

Ermeneia

Studi & Strategie di Sistema

Shoe Report

2013

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



ASSOCALZATURIFICI

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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

2013

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



ASSOCALZATURIFICI

FrancoAngeli

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

Si ringraziano per la collaborazione la Presidenza e la Direzione di ASSOCALZATURIFICI 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 preparatorie che si sono resi disponibili per le interviste mirate.

La realizzazione del Rapporto è antecedente alla variazione della nuova denominazione dell'Associazione e, pertanto, ove indicata ANCI deve intendersi ASSOCALZATURIFICI ITALIANI.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2013 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione pag. 9

Introduzione
Costruire una relazionalità di sistema » 12

Parte prima **GLI EFFETTI DI UNA CRISI “LUNGA”**

- 1. Gli elementi problematici in crescita** » 23
 - 1.1. Il confronto non semplice con i mercati » 23
 - 1.2. Un processo di divaricazione più pronunciato delle aziende » 25
 - 1.3. Il rischio di prosciugare la filiera » 29
- 2. Gli elementi di tenuta, malgrado tutto** » 32
 - 2.1. I segnali ancora positivi, anche se rallentati del 2012 » 32
 - 2.2. L’andamento altrettanto positivo degli indicatori fondamentali » 36
 - 2.3. Una crisi utilizzata per rafforzarsi » 40

Parte seconda **L’ANDAMENTO DELLA CONGIUNTURA NELLE OPINIONI** **DEI PRODUTTORI ITALIANI E DEGLI OPERATORI INTERNAZIONALI** **PRESENTI A theMICAM**

- 1. Le valutazioni dei produttori italiani** » 45
 - 1.1. Una vitalità di fondo, accompagnata da una marcata differenziazione tra le aziende » 45
 - 1.2. Il rischio di un sottile logorio di ordinativi, fatturato e clima di fiducia » 50
 - 1.3. Il ruolo fondamentale dei mercati esteri » 54
 - 1.4. Gli elementi di miglioramento della competitività della calzatura italiana » 60

1.5. L'aggiornamento delle opinioni dei produttori italiani attraverso l'indagine rapida sui partecipanti a theMICAM/Marzo 2013	pag.	64
2. Le valutazioni degli operatori internazionali	»	71
2.1. Una minore esposizione rispetto alla crisi	»	71
2.2. Il riscontro nell'evoluzione dei parametri aziendali	»	74
2.3. Il traino dei mercati internazionali	»	78
2.4. La conferma del consolidamento di immagine della calzatura italiana	»	81
2.5. Una competitività del prodotto italiano da consolidare ulteriormente	»	84
2.6. L'aggiornamento delle opinioni degli operatori attraverso l'indagine rapida sui partecipanti a theMICAM/Marzo 2013	»	89

Parte terza

IL CHECK-UP DELLE IMPRESE CALZATURIERE ALL'INIZIO DEL 2013

1. Un settore attivo, ma sottoposto a tensioni	»	95
1.1. L'impatto divaricante della crisi sulle imprese	»	95
1.2. L'accentuarsi dei problemi di liquidità e di debolezza del mercato interno	»	97
1.3. Una differenziazione più marcata tra le aziende, con segnali di indebolimento crescente	»	99
1.4. La conferma di una crescita negli ordinativi, ma con un rallentamento nel fatturato e nel clima di fiducia	»	101
1.5. Il permanere, malgrado tutto, del livello di occupazione	»	109
2. La crisi "lunga" cambia i giochi	»	113
2.1. L'effetto selettivo sulle aziende derivanti dall'intreccio di problemi esterni con problemi interni	»	113
2.2. La crisi come processo che divarica le strategie di fondo delle imprese	»	119
2.3. Una priorità condivisa delle strategie specifiche, ma un andamento a due velocità degli investimenti	»	121
3. Un approfondimento su export e alleanze d'impresa	»	126
3.1. Un andamento migliore, ma sempre differenziato, delle esportazioni	»	126
3.2. La presenza ad un tempo più pronunciata ed allargata delle imprese sui mercati	»	130
3.3. La necessità di una presenza internazionale più incisiva	»	134
3.4. Una propensione in movimento nei confronti delle alleanze d'impresa	»	138
4. Le esigenze di accompagnamento delle imprese	»	143
4.1. I tanti aspetti legati alla presenza internazionale	»	143
4.2. Le proposte più legate al contesto italiano	»	146

Parte quarta
IL CONTRIBUTO DELL'EUROPA
AD UNA COMPETIZIONE EQUILIBRATA

1. I temi di prevalente interesse delle aziende	pag. 153
1.1. L'importanza di portare a compimento il Made-IN	» 153
1.2. Un presidio più equilibrato degli accordi commerciali bilaterali	» 159
2. I temi di prevalente interesse del consumatore	» 168
2.1. L'esigenza di pervenire ad un'effettiva applicazione del REACH	» 168
2.2. Promuovere un contrasto più deciso della contraffazione	» 174

