

Ermeneia

Studi & Strategie di Sistema

Shoe Report

2009

Primo Rapporto Annuale
sul contributo del settore calzaturiero
al rafforzamento del Made in Italy



A.N.C.I.
Associazione Nazionale
Calzaturifici Italiani

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Il presente Rapporto è stato curato da **Nadio Delai** della società Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema di Roma.

Si ringraziano per la collaborazione la Presidenza e la Direzione dell’A.N.C.I. – Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani, nonché gli Uffici della stessa Associazione, che hanno fornito la loro assistenza per la predisposizione del Rapporto.

Si ringraziano altresì gli imprenditori che hanno partecipato ai Focus Group preparatori e si sono resi disponibili per le interviste mirate.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni specificate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Presentazione	pag.	9
Introduzione		
L'importanza di mettersi al servizio del Paese	»	13
1. Un'iniziativa a sostegno della competitività e della coesione	»	13
2. L'esigenza di rispondere all'inversione di tendenza	»	16
3. Una strategia di accompagnamento della "mutazione" in corso	»	20

Parte prima

LA FENOMENOLOGIA DI UN SETTORE IN ULTERIORE TRASFORMAZIONE

1. Gli elementi di dinamismo	»	31
1.1. La divaricazione tra peso reale e percezione effettiva del settore	»	31
1.2. La forte immagine in Italia e all'estero	»	34
1.3. Il progressivo riposizionamento sul medio-alto	»	38
1.4. I segnali evidenti della ristrutturazione produttiva avvenuta	»	42
1.5. I risultati positivi letti dal lato dell'export e dei consumi interni	»	43
2. Gli elementi di tensione	»	49
2.1. I segnali oggettivi di crisi nel 2008	»	49
2.2. L'andamento della Cassa Integrazione Guadagni tra settori e territori	»	51

2.3. Gli elementi soggettivi di inversione di tendenza	pag.	54
2.4. Un nuovo passaggio strutturale da portare a compimento	»	57

Parte seconda

LA CONGIUNTURA NELLE OPINIONI DEI PRODUTTORI E DEGLI OPERATORI INTERNAZIONALI A FINE 2008

1. Le valutazioni dei produttori italiani	»	63
1.1. L'andamento di ordinativi, fatturato, export e clima di fiducia	»	63
1.2. La valutazione dell'immagine della calzatura italiana nel mondo	»	67
1.3. I giudizi sui punti di forza reali	»	67
2. Le valutazioni degli operatori internazionali	»	74
2.1. L'andamento di ordinativi, fatturato, export e clima di fiducia	»	74
2.2. La percezione dell'immagine della calzatura italiana	»	77
2.3. Gli elementi di forza reale del prodotto	»	78

Parte terza

IL CHECK-UP DELLE IMPRESE CALZATURIERE ALL'INIZIO DEL 2009

1. L'aggiornamento del <i>sentiment</i> degli imprenditori	»	87
1.1. L'acuirsi delle previsioni negative	»	87
1.2. La conferma dell'inversione di tendenza di fine anno	»	92
1.3. La difesa della risorsa manodopera	»	93
2. La progressiva segmentazione strutturale delle imprese	»	97
2.1. Il profilo dei problemi esterni	»	97
2.2. Il profilo dei problemi interni	»	99
2.3. I processi di differenziazione già vissuti e quelli da affrontare	»	104
2.4. La forza intrinseca del fare sviluppo	»	107
2.5. Un pacchetto di proposte per sostenere la metamorfosi delle imprese	»	109

Parte quarta
GLI INDICATORI STATISTICI

1. I lineamenti fondamentali del settore calzaturiero	pag.	115
2. Le aziende e gli addetti	»	118
3. La produzione, l'export e l'import	»	124
4. I consumi delle famiglie italiane	»	136
5. Il settore calzaturiero nella UE	»	142

