriale.
- Negli USA Cedar evidenzia come vi sia una chiara tendenza ad accorciare la catena di fornitura secondo il modello Toyota di “make them where you sell them”.
- Da ultimo la tecnologia quale risposta ai problemi ecologici con le innovazioni green per la concia –in tal senso si ricorda l'esperienza del distretto vicentino-. Il tema della sostenibilità ambientale e della qualità è del resto un aspetto che travalica la dimensione nazionale per investe il mondo come testimoniano le iniziative cinesi.

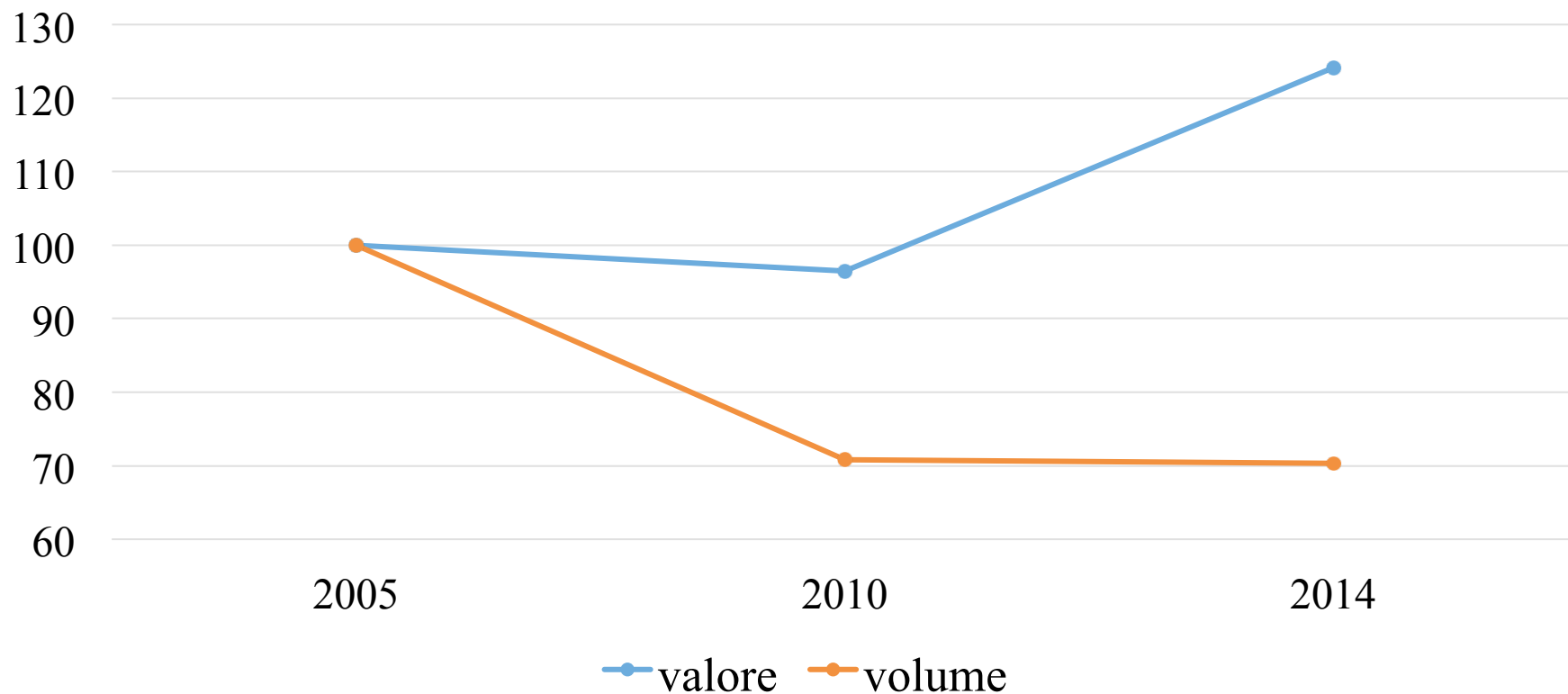
Pelle – le tecnologie

Esportazione di macchine per conceria
principali paesi - 2001-2016 (mn. \$US)



