

## **7. L'innovazione commerciale e logistica nel distretto calzaturiero fermano-maceratese<sup>1</sup>**

*di Corrado Cerruti e Ernesto Tavoletti<sup>2</sup>*

### **1. Introduzione**

È largamente condiviso tra gli studiosi e gli operatori economici che nell'attuale contesto economico di rapida trasformazione e globalizzazione, l'innovazione è la condizione necessaria di ogni politica di sviluppo. L'innovazione nelle imprese, in particolare, è divenuta la premessa di ogni strategia competitiva di successo e della conseguente creazione del valore.

Fatta nostra questa condivisione, abbiamo deciso di investigare lo stato dell'innovazione nel distretto calzaturiero fermano-maceratese, ritenendo che proprio nella qualità dell'innovazione delle imprese distrettuali risiedano le ragioni della performance presente e futura dell'intero distretto.

L'interesse per il distretto calzaturiero fermano-maceratese è motivato dalla pluriennale esperienza di studio e di ricerca degli autori presso le imprese distrettuali, in stretta sinergia con quelle attività didattiche post-laurea dell'Ateneo di Macerata specificatamente pensate per il distretto, come il Master in Relations with Eastern Countries, che per nove edizioni ha formato giovani import-export manager, italiani e soprattutto stranieri, capaci di favorire la penetrazione commerciale delle imprese distrettuali verso i grandi mercati emergenti dell'Est.

Il peso del distretto all'interno dell'industria calzaturiera italiana, un settore tradizionale e simbolico del made in Italy, ci conferma che la scelta operata ha una rilevanza che va oltre l'interesse locale.

<sup>1</sup> Si ringraziano Confindustria Macerata e Confindustria Fermo per il patrocinio della presente ricerca.

<sup>2</sup> Corrado Cerruti è Ordinario di Economia e Gestione dell'Innovazione, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", ed Ernesto Tavoletti è Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Macerata. Pur essendo il lavoro il risultato di una ricerca comune e condivisa, i paragrafi 1 e 6 sono da attribuirsi a Corrado Cerruti, mentre i paragrafi 2, 3, 4 e 5 sono da attribuirsi ad Ernesto Tavoletti.

La nostra indagine sullo stato dell'innovazione nel distretto è stata circoscritta ai temi dell'innovazione commerciale e logistica, in ragione della attuale rilevanza dei due aspetti nella vita distrettuale. Sul tema della rilevanza, in particolare, i fenomeni di delocalizzazione all'estero di parte della produzione da un lato, l'allungamento e l'internazionalizzazione crescente delle catene di fornitura dall'altro, hanno reso la logistica una funzione molto più centrale di quanto fosse in passato. L'apertura crescente dei grandi mercati di sbocco emergenti ha imposto la necessità di soluzioni commerciali innovative, portando al centro il tema dell'innovazione commerciale.

## **2. Background teorico**

Uno dei fenomeni di innovazione gestionale che più ha ricevuto attenzione nel settore moda è quello del cosiddetto fast fashion, ovvero una strategia di retail che consiste nell'adattare il più velocemente ed efficacemente possibile l'assortimento dei prodotti ai trend presenti ed emergenti (Sull, Turconi, 2008). Secondo Cachon e Swinney (2011) un sistema di fast fashion combina capacità di produzione quick response con maggiori capacità di design del prodotto, al fine di sviluppare prodotti "hot", capaci di intercettare gli ultimi trend di consumo e di sfruttare minimi tempi di produzione, così da incontrare una domanda incerta. Il modello fast fashion rappresenterebbe quindi una sfida non solo per i modelli di business tradizionali (privi sia di accresciute capacità di sviluppo del design sia di capacità quick response) ma anche per quei modelli che si basano su quick-response-only e enanced-design-only, dimostrandosi tra i quattro come quello capace di generare la maggiore redditività (Cachon, Swinney, 2011).

Il convincimento iniziale, sottostante l'ipotesi del modello fast fashion ed ispirato dal modello Zara, è che solo una innovazione di design rapida ed efficace nel rispondere in maniera sempre più personalizzata alle richieste della clientela potrà consentire al settore moda dei paesi sviluppati di competere con quello dei paesi emergenti a basso costo di produzione (Tokatli, 2008). Il modello Zara, tuttavia, come emerge da una lettura più recente, è evoluto con l'evoluzione geografica delle competenze ed oggi trae vantaggio competitivo anche dal sourcing da paesi lontani ed a basso costo: «It appears that instead of Zara changing the geography of jobs, the geography of competencies and jobs has changed Zara» (Tokatli, 2008, p. 21).