Sezione speciale
UNA PROGETTUALITÀ PER I BISOGNI DI INNOVAZIONE
DEL SETTORE

1. La scelta di un originale processo di ricerca	»	149
2. I principali risultati dell'indagine	»	157
2.1. Le macropriorità	»	157
2.2. I concetti di prodotto	»	159
2.3. Le applicazioni industriali e le relative tecnologie abilitanti	»	159
3. Lo stato della ricerca nel campo calzaturiero	»	166
4. Le possibili strategie future in termini di ricerca applicata	»	169
5. Il progetto predisposto nel quadro del Programma "Industria 2015"	»	174
5.1. I prodotti vincenti	»	175
5.2. I processi rapidi ed efficienti	»	175
5.3. Le principali aree tematiche	»	177
Allegati	»	181
1. La metodologia utilizzata	»	183
2. Le tabelle di dettaglio del panel congiunturale	»	196
3. Le tabelle di dettaglio del check-up delle imprese	»	229

Presentazione

Ci troviamo ormai pienamente coinvolti in una crisi di portata mondiale nei confronti della quale anche il settore calzaturiero – abituato ciclicamente a confrontarsi con difficoltà e cambiamenti radicali – si pone una serie di interrogativi spesso senza chiare risposte.

Abbiamo quindi deciso prima di tutto che era necessario capire. Prima di chiedere aiuto. Prima di protestare. Per non agire nella direzione sbagliata.

Il Report che segue è il prodotto delle considerazioni delle imprese che abbiamo riunito, che abbiamo intervistato, che abbiamo fatto parlare e che abbiamo ascoltato. È il frutto delle riflessioni dei professionisti che ci hanno aiutato a comprendere meglio.

Un oscuro lavoro di mesi che ha coinvolto imprenditori, clienti e addetti ai lavori.

In particolare agli imprenditori va il nostro ringraziamento e il nostro impegno nel rappresentarli e sostenerli nei loro sforzi. Senza questi sforzi non ci sarebbero imprese in un settore che per molto tempo economisti alla moda hanno indicato come obsoleto e destinato all'estinzione, almeno in Italia e in Europa.

Senza questi sforzi la nostra bilancia commerciale sarebbe più debole e l'Italia avrebbe abdicato ad un'altra delle eccellenze che le vengono riconosciute da sempre a livello internazionale.

Non abbiamo scelto la strada delle denunce di parte, degli articoli sui media, delle trasmissioni televisive gridate, della lobby di scarso respiro che alcuni vantaggi sembrano avere prodotto anche di recente per pochi settori.

È tempo di cambiamenti, è tempo di sfide, è tempo di riorganizzarsi e prepararsi ad anni che si annunciano ancora più duri ma vogliamo farlo

raccontando chi siamo, cercando alleanze, identificando soluzioni con e per il Sistema Paese.

Questo è lo spirito e la finalità del nostro Shoe Report che nel corso degli anni trasformeremo in un appuntamento costante perché solo in questo modo sarà possibile verificare sia lo stato dell'arte del settore che soprattutto i risultati delle iniziative che saremo in grado di mettere in atto insieme.

Imprese, sindacati, associazioni, consumatori, Governo, Parlamento: tutti siamo chiamati a fare la nostra parte, per il nostro futuro.

Il nostro futuro sono i nostri lavoratori la cui capacità il mondo ci invidia e che una volta perduta non potrà essere ricostituita.

Per loro pensiamo ad un uso più intensivo e maggiormente evoluto degli ammortizzatori sociali ed in particolare della Cassa Integrazione Guadagni. Stiamo attraversando un deserto che non sappiamo per quanto si estenda. È necessario mettere da parte risorse per attraversarlo. Per i calzaturieri ma anche per le altre imprese.

Il nostro futuro è la ricerca e l'innovazione che sta dietro il nostro successo. Spesso si tratta di processi poco visibili al cliente finale e alle autorità ma è un impegno costante. Progetti come quelli di "Industria 2015" vanno nella direzione giusta ma devono essere affiancati alla progressiva defiscalizzazione delle risorse destinate all'innovazione tecnologica, allo sviluppo dello stile e alla predisposizione dei prototipi.

