

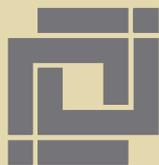
Ermeneia

Studi & Strategie di Sistema

Shoe Report

2010

Secondo 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.

Ermeneia

Studi & Strategie di Sistema

Shoe Report

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

2010



A.N.C.I.

Associazione Nazionale
Calzaturifici Italiani

FrancoAngeli

Il presente Rapporto è stato curato da **Nadio Delai**, con la collaborazione di Mario Brutti, 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 © 2010 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Presentazione	pag.	9
Introduzione		
Stare nei processi per accompagnare il settore oltre la crisi	»	13
1. Il valore di un presidio continuato	»	13
2. L'esigenza di considerare le due facce della realtà	»	14
3. Una strategia oltre l'emergenza	»	21

Parte prima

LA FENOMENOLOGIA DI ATTRAVERSAMENTO DELLA CRISI

1. La registrazione dell'impatto	»	27
1.1. Il rafforzamento netto dei segnali negativi emersi a fine 2008	»	27
1.2. La percezione generale degli effetti della crisi e la valutazione più meditata da parte degli imprenditori	»	31
1.3. Il consolidarsi del processo di differenziazione tra le imprese	»	33
1.4. La lunga deriva dello "smagrimento" del tessuto produttivo	»	35
1.5. Una certa perdita di peso del distretto	»	37
2. La reazione del tessuto d'impresa	»	39
2.1. L'emergere di una fascia aziendale più solida	»	39
2.2. La doppia tenuta dello spirito imprenditoriale	»	42
2.3. La "resistente" difesa dell'occupazione	»	45

2.4. Il permanere della tendenza a qualificare il prodotto	pag.	47
2.5. Il contributo sempre significativo del settore alla tenuta del Made in Italy	»	49
2.6. L'esigenza di sostenere e di promuovere il patrimonio distrettuale	»	50

Parte seconda

LA CONGIUNTURA NELLE OPINIONI DEI PRODUTTORI E DEGLI OPERATORI INTERNAZIONALI NELL'AUTUNNO 2009

1. Le valutazioni dei produttori italiani	»	59
1.1. L'impatto della crisi e le strategie differenziate di contrasto delle aziende	»	59
1.2. Una crisi più severa del previsto	»	62
1.3. La percezione dei segnali di un possibile miglioramento	»	66
1.4. Un'immagine sempre robusta della calzatura, pur con qualche fragilità	»	67
1.5. La conferma dei punti di forza tradizionali e l'esigenza di un ulteriore consolidamento	»	72
1.6. La calzatura italiana nella competizione globale e le priorità di miglioramento dell'offerta	»	75
2. Le valutazioni degli operatori internazionali	»	79
2.1. Una crisi meno avvertita rispetto ai produttori nazionali	»	79
2.2. Il miglioramento relativo degli scenari previsionali	»	82
2.3. Un'immagine sempre robusta della calzatura italiana, con reali punti di forza	»	84
2.4. Posizionamento competitivo e priorità di miglioramento dell'offerta	»	88

Parte terza

IL CHECK-UP DELLE IMPRESE CALZATURIERE ALL'INIZIO DEL 2010

1. Il lento lavoro della crisi	»	95
1.1. La valutazione delle conseguenze d'insieme	»	95

1.2. Il tracciato divaricante di ordinativi, fatturato ed export	pag.	98
1.3. La maggior tenuta relativa del clima di fiducia e dell'occupazione	»	108
2. Una valutazione più meditata	»	114
2.1. La crisi come fattore di differenziazione	»	114
2.2. Il persistente valore del distretto (in trasformazione)	»	117
2.3. Le strategie adottate come specchio delle diversità aziendali	»	119
3. L'impulso da trasmettere in funzione di contrasto della crisi	»	122
3.1. La "resistenza" negli atteggiamenti degli imprenditori	»	122
3.2. L'impegno sul fronte delle strategie concrete	»	124
3.3. Un "pacchetto" di proposte per l'accompagnamento delle imprese oltre la crisi	»	126

Parte quarta

GLI INDICATORI STATISTICI

1. I lineamenti fondamentali del settore calzaturiero	»	133
2. Le aziende e gli addetti	»	138
3. La produzione, l'export e l'import	»	145
4. I consumi delle famiglie italiane	»	158
5. Il settore calzaturiero nella UE	»	165

ALLEGATI

1. La metodologia utilizzata	»	173
2. Le tabelle di dettaglio del panel congiunturale	»	189
3. Le tabelle di dettaglio del check-up delle imprese	»	225

Presentazione

Siamo giunti con questo Rapporto al secondo appuntamento del settore calzaturiero italiano ad un tempo con se stesso, con il più ampio raggruppamento del Made in Italy, con le istituzioni, con le forze del lavoro e con l'opinione pubblica.