Parte quinta
GLI INDICATORI STATISTICI

1. I lineamenti fondamentali del settore calzaturiero	» 187
2. Le aziende e gli addetti	» 192
3. La produzione, l'export e l'import	» 205
4. I consumi delle famiglie italiane	» 218
5. Il settore calzaturiero nella UE e nel mondo	» 223

ALLEGATI

1. La metodologia utilizzata	» 241
2. Le tabelle di dettaglio del panel congiunturale	» 255
3. Le tabelle di dettaglio del check-up delle imprese	» 280

Presentazione

È questo il quinto appuntamento annuale di informazione e di riflessione sul settore calzaturiero che viene promosso da ASSOCALZATURIFICI ITALIANI tramite la predisposizione dello Shoe Report, basato su un'analisi oggettiva dei fenomeni come pure sulle valutazioni e sugli orientamenti degli operatori

Accompagnare i protagonisti aziendali ma soprattutto far conoscere ai decisori pubblici e ai media l'andamento dell'economia reale, riferita al comparto modacalzatura, diventa particolarmente importante in questa fase economica e politica.

Si riconosce costantemente – spesso solo a parole – la centralità dell'economia reale e della manifattura, salvo lasciare le imprese sostanzialmente sole davanti al compito quotidiano di abbassare il loro spread: quello che separa le difficoltà dei mercati, le restrizioni del credito, la riduzione incompiuta del cuneo fiscale, da un lato e la loro determinazione nel far quadrare comunque produzione e ricavi, occupazione e innovazione, apertura verso mercati più ampi e competizione non sempre equa da parte di Paesi che tendono a proteggersi più del necessario, dall'altro .

Eppure è il caso qui di ricordare l'impegno costante delle aziende e di ASSOCALZATURIFICI ITALIANI nel presidiare, nel reagire e nel costruire le risposte necessarie rispetto alle sfide che l'economia oggi pone, mettendo a disposizione il patrimonio di imprenditorialità ma anche di conoscenza e di proposta per “fare insieme”, costruendo un ulteriore pezzo di futuro per il settore, per il Made in Italy e per il Paese.

Ma per andare in questa direzione bisogna partire dalla constatazione dei fenomeni in corso, i quali presentano negli ultimi dodici mesi una realtà a due facce.

La prima è quella caratterizzata dai segni “-” che fanno seguito alla vigorosa reazione (e ai corrispondenti segni positivi) del 2010 e del 2011.

Nel 2012 infatti si è davanti ad una contrazione della produzione di calzature (stimabile nel -4,1% in quantità e nel -1,4% in valore), dell'import (-15,6% in quantità e -5,3% in valore) e dello stesso export che perde il 6,2% in quantità, recuperando invece un +2,8% in valore ma con un dinamismo rallentato rispetto ai due anni precedenti. Mentre il mercato interno continua a contrarsi, visto che i consumi scendono dello 0,5% nei primi tre anni della crisi e si riducono del 4,5% fra il 2011 e il 2012.

Eppure esiste anche una seconda faccia del settore, quella dei segni positivi, a

conferma della voglia di reagire con costanza da parte delle imprese, la quale è caratterizzata:

- *dalla tenuta sul fronte dell'export, grazie all'orientamento continuo verso la qualità alta del prodotto, cui il mercato riconosce un prezzo medio a paio in crescita;*
- *dalla permanenza di un saldo commerciale positivo ed in aumento del 12,6% nell'ultimo anno;*
- *da una spinta volta a presidiare i mercati dell'Est prossimo e lontano, con risultati particolarmente positivi per quanto riguarda la Russia (+14,7%) e il Far East (+23%), mentre diminuisce la domanda dei Paesi dell'Europa.*

È evidente che le due facce del settore calzaturiero vanno in qualche modo ricomposte se non si vuole perdere gradualmente la forza competitiva del settore e del Paese. Se le aziende più fragili sono via via uscite dal mercato, bisogna oggi usare gli occhiali dell'economia reale per trovare il modo di rafforzare i già forti e per sostenere i potenzialmente forti, impegnati a riposizionarsi e a riqualificarsi, per rispondere ai nuovi paradigmi dello sviluppo mondiale.