Agli utili reinvestiti nell'impresa devono essere garantite maggiori facilitazioni fiscali: gli investimenti sono la linfa vitale delle imprese e degli imprenditori che credono in quello che fanno.

Il nostro futuro sono i nostri clienti nazionali ed internazionali. A loro vanno forniti strumenti finanziari di sostegno al credito moderni ed efficaci. Serve trovare un sistema su misura per fornire garanzia ai crediti maturati a seguito di forniture perché i contratti stipulati risultano sovente di importi inferiori ai minimi assicurati sia dagli istituti privati che dalle istituzioni pubbliche. Serve un rafforzamento del sistema dei Consorzi Fidi attraverso una spinta verso la concentrazione ulteriore.

Il nostro futuro è la reputazione del nostro Paese e dei nostri prodotti. In diversi settori siamo riconosciuti come leader ma queste eccellenze vanno difese e spesso è possibile farlo anche a costo zero.

La bozza di regolamento obbligatorio europeo che consentirebbe una chiara identificazione sulla provenienza delle merci in ingresso nell'Unione Europea giace in qualche cassetto a Bruxelles da oltre sette anni. Si tratta di una situazione inaccettabile sia per i consumatori che per le imprese che operano correttamente.

Il rinnovo delle misure europee antidumping nei confronti di Cina e Vietnam ci vede impegnati da tempo in una battaglia silenziosa e difficile, anche perché caratterizzata sovente da elementi non sempre trasparenti. Noi vogliamo competere ma competere in maniera corretta.

Per tutte queste ragioni A.N.C.I. promuove questo Rapporto. E per queste ragioni ci impegneremo in favore delle nostre imprese e del nostro Paese.

Vito Artioli
Presidente A.N.C.I. -
Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani

Introduzione

L'importanza di mettersi al servizio del Paese

1. Un'iniziativa a sostegno della competitività e della coesione

Il Rapporto nasce a valle dell'intenso processo di riposizionamento e di ristrutturazione, che ha interessato le aziende italiane negli anni che vanno grosso modo dal 2002 e il 2005.

Tale processo ha assunto le caratteristiche di una reazione vitale rispetto all'ondata "declinista" che sembrava voler prevalere nel *sentiment* collettivo, ma che ha invece provocato un salutare cambio di passo nel sistema manifatturiero italiano.

Le aziende del settore calzaturiero hanno sperimentato appieno tale percorso reattivo che è risultato particolarmente evidente nel raggruppamento degli ambiti che fanno capo al Made in Italy (Abbigliamento/Moda, Arredamento, Meccanica, Alimentari e Bevande). Tanto da provocare degli evidenti segnali positivi sul fronte dell'export, grazie ad almeno tre tipi di "leva":

- quella della qualificazione dei prodotti che sono stati gradualmente spostati verso l'alto, facendo accettare alla domanda prezzi più elevati;
- quella dell'apertura di nuovi mercati che hanno assunto dimensioni e dinamicità notevoli rispetto al passato (come è stato il caso della Russia che rappresenta l'esempio più immediato a questo proposito);
- e quella della crescita delle risposte progettuali e realizzative "a misura" del cliente, unitamente alla fornitura di un sistema di servizi maggiormente evoluti ed integrati: il tutto con riferimento alle aziende più dinamiche, pronte a cogliere l'occasione della ripresa che il Censis aveva definito addirittura come "piccolo boom", con riferimento agli anni 2006 e 2007.

Non è un mistero che anche nel periodo di bassa tensione del (supposto)

declinismo c'erano aziende che crescevano a due cifre e che sono ulteriormente cresciute dopo l'operazione di riposizionamento (sino ad ottenere risultati di esercizio particolarmente buoni se non addirittura straordinari proprio nell'anno 2007).