Eravamo convinti – e lo abbiamo dichiarato in apertura del primo Shoe Report/2009 – che la seria crisi che si è aperta sfida tutti i protagonisti su due piani: quello della comprensione dei fenomeni reali e quello delle proposte di accompagnamento nella e oltre la crisi.

I dati oggettivi parlano chiaro e presentano un insieme di segni “-” sul piano della produzione, dell'export, dell'occupazione, rinforzando il trend negativo che era stato registrato, nelle sue prime manifestazioni, alla fine dell'anno 2008.

Eppure la realtà delle imprese mostra una sua articolazione interna di strategie, di comportamenti e di risultati che dà sì l'idea di un mondo che vive un passaggio estremamente severo, ma che immette anche con continuità nella propria azienda un elevato impegno e una voglia di farcela che non demorde.

Conosciamo le nostre imprese, ma abbiamo voluto – come è giusto – ascoltarle ancora meglio e con metodo, facendoci guardare professionalmente anche dall'esterno, affinché l'analisi risulti il più oggettiva possibile sia per quanto riguarda le dinamiche strutturali che per quelle che coinvolgono lo spirito imprenditoriale, nella sua volontà di affrontare l'attuale difficile fase e di superarla ancora una volta.

Siamo consapevoli che abbiamo davanti un tratto di strada impegnativo più del solito e maggiore anche di quello che abbiamo vissuto qualche anno fa, quando abbiamo reagito all'approccio “declinista” dei primi anni 2000. E per questo bisogna sapere che la reattività delle imprese va riconosciuta e sostenuta con determinazione in ogni aspetto.

Non basta da parte di queste ultime aspettare né semplicemente aggiustarsi: è necessario lanciare il cuore oltre l'ostacolo per ridisegnare anche profondamente quello che siamo e quello che facciamo oggi. Ma è altrettanto importante trovare un accompagnamento appropriato da parte dei soggetti esterni (pubblici, ma non solo).

Non vogliamo "chiedere" senza "dare" ed è sulla base di questo scambio responsabile che intendiamo rivolgerci ai soggetti pubblici, al sistema bancario, ai diversi protagonisti della rappresentanza delle imprese e del lavoro, alla pubblica opinione.

Vogliamo crescere e cambiare per creare un dopo-crisi che tenga nel tempo, perché crediamo nel valore dei nostri prodotti, dei nostri clienti,, dei nostri imprenditori, dei nostri lavoratori, dei nostri territori.

Ma non ci nascondiamo che l'accompagnamento oltre la situazione difficile attuale ha bisogno di agire contemporaneamente su tre fronti.

Il primo fronte è quello trasversale che deve fornire riconoscimento e valorizzazione allargati rispetto a ciò che le aziende sanno esprimere in termini di impegno e di scommessa sul proprio futuro. A titolo di esempio è importante offrire un sostegno sul piano delle spese per la produzione del campionario, il quale costituisce un investimento non tecnologico, ma tuttavia strategico per l'innovazione del settore calzaturiero. E le aziende, essendo sovente molto piccole, si trovano non di rado in difficoltà di fronte a procedure complesse o a meccanismi-ghigliottina come quelli sperimentati con il click-day.

Come pure è importante poter utilizzare un buon sistema di ammortizzatori sociali che possano venire incontro alle esigenze di mantenimento della professionalità che fa capo alle nostre imprese: il tutto secondo modalità un po' più lunghe di quelle consuete, poiché la crisi non si risolve nel giro di pochi mesi. Il che implica anche di estendere con convinzione e con sostanza gli ammortizzatori sociali alle aziende terziste, componente importante della filiera della qualità che va preservata per la fase del dopo-crisi.