In questo contesto dinamico è possibile ipotizzare che la prossimità geografica delle filiere distrettuali e la maggiore vicinanza fisica e culturale dei distretti industriali italiani ad alcuni dei principali mercati di sbocco possano favorire l'introduzione di modelli fast fashion e divenire un elemento di differenziazione capace di generare un vantaggio competitivo duraturo nel confronto con i produttori emergenti. Alcune evidenze empiriche, tuttavia, relative ai settori specifici dell'industria tessile spagnola (Pla-Barber, Puig, 2009) e dell'industria delle montature italiana (Nassimbeni, 2003), non danno indicazioni rassicuranti.

Il fast fashion implica la necessità di ripensare sia il disegno e la gestione della catena di fornitura (supply chain management) sia la funzione di produzione, al fine di assicurare una complessiva capacità di quick reponse (Christopher, Lowson, Peck, 2009) al sistema impresa.

Nel settore moda, essendo molta parte della produzione esternalizzata, è soprattutto la gestione della catena di fornitura, più che non la gestione della produzione interna, ad avere ricevuto la maggiore attenzione di operatori e studiosi (Cerruti, Harrison, 2006) attraverso la formulazione dei concetti di agile manufacturing (Burgess, 1994) e di agile supply chain (van Hoek, Harrison, Christopher, 2001).

Il concetto di agile nasce in contrapposizione evolutiva a quello tradizionale di lean (Richards, 1996), enfatizzando l'importanza di velocità, adattamento ed innovazione, rispetto al più generale obiettivo di efficienza, per poi integrarsi ad esso nel concetto integrato di leagility (Bruce, Daly, 2004; Goldsby, Griffis, Roath, 2006; Towill, Christopher, 2002).

È stato correttamente concettualizzato che ove i due paradigmi di lean e agile fossero considerati separatamente, si perderebbe il potere esplicativo di ciascuno di essi, ovvero che «l'agile manufacturing è adottato quando la domanda è volatile, e il lean manufacturing è adottato quando la domanda è stabile» (Mason-Jones, Naylor, Towill, 2000, p. 4061).

Nel settore moda la domanda è molto volatile ed il paradigma agile risulta più esplicativo di quello di lean. Come è stato evidenziato per quella parte del settore moda che è il settore calzaturiero, il concetto di agile manufacturing è del tutto complementare a quello di quick response (Perry, Sohal, Rumpf, 1999) e, quindi, di fast fashion (Cachon, Swinney, 2011).

In conclusione il settore moda, cui il calzaturiero è riconducibile, è sinonimo di rapido cambiamento ed il successo o il fallimento sono largamente determinati dalla flessibilità e dalla reattività dell'impresa. La reattività è caratterizzata da un ridotto time to market, dalla capacità di accrescere o ridurre o modificare rapidamente la produzione, dalla capacità di incorporare rapidamente le preferenze dei consumatori nello sviluppo del design. Le strutture organizzative e le catene di fornitura tradizionali, basate sulla capacità di previsione, risultano sempre più inadeguate a fronteggiare una domanda volatile e turbolenta: di qui la necessità di creare strutture organizzative agile radicate in una agile supply chain (Christopher, Lowson, Peck, 2004).

Dal momento che i distretti industriali sono per loro natura sinonimo di flessibilità, innovazione e capacità di adattamento, sia sul piano della struttura organizzativa interna all'impresa distrettuale sia per quanto concerne la supply chain, appare utile leggere la realtà distrettuale con i modelli concettuali sopra citati di fast fashion, quick response, agile manufacturing e agile supply chain.

### 3. Metodo e fonte dei dati

Sulla base della letteratura citata, e delle tendenze in atto nel settore moda (Zargani, 2003), abbiamo ipotizzato anche che il distretto calzaturiero fermano-maceratese sia interessato dal fenomeno del fast fashion ed abbiamo cercato di verificare la nostra ipotesi andando a ricercare la presenza di fenomeni di agile manufacturing ed innovazione del tipo quick response.