In questo quadro le imprese calzaturiere si sono immedesimate nel processo, usando tutte e tre le leve prima menzionate; anche per rispondere, proprio negli stessi anni, alle spinte aggressive dei nuovi competitors: Cina, Vietnam, India, Brasile, con i loro massicci flussi esportativi anche nel nostro Paese. E proprio con riferimento a tale "invasione" le aziende hanno vissuto una difficile stagione di rincorsa della parità di condizioni, chiedendo una reciprocità sempre più difficile sul piano dei dazi e delle procedure doganali e delle quote, oltre che una più decisa lotta alle contraffazioni.

In questo clima è nata l'idea di predisporre uno specifico Rapporto sul settore calzaturiero italiano, che rispondesse all'esigenza di superare la divaricazione esistente tra realtà effettiva di un tessuto imprenditoriale e produttivo di qualità, di una manodopera di altrettanta qualità, di un valore solido dell'export, di un peso rilevante dell'immagine della scarpa italiana all'estero, da un lato e la percezione incompleta e/o inadeguata che l'opinione pubblica ne ha nel suo insieme, ma di cui sono portatrici sovente anche le stesse istituzioni, dall'altro.

Ma non si trattava solamente di un desiderio di "mettere le cose a posto", riequilibrando tra loro realtà ed immagine, quanto piuttosto della volontà di porsi e di esporsi in maniera più completa per quello che si è e che si vuole ulteriormente diventare.

Il settore calzaturiero ha fatto sentire la sua voce in Italia e in Europa sui temi di una necessaria parità di condizioni di trattamento nei confronti dei comportamenti aggressivi e non sempre *fair* da parte di alcuni competitors del Far East; come pure sui temi della difesa del valore del marchio Made in Italy nell'ambito del settore calzaturiero europeo e mondiale.

Ma, mentre si chiedeva attenzione, le imprese accettavano in parallelo la sfida del riposizionamento e della ristrutturazione profonda degli anni 2002-2005, portando a compimento un processo straordinario di qualificazione verso l'alto dei prodotti, che ha fatto scattare un pronunciato meccanismo di selezione delle aziende (-1.100 su 7.400 in sei anni) e un rafforzamento del resto del tessuto sul piano produttivo e sulla forza esportativa.

Di questa capacità di ripensarsi profondamente e di mettersi al servizio del Paese si voleva dar conto, per rendere un servizio di conoscenza a quest'ultimo e per giocare al meglio la partita più ampia del Made in Italy, che andava e che va ben al di là dello specifico settore calzaturiero.

La preparazione del Rapporto ha dovuto affrontare in itinere il cambiamento del vento, con il sopraggiungere prima del rallentamento della locomotiva americana e tedesca, e poi con l'emergere più recente della grave crisi dei mercati finanziari, che si sta "ribaltando" via via sull'economia reale.

Il 2008 infatti resta un anno-cerniera, in cui si è stati protagonisti di una parte ancora di movimento e di crescita e di una parte invece in cui lentamente i dati oggettivi e ancor più il *sentiment* collettivo sono andati logorandosi, mandando chiari segnali di inversione di tendenza.

Il Rapporto quindi si trova oggi ad uscire a cavallo di due periodi: di ristrutturazione/ripresa il primo e di apertura della crisi il secondo.

A maggior ragione tuttavia resta valida la duplice esigenza di "dar conto" della realtà effettiva e di "rendere servizio", mettendo a disposizione del Paese il proprio sforzo per superare la crisi, fornendo il proprio contributo alla qualificazione del Made in Italy complessivo: con ciò cercando di condividere con quest'ultimo le possibili alleanze e le eventuali richieste di sostegno per il periodo impegnativo che si è aperto, in vista di una futura uscita dalla crisi, augurabilmente in condizioni di maggior competitività da parte delle imprese.