Ma questa operazione ha bisogno di avere alle sue spalle quelle economie esterne di sistema che diano fiato alla corsa competitiva quotidiana delle aziende. Se l'estero è forte deve diventare per l'appunto ancora più forte:

- *attraverso apposite alleanze di scopo tra nuova Agenzia ICE e ASSOCALZATURIFICI ITALIANI, in particolare per la promozione delle fiere theMICAM a Milano, theMICAMshanghai e "Obuv" a Mosca in cui ciascun soggetto può investire risorse economiche e know-how;*
- *attraverso un sostegno organico alle piccole imprese sul piano della costituzione di reti, volte a migliorare la loro presenza internazionale come pure su quello dell'assicurazione dei crediti di importo più contenuto;*
- *attraverso una promozione congiunta Italia-Europa, al fine di creare condizioni competitive più eque tra Paesi sul piano della tracciabilità dei prodotti, della sicurezza dei materiali impiegati, del contrasto alla contraffazione e del miglioramento degli Accordi Doganali Bilaterali;*
- *e attraverso la presentazione dello Shoe Report/2013 non solo in Italia ma anche a Bruxelles.*

Ma c'è anche bisogno in parallelo di rafforzare il mercato interno e la struttura produttiva del settore:

- *tramite il recupero dei provvedimenti di defiscalizzazione per la ricerca stilistica e per la predisposizione del campionario;*
- *tramite la piena e significativa realizzazione della riduzione del cuneo fiscale del lavoro, che sostenga la domanda sul fronte dei consumi e alleggerisca gli oneri per le aziende;*
- *tramite un impegno straordinario che c'è bisogno di assumersi nei confronti dell'occupazione dei giovani, nella direzione della crescita di nuove opportunità di occupazione e di sviluppo professionale nel campo specifico del settore calzaturiero.*

Queste proposte esprimono la volontà di sviluppare quella che nello Shoe Report/2013 è stata definita come una vera e propria Relazionalità di Sistema, poiché l'obiettivo di "tenere" il cammino dello sviluppo necessita del contributo che viene

dal basso (sul piano dell'autonomo miglioramento della produttività da parte delle aziende) come pure del contributo che viene dall'alto (sul piano di una produttività di sistema, promossa dai soggetti pubblici locali, centrali ed europei).

Rimettere al centro l'economia reale non solo nelle parole ma anche nei fatti, rappresenta la strada obbligata per costruire il nostro comune futuro, cui anche il settore calzaturiero vuole dare il suo concreto contributo.

Cleto Sagripanti
Presidente ASSOCALZATURIFICI ITALIANI

Introduzione

Costruire una relazionalità di sistema

Ormai da cinque anni lo Shoe Report, concepito immediatamente prima del manifestarsi dell'attuale situazione economica, ha contribuito a fare il punto ogni dodici mesi sulla reattività nei confronti della medesima da parte del settore calzaturiero italiano.

Il Rapporto peraltro mantiene l'obiettivo originale di fondo che è quello di far conoscere meglio il valore intrinseco e il ruolo di tale settore nell'ambito del più ampio Made in Italy, ma illustra e misura anche lo sforzo delle imprese non tanto per difendersi quanto per crescere, malgrado le caratteristiche particolarmente severe del ciclo economico attuale.

Tale severità tuttavia sollecita (e premia) le imprese che sanno interpretare "al rialzo" le mutate condizioni di contesto, visto che l'attuale crisi:

- ha oltrepassato da subito le caratteristiche di congiunturalità, per diventare *profonda e strutturale*, inducendo una vera e propria "mutazione" nel modo di fare impresa e sollecitando la trasformazione del proprio ruolo da parte di tutti gli altri soggetti, privati e pubblici, con cui le aziende entrano in relazione (a partire dai sistemi di rappresentanza per coinvolgere i sistemi creditizi ed i sistemi istituzionali);
- ha assunto caratteristiche di *durata prolungata*, ma favorendo l'uscita delle imprese da uno schema di comportamento (più tradizionale), basato sulla pura resistenza a breve in attesa di una successiva ripresa e l'ingresso invece in uno schema che richiede una forte reattività, fatta di ripensamento e di vigore nello stesso tempo;
- ha contribuito all'*estensione dei confini*, ampliando la geografia dei mercati conosciuti, oltre che la tipologia dei consumatori, ma premiando le aziende che scelgono di presidiare i nuovi sbocchi e di contrastare con creatività i nuovi protagonisti della competizione globale.

Le mutate condizioni di contesto danno origine dunque ad una sorta di situazione ambivalente che contempla, da un lato problemi vecchi e nuovi da affrontare e, dall'altro, prospetta nuove opportunità da sfruttare. Questo richiede però di cambiare le nostre Mappe Mentali in modo da interpretare quello che accade e quello che si vuol fare accadere all'interno come all'esterno dell'azienda: sia che si tratti di rivedere il proprio modello di business oppure di far evolvere il sistema della rappresentanza sia che si tratti di ritrovare un ruolo appropriato (e non assente) di sostegno all'economia reale da parte del sistema creditizio oppure ancora di individuare le ri-

sorse e gli strumenti per accompagnare le imprese oltre la crisi da parte dei soggetti pubblici.