I dati sono stati raccolti somministrando un questionario a risposta chiusa all'intera popolazione di ditte calzaturiere delle province di Fermo e Macerata, come risultanti dai dati camerali. Il questionario è stato recapitato a 800 imprese, ottenendo 91 risposte (pari ad un tasso di risposta del 11,4%), suddivise nelle seguenti classi dimensionali di cui alla **tabella 1**.

**Tabella 1: Classe dimensionale delle imprese del campione analizzato**

Classe dimensionale	N.	%
Micro (minori o uguali a 1 Mil. €)	N. 28	30,8%
Piccole (superiori a 1 Mil. € e minori o uguali a 10 Mil. €)	N. 38	41,7%
Medie (superiori a 10 Mil. € e minori o uguali a 50 Mil. €)	N. 8	8,8%
Non dichiarato	N. 17	18,7%
<b>Totale</b>	<b>N. 91</b>	<b>100,0%</b>

Come emerge dalle classi dimensionali, uno dei limiti principali dei risultati che seguono è legato alla rappresentatività del campione rispetto alla popolazione di riferimento, nel senso che alcune classi del campione sono sopra dimensionate (medie imprese) mentre altre sono sottodimensionate (micro imprese) rispetto alle corrispondenti classi della popolazione. Detta limitazione appare indotta dalla minore propensione a partecipare ad indagini campionarie da parte delle imprese di ridottissima dimensione, stante l'assenza di strutture amministrative adeguate. Ovviamente, il problema della rappresentatività non è limitato alla sola variabile dimensione ed ai più diffusi modi per misurarla (numero di addetti, fatturato) ma ha una valenza del tutto generale. Tuttavia, il tasso di risposta al questionario appare in linea con indagini analoghe e pur non essendo il campione idoneo a fare inferenza sulla popolazione, la sua numerosità è adeguata per una prima indagine esplorativa sui fenomeni in atto nel distretto.

Il secondo limite significativo è relativo alla correttezza delle informazioni fornite nel corso delle interviste. Esso è stato affrontato sia in sede di raccolta, attraverso una compilazione telefonica assistita da un intervistatore addestrato, sia in sede di analisi, triangolando i dati delle interviste con quelli disponibili sui bilanci, ove disponibili.

### 4. Descrizione del campione analizzato

#### *Mercati di sbocco prevalenti*

Il 34,1% delle imprese indicano il mercato italiano come il mercato prevalente (inteso come mercato di destinazione di un valore pari o superiore all'80% del fatturato); il 36,2% indicano come prevalente il mercato estero ed il 28,6% non hanno un mercato prevalente. Sicché si configura una tripartizione abbastanza equilibrata tra un gruppo di aziende proiettate principalmente sui mercati esteri, un gruppo rivolto al mercato domestico ed un gruppo non specializzato.

#### *Segmenti target prevalenti*

Il 51,6% delle aziende indica come prevalente (inteso come valore pari o superiore all'80% del fatturato) il segmento "donna", il 17,6% indica come prevalente il segmento "uomo", il 18,7% il segmento "bambino" mentre il 12,1% non ha un segmento target prevalente. Si registra, quindi, una specializzazione marcata delle singole imprese nei diversi target, con una prevalenza del target "donna".

#### *Marchi*

Il 54,3% delle imprese intervistate riporta che oltre l'80% del fatturato deriva da marchi propri, il 28,4% riporta la prevalenza di marchi non propri e solo il 17,3% segnala nessuna prevalenza di marchi. Il marchio ha, quindi, un ruolo centrale per le imprese del campione e la maggior parte di esse dispone di un marchio proprio capace di generare la gran parte del fatturato annuale.

#### *Canali di vendita*

Il 59,3% delle ditte intervistate utilizza in maniera prevalente (oltre l'80% del fatturato) canali tradizionali, il 31,9% non ha un canale prevalente, il 3,3% ha come canale prevalente negozi specializzati e grande distribuzione, il 5,5% utilizza prevalentemente negozi di proprietà o monomarca. Sicché il campione si configura tendenzialmente "tradizionale" per quanto concerne i canali di vendita, con un contatto solo mediato ed indiretto con il consumatore finale, e con conseguente limitata possibilità di implementare modelli di fast fashion e quick response per la maggior parte delle imprese.