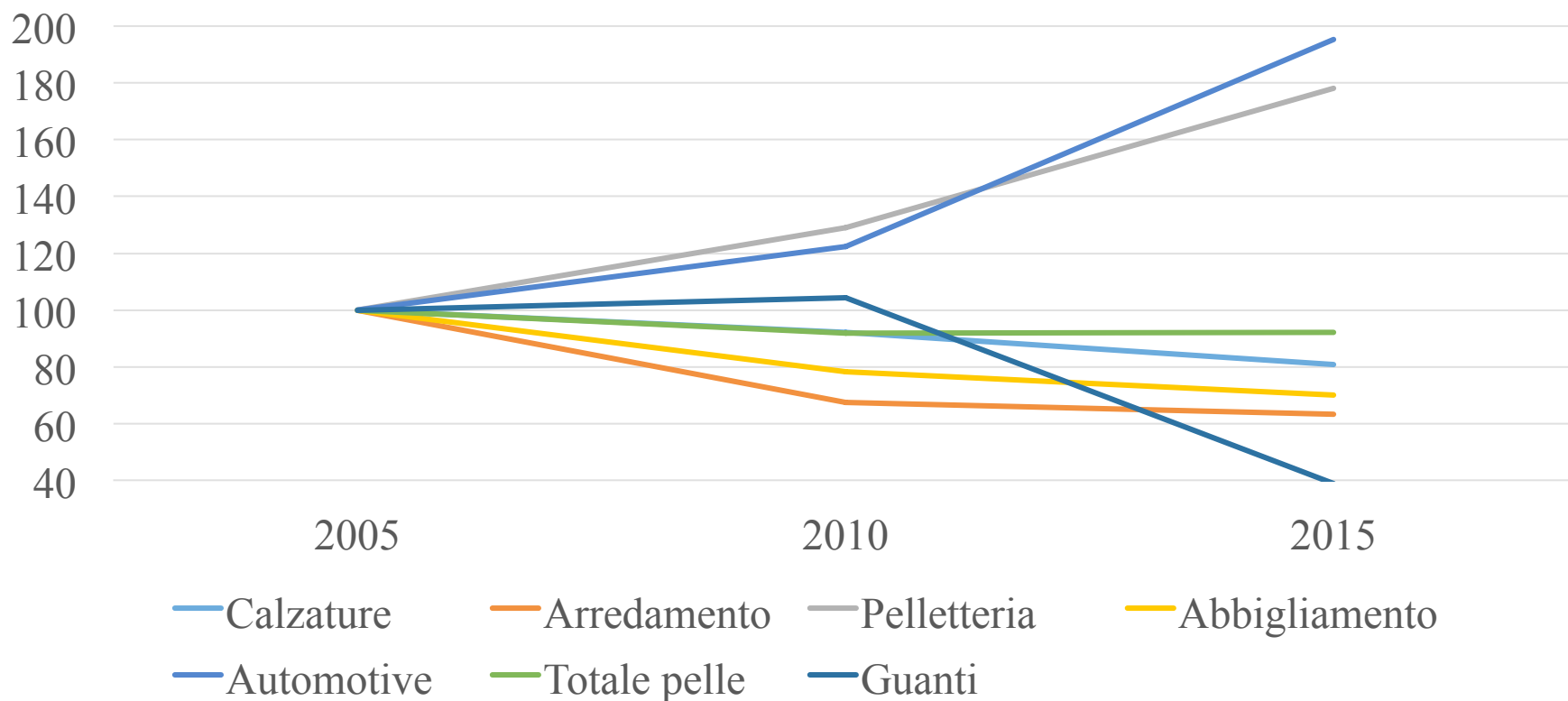
Pelle e Italia

Evoluzione dell'export italiano 2005-2014 in
valore ed in volume (2005=100)