Ecco allora che le analisi condotte attraverso lo Shoe Report non possono che seguire via via i processi mentre questi si sviluppano, attraverso la registrazione dei comportamenti delle aziende e dei relativi passi avanti compiuti sul piano della “mutazione” genetica delle medesime, della loro capacità di reagire e della loro propensione ad esplorare i confini più ampi entro cui esse si trovano oggi a dover operare. È quanto si è fatto anche quest’anno attraverso le cinque distinte Parti di cui si compone il Rapporto, il quale comprende anche un capitolo specifico dedicato all’Europa, scelta questa coerente con l’ampliamento della prospettiva in cui ci si trova a dover operare e nella quale si fa sempre più acuta l’esigenza di promuovere una competizione che sia maggiormente equilibrata tra i diversi protagonisti nazionali, europei ed extraeuropei.

Ma quali sono i punti-chiave che sintetizzano l’andamento del settore calzaturiero italiano nell’ultimo anno?

Il primo riguarda il *manifestarsi di un rallentamento del trend di crescita rispetto al biennio 2010-2011*.

Nello Shoe Report dello scorso anno si era messa in evidenza un’apparente contraddizione tra i dati in crescita dell’export nel 2011 dopo quelli altrettanto positivi del 2010 (che avevano fatto seguito alla contrazione profonda del 2009, anno particolarmente drammatico della crisi) e le preoccupazioni manifestate dagli imprenditori con riferimento agli ultimi mesi del 2011 e all’inizio del 2012.

In realtà tali preoccupazioni trovano riscontro nelle dinamiche reali più recenti che, pur mantenendo un andamento positivo dell’export in valore, registrano segnali di rallentamento nella crescita del medesimo qualora si guardi all’anno 2012 e alle prime manifestazioni di tendenza dell’anno 2013. Infatti¹:

- a) l’andamento dell’export acquista il segno negativo, per quanto riguarda la quantità venduta sui mercati extranazionali nel 2012 (-6,2%), dopo che era cresciuto per i due anni precedenti (nella misura del +15,2% e del +3,4%, rispettivamente), recuperando il profondo rosso del 2009 che si era manifestato in quell’anno (-13,3%);
- b) anche se l’evoluzione parallela dell’export in valore e non più in quantità evidenzia incrementi ancora positivi nel 2012 (+2,8%), ma di minore intensità rispetto alla crescita a doppia cifra che si è avuta nei due anni che precedono (+13,7% nel 2010 e +12,7% nel 2011), la quale aveva in tal modo ampiamente compensato la contrazione negativa del 2009 (-26,2%);
- c) ma ciò avviene grazie alla capacità delle imprese di “tenere” sul prezzo come conseguenza della qualificazione continua del prodotto verso il medio-alto, perseguita tenacemente dal settore che ha saputo così compensare la diminuzione dell’export in quantità, con positivi risultati sul fronte del saldo commerciale: il quale è cresciuto del +12,6% nel 2012 contro il +10,5% del 2010 e il +16,4% del 2011, recuperando quindi quel -26,2% che aveva simbolicamente rappresentato l’andamento negativo nel 2009.

Si è dunque davanti negli ultimi cinque anni ad un andamento a “V rallentato” su cui è possibile idealmente collocare:

¹ Cfr. tabella 1/Parte prima, pag. 24.

- nella parte iniziale più alta del primo braccio della “V” i risultati positivi del 2006 e del 2007;
- nel primo punto più basso della “V” l’andamento dell’export e del saldo commerciale, negativi entrambi ed espressione di un difficile 2009;
- nel successivo punto più elevato del secondo braccio della “V” i risultati del 2010 e del 2011, caratterizzati da un chiaro recupero di posizioni;
- ed infine in una ipotetica inclinazione del secondo braccio della “V”, a seguito dei primi segnali di un andamento più frenato della crescita che sembra rintracciabile a partire dai dati del 2012, i quali starebbero ad indicare un inizio di fase riflessiva.

Certo l’andamento negativo, anche in valore e non solo in quantità, delle vendite sul mercato interno (-0,5% negli anni della crisi 2008-2011, cui si affianca un ulteriore -4,5% nel solo anno 2012) resta sullo sfondo come elemento di debolezza ancora difficilmente modificabile qualora si considerino le tendenze al ribasso dell’insieme dei consumi interni del nostro Paese.