#### *Prezzi medi di vendita*

Solo per il 13,2% delle aziende il prezzo medio di vendita è uguale o superiore a cento euro. Per il 38,4% è compreso tra cinquanta e cento euro. Per il 29,7% è inferiore a cinquanta euro mentre il 18,7% il dato non è disponibile.

## 5. Risultati

I risultati sono stati valutati rispetto a due linee guida principali:

- l'innovazione commerciale;
- l'innovazione logistica.

### 5.1. L'innovazione commerciale

L'impostazione commerciale "tradizionale" del distretto vede le imprese offrire, nelle due stagioni tradizionali, collezioni molto ampie e radicalmente rinnovate da una stagione all'altra, con ordini raccolti in prevalenza nel momento della fiera o nella compagna vendite immediatamente successiva e poi congelati in un portafoglio ordini. Rispetto a questa impostazione si innestano le sperimentazioni di un aumento nel numero di stagioni/collezioni lanciate nel corso dell'anno e la capacità di gestire un numero crescente di ordini di riassortimento (Cerruti, Harrison).

Con riferimento all'analisi dell'impostazione più tradizionale delle attività commerciali, si riscontra come il 24,2% delle imprese abbia una dimensione delle collezioni inferiore a 50 modelli. Il 39,4% ha una dimensione delle collezioni tra 50 e 250 modelli mentre il 26,4% supera i 250 modelli. Il trend nell'ampiezza media delle collezioni offerte è di stabilità per il 52,7% degli intervistati, in aumento per il 30,8% ed in diminuzione per il 15,4%.

Per quanto concerne il tasso di rinnovo medio delle collezioni offerte, il dato è riportato nella **tabella 2**.

**Tabella 2: Tasso medio di rinnovo delle collezioni offerte**

Tasso medio rinnovo collezioni		
	N.	%
Inferiore o uguale al 20% della collezione	N. 17	18,7%
Superiore al 20% ma inferiore o uguale al 50%	N. 17	18,7%
Superiore al 50% ma inferiore o uguale all'80%	N. 16	17,6%
Superiore all'80%	N. 36	39,6%
Non disponibile	N. 5	4,4%
<b>Totale</b>	<b>N. 91</b>	<b>100,0%</b>

Il 39,6% delle imprese registra, quindi, un tasso di rinnovo delle collezioni superiore all'80% ed un ulteriore 17,6% di esse tra il 50% e l'80%, prova di un notevole dinamismo per quanto concerne il rinnovo delle collezioni.

L'elevato tasso di rinnovo delle collezioni non è sufficiente da solo a provare l'esistenza

nel distretto di quel fenomeno che la letteratura qualifica come fast fashion ma rappresenta certamente una sua condizione necessaria. Il trend nel rinnovo medio delle collezioni evidenzia stabilità nel 60,4% dei casi e crescita nel 33% (solo nel 6,6% dei casi la tendenza è una diminuzione), segno che almeno un terzo degli intervistati è inserito in un ciclo dinamico di innovazione.

Per quanto riguarda gli aspetti più innovativi di gestione delle collezioni, si riscontra come il 22% delle imprese intervistate dichiara lo sviluppo di collezioni "aggiuntive" rispetto a quelle preventivate mentre il 76,9% lo esclude. Il trend nello sviluppo di collezioni aggiuntive è stabile per il 40,7% ed in rafforzamento per il 13,2% mentre solo il 2,2% lo dichiara in riduzione (non dichiarato per il 43,9%).

Le collezioni aggiuntive riguardano, quindi, poco più di un quinto del campione e solo una parte di queste registrano un trend crescente, segno di una sostanziale stabilità.

Per quanto concerne la raccolta ordini, il 42,8% registra "assenza di riassortimenti", il 26,4% gli assegna un "peso marginale" (inferiore al 10%), solo il 13,2% indica un "peso importante" (tra il 10% e il 30%) e solo il 9,9% registra un peso rilevante (maggiore del 30%). Il trend è di stabilità nel 49,4% dei casi, di crescita nell'11% e di decrescita nel 5,5% (non dichiarato nel 34,1% dei casi).