Il secondo fronte è quello che deve mirare al rafforzamento di chi già corre e intende correre ancora di più per posizionarsi in maniera più sicura e redditizia oggi e ancor più nei tempi medi. È questo l'ambito in cui è importante offrire alle imprese la possibilità di aumentare la propria capitalizzazione, utilizzando sia mezzi propri che forme di defiscalizzazione incentivante a questo scopo: se le aziende sono più forti e decidono di investire su se stesse anche lo Stato può e deve permettersi di investire sulle aziende, secondo il principio prima enunciato che il "dare" deve trovare un buon equilibrio nel "ricevere". A questo si aggiunga l'avvio concreto del Fondo per le PMI di recente istituzione, anche se bisogna tener conto

che le dimensioni spesso medio-piccole o addirittura piccole e piccolissime non favoriscono accessi a provvidenze con procedure troppo tarate su imprese di più consistente dimensione.

Il terzo fronte è quello di migliorare il contesto delle economie esterne che si proiettano sulle imprese, sui territori e sull'intero Paese. Tanto per esemplificare sembra opportuno battere la strada del miglioramento del contesto distrettuale esterno, di cui bisogna valorizzare quello che di meglio esiste, contribuendo a far evolvere gli aspetti logistici, quelli della formazione delle risorse umane, i processi di internazionalizzazione e di commercializzazione, le alleanze tra le imprese.

Ma in parallelo serve anche portare a termine quel regolamento obbligatorio europeo sulla denominazione di origine che aiuterebbe una migliore identificazione della provenienza delle calzature in ingresso nell'Unione Europea: il varo finale del provvedimento deve arrivare al traguardo, poiché ormai non sono più accettabili ritardi ulteriori rispetto a quelli che si sono accumulati sinora a questo proposito e che penalizzano non solo le imprese ma anche gli stessi consumatori.

E in tema di consumatori non si può non menzionare l'attenzione verso la salute dei medesimi: la qualità e la sicurezza dei materiali costituisce un' "economia esterna" di particolare valore, tanto che si è deciso di promuovere un apposito Osservatorio Pubblico Nazionale. Ma anche in tal caso sembra che i tempi di avvio operativo siano inaccettabilmente più lenti rispetto alle esigenze consolidate: il fatto di essere stato varato non implica che tale iniziativa sia già operante a pieno regime. Per questo si è pronti, come Associazione, a dare tutti i contributi opportuni e necessari, mettendo a disposizione il know-how di cui si dispone che fa capo ai nostri laboratori tecnici.

Vorremmo, in conclusione, sentirci in sintonia con tutti i partner pubblici e privati, in una logica impegnativa, diretta a dar vita ad nuovo ciclo di sviluppo per il Paese: sia che si tratti dei protagonisti del più ampio raggruppamento del Made in Italy sia che si tratti delle istituzioni sia che si tratti delle rappresentanze imprenditoriali e del lavoro sia che si tratti dei media.

Lo sforzo di trasformazione in cui siamo e saremo coinvolti richiede visione, determinazione e coraggio, fattori che vorremmo condividere in maniera allargata per il bene non solo del settore calzaturiero, ma dell'intero Paese.

Vito Artioli

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

Introduzione

Stare nei processi per accompagnare il settore oltre la crisi

1. Il valore di un presidio continuato

È questo il secondo Rapporto Annuale, dedicato a “raccontare” dal vivo il settore calzaturiero italiano che costituisce parte integrante del Made in Italy e risulta soggetto significativamente esportativo anche in tempo di crisi, sia sotto il profilo dei prodotti sia in termini di promozione dell’immagine del Paese.

Si ricorda che i tre obiettivi fondamentali del Rapporto sono riportabili ai seguenti:

- innanzitutto “dar conto” della realtà effettiva del settore calzaturiero italiano, non solo dal punto di vista delle dimensioni quantitative ma anche dell’identità e del ruolo che esso svolge, stante la necessità di colmare la divaricazione esistente tra l’immagine del settore e la sua realtà effettiva;
- ma anche “rendere servizio”, mettendo a disposizione del Paese lo sforzo dell’intero settore, al fine di superare la crisi e di qualificare ad un tempo la calzatura italiana e il tessuto di imprese che vuole ancora crescere e dare il proprio contributo;
- come pure proporre e condividere alleanze e ambiti di impegno comune, allo scopo di accompagnare il sistema produttivo verso una fase di competitività più elevata, malgrado la crisi ed anzi attraverso la crisi, in modo da “estrarre” l’energia che quest’ultima può generare, per superare le difficoltà attuali e contribuire all’inevitabile mutazione che attende le imprese italiane e non solo quelle legate al mondo della calzatura.