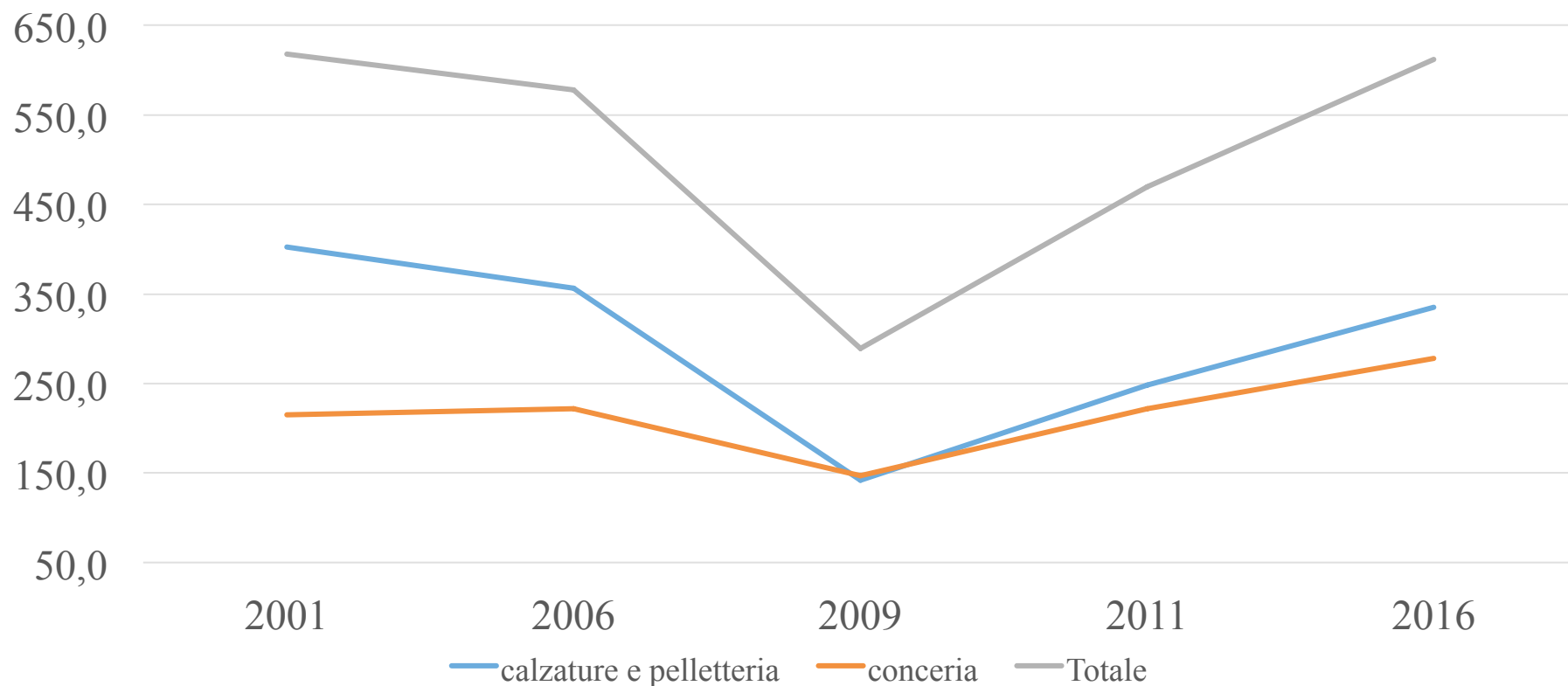
Pelle e Italia

Evoluzione della domanda di pelle italiana per settore di destinazione 2005-2014