Collezioni aggiuntive e tempistica degli ordini indicano mediamente più segnali di stabilità che di dinamismo, fatta eccezione per un segmento ristretto di imprese che vedono un peso importante o molto importante sia di collezioni aggiuntive e riassortimenti sia un loro trend crescente.

### 5.2. L'innovazione logistica

L'impostazione logistica "tradizionale" del distretto vedeva un forte peso delle attività produttive svolte all'interno del distretto e una conseguente marginalità delle problematiche logistiche.

Il trend di crescente delocalizzazione delle attività, in un settore dove la capacità di risposta al mercato è centrale, implica un forte aumento delle problematiche logistiche. Dal campione si evidenzia come la "produzione dei campioni" sia effettuata prevalentemente (80% e più) nel distretto per il 96,7% delle imprese intervistate. "Taglio e orlatura" sono prevalentemente nel distretto nell'84,6% dei casi, il "montaggio" nel 93,4%. Sicché la produzione appare ancora fortemente localizzata nel distretto, in un'area geografica fortemente circoscritta e, quindi, capace per sua stessa natura di generare e configurare risposte produttive qualificabili come agile.

Il trend di localizzazione della "produzione dei campioni" è stabile nel 97,8% dei casi, quello di "taglio e orlatura" nel 93,4% dei casi, quello di montaggio nel 93,4%, segno che non vi sono significative tendenze in atto di delocalizzazione per la gran parte del campione.

Per quanto concerne la tempistica delle attività produttive, il 68,1% degli intervistati dichiara che l'“acquisto dei pellami” avviene prevalentemente (oltre l'80%) durante o dopo la fiera, il 6,6% prevalentemente prima della fiera, mentre il 15,4% non registra una chiara prevalenza. Le corrispondenti percentuali per il “lancio degli ordini di produzione” sono 81,3%, 3,3% e 5,5%.

Le percentuali relative alla tempistica, con acquisti e lancio ordini prevalentemente durante e dopo la fiera, vanno sicuramente nella direzione di un modello di agile manufacturing ma il trend della tempistica di “acquisti di pellami dopo la fiera” è stabile per il 72,5% degli intervistati, crescente nell'8,8% dei casi e decrescente nel 6,6%. Le corrispondenti percentuali per “lancio degli ordini di produzione” sono 71,4%, 7,7% e 7,7%. La situazione statica dei tempi di produzione, se letta congiuntamente al trend, configura una struttura produttiva distrettuale che ha già nel suo stesso DNA il paradigma di agile manufacturing ma che è in una condizione di stabilità.

### 5.3. L'impatto delle scelte logistico-commerciali sull'andamento di fatturato e redditività<sup>3</sup>

Se consideriamo tutte le imprese analizzate nel campione riscontriamo, per quanto concerne l'andamento del fatturato, come il 44,1% delle ditte intervistate dichiara un trend negativo negli ultimi tre anni. Il 20,6% lo dichiara stabile mentre il 35,3% lo dichiara positivo.

Se la stessa domanda è posta in relazione ai prossimi tre anni, l'outlook diviene più positivo: il 54,4% si attende un trend positivo; il 35,3% stabile mentre solo il 10,3% si aspetta un trend negativo.

Per quanto concerne l'andamento, invece, della redditività, il 41,2% delle ditte intervistate dichiara che esso ha avuto un trend negativo negli ultimi tre anni. Il 35,3% lo dichiara stabile mentre il 23,5% lo dichiara positivo.

Se la stessa domanda è posta in relazione ai prossimi tre anni, l'outlook diviene anche qui più positivo: il 44,8% si attende un trend positivo; il 44,8% stabile mentre solo il 10,4% si aspetta un trend negativo.

Se questo trend generale di difficoltà passata e di ottimismo sul futuro viene analizzato andando a ripartire le imprese rispetto alle loro scelte sull'innovazione commerciale e logistica, come evidenziato nelle **tabelle 3 e 4** (per le 68 imprese per le quali il dato è disponibile), si riscontra che negli ultimi anni le imprese che hanno innovato il loro approccio logistico-commerciale sono state quelle che hanno ottenuto in percentuale più significativa crescita di fatturato e di margini, ad evidenza della rilevanza di queste due leve sulla competitività delle imprese.