I tre obiettivi suddetti sono riconducibili peraltro ad un’unica operazione di presidio costante e di promozione che deve trasformarsi anche in collegamenti con gli altri protagonisti, pubblici e privati, nel comune sforzo di uscire dalle difficoltà attuali e di entrare in un nuovo ciclo di sviluppo.

In questo senso il presente Rapporto viene messo a disposizione del sistema d'impresе del settore e del sistema istituzionale, dei soggetti della rappresentanza associativa e sindacale, nonché del settore del credito, dei media e della pubblica opinione: si è infatti consapevoli che serve uno sforzo collettivo di conoscenza, di azione e di consenso per riprendere il cammino, ridisegnando prodotti e strategie maggiormente adeguati al dopo-crisi che verrà.

Peraltro la fase che stiamo attraversando accentua l'esigenza ma anche l'opportunità di "stare dentro" i processi quotidiani che vive il settore. C'è bisogno cioè di condividere l'analisi e di posizionarsi all'interno di essa, per poter rigiocare il futuro dell'impresa, il futuro dei territori e il futuro del settore calzaturiero, sapendo che ci sono impegni che riguardano l'emergenza immediata e impegni che riguardano il disegno del dopo-crisi.

2. L'esigenza di considerare le due facce della realtà

L'anno scorso il settore si trovava a cavallo di due periodi: quello della raccolta dei risultati (buoni), derivanti da una fase di significativa ristrutturazione e riposizionamento dei primi anni 2000 e quello di apertura della crisi che ha fatto sentire i suoi effetti sin dagli ultimi mesi del 2008, anno cui si riferiva il precedente Shoe Report.

Quest'anno non esiste più alcuna ambiguità: siamo dentro i processi derivanti dalla crisi in corso e dentro i processi di reazione che le imprese e i soggetti collettivi pubblici e privati sanno e sapranno mettere in atto.

Stare dentro i processi ha il vantaggio di poter cogliere la realtà nel suo evolversi quotidiano, ma sollecita anche ad alzare lo sguardo, poiché:

- serve pervenire ad un'interpretazione non superficiale che non si limiti cioè all'analisi dell'impatto della crisi, ma che sappia anche cogliere la reazione e la reattività delle imprese rispetto alla crisi stessa: per questo si può ben dire che c'è bisogno di un'interpretazione a due facce;
- e serve pensare a una forma di accompagnamento nella crisi e oltre la crisi, che sia efficace al punto da poter dare anche in questo caso una risposta duplice: quella legata alle esigenze immediate connesse con la fase di emergenza e quella che è pensata sul medio periodo, costruendo sin da oggi le condizioni per arrivarci a "mutazione" significativa compiuta.

Questo è ciò che è avvenuto attraverso l'analisi contenuta nel presente Rapporto che ha osservato e interpretato le dinamiche tramite quattro modalità parallele:

- quella di un’analisi fenomenologica di taglio più generale che ha scelto di raggruppare i processi maggiormente significativi, sul piano oggettivo come sul piano soggettivo degli imprenditori, con riferimento all’anno 2009 (Parte prima);
- quella di un’analisi congiunturale che ha rilevato le opinioni dei produttori italiani, da un lato e degli operatori internazionali, dall’altro, in occasione del MICAM del mese di settembre 2009, così come si era fatto l’anno prima, attraverso il MICAM del settembre 2008, e comparando conseguentemente i risultati a un anno data (Parte seconda);
- quella di un’analisi strutturale e strategica, ma anche di *sentiment*, attraverso una seconda indagine di check-up, dedicata alle imprese calzaturiere, con riferimento al periodo di fine 2009 e inizio 2010 (Parte terza);
- quella, infine, del monitoraggio delle dinamiche di più lungo periodo, all’interno delle quali vanno a collocarsi anche i fenomeni specifici dell’ultimo anno studiato (Parte quarta).