Il secondo punto-chiave dell’analisi mette in evidenza gli *effetti selettivi di una situazione economica che pone le aziende davanti al compito di interpretare più in attacco che in difesa i cambiamenti in atto mentre si fa più evidente il rischio di logoramento della filiera, risorsa fondamentale della calzatura italiana.*

Le prime sensazioni percepite a fine 2011 dagli imprenditori, confermate dai dati 2012, fanno sentire gli effetti di una situazione economica complessa che si prolunga e rende così più difficile, almeno per la parte meno robusta del tessuto aziendale, la manifestazione di comportamenti aziendali di tenuta e ancor più di rilancio. È evidente che:

- a) la capacità di risposta delle imprese tende a divaricarsi e a “spaccare” sempre più in due le dichiarazioni fornite dai diversi panel annuali, concernenti l’andamento di ordinativi, fatturato, clima di fiducia, export ed investimenti². La proporzione infatti tra le aziende che si trovano all’interno di un processo di crescita e di tenuta e quelle che invece ribadiscono di vivere un processo di contrazione e/o di continuità modesta si avvicinano tra loro, a conferma che una crisi severa ripropone cambiamenti radicali e non semplici aggiustamenti di gestione, i quali ultimi finiscono in realtà col presentare il conto a breve: uno sguardo trasversale lungo quattro anni, per quanto riguarda la percezione degli imprenditori, permette di registrare paradossalmente un aumento (e non una riduzione) nel tempo della quota di coloro che hanno risentito molto e/o abbastanza dell’attuale ciclo economico negativo (le percentuali passano dal 30,2% del 2009 al 44,5% del 2012), mentre si contrae via via la quota di chi sembrava risultare toccato poco o per nulla, la quale scende dal 69,8% al 55,5% nello stesso periodo;
- b) la crisi prolungata brucia inevitabilmente i comportamenti di pura difesa ed evidenzia la divaricazione tra le aziende più dinamiche e quelle che non lo sono o lo sono meno, come ricordano gli stessi imprenditori intervistati quando affermano che “la crisi è un processo che tende a proiettarsi anche sul futuro e non a limitarsi agli anni trascorsi” (98,2% del panel) oppure che “essa contribuisce a selezionare

² Cfr. tabella 2/Parte prima, pagg. 27-28.

nettamente le imprese più dinamiche ed efficienti rispetto alle altre” (100,0% del panel), ribadendo poi come “la crisi significhi mutazione di tutto e cioè del modo di produrre, di distribuire e di consumare” (89,3% di consensi)³;

- c) il rapporto con il sistema del credito risulta difficile per tutti, tanto da far dire al 98% degli imprenditori che “le aziende soffrono la stretta del credito da parte delle banche” e fa ribadire, con la stessa intensità, che “le imprese sono costrette a fare da banca nei confronti dei propri clienti che talvolta sono a rischio di chiusura”⁴;
- d) può manifestarsi un processo di indebolimento della filiera delle aziende calzaturiere, che costituisce una delle risorse fondamentali del settore: si tenga presente che nel periodo 2000-2011 mostra i suoi effetti un processo di riduzione del numero di imprese (-29,2%), del numero di addetti (-29,1%), del numero di paia prodotte (-48,9%), sia pure con una compensazione sul piano dell’aumento in valore dell’export (+16,0%) e del saldo commerciale positivo (+44,9%)⁵;
- e) ed infatti nel solo ultimo anno rispetto ai precedenti si sono perse 220 aziende e 1.700 occupati, a conferma di un disagio ben percepito anche dagli imprenditori che affermano (per più dell’80% del panel) che “le aziende terziste soffrono particolarmente poiché le difficoltà vengono loro trasferite dalle aziende committenti”, sino a riconoscere che “molti piccoli artigiani della filiera della calzatura risultano in chiara difficoltà persino a pagare le tasse”; ma il graduale prosciugamento della filiera causa quella perdita di know-how e di forza distintiva dei distretti calzaturieri italiani che consentono di lavorare sui prodotti medio-alti, anche se “è sempre più difficile trovare nuova manodopera che compensi l’invecchiamento di quella già esistente, con una perdita progressiva di know-how”: con la conseguenza di dover trovare sostituzioni che possono talvolta assumere anche la forma di aziende cinesi contoterziste, operanti all’interno dei singoli distretti italiani (in assenza di un ricambio di imprenditori e di forza lavoro giovane residente nel nostro Paese)⁶.

Il terzo punto-chiave dell’analisi è la *presenza di una sostanziale capacità reattiva di fondo del settore malgrado tutto, che però fa capo alle aziende che sanno trarre spunto dalla situazione nuova che si è venuta a creare, cambiando la propria Mappa Mentale di riferimento e di conseguenza le proprie strategie e i propri comportamenti gestionali.*

La capacità di reagire da parte delle imprese viene testimoniata dai dati riportati nei vari capitoli, i quali ribadiscono tra l’altro:

- a) la già ricordata spinta a crescere dal punto di vista dell’export in valore da tre anni a questa parte (sia pure con un rallentamento nel 2012: l’aumento infatti è solo del +2,8%) unitamente però ad un più solido incremento del saldo commerciale attivo nello stesso triennio (+10,5% nel 2010, +16,4% nel 2011 e +12,6% nel 2012); spinta questa confermata dalla stessa opinione degli imprenditori che per l’85,8% affermano come “le aziende che esportano in maniera consistente hanno prodotto buoni risultati anche nell’esercizio 2012”⁷;

³ Cfr. tabella 2/Parte prima, pagg. 27-28.