<sup>3</sup> La ricerca è stata realizzata nel periodo gennaio-aprile 2011 e quindi riflette il consuntivo 2010 e le prospettive sul futuro che le imprese avevano in quel momento.

**Tabella 3: Performance economica passata (vendite) per profili d'innovazione (68 imprese)**

Classificazione dei differenti profili d'innovazione logistica e commerciale delle imprese	Performance economica passata (vendite)			Totali
	decrescente	stabile	crescente	
Imprese con innovazione logistica e commerciale	3 27,3%	2 18,2%	6 54,5%	<b>11</b> <b>100%</b>
Imprese con sola innovazione logistica	6 50,0%	3 25,0%	3 25,0%	<b>12</b> <b>100%</b>
Imprese con sola innovazione commerciale	6 30,0%	4 20,0%	10 50,0%	<b>20</b> <b>100%</b>
Imprese senza innovazione logistica e commerciale	15 60,0%	5 20,0%	5 20,0%	<b>25</b> <b>100%</b>
<b>Totale</b>	<b>30</b> <b>44,1%</b>	<b>14</b> <b>20,6%</b>	<b>24</b> <b>35,3%</b>	<b>68</b> <b>100%</b>

**Tabella 4: Performance economica passata (marginari) per profili d'innovazione (68 imprese)**

Classificazione dei differenti profili d'innovazione logistica e commerciale delle imprese	Performance economica passata (marginari)			Totali
	decrescente	stabile	crescente	
Imprese con innovazione logistica e commerciale	3 27,3%	3 27,3%	5 45,5%	<b>11</b> <b>100%</b>
Imprese con sola innovazione logistica	6 50,0%	5 41,7%	1 8,3%	<b>12</b> <b>100%</b>
Imprese con sola innovazione commerciale	6 30,0%	6 30,0%	8 40,0%	<b>20</b> <b>100%</b>
Imprese senza innovazione logistica e commerciale	13 52,0%	10 40,0%	2 8,0%	<b>25</b> <b>100%</b>
<b>Totale</b>	<b>28</b> <b>41,2%</b>	<b>24</b> <b>35,3%</b>	<b>16</b> <b>23,5%</b>	<b>68</b> <b>100%</b>

Negli scorsi tre anni, dal campione di imprese intervistate (**tabelle 3 e 4**), emerge anche come l'innovazione commerciale abbia pagato di più in termini di crescita nel fatturato e nella redditività di quanto abbia fatto l'innovazione logistica (in particolare legata alla delocalizzazione).

Questo trend però si ribalta nelle aspettative per il prossimo triennio, dove è l'innovazione logistica che sembra trainare maggiormente le aspettative di crescita nel fatturato e nella redditività (**tabelle 5 e 6**). In maniera analoga (**tabelle 5 e 6**), la capacità innovare su questi due aspetti si ricollega a maggiori aspettative future di incremento di fatturato e di redditività.

**Tabella 5: Performance economica futura (vendite) per profili d'innovazione** (68 imprese)

Classificazione dei differenti profili d'innovazione logistica e commerciale delle imprese	Performance economica futura (vendite)			Totali
	decrescente	stabile	crescente	
Imprese con innovazione logistica e commerciale	2 18,2%	1 9,1%	8 72,7%	<b>11</b> <b>100%</b>
Imprese con sola innovazione logistica	0 0,0%	4 33,3%	8 66,7%	<b>12</b> <b>100%</b>
Imprese con sola innovazione commerciale	3 15,0%	8 40,0%	9 45,0%	<b>20</b> <b>100%</b>
Imprese senza innovazione logistica e commerciale	2 8,0%	11 44,0%	12 48,0%	<b>25</b> <b>100%</b>
<b>Totale</b>	<b>30</b> <b>44,1%</b>	<b>14</b> <b>20,6%</b>	<b>24</b> <b>35,3%</b>	<b>68</b> <b>100%</b>