Ebbene qual è il filo rosso dell’interpretazione complessiva del Rapporto 2010?

Il primo punto di osservazione è quello della registrazione dell’impatto della crisi che evidenzia i fenomeni che seguono:

- a) si accentuano in maniera netta nei primi 9 mesi del 2009 i segnali di peggioramento emersi già a fine del 2008¹: diminuiscono significativamente i flussi dell’export (-16,0% in quantità e -16,8% in valore), ma anche quelli dell’import (-13,1% in quantità e -1,7% in valore); aumentano vistosamente le richieste di Cassa Integrazione Guadagni (+322,1% tra ordinaria e straordinaria) e tengono di strettissima misura i consumi delle famiglie (+0,7% in valore), ma acquistando prodotti caratterizzati da una fascia di prezzo tendente al ribasso; del resto la produzione industriale per l’intero 2009 si contrae in Italia complessivamente del 17,4% in totale e dell’11,2% specificamente per il macrosettore tessile, abbigliamento, pelli e cuoio² e del 12,9% per i primi 9 mesi 2009, per quanto riguarda il solo ambito calzaturiero³;
- b) la percezione soggettiva della crisi da parte delle imprese calzaturiere è, in parallelo, altrettanto evidente⁴, visto che il 69,2% dichiara di averla avvertita “molto e/o abbastanza”, anche se va tenuto conto di qualche

¹ Cfr. tabella 1, Parte prima, pagg. 29-30.

² Cfr. Istat, 11.2.2010.

³ Cfr. ANCI, “Indagine rapida congiunturale”, dicembre 2009.

⁴ Cfr. tabella 2, Parte prima, pag. 32.

precisazione di maggior “distacco” da parte degli intervistati, visto che si ritiene che le altre aziende del distretto in fondo stanno peggio della propria; e, quanto a quest’ultima, solo nel 23,5% dei casi si dichiara che “non è andata per niente bene per l’intero anno 2009”, mentre nel 52,9% si ribadisce che “la propria impresa ha tenuto bene e/o abbastanza bene” e un ulteriore 23,6% che “non è andata bene all’inizio o nella prima metà dell’anno ma poi si è colto qualche segnale positivo”;

- c) peraltro è anche vero che queste ultime valutazioni, un po’ più articolate, sono basate sul fatto che – come dicono gli intervistati nel 71,2% dei casi – “i risultati ottenuti nei precedenti esercizi consentono oggi di sopportare meglio le difficoltà, sempre a patto che la crisi non duri troppo a lungo”⁵;
- d) tuttavia la crisi accentua il processo di polarizzazione delle imprese che già era stato rilevato lo scorso anno, processo che finisce col creare situazioni differenziate anche per aziende simili tra loro e che operano nel medesimo distretto⁶: l’andamento degli ordinativi, del fatturato e dell’export discriminano all’incirca tra 1/4 d’imprese che “tirano” e un restante (e consistente) 3/4 di imprese che soffrono (sia pure con sfumature diverse all’interno di ciascuna delle due categorie menzionate); ma è altrettanto vero che esiste una convinzione diffusa da parte degli imprenditori che (in più di 8 casi su 10) ritengono che la crisi accentuerà la selezione e “distinguerà tra quelle che corrono, quelle che camminano e quelle che stanno a guardare”, mettendo inoltre in particolare difficoltà le aziende terziste;
- e) va poi ricordato che l’influenza della crisi si innesta su processi di più lungo periodo, caratterizzati da una progressiva “riduzione dei fondamentali quantitativi” del sistema calzaturiero⁷: dal 1997 al 2008 infatti – e quindi prima dell’impatto a tutto tondo della crisi – si registra uno “smagrimento” del numero di aziende (-17,3%), del numero di addetti (-24,0%), del numero di paia prodotte (-42,2%) e del numero di paia esportate (-38,8%); il che “aggrava problemi strutturali già presenti da tempo” (71,2% di accordo da parte degli intervistati) e “favorisce la marginalizzazione o addirittura la scomparsa di quelle aziende che non hanno provveduto a qualificare prodotti, organizzazione e mercati” (86,2% di consensi);

⁵ Cfr. tabella 2, Parte prima, pag. 32.