⁴ Cfr. tabella 13/Parte terza, pag. 111.

⁵ Cfr. tabella 3/Parte prima, pag. 31.

⁶ Ibidem.

⁷ Cfr. tabella 4/Parte prima, pag. 33.

- b) un orientamento crescente nel tempo verso strategie di tipo reattivo e cioè basate sul riposizionamento se non su una vera propria metamorfosi verso cui dichiarano di indirizzarsi nel 2013 il 37,7% delle aziende intervistate rispetto al 22,6% nel 2012⁸; ma anche l'ampliarsi, tra il 2012 e il 2013, del numero di aziende che adottano strategie di alleanza, specie per quanto riguarda la commercializzazione e/o la produzione all'estero⁹;
- c) lo spostamento del traino dei mercati verso l'Est e il Far East, considerando che davanti ad un incremento medio dell'export in valore tra il 2012 e il 2011 pari al 3,1%, cresce del 14,7% la Russia, del 17,1% il Giappone, del 20,4% Hong Kong, del 25,0% il Sud Corea e del 47% la Cina (mentre diminuisce dell'8,5% la Germania, cresce appena del 2,5% la Francia, tanto per fare qualche esempio)¹⁰; e del resto questo viene confermato dallo stesso orientamento dichiarato dagli intervistati che sottolineano come dall'inizio della crisi ad oggi la Cina si collochi al primo posto come mercato (con un incremento del 19,6% delle aziende intervistate), la Russia al terzo (col + 16,4%) e Hong Kong al quarto (col + 12,5%)¹¹;
- d) l'andamento mediamente crescente (o almeno in continuità positiva) per quanto riguarda gli ordinativi, il fatturato, il clima di fiducia, l'export, gli investimenti, l'occupazione, almeno secondo quanto dichiarato dai diversi panel degli ultimi tre anni, con un uso decisamente più limitato nel periodo 2008-2012 della Cassa Integrazione Guadagni rispetto alla media di tutti i settori produttivi: +128,6% nell'ambito "Pelli, cuoio e calzature" contro il 379,1% dell'insieme della manifattura¹²;
- e) l'evidente utilizzo della crisi quale esplicito stimolo per rafforzarsi come singola impresa: opinione questa espressa dal 75% degli intervistati che evidentemente hanno anche provveduto a tale rafforzamento, anche attraverso un cambiamento delle strategie che mostrano (come è stato ricordato) di orientarsi verso un riposizionamento significativo e/o verso una trasformazione profonda, non accontentandosi di adottare una strategia di pura attesa oppure di semplice adattamento¹³;
- f) ed infine la collocazione solida del nostro Paese che si trova in decima posizione nel mondo per numero di paia prodotte, ma sale alla quarta per la quantità di scarpe esportate e ulteriormente alla seconda per il valore dell'export, per occupare infine la prima posizione per quanto riguarda il prezzo medio a paio ottenuto (con un'incidenza più o meno costante nel tempo delle calzature italiane esportate sul totale di quelle prodotte, pari all'83%)¹⁴.

Peraltro è intuibile come le valutazioni espresse dai diversi panel nel corso degli anni risultino espressione di imprenditori la cui azienda appartiene ad una tipologia fortemente dinamica o comunque resiliente, in grado di metabolizzare la situazione economica complessa e di adattarsi ad essa in maniera positiva piuttosto che la categoria delle imprese che risultano essere in difficoltà perché sono portate meno a par-

⁸ Cfr. tabella 8/Parte terza, pag. 105.

⁹ Cfr. tabella 4/Parte terza, pag. 100.

¹⁰ Cfr. tavola 17/Parte quinta, pag. 216.

¹¹ Cfr. tabella 4/Parte terza, pag. 100.

¹² Cfr. tabella 7/Parte prima, pagg. 37-38.

¹³ Cfr. tabella 8/Parte prima, pag. 41.

¹⁴ Cfr. tabella 4/Parte prima, pag. 33.

tecipare al panel. Quest'ultimo risulta dunque formato da aziende che ancora scommettono attivamente sul loro futuro, pur essendo caratterizzate da posizionamenti competitivi diversi tra loro e non tutte con la stessa forza reattiva. E sono proprio queste imprese che interessano maggiormente perché permettono di comprendere meglio la direzione di sviluppo che sta assumendo il settore attraverso la reattività positiva variamente declinata dagli imprenditori-guida.

Cosa si può concludere dalle analisi sin qui sinteticamente richiamate?

Si potrebbe affermare che *mai come oggi appare essenziale condividere un comune schema interpretativo e un comune schema collaborativo, su cui far convergere i diversi protagonisti che entrano in rapporto col mondo della calzatura, sino a costruire una vera e propria Relazionalità di Sistema.*

A tale proposito c'è da ribadire, in primo luogo, il valore centrale dell'economia reale e in particolare della manifattura (e quindi anche del calzaturiero) per il nostro Paese, senza che questa esigenza si riduca ad una sorta di "litania dovuta" cui però seguono pochi fatti o nessun fatto concreto.

In secondo luogo c'è da ricordare che il tema della crescita, per uscire a sua volta da una ritualità di pensiero anti-rigorista, ha bisogno di essere coltivato:

- innanzitutto in basso, poiché la crescita "sale" dai territori che vogliono svilupparsi e non "scende" in maniera automatica dai governi e dai loro provvedimenti (e proprio per questo bisogna saper sostenere le spinte vitali dell'imprenditoria in azione nei diversi territori);
- ma ha bisogno anche di essere coltivato in alto, poiché la capacità e la voglia di svilupparsi richiede un'azione di accompagnamento, di stimolo e di promozione di un livello elevato di produttività di contesto (per ciò che concerne ovviamente i temi che interessano i territori: un fisco più amichevole, una burocrazia più semplice, un sistema di infrastrutture materiali ed immateriali più appropriate, un equo pagamento dei debiti arretrati nei confronti delle imprese da parte del soggetto pubblico, tanto per citare qualche esempio).

In terzo luogo c'è la necessità di portare a compimento il processo di mutazione in corso che investe in contemporanea:

- tanto le imprese che hanno bisogno di reinventarsi il modello di business, il modello produttivo o il modello distributivo, in modo da offrire nei prossimi anni delle calzature che sappiano interpretare due tendenze e due mercati complementari: quella di un ceto medio nazionale in via di impoverimento, ma che ha bisogno di un'offerta caratterizzata da un *medium cost di qualità* e quella, opposta, di un ceto medio in ascesa nei Paesi oggi in crescita, che a sua volta ha bisogno di un prodotto di qualità medio-alta, al di là delle grandi *griffe*;
- quanto il sistema associativo che deve saper proporre e fare, non limitandosi ad essere "soggetto di richiesta", bensì orientandosi anche e soprattutto ad essere "soggetto di proposta e di azione", da solo e in alleanza con altri soggetti privati e/o pubblici (e del resto lo Shoe Report è nato proprio con questo tipo di filosofia, diretta più a mettersi a disposizione per costruire insieme il nuovo che non a chiedere per poter difendere la propria strada tradizionale);
- come pure il soggetto pubblico che ha bisogno di riportare la propria attenzione sull'economia reale e sulla manifattura, fornendo soprattutto la parte che gli com-

pete e cioè facendo crescere la produttività di sistema (a livello nazionale come pure a livello locale).

Proprio per queste esigenze si sono volute riportare di seguito alcune delle proposte (quelle maggiormente opzionate dal panel) che sono state sottoposte a giudizio degli intervistati. Il primo gruppo riguarda l'accompagnamento del settore calzaturiero all'estero in una condizione di maggior forza, anche in considerazione dell'importanza del contributo che tale settore fornisce al Made in Italy e al Paese nel suo complesso, tanto più se si considera l'apporto particolarmente elevato di tale settore al saldo commerciale attivo. Le proposte sono le seguenti¹⁵:

Proposte per penetrare meglio i mercati esteri

- Internazionalizzare la mostra MICAM, portando la fiera sui principali mercati mondiali come processo di supporto al presidio dei mercati esteri per le piccole imprese calzaturiere italiane. 82,2%
- Dare un particolare sostegno ai processi di internazionalizzazione "allargata", visto che l'Europa non basta e quindi bisogna accompagnare le piccole imprese nei Paesi più lontani e/o più difficili 82,1%
- Sostenere l'apertura dei mercati per il prodotto calzaturiero medio-alto, ma senza copertura di grandi marchi (c'è un interesse per tali calzature da parte delle classi medie emergenti dei nuovi Paesi) 80,4%
- Qualificare l'assicurazione sui crediti verso l'estero, specie per le piccole imprese che spesso hanno problemi burocratici e contrattuali (le clausole di dettaglio spesso frenano, ritardano o bloccano i rimborsi, ad esempio) 75,0%
- Sostenere in particolare la formazione di alleanze di impresa per la presenza sui mercati esteri (per la distribuzione, per le Fiere, per gli Show-room, per i Workshop, ecc.) 62,5%