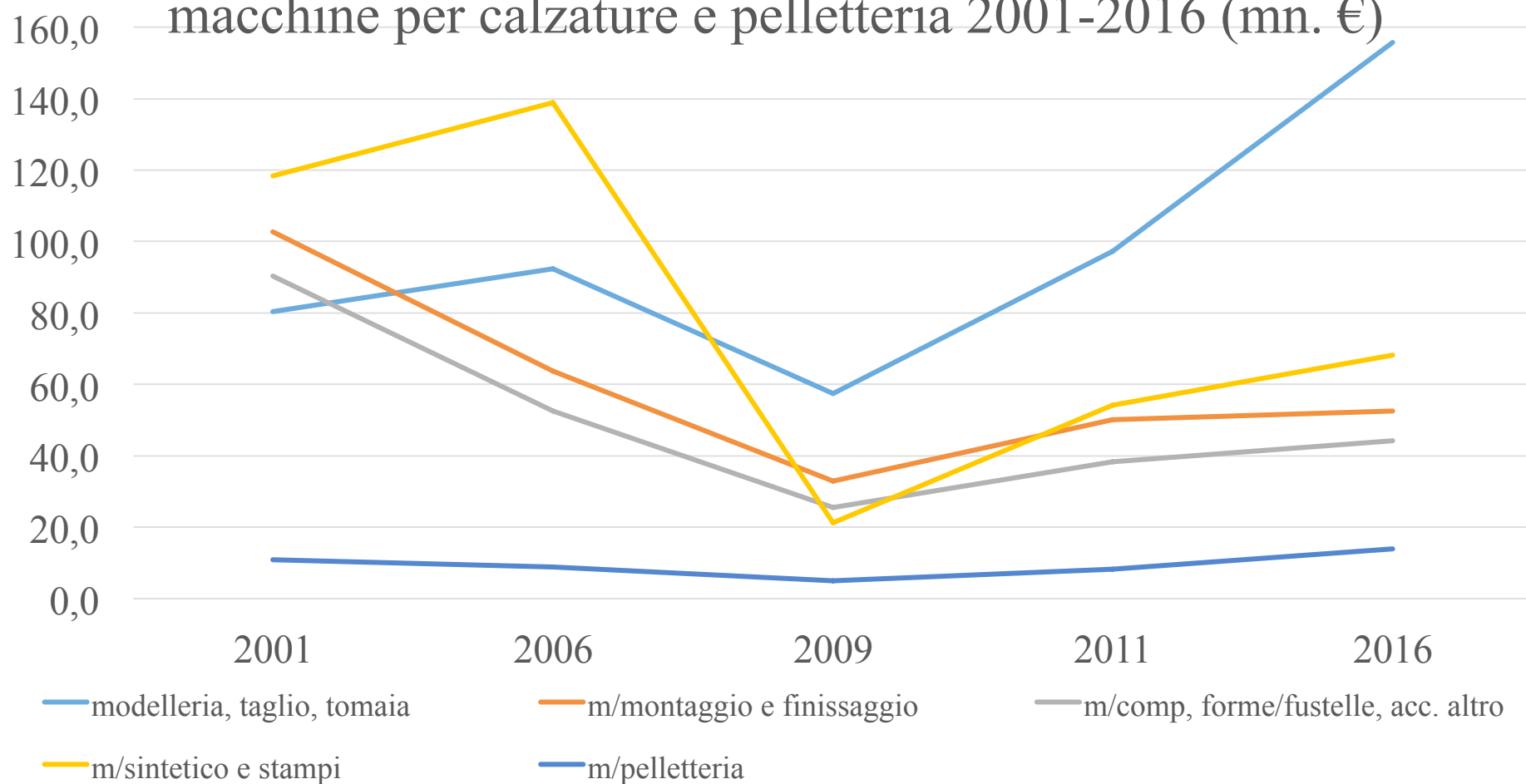
E l'Italia...della tecnologia

Fatturato imprese italiane: macchine per conceria e per calzature e pelletteria 2001-2016 (mn. €)