⁶ Cfr. tabella 3, Parte prima, pag. 34.

⁷ Ibidem

f) infine bisogna ricordare anche le notazioni critiche circa il soggetto distrettuale⁸ che si trova in una fase di graduale perdita di importanza, sotto la spinta di molteplici fattori, tra cui: l'estendersi del fenomeno dell'outsourcing (che offre possibilità di risparmiare sui costi); lo sviluppo di filiere, pilotate da aziende più grandi che si trovano spesso al di fuori dell'area produttiva; come pure l'accentuarsi del fenomeno dell'"aziendalizzazione competitiva", nel senso che aumenta la differenziazione tra imprese più dinamiche e imprese meno dinamiche, col risultato di rompere la tradizionale unitarietà e compattezza del tessuto aziendale distrettuale (circa 7 intervistati su 10 risultano essere di questa opinione); peraltro si riconosce anche che "le aziende del distretto dovranno procedere ad un'ulteriore fase di riposizionamento e di riorganizzazione proprio per poter far fronte all'impatto della crisi, promuovendo contemporaneamente nuove forme di collaborazione tra imprese che non siano strettamente rinchiuso dentro l'ambito distrettuale" (più di 8 intervistati su 10 risultano essere di questa opinione).

La registrazione dell'impatto della crisi dunque presenta aspetti molteplici: da quello chiaro e netto dei dati "oggettivi" che hanno a che fare col cambiamento rapido e incisivo dei segnali a fine 2008 (confermati e accentuati nel corso del 2009), ma anche con i processi di lunga durata, dentro i quali si insedia la crisi stessa, accentuandone i toni.

Parallelamente esistono però anche tutte le variabili "soggettive", legate alle valutazioni dei singoli imprenditori, cui si aggiunge il processo di sempre più chiara differenziazione tra le aziende che pur sono presenti nello stesso settore e nello stesso distretto di appartenenza, il quale ultimo, a sua volta, sta subendo un proprio processo interno ed esterno di rimessa in discussione.

Il secondo punto di osservazione è quello che tende a prender nota della capacità di reazione da parte del tessuto d'impresa nei confronti dell'impatto della crisi, con tutte le conseguenze che questo può portare sia nell'affrontare l'emergenza sia nel costruire, in tempi che vanno al di là dell'immediato, il dopo-crisi.

A questo proposito è bene tener conto dei seguenti fenomeni-chiave:

a) il comportamento delle aziende tende a divaricarsi, creando una differenziazione "in alto" da parte di quella quota che risulta essere più forte, più determinata, meglio posizionata al momento in cui la crisi è diven-

⁸ Cfr. tabella 5, Parte prima, pag. 38.

tata maggiormente incisiva⁹: emerge infatti una quota di imprese che presentano segnali positivi, in termini di ordinativi, di fatturato e di export e che sarebbero, secondo quanto affermano gli intervistati, il 26,9% nel primo caso, il 23,1% nel secondo caso e il 17,3% nel terzo caso; il tutto trova conferma in un aumento di tale quota di imprese dinamiche se si considerano le previsioni per il 2010 in termini di ordinativi (42,3%), di fatturato (38,5%) e di export (30,8%); va da sé che nella fascia differenziata “in alto” appena menzionata si è convinti in buona parte (cioè nel 65,4% dei casi) che “si stia utilizzando proprio la crisi per riposizionarsi sui mercati, per ristrutturarsi e per innovare prodotti e processi”; sembrerebbe inoltre che la maggior capacità di resistere e di rilanciare sia propria delle imprese della fascia lusso, da un lato e della fascia economica, dall’altro, mentre più in sofferenza sembrano essere quelle della fascia media, per le quali ci sarebbe il rischio di uscire dal mercato se la crisi si prolungherà troppo a lungo (71,2% di opinioni a quest’ultimo proposito);