Proposte per una competizione fair tra i diversi Paesi

- Mettere in atto controlli più efficaci per contrastare la contraffazione delle calzature importate 87,5%
- Sostenere la "reciprocità" sui dazi doganali nei confronti dei Paesi extra europei (es.: Brasile, India, Cina e Giappone) nelle sedi politiche appropriate: Confindustria, Governo, Commissione Europea, WTO 82,2%
- Rendere più efficace rispetto ad oggi il sistema di controllo della sicurezza dei materiali impiegati nelle calzature importate 82,2%

A tale proposito si è anche voluto dedicare la Quarta parte dello Shoe Report/2013 a quattro temi che implicano una relazione di sistema che coinvolga contemporaneamente Parlamento e Governo italiano, da un lato e Parlamento Europeo, Commissione Europea e Consiglio Europeo, dall'altro. Si tratta in particolare:

- dell'esigenza di portare a piena applicazione le nuove disposizioni sul Made-IN;
- di realizzare un presidio più equilibrato degli accordi commerciali bilaterali in vista di una competizione più *fair* rispetto ad oggi;
- di pervenire ad un'effettiva applicazione del REACH – *Registration, Evaluation, Authorization of Chemicals*, in materia di utilizzo appropriato di sostanze e/o di prodotti chimici nell'ambito dell'Unione;

¹⁵ Cfr. tabella 29/Parte terza, pagg. 144-145.

- ed infine, di promuovere un contrasto più deciso sul piano del contrasto alla contraffazione dei prodotti.

Per ciascuno di questi argomenti si è voluto fare il punto non solo sulle loro finalità specifiche, bensì anche sul relativo stato di attuazione ed eventualmente sulla necessità di promuovere le pressioni necessarie per portare a compimento concreto quanto previsto dalle normative europee (con la relativa proiezione sui comportamenti effettivi dei singoli Stati nazionali): così da difendere gli interessi del settore calzaturiero, da un lato ma anche quelli del consumatore europeo, dall'altro.

Il secondo gruppo di proposte concerne invece il possibile impegno dello stesso sistema associativo ed evoca temi discussi più volte con gli imprenditori, anche durante i Focus Group condotti appositamente per la redazione del presente Rapporto. Tra i diversi argomenti si ricordano soprattutto i seguenti:

- Sviluppare la lobby necessaria per la riduzione del cuneo fiscale sul lavoro (che peraltro riguarda non solo il settore calzaturiero) 92,9%
- Battere la strada di una possibile defiscalizzazione per la ricerca stilistica e per la predisposizione del campionario 85,7%
- Promuovere un progetto straordinario di apertura nei confronti dei giovani, in modo da far crescere professionalità nuove (sia con corsi brevi ad hoc sia attraverso il sostegno delle nuove iniziative dei Poli Tecnico Professionali) 82,1%
- Lanciare un progetto per “salvare” la filiera dei subfornitori, senza i quali la catena produttiva dei distretti si indebolirebbe in maniera preoccupante 82,1%
- Promuovere un Progetto Integrato di Internazionalizzazione che, a partire dalle fiere, sviluppi un'alleanza col sistema bancario per accompagnare le imprese all'estero in tutte le diverse forme possibili e utili 74,9%

Fermo restando l'interesse trasversale per tutte le imprese di ottenere una riduzione del cuneo fiscale sul lavoro, gli altri temi appena elencati sono specificamente legati al settore calzaturiero, visto che:

- la defiscalizzazione della ricerca stilistica e della predisposizione del campionario rappresenta una naturale estensione del concetto di Ricerca e Sviluppo che non può essere applicata solamente al comparto tecnologico, tanto più nel settore specifico trattato dal presente Rapporto, che ha uno dei suoi punti fondamentali di forza proprio nell'innovazione stilistica;
- l'attenzione nei confronti del rinnovamento dei collaboratori, attraverso un richiamo più convincente delle giovani generazioni che possono trovare nel settore calzaturiero significative opportunità di crescita professionale, non sempre conosciute a sufficienza dai giovani stessi e dalle loro famiglie le quali tradizionalmente tendono a privilegiare per i propri figli lavori terziari, ancorché dequalificati, piuttosto che lavori nell'ambito dell'industria;
- la tutela ed anzi la promozione della filiera dei subfornitori che, come più volte è stato richiamato nel testo, costituendo una risorsa-chiave di un Made in Italy di qualità, ha bisogno di meccanismi fisiologici di ricalzo, che oggi mancano;
- ed infine, la ricerca di alleanze sul piano privato (tra sistema calzaturiero e sistemi creditizi, ad esempio) è particolarmente importante per aiutare in concreto il processo di internazionalizzazione della gran parte delle piccole e medie imprese che