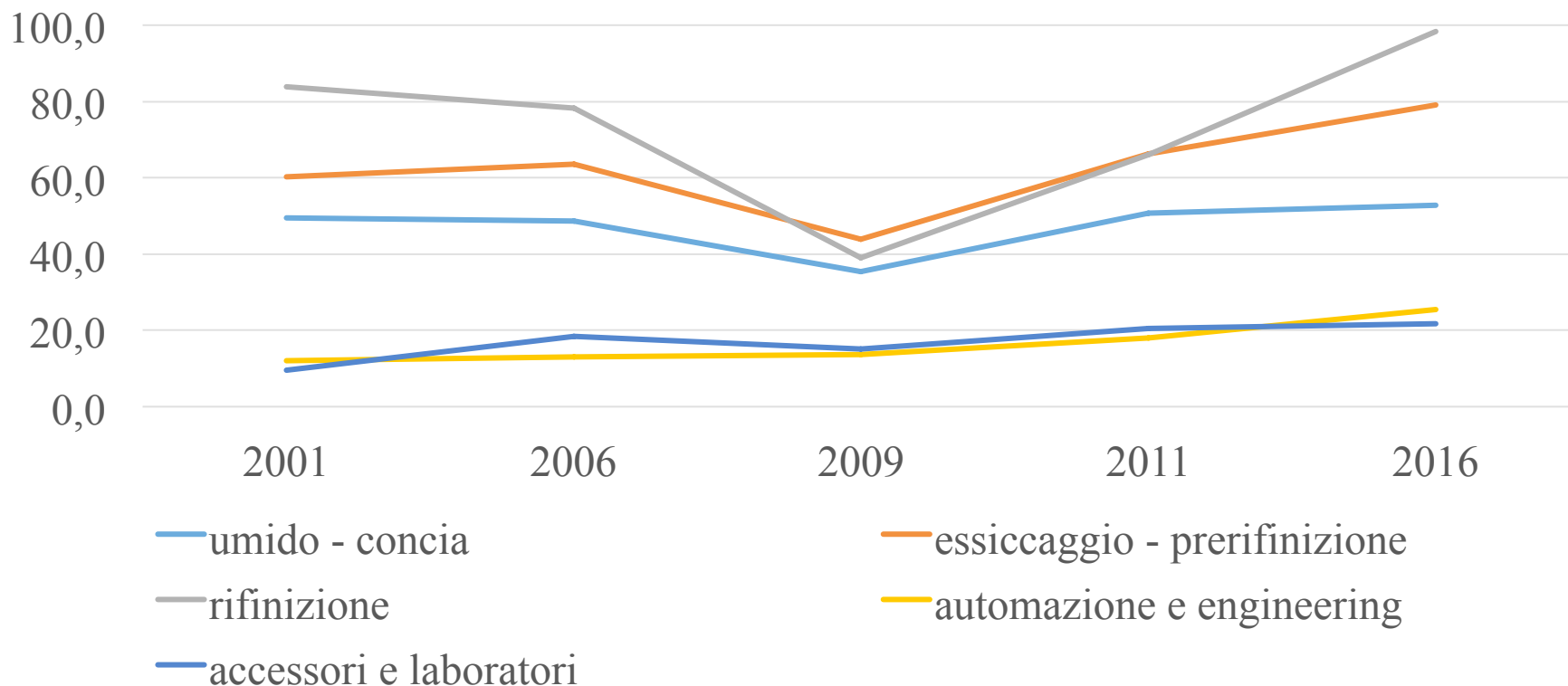
E l'Italia...della tecnologia

Fatturato delle imprese italiane per tipologia delle macchine per calzature e pelletteria 2001-2016 (mn. €)



E l'Italia...della tecnologia

Fatturato delle imprese italiane per tipologia delle macchine per conceria 2001-2016 (mn. €)



Comunicare cioè coordinare

	<i>La comunicazione</i>			
	<i>prima della ferrovia (<1840)</i>	<i>con la ferrovia (~ 1850)</i>	<i>con il telegrafo (~1850)</i>	<i>con le Ict (~1990)</i>
<i>Tempo (ore)</i>	252	48	0,083	0,0019
<i>Velocità (mi/h)</i>	3,37	17,7	10.240	447.000
<i>Costo (\$)</i>	0,25	0,03	7,5	0,31
<i>Mi/h/\$</i>	13,5	590	1.370	1.440.000

Coordinamento interorganizzativo

Dell Computer prima di internet.

Personalizzazione del prodotto, l'impresa:

- riceve l'ordine via telefono, fax o internet (alle 10:49)
- attiva la richiesta dei componenti ed il loro assemblaggio
- alle 21:25 il computer viene trasferito ad Airborne Express per la consegna al cliente
- del tempo intercorso, 5 ore sono state dedicate ai test di funzionamento.