- b) ma vicino alla spinta evidente verso la differenziazione delle imprese, va registrata anche una sorta di “doppia tenuta” dello spirito imprenditoriale¹⁰: c’è una tenuta che fa capo – come è ovvio – alle aziende più forti e dinamiche (che si aggirano attorno ad una proporzione di 1 impresa su 4), con previsioni ulteriori di miglioramento per il 2010 (e con un raddoppio della percentuale suddetta); ma c’è anche una tenuta dello “spirito imprenditoriale” in una misura più ampia e diffusa (e sotto forme diverse) come quella che fa capo al 32,7% delle imprese che dichiara “di essere andate avanti con la stagione, malgrado la crisi stessa” o che si affida ad una strategia di adattamento progressivo e di flessibilità che costituisce la tradizione prevalente del modo di operare del tessuto di imprese italiane (nel 52,0% dei casi); oppure ancora c’è un’autodefinizione della fase di sviluppo attraversata dall’azienda che, a un anno di distanza (tra il gennaio 2009 e il gennaio 2010), si collocherebbe un po’ meno nell’ambito delle imprese che ritengono di vivere una fase di forte e/o normale sviluppo, ma in compenso si inserirebbe nella fascia di quelle che “vivono una fase d’incertezza, anche se le cose non vanno poi così male” oppure vivono una fase di lenta ripresa, dopo un periodo di difficoltà (alimentando così una quota che tocca il 36,8% nel 2009 e il 59,6% nelle previsioni 2010). Insomma c’è chi “presenta uno spirito di

⁹ Cfr. tabella 6, Parte prima, pag. 40.

¹⁰ Cfr. tabella 7, Parte prima, pag. 44.

tenuta, dovuto alla propria capacità dinamica di sviluppo ulteriore e c'è chi comunque “tiene duro”, malgrado le difficoltà, pur trovandosi in posizione un po' più fragile;

- c) emerge poi un aspetto un po' più strutturale di tenuta delle aziende, connesso ad un atteggiamento “resistente” delle imprese nel compromettere la stabilità relativa della propria manodopera, sapendo quanto quest'ultima sia importante in vista della futura ripresa e rappresenti una risorsa competitiva non facilmente sostituibile¹¹: in una situazione difficile come l'attuale il 67,3% delle aziende intervistate dichiara di aver mantenuto il livello dell'occupazione o addirittura di averlo lievemente aumentato e tale percentuale cresce nelle previsioni per il 2010, passando al 73,1%; certo questo non deve far dimenticare che esiste l'altra quota, pari al 30% circa, di aziende che invece non sono riuscite nel 2009 e che prevedono di non riuscire a mantenere stabile l'occupazione per il 2010, quota questa evidentemente che fa capo alle aziende in posizione più fragile rispetto alle altre; e anche per quanto riguarda la Cassa Integrazione Guadagni si assisterebbe ad un processo di relativa contrazione, confrontando le valutazioni del 2009 con le previsioni per il 2010, visto che l'aumento ulteriore è considerato come un'ipotesi solo per il 12,2% delle aziende, mentre la stabilizzazione interessa il 34,7% di esse, la diminuzione il 13,5% e addirittura il 30,6% delle imprese prevede un utilizzo pari a “0” della Cassa Integrazione Guadagni;
- d) un quarto modo di cogliere la reazione del tessuto d'impresa è quello di registrare la qualificazione progressiva della calzatura prodotta in Italia¹²: si tratta di un processo ormai di lungo periodo che è andato via via consolidandosi in particolare negli ultimi anni, a partire dalla ristrutturazione e dal riposizionamento avvenuto negli anni 2002-2005, in cui l'intero sistema si è dato una spinta verso l'alto in termini di qualità del prodotto, accentuando una tendenza già in atto, come mostra una sorta di “forbice virtuosa” che evidenzia, da un lato un minor numero di paia prodotte ed esportate e, dall'altro un aumento evidente del valore creato, tenuto conto dell'aumento dei prezzi medi che sono raddoppiati nel periodo 1997-2008 a fronte di un dimezzamento del numero di paia prodotte; del resto l'immagine sostanzialmente buona e/o molto buona della calzatura italiana presso gli operatori internazionali tende a mantenersi stabile e di buon livello negli ultimi due anni, stante l'opinione dell'80% circa di questi ultimi;

¹¹ Cfr. tabella 8, Parte prima, pag. 46.

¹² Cfr. tabella 9, Parte prima, pag. 48.