**Tabella 6. Performance economica futura (margin) per profili d'innovazione** (67 imprese)

Classificazione dei differenti profili d'innovazione logistica e commerciale delle imprese	Performance economica futura (margin)			Totali
	decrescente	stabile	crescente	
Imprese con innovazione logistica e commerciale	2 18,2%	2 18,2%	7 63,6%	<b>11</b> <b>100%</b>
Imprese con sola innovazione logistica	0 0,0%	4 36,4%	7 63,6%	<b>11</b> <b>100%</b>
Imprese con sola innovazione commerciale	3 15,0%	10 50,0%	7 35,0%	<b>20</b> <b>100%</b>
Imprese senza innovazione logistica e commerciale	2 8,0%	14 56,0%	9 36,0%	<b>25</b> <b>100%</b>
<b>Totale</b>	<b>7</b> <b>10,4%</b>	<b>30</b> <b>44,8%</b>	<b>30</b> <b>44,8%</b>	<b>67</b> <b>100%</b>

## 6. Conclusioni

Stante la rilevazione effettuata e tenuto conto degli evidenziati limiti di rappresentatività del campione, possiamo concludere che il distretto calzaturiero fermano-maceratese è attraversato da fenomeni di innovazione logistica e commerciale, ma che solo in parte limitata possono essere etichettati come fast fashion. Si tratta di innovazioni che vanno nella direzione dei paradigmi di agile manufacturing e quick response e che sembrano ricollegarsi in maniera decisa alla possibilità di un aumento nel fatturato e nella redditività.

Per andare al di là dell'osservazione dei trend, sarà importante proseguire con un approccio di ricerca case study, mirato nel dettaglio complessivo di alcune di quelle imprese che hanno dimostrato maggiore innovatività e dinamismo, al fine di meglio qualificare e di bene identificare le specificità della innovazione logistica e commerciale del distretto calzaturiero.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Bruce M., Daly L. (2004), "Lean or agile A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?", *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (2), pp. 151-170.
- Burgess T. F. (1994), "Making the Leap to Agility: Defining and Achieving Agile Manufacturing through Business Process Redesign and Business Network Redesign", *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (11), pp. 23-34.
- Cachon G. P., Swinney R. (2011), "The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior", *Management Science*, 57 (4), pp. 778-795.
- Cerruti C., Harrison A. (2006), "Agile supply chain in the fashion business", *Supply Chain Practice*, vol. 8, pp. 4-21.
- Christopher M., Lawson R., Peck H. (2004), "Creating agile supply chains in the fashion industry", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (8), pp. 367-376.
- Christopher M., Lawson B., Peck H. (2009), "Fashion Logistics and Quick Response." In *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*, pp. 102-120, third edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Goldsby T. J., Griffiths S. E., Roath A. S. (2006), "Modeling Lean, Agile, And Leagile Supply Chain Strategies", *Journal of Business Logistics*, 27 (1), pp. 57-80.
- Harrison A., van Hoek R. (2005), *Logistics management and strategy*, Pitman, London.
- Mason-Jones R., Naylor B., Towill D. R. (2000), "Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace", *International Journal of Production Research*, 38 (17), p. 4061-4070.
- Nassimbeni G. (2003), "Local manufacturing systems and global economy: are they compatible?", *Journal of Operations Management*, 21 (2), pp. 151-171.
- Perry M., Sohal A. S., Rumpf P. (1999), "Quick Response Supply Chain Alliances in the Australian Textiles, Clothing and Footwear Industry", *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), pp. 119-132.
- Pla-Barber J., Puig F. (2009), "Is the influence of the industrial district on international activities being eroded by globalization?: Evidence from a traditional manufacturing industry", *International Business Review*, 18 (5), pp. 435-445.
- Richards C. W. (1996), "Agile Manufacturing: Beyond Lean?", *Production & Inventory Management Journal*, 37 (2), pp. 60-64.
- Sull D., Turconi S. (2008), "Fast fashion lessons", *Business Strategy Review*, 19 (2), pp. 4-11.
- Tokatli N. (2008), "Global sourcing: insights from the global clothing industry-the case of Zara, a fast fashion retailer", *Journal of Economic Geography*, 8 (1), pp. 21-38.
- Towill D., Christopher M. (2002), "The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean or Agile or to be Lean and Agile?", *International Journal Of Logistics: Research & Applications*, 5 (3), pp. 299-309.
- Zargani L. (2003), "Fast fashion hits Italy", *WWD: Women's Wear Daily*, 186 (58), pp. 26-27.
- Van Hoek R., Harrison A., Christopher M. (2001), "Measuring agile capabilities in the supply chain", *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1/2), pp. 126-147.