

**Ermeneia**

Studi & Strategie di Sistema

# Shoe Report

2015

Settimo 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](http://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

2015

**Settimo 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 Erme-  
neia – Studi & Strategie di Sistema di Roma.

Si ringraziano per la collaborazione la Presidenza e la Direzione di Assocalzaturifici  
Italiani, nonché ANCI Servizi Srl che ha permesso la realizzazione dello Shoe Report.

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

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2015 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  
comunicare sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# *Indice*

**Presentazione** pag. 9

**Considerazioni introduttive e di sintesi** » 12

**Parte prima**  
**UN PERCORSO INESAUSTO DI TRASFORMAZIONE**  
**DELLE IMPRESE**

1. L'attraversamento di un ciclo economico alternante grazie al traino dell'export » 23
2. L'adesione ad un processo selettivo che richiede una resilienza permanente » 28
3. L'internazionalizzazione come motore determinante dell'evoluzione competitiva » 32
4. I nuovi processi che sfidano la tenuta e la crescita delle imprese » 36
5. La messa al centro del processo di rinnovamento delle risorse umane » 40

**Parte seconda**  
**L'ANDAMENTO DELLA CONGIUNTURA**  
**NELLE OPINIONI DEI PRODUTTORI ITALIANI**  
**E DEGLI OPERATORI INTERNAZIONALI**

1. **Le valutazioni dei produttori italiani** » 47
  - 1.1. La conferma di un fenomeno di polarizzazione delle imprese con dei segnali di logoramento » 47
  - 1.2. Una flessione di ordinativi, fatturato e clima di fiducia stimata per il 2014 » 50
  - 1.3. Il valore permanente dell'export, pur con qualche problema » 57
  - 1.4. La forza dell'immagine della calzatura italiana » 64

<b>2. Le valutazioni degli operatori internazionali</b>	pag.	69
2.1. Una divaricazione che vira sul negativo	»	69
2.2. Una contrazione di ordinativi più che di fatturato e di clima di fiducia	»	72
2.3. Un rafforzamento dell'immagine della calzatura italiana all'estero	»	80
2.4. Il posizionamento percepito del sistema calzaturiero nazionale	»	84

**Parte terza**  
**IL CHECK-UP DEI PROCESSI**  
**CHE TRASFORMANO LE IMPRESE**

<b>1. L'attraversamento del ciclo come esercizio di rafforzamento da stabilizzare</b>	»	93
1.1. Sei anni di interpretazione del settore attraverso lo strumento dello Shoe Report	»	93
1.2. Le valutazioni in sintesi della selezione avvenuta	»	103
1.3. Un andamento di ordinativi e fatturato in prevalenza positivo, ma rallentato e con aspettative prudenti per il 2015	»	108
1.4. L'occupazione manifesta qualche tendenza in più verso la diminuzione	»	115
1.5. Un consolidamento consapevole delle strategie perseguite	»	121
<b>2. Un'internazionalizzazione evoluta da perseguire e da sostenere</b>	»	130
2.1. Una spinta in crescita, ma differenziata nei confronti dell'export	»	130
2.2. Un processo di internazionalizzazione da far evolvere	»	136
2.3. I soggetti e le proposte di accompagnamento delle imprese	»	139
2.4. La risorsa di <i>theMICAM</i> e delle altre attività espositive	»	146
<b>3. I segnali di rilocalizzazione da mettere sotto osservazione</b>	»	157
3.1. Una situazione in (lento) movimento	»	157
3.2. Le delocalizzazioni produttive delle imprese calzaturiere	»	160
3.3. L'orientamento eventuale verso il rientro in Italia	»	161
<b>4. Un'apertura nei confronti dell'e-commerce da sostenere</b>	»	164
4.1. L'aumento di attenzione per lo strumento	»	164
4.2. Le ragioni principali dell'eventuale rinuncia	»	167
4.3. Le valutazioni delle aziende orientate allo strumento	»	169
<b>5. Un nuovo ciclo di attenzione per le risorse umane da intraprendere</b>	»	172
5.1. I problemi più avvertiti sul fronte del personale	»	172
5.2. Le valutazioni di alcune proposte dirette a migliorare il reclutamento	»	175