In questo quadro restano del tutto attuali ed anzi escono rafforzati gli obiettivi specifici del Rapporto cioè:

- creare un appuntamento annuale di verifica dello stato del settore, da mettere a disposizione di decisori istituzionali, di operatori della comunicazione e della pubblica opinione;
- adottare una visione a 360° che permetta ogni anno di guardare al settore per guardare al Paese, toccando in parallelo i temi delle imprese, dei lavoratori, della competizione e del rafforzamento del Made in Italy;
- contribuire a rafforzare l'immagine di quest'ultimo come autentico "bene pubblico" del nostro Paese, da tutelare e da promuovere in tutti i modi possibili;
- trasmettere il valore macroeconomico del settore, ma anche dello specifico prodotto-calzatura alle famiglie e ai giovani in particolare che stentano a vedere nella manifattura e specialmente nel calzaturiero un ambito interessante di sbocco professionale e di carriera, pur in presenza di mestieri evoluti e in trasformazione qualitativa;
- esplicitare anche in chiave statistica il valore del calzaturiero come parte integrante del sistema moda e non come parte del ramo pelli e cuoio, quasi si trattasse di un prodotto puramente accessorio;
- trasmettere infine pienamente, anche all'interno del mondo associativo confindustriale e di quello politico, il valore strategico della calzatura,

che erroneamente viene ancora a volte percepita come una componente accessoria e non sostanziale del comparto Abbigliamento.

Il Rapporto dunque costituisce il primo esercizio di presentazione e di messa in comune della fase di vita di un settore emblematico della nostra economia, nella convinzione che ci si accinge ad affrontare un'ulteriore, significativa trasformazione, in cui si gioca una non facile partita tra aumento necessario della competitività e della tenuta sui mercati, ma anche tutela di un livello adeguato della coesione sociale sotto il profilo dell'occupazione e del reddito, con riferimento ai territori a forte vocazione calzaturiera.

2. L'esigenza di rispondere all'inversione di tendenza

La fotografia delle dinamiche del settore è fornita, cogliendo i punti-chiave contenuti nella Parte prima, la quale risulta dedicata a mettere a confronto il compimento di un ciclo severo come quello della prima metà degli anni 2000 e l'insorgere di nuovi elementi di tensione, a cavallo tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009.

A sostegno delle analisi compiute ci sono innanzitutto due indagini ad hoc:

- una di tipo congiunturale sui produttori italiani e sugli operatori internazionali, condotta durante il Micam del settembre 2008 (di cui si dà conto nella Parte seconda);
- e un successivo check-up sulle imprese calzaturiere ad un tempo di tipo congiunturale e strutturale, effettuato all'inizio del 2009 (di cui si dà conto nella Parte terza).

Alle due analisi suddette si è aggiunta una fotografia dell'andamento pluriennale delle principali grandezze strutturali e di flusso del settore, che ha provveduto a scegliere alcuni indicatori statistici emblematici, i quali potranno essere stabilmente ripresi nei Rapporti futuri, al servizio di decisori, operatori e media (Parte quarta).

Infine si è predisposta una Sezione speciale, volta quest'anno ad illustrare lo sforzo di accompagnamento dell'innovazione, promossa dall'A.N.C.I. Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani, attraverso un'apposita analisi dei fabbisogni evoluti delle imprese e il lancio di una linea di progetti conseguenti, specie con riferimento al Programma "Industria 2015", facendo capo al Ministero dello Sviluppo.

Se quanto appena richiamato ripercorre la logica del Rapporto/2009, quali sono allora gli elementi interpretativi fondamentali del medesimo? Il

filo rosso che lega i diversi fenomeni può essere sinteticamente richiamato, cominciando dalla considerazione del ciclo che si è chiuso con la prima metà del 2008, mettendo in evidenza:

- a) innanzitutto il peso che ha il settore calzaturiero nell'ambito dell'insieme delle attività che tipicamente fanno capo al raggruppamento del Made in Italy (Tessile/Abbigliamento, Meccanica, Arredo casa, Alimentari e bevande), visto che, pur nelle sue dimensioni ridotte, contribuisce in maniera più che significativa al saldo commerciale positivo di tale raggruppamento: con l'1,9% delle imprese e il 3,7% degli addetti dell'insieme dei settori appena menzionati l'ambito calzaturiero è riuscito, nell'anno 2007, a generare il 7,0% del saldo commerciale, pari a 3,7 miliardi di euro¹. E a tutto questo si aggiunga che l'Italia resta di gran lunga il primo produttore europeo², l'ottavo a livello mondiale³, salendo però al 4° posto qualora si consideri l'export in termini di paia⁴;
- b) la forte immagine e reputazione delle calzature prodotte sia in Italia che all'estero: l'80,4% della popolazione ritiene che le scarpe italiane costituiscano una componente dell'identità distintiva del nostro Paese⁵; mentre una proporzione ancora più solida (93,8%) degli operatori internazionali intervistati valuta come solida l'immagine della calzatura italiana all'estero con riferimento alla propria realtà nazionale di provenienza e un ulteriore 23,0% stima che tale immagine sia ulteriormente in crescita nel 2008 rispetto al 2007⁶;
- c) l'effettuazione di una complessa operazione di riposizionamento del prodotto verso il segmento medio-alto che si è compiuta soprattutto nel periodo 2003-2005, come confermano i dati sulla contrazione della produzione in termini quantitativi, nello stesso periodo e il contemporaneo recupero sul fronte del valore della produzione stessa negli anni successivi 2006 e 2007, grazie all'aumento ottenuto sul prezzo medio a paio⁷;
- d) la parallela ristrutturazione produttiva, leggibile attraverso il progressivo "asciugamento" del numero di aziende attive e dei relativi addetti⁸, con un recupero di produttività grazie anche ad un ulteriore processo: quello

¹ Cfr. tabelle 1 e 2, Parte prima, pagg. 31 e 33.

² Cfr. tabella 3, Parte prima, pag. 33.

³ Cfr. tabella 4, Parte prima, pag. 35.

⁴ Ibidem.

⁵ Cfr. tabella 5, Parte prima, pag. 37.

⁶ Cfr. tabella 8, Parte prima, pag. 40.

⁷ Cfr. tabella 9, Parte prima, pag. 41.

⁸ Cfr. tabella 11, Parte prima, pag. 42.

di delocalizzazione produttiva, specie nei Paesi dell'Est Europa e dei Balcani che ha alimentato una quota di importazioni di "calzature non finite" proprio nel periodo cruciale della ristrutturazione produttiva nella prima metà degli anni 2000⁹;

- e) un risultato coerente di ripresa dell'export in valore (negli anni 2006 e 2007), frutto ad un tempo del processo di riposizionamento e di ristrutturazione avvenuto e di una contemporanea apertura nei confronti di nuovi mercati dinamici, Russia in primis¹⁰; il tutto accompagnato da una ripresa anche dei consumi interni, proprio nel 2007¹¹.

Naturalmente l'insieme degli interventi di qualificazione condotti dalle imprese ha portato oltre che all'uscita dal mercato di un numero rilevante di aziende ad una situazione di esplicita "polarizzazione" di quelle rimaste attive. E questo è avvenuto in due direzioni: verso l'alto da parte della quota più dinamica delle aziende e verso il basso da parte della quota più fragile o problematica delle medesime, come tendono a sottolineare le opinioni delle imprese intervistate all'inizio del 2009¹²:

- da un lato infatti, si ricorda come nel proprio distretto molte aziende abbiano provveduto in questi ultimi cinque anni a qualificare i loro prodotti, a migliorare l'organizzazione e la presenza sui mercati ed oggi risultino più forti rispetto a prima (58,4% di consensi a questo proposito);
- e dall'altro, si sottolinea anche che, per converso, le aziende che non hanno provveduto a qualificare prodotti, organizzazione e mercati sono via via scomparse o sono destinate prima o dopo a diventare marginali e a scomparire (86,2% di consensi).

Se poi si compie un passo avanti nell'analisi, spostando l'attenzione sui segnali di inversione di tendenza che hanno cominciato a manifestarsi a fine 2008 è possibile registrare i fenomeni seguenti:

- a) una contrazione sul piano dell'export nei primi 9 mesi del 2008 rispetto ai primi 9 mesi del 2007 sia in quantità che in valore e la parallela diminuzione dell'import, col risultato di "limare" significativamente la dinamica in crescita del saldo commerciale rispetto al 2007¹³;
- b) l'aumento evidente della Cassa Integrazione Guadagni ordinaria e straordinaria, con riferimento al settore Pelli, Cuoio e Calzature: +31,6% la prima e +42,2% la seconda, come risultato medio dell'anno 2008 ri-

⁹ Cfr. tabelle 13 e 14, Parte prima, pagg. 44 e 45.

¹⁰ Cfr. tabelle 15 e 16, Parte prima, pagg. 46 e 47.

¹¹ Cfr. tabella 17, Parte prima, pag. 48.

¹² Cfr. tabella 10, Parte prima, pag. 41.

¹³ Cfr. tabella 18, Parte prima, pag. 50.

spetto all'anno 2007¹⁴; va anche detto che il settore Pelli, Cuoio e Calzature è quello che mostra il maggior incremento di CIG straordinaria per il 2008 rispetto ai diversi rami di attività economica¹⁵;

- c) un mutamento consistente del *sentiment* delle aziende, del tutto evidente se si mettono a confronto le opinioni sulla congiuntura rilevate nel settembre 2007 rispetto a quelle del gennaio 2009¹⁶: la previsione circa ordinativi, fatturato, export e clima di fiducia mostra chiaramente una contrazione delle dinamiche di crescita ed un aumento di quelle negative, così come avviene per la stima di fabbisogno di Cassa Integrazione Guadagni per il 2009; peraltro l'andamento dell'azienda per l'esercizio 2008, sempre nell'opinione dei produttori italiani, sottolinea come sia risultato critico soprattutto nella seconda o addirittura nell'ultima parte dell'anno, anche se va considerato il bilanciamento avvenuto tenendo conto dell'andamento della prima parte del 2008¹⁷;
- d) ma anche una parallela, relativa "tenuta", malgrado il *sentiment* precedentemente richiamato, per quanto riguarda il clima di fiducia aziendale; esso infatti tende a mantenere una certa costanza nel tempo (da 44,7% nell'indagine 2008 a 40,1% nell'indagine 2009), senza contare che emerge un divario evidente per ciò che riguarda tale clima di fiducia se si guarda alla propria impresa o se si considerano invece le altre aziende, con un risultato nettamente migliore nel primo caso e un risultato peggiore nel secondo caso¹⁸; e così avviene anche per quanto riguarda le previsioni relative all'occupazione, visto che le imprese, pur non prevedendo un aumento per il 2009 rispetto al 2008 (se non di un modesto 4,8%), tendono comunque a privilegiare una certa stabilità sostanziale, a conferma del fatto che esse tendono a mantenere salvaguardata al massimo la propria manodopera, visto che essa costituisce una risorsa strategica dell'impresa sia per la fase attuale sia per quella del dopocrisi¹⁹;
- e) ed infine appare significativa la consapevolezza delle aziende intervistate circa tre punti fondamentali: quello dell'esistenza di un ampio ventaglio di problemi sia sul fronte esterno sia sul fronte interno che l'impresa deve affrontare: il che significa che vince una logica di *cluster* cioè di compresenza di temi da affrontare in contemporanea se si vuole

¹⁴ Cfr. sempre tabella 18, Parte prima, pag. 50.

¹⁵ Cfr. tabella 20, Parte prima, pag. 53.

¹⁶ Cfr. tabella 22, Parte prima, pag. 56.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Cfr. tabella 4, Parte terza, pag. 91.

¹⁹ Cfr. tabella 6, Parte terza, pag. 94.