**Parte quarta**  
**UN RUOLO ATTIVO PER L'EUROPA**  
**DEI CONSUMATORI E DELLE IMPRESE**

<b>1. La domanda (disattesa) dei consumatori europei e la difficile introduzione del Made-IN</b>	pag. 181
1.1. Un percorso a ostacoli	» 181
1.2. L'orientamento favorevole verso il Made-IN di consumatori e imprese	» 185
1.3. L'esigenza di riattivare il processo di approvazione	» 191
<b>2. La difesa dei consumatori e delle imprese nei confronti della contraffazione</b>	» 195
2.1. L'evoluzione e le caratteristiche del fenomeno in Europa	» 195
2.2. L'approfondimento della situazione nazionale	» 203
2.3. Cultura e comportamenti dei consumatori italiani	» 211
2.4. La necessità di un approccio integrato nei confronti della contraffazione	» 215
<b>3. La protezione dei consumatori e delle imprese rispetto ai materiali impiegati (REACH)</b>	» 217
3.1. Finalità, obiettivi e soggetti obbligati	» 217
3.2. Le disposizioni per il settore calzaturiero	» 219
3.3. Il necessario passaggio all'applicazione effettiva	» 220
<b>4. Le barriere da superare per una competizione maggiormente <i>fair</i></b>	» 224
4.1. I negoziati tra Unione Europea e Stati Uniti	» 224
4.2. I negoziati tra Unione Europea e Russia	» 228
4.3. I negoziati tra Unione Europea e Giappone	» 232
4.4. Un tema molto complesso da affrontare	» 235

**Parte quinta**  
**GLI INDICATORI STATISTICI**

1. I lineamenti fondamentali del settore calzaturiero	» 239
2. Le aziende e gli addetti	» 244
3. La produzione, l'export e l'import	» 258
4. I consumi delle famiglie italiane	» 272
5. Il settore calzaturiero nella UE e nel mondo	» 278

**ALLEGATI**

1. La metodologia utilizzata	» 301
2. Le tabelle di dettaglio del panel congiunturale	» 318
3. Le tabelle di dettaglio dell'indagine sulle imprese	» 343



## Presentazione

*Siamo soddisfatti ed orgogliosi come ASSOCALZATURIFICI ITALIANI di aver promosso ormai 7 anni fa lo Shoe Report, uno strumento originale che annualmente legge l'andamento del settore attraverso gli occhi di un soggetto esterno indipendente, il quale analizza i dati oggettivi, le opinioni e gli atteggiamenti degli operatori utilizzando una serie articolata di indagini.*

*Gli obiettivi perseguiti erano e restano chiari:*

- creare un appuntamento annuale basato su un apposito Rapporto, da mettere a disposizione dei soggetti istituzionali, dei media e dell'opinione pubblica, nonché degli stessi imprenditori i quali hanno bisogno di riflettere costantemente su se stessi e sul loro modo di operare;*
- far percepire meglio il valore macroeconomico del settore, ma anche quello dell'interesse che esso presenta per i giovani, i quali stentano invece a vedere nelle aziende calzaturiere un ambito significativo di impiego e di carriera, malgrado le profonde trasformazioni avvenute che hanno fatto evolvere l'organizzazione, le mansioni e i rispettivi profili professionali;*
- trasmettere in particolare il valore strategico per il Sistema Moda della componente calzatura che viene talvolta percepita come "aggiuntiva" rispetto al comparto abbigliamento, malgrado l'immagine straordinaria di cui gode a livello mondiale;*
- adottare una visione che guarda annualmente al settore calzaturiero per guardare al Paese e alle sue necessità e in particolare al rafforzamento dell'intero comparto del Made in Italy.*

*Avendo promosso l'iniziativa nel corso del 2008 (per poi presentare il 1° Shoe Report all'inizio del 2009), ci si è trovati a monitorare, anno per anno, l'impatto della crisi ma anche le modalità con cui le imprese hanno saputo reagire, affrontando le difficoltà e provvedendo ad adeguare le loro strategie di posizionamento, la loro organizzazione e le relative modalità di gestione.*

*Questo percorso di analisi ha fornito un'interpretazione "a caldo" che ha tenuto conto della risposta delle imprese rispetto ad un ciclo che si è rivelato essere alterante nel tempo. I mercati internazionali hanno mostrato infatti indebolimenti e riprese, sviluppi consistenti e improvvise contrazioni, evidenziati in particolare nell'ultimo anno con la drastica riduzione della domanda proveniente dalla Russia, dalla*

*Comunità degli Stati Indipendenti e dall'Ucraina: realtà queste che sono state coinvolte dalla rapida e progressiva riduzione del prezzo del petrolio (e quindi dalla caduta del rublo) oltre che da una crisi geopolitica ancora in corso.*

*Tuttavia quello che conta sottolineare è che il processo di selezione che ha investito le aziende calzaturiere ha contemporaneamente sollecitato la loro capacità di trasformarsi e di proiettarsi ancora di più sui mercati internazionali: proprio negli anni 2008-2014 le esportazioni in valore sono così cresciute del 20,3% e il saldo commerciale del 17,5%.*

*Possiamo dunque rivendicare come imprese calzaturiere la nostra capacità di tenuta oltre che una significativa reazione positiva rispetto alla crisi, malgrado la contrazione continua che si è avuta sul mercato interno. Ma abbiamo anche ribadito nel nostro ambito il valore insostituibile dell'economia reale rispetto alla finanza e ai suoi sbandamenti che hanno agito come detonatore dell'attuale ciclo economico negativo.*

*Lo Shoe Report ha svolto (e svolge) dunque una funzione di accompagnamento stabile di un settore importante della manifattura italiana, che fa capo al Made in Italy di cui è componente particolarmente dinamica, vista anche la capacità di contribuire in maniera più che proporzionale, rispetto alle sue dimensioni, al saldo commerciale attivo dell'intero Made in Italy. Per tutto questo riteniamo di essere parte integrante del Sistema Moda in quanto Industria Moda Calzature.*

*Assocalzaturifici Italiani non solo esercita il suo ruolo di rappresentanza delle imprese, ma anche quello di promozione attiva dei processi di internazionalizzazione in senso stretto come pure di tutti quei processi che aiutano le aziende ad ampliare il loro raggio d'azione e la loro competitività (come l'e-commerce o le alleanze di impresa) e ad affinare il loro processo produttivo (sul piano della qualificazione delle risorse umane o su quello del reshoring), argomenti questi ultimi specificamente trattati quest'anno all'interno dello Shoe Report.*

*Proprio sul tema dell'internazionalizzazione abbiamo voluto illustrare per la prima volta l'origine e la portata di theMICAM, la più importante manifestazione internazionale delle calzature, promossa in autonomia da Assocalzaturifici, cui si aggiunge una serie di altre manifestazioni europee e mondiali, tra cui la più recente di theMICAMshanghai.*

*Siamo consapevoli che un'associazione di rappresentanza deve oggi non tanto chiedere quanto piuttosto proporre e realizzare come peraltro abbiamo sempre fatto, ad esempio, con l'organizzazione fieristica. Ma è necessario anche "fare insieme" con i protagonisti privati e pubblici, nazionali e internazionali, con i quali abbiamo intrecciato rapporti e collaborazioni significative nel corso di questi anni.*

*Un impegno particolare è stato riservato alla presenza in sede europea, cui fanno capo tematiche ancora irrisolte (come il Made-IN, peraltro richiesto esplicitamente dai cittadini europei come ha mostrato un'apposita indagine riportata nel presente Shoe Report) o tematiche che hanno bisogno di un presidio forte e incisivo sul piano dell'attuazione concreta come la lotta alla contraffazione, la tutela effettiva della salute del consumatore (attraverso il REACH) e il lavoro continuo sull'attenuazione*

*delle barriere doganali (esplicite o implicite) che impediscono una più equilibrata competizione tra i Paesi.*

*Per questo abbiamo voluto quest'anno dedicare specificamente la Parte quarta a questi argomenti, per verificarne lo stato di avanzamento e la necessità di ulteriori miglioramenti.*

*Non mi resta che ribadire il nostro costante impegno nel promuovere lo sviluppo del settore, non solo nell'interesse delle imprese, ma anche del Made in Italy e della manifattura italiana, per la quale i dati più recenti sull'andamento del fatturato e degli ordinativi fanno ben sperare per il 2015.*

Cleto Sagripanti  
Presidente ASSOCALZATURIFICI ITALIANI

## *Considerazioni introduttive e di sintesi*

È questo il 7° Shoe Report che ogni anno fa il punto sull'andamento del settore calzaturiero italiano.

L'avvio del Rapporto ha coinciso proprio con l'inizio dell'attuale ciclo economico che ha sottoposto tutto il sistema delle imprese ad uno sforzo di revisione straordinaria. Si è così riusciti a seguire l'evoluzione del settore in questi ultimi 7 anni, misurando via via l'impatto oggettivo sulle aziende e quello soggettivo sugli imprenditori in termini di atteggiamenti, comportamenti, valutazioni e orientamenti per il futuro.

Le caratteristiche del ciclo severo che stiamo ancora vivendo hanno fatto emergere sia fenomeni negativi come la contrazione del mercato interno sia fenomeni positivi legati all'esplorazione (con successo) di nuovi mercati unitamente alla progressiva rivisitazione del modo di fare impresa.

Se si volesse sintetizzare il percorso interpretativo svolto basterebbe ricordare le tesi esposte nelle Considerazioni Introduttive dei vari Shoe Report che vanno dall'inizio del 2009 all'inizio del 2014, considerando l'andamento dell'anno precedente:

- nel 2008 si registrano i primi elementi di tensione derivanti dalla crisi, che fanno seguito alla ripresa del 2006 e del 2007 e che mandano i primi segnali di flessione negli ultimi mesi del 2008 insieme alla percezione della serietà della situazione, ma senza generare da subito una comprensione adeguata e condivisa di ciò che stava succedendo e ancora meno dei cambiamenti paradigmatici che si sarebbero prodotti rispetto al lontano come al recente passato;
- nel 2009 non si può che prendere atto dell'impatto rilevante di un ciclo economico negativo che provoca una contrazione della produzione industriale generalizzata, dell'export, dell'import e ad un aumento complementare della Cassa Integrazione Guadagni: il tutto peraltro non senza una certa capacità di reazione delle imprese che però dà anche avvio ad un processo di differenziazione che andrà successivamente accentuandosi negli anni, mentre si fa più chiaro il fatto che la crisi non sarà superata né in tempi brevi né in maniera facile;
- nel 2010 si registrano dei segnali positivi, relativi all'anno che precede, sia sul piano dei dati oggettivi sia sul piano degli atteggiamenti degli imprenditori, segnali basati su una prima metabolizzazione della crisi da parte di questi ultimi che lentamente stanno accettando di dover diventare protagonisti "attivi" dell'attraversamento della crisi;

- nel 2011 si ha una conferma dell’andamento positivo dei risultati dell’esercizio precedente, sostenuti in particolare dalla forza dell’export (e non certo dall’andamento del mercato interno), frutto evidentemente di una metabolizzazione del ciclo che cresce lungo la strada e che si fa sempre più convinta da parte delle aziende, le quali hanno così avviato processi di ristrutturazione e di riposizionamento a “varia intensità”, i quali hanno a loro volta rafforzato la polarizzazione in alto o in basso delle imprese, a seconda della loro capacità di reazione più o meno attiva;
- nel 2012 si palesa una controtendenza, con un rallentamento del trend di crescita rispetto al biennio 2010-2011, mentre si fanno più evidenti gli effetti selettivi della situazione economica che tende a logorare il sistema delle imprese e in particolare la filiera della calzatura, la quale rappresenta da sempre un *asset* particolarmente rilevante per il settore: tuttavia si registra anche una continuità nella capacità reattiva di fondo e una trasformazione significativa della cultura dell’imprenditore che ormai in qualche modo si è “socializzato” ad un ciclo economico complesso e mutante;
- e infine nel 2013 non si può che registrare la tenuta sostanziale del settore calzaturiero rispetto all’esercizio precedente grazie essenzialmente alla forza esportativa che lo caratterizza e che continua a compensare la contrazione inarrestabile della domanda interna dal 2007 in poi: l’esame dei distretti, vero *focus* di analisi del Rapporto dell’anno, ha permesso di valutare l’evoluzione di questi ultimi verso la configurazione di una sorta di Piattaforma Produttiva Europea che sfida “in alto” le imprese calzaturiere come pure i soggetti istituzionali, poiché la filiera dell’alta qualità affonda le radici nei distretti italiani per poi diramarsi in Europa e nel mondo attraverso le tante alleanze con le grandi *griffe*.

Nel presente Shoe Report 2015 che dà conto dell’andamento dell’anno 2014 rispetto al 2013, l’insieme delle analisi condotte permette di avanzare le seguenti tesi interpretative.

La prima riguarda innanzitutto *la capacità delle imprese calzaturiere di reagire con costanza, rispetto ad un ciclo economico a “denti di sega” (con discese, risalite, nuove discese e quindi risalite ulteriori), sfruttando il traino di un export malgrado tutto “resistente”*.

Le dinamiche relative risultano del tutto chiare qualora si consideri che<sup>1</sup>:

- nel 2014, rispetto all’anno precedente, cresce ancora l’export di calzature in valore (+3,0%) ma meno che l’anno 2013 in cui aveva manifestato un +5,7%, andamento questo che a sua volta era più elevato rispetto al +2,5% del 2012, il quale invece risultava molto più contenuto se posto a confronto con i due anni che precedono, quando aveva toccato il +13,7% del 2010 e il +12,7% del 2011, recuperando così la caduta del 2009 (-15,9%);
- il risultato in termini di export 2014 non è tuttavia bastato per garantire una crescita ulteriore del saldo export/import in valore, visto che questo si è contratto del -1,2% (e del -34,8% in quantità), con una dinamica inversa (anche se limitata) ri-

<sup>1</sup> Cfr. tabella 1/Parte prima, pag. 24.

spetto ai precedenti anni in cui era cresciuto a due cifre (tra il 2010 e il 2013), ma sempre con un'elevata capacità di recupero dell'export in valore rispetto a quello in quantità;

- la forza manifestata dall'export risulta palese se si guarda all'intero periodo della crisi (dal 2008 al 2014), nel quale le esportazioni aumentano del +20,3% in valore (anche se diminuiscono del -2,3% in quantità) e l'andamento del saldo commerciale resta nel complesso positivo, considerato che cresce del +17,5% in valore e del +13,8% in quantità: è evidente che l'esplorazione di nuovi mercati e la tenuta significativa della qualità del prodotto, confermata dalla continua crescita del prezzo medio delle calzature esportate (da 31,2 euro nel 2008 a 38,4 euro nel 2014) hanno favorito un equilibrio positivo per il settore nel suo insieme, stante anche il fatto che l'85% circa della produzione italiana prende la strada dell'estero;
- e tutto questo avviene mentre l'andamento dei consumi di calzature da parte delle famiglie italiane conferma il proprio trend negativo nel 2014 (-2,9% in quantità e -7,2% in valore) che fa seguito ad una serie praticamente ininterrotta di segni “-” lungo tutto il periodo del ciclo economico che abbiamo vissuto e che stiamo vivendo: col risultato che, nel periodo 2008-2014, i consumi interni di calzature sono diminuiti del -15,1% in quantità e del -16,3% in valore.

L'andamento del settennio risulta ancora più percepibile qualora si consideri la relativa rappresentazione grafica<sup>2</sup> che assume la forma di una sorta di “W”, con discese e risalite più ripide o più lente a seconda degli anni.

La seconda tesi sottolinea *l'aderenza delle imprese ad un percorso di trasformazione selettiva del proprio modo di essere e di operare grazie ad atteggiamenti e comportamenti di resilienza continuamente agita, che servono ad affrontare l'andamento alternante del ciclo.*

Le caratteristiche di quest'ultimo finiscono ovviamente col generare<sup>3</sup>:

- una differenziazione tra imprese che si trovano sostanzialmente fuori dalla crisi oppure ancora dentro di essa ma con segnali positivi consistenti (41,7% del totale) e imprese che presentano dei segnali positivi ma che probabilmente saranno fuori dalla crisi dall'anno in corso in poi (un altro 41,6%), mentre tende a stabilizzarsi negli ultimi tre anni lo “zoccolo” di chi si trova ancora pienamente dentro il ciclo negativo (all'incirca il 16%-17% del totale delle imprese); una parallela differenziazione nella dinamica dei “fondamentali” (ordinativi, fatturato e clima di fiducia) che suddividono le aziende tra quelle che mostrano una tendenza in forte + discreta crescita (oppure costante ma consistente) rispetto all'anno precedente e imprese che invece presentano una tendenza di continuità modesta oppure di diminuzione: peraltro anche tale divaricazione risulta a sua volta alternante nei rispettivi valori tra i vari anni considerati, a conferma dell'aderenza delle imprese ad un percorso di trasformazione selettiva che segue la conformazione alternante del ciclo;

<sup>2</sup> Cfr. grafici 1-4/Parte prima, pag. 25.

<sup>3</sup> Cfr. tabella 4/Parte prima, pag. 29.

- una differenziazione infine legata al tipo di strategie generali adottate, le quali danno un’idea della diversa capacità di reazione delle imprese: quelle che tendenzialmente si limitano ad aspettare con pazienza che la crisi si risolva oppure che si adattano con flessibilità (aziende che risultano maggioritarie in proporzione, ma più o meno decrescenti nel tempo) e quelle che adottano invece strategie di significativo riposizionamento/ristrutturazione se non addirittura di un’autentica metamorfosi (aziende in proporzione minoritarie, ma in crescita negli anni, sino a superare 1/3 del totale e cioè il 35,2%, almeno nelle previsioni per il 2015).

Ma l’insieme delle differenziazioni suddette non basta a comprendere appieno lo sforzo che la crisi ha indotto, portando la grande maggioranza delle aziende ad affrontare in permanenza le trasformazioni che servono: il 33,3% del panel di imprese intervistate a gennaio 2015 dichiara di aver affrontato queste ultime, ma di dover completare tale processo. A queste bisogna aggiungere un altro 50% di aziende che riconoscono come aver affrontato le difficoltà, adottando i mutamenti necessari, fa sì che oggi si vada “molto e/o abbastanza meglio”. Come si vede più dell’80% delle aziende ha messo in atto uno sforzo continuo di revisione che sembra aver dato i suoi frutti, qualora si mettano a confronto in particolare i dati raccolti a gennaio 2015 con quelli raccolti a gennaio 2014<sup>4</sup>.

In conclusione si deve registrare come la differenziazione selettiva tra le imprese distingua non tanto quelle che reagiscono, da un lato e quelle che non reagiscono, dall’altro quanto piuttosto quelle che hanno cominciato prima il loro processo di trasformazione e quelle che l’hanno cominciato più tardi: la conseguenza è che (forse) si può sperare che quanto si sta manifestando in questo inizio di 2015 in termini di segnali lievi di ripresa, accompagnati da un indebolimento dell’euro, possano consolidare la capitalizzazione degli sforzi che le imprese hanno promosso in questi anni, portando ad una raccolta di risultati positivi nei rispettivi bilanci.

La terza tesi è che si è davanti ad *un ulteriore allargamento dei processi di internazionalizzazione quale leva particolarmente potente di trasformazione delle imprese, sostenuta anche da un’apertura nei confronti di nuovi processi di contorno.*

Basti ricordare in proposito i fenomeni seguenti<sup>5</sup>:

- non solo l’incremento continuato anno per anno dell’export in valore, dopo la caduta del 2009, sino a cumulare un +20,3% nel periodo 2008-2014, raggiungendo così la ragguardevole cifra di 8,3 miliardi di euro, ma anche l’incremento del saldo commerciale positivo (ancorché in lievissima contrazione nel 2014, pari al -1,2% ma comunque con un valore consistente di 4,2 miliardi di euro): il che fa sì che il settore calzaturiero continui a fornire il contributo proporzionalmente più elevato rispetto al suo peso, qualora si prendano in considerazione gli altri settori del Made in Italy come il tessile/abbigliamento, la meccanica, l’arredo-casa e gli alimentari/bevande (con 5.000 imprese su un totale di 306.000 del Made in Italy nel suo complesso e cioè con l’1,6% del totale il calzaturiero contribuisce col 5,3%

<sup>4</sup> Cfr. tabella 4/Parte prima, pag. 29.

<sup>5</sup> Cfr. tabella 5/Parte prima, pagg. 33-34.

del saldo positivo complessivo, generando così un export in valore pari a 3,3 volte l'incidenza del numero delle proprie imprese)<sup>6</sup>;

- inoltre, ferma restando l'elevata incidenza del valore dell'export sulla produzione (85% circa), le aziende calzaturiere risultano palesemente impegnate a “premere l'acceleratore”: le imprese medio-esportative (quelle cioè con un fatturato estero compreso tra il 10% e il 50% del totale) sono passate dal 25% del panel nel 2012 al 30,1% nel 2014, mentre quelle fortemente esportative (con un fatturato estero compreso tra il 50% e il 90% del totale) sono cresciute dal 35,8% al 42,5% nel medesimo periodo;
- senza contare la consapevolezza in crescita delle imprese circa la necessità di far leva sempre di più sul processo di internazionalizzazione: all'inizio del 2015 il 77,3% delle aziende sottolinea come tale processo conti “moltissimo e/o molto”, ma tale propensione sale all'84,5% per i prossimi due anni (ma se a tali giudizi si aggiunge anche la valutazione intermedia (quella dei giudizi “conta abbastanza”) tali valori si collocano non lontani dalla totalità degli intervistati.

Tutto ciò implicherebbe la presenza di un adeguato sistema di accompagnamento delle esigenze che le aziende hanno oggi per potersi rafforzare sul piano dell'internazionalizzazione. Tra le necessità è bene ricordare quelle maggiormente avvertite da parte del panel intervistato che evidenziano un'accentuazione di quelle legate ad un'informazione realmente efficace, come mostra il quadro che segue:

	<i>Molto + Abb. importante</i>
<i>Esigenze di informazione qualificata</i>	
– Poter ottenere informazioni affidabili sulla qualità delle controparti (potenziali clienti e/o potenziali fornitori)	94,3
– Poter disporre di un'informazione aggiornata e approfondita sui mercati che interessano	91,3
– Poter essere aiutati a individuare i servizi che servono in contemporanea all'azienda per migliorare la propria competitività: esplorazione dei mercati, accesso al credito, assicurazione sui crediti, sostegno alle alleanze di impresa, ecc.	61,5
– Poter essere aiutati nei contatti con i diversi soggetti che si occupano di internazionalizzazione delle imprese, per utilizzare al meglio i rispettivi servizi (Ice, Sace, Camere di Commercio, banche, ecc.)	61,2
<i>Esigenze di tipo bancario e assicurativo</i>	
– Poter disporre di finanziamenti relativi a progetti di esplorazione delle potenzialità presenti sui diversi mercati (come ad esempio partecipazione a Fiere, effettuazioni di missioni, predisposizione di studi ad hoc, ecc.)	84,1
– Poter disporre degli strumenti di pagamento necessari e sicuri (a partire dalle Lettere di Credito, ecc.)	83,9
– Poter disporre di una copertura assicurativa adeguata dei crediti (anche di piccole dimensioni)	83,8
– Poter disporre di un istituto di credito italiano di riferimento, presente e operativo (e non solo come sede di rappresentanza) nel Paese scelto come ambito di interesse da parte dell'impresa	59,7
– Poter disporre di un finanziamento relativo a progetti di commercializzazione dei prodotti calzaturieri all'estero (apertura di negozi o di reti di negozi; costituzione di società in comune con partner locali, ecc.)	52,4
– Poter disporre di finanziamenti per la realizzazione di show-room dell'azienda oppure in alleanza con altre imprese	52,3

<sup>6</sup> Cfr. tabella 3/Parte prima, pag. 27.

Ma esistono anche processi più recenti che spingono le imprese a fare trasformazione continuata, come ad esempio<sup>7</sup> l'eventuale introduzione dell'e-commerce, per il quale è stato possibile effettuare un confronto a distanza di 3 anni, da cui emerge il graduale miglioramento degli atteggiamenti e dei comportamenti degli imprenditori a tale proposito: le aziende che hanno cominciato ad utilizzare l'e-commerce erano il 21,1% nel 2012 e salgono al 25,3% nel 2015 e quelle che non hanno ancora utilizzato l'e-commerce ma sono orientate a farlo o stanno predisponendo un progetto ad hoc passano, nello stesso periodo, dal 31,7% al 33,4%. Mentre diminuisce ovviamente il complemento a 100 delle aziende che non hanno utilizzato né pensano di utilizzare oppure che hanno provato ad utilizzare l'e-commerce ma che per ora hanno rinunciato (dal 47,2% al 41,3% nei tre anni considerati).

I passi avanti suddetti vengono ribaditi dalla consapevolezza (stabile nel tempo) che l'e-commerce costituisce un canale di vendita da utilizzare vicino a tanti altri per poter vendere di più e anche per farsi conoscere. Ma soprattutto sono le esperienze positive, anche se promosse da altri, che possono indurre le aziende ad affrontare il tema dell'e-commerce in proprio, secondo quanto ammettono in maniera crescente le aziende intervistate: erano di tale opinione il 13,6% del panel 2012 e salgono al 26,3% nel panel 2015.

Un altro processo che può aiutare la trasformazione è costituito dalla collaborazione tra imprese, tema-chiave questo ma anche assai delicato che ancora oggi vede un atteggiamento sostanzialmente positivo solo da parte di circa 1/3 delle imprese intervistate (34,2%), con un'evidente difficoltà a crescere nel corso del tempo. E tuttavia non è da trascurare la dimensione di questo primo gruppo di imprese che ammette di cercare attivamente delle occasioni per poter lavorare insieme ad altre oltre a ritenere che tale collaborazione faccia ormai parte della "mutazione" necessaria nel modo di fare azienda nella situazione attuale e ancora di più in quella di prospettiva. Peraltro se tale collaborazione viene declinata in funzione dell'attribuzione di un "rating di filiera" migliore per quelle aziende che lavorano insieme ad altre più grandi e maggiormente affidabili, si vede immediatamente come la propensione cresca, toccando poco meno dei 2/3 delle aziende intervistate (62,3%).

Infine potrebbe diventare di maggiore attualità un eventuale processo di ritorno in Italia delle attività produttive precedentemente trasferite all'estero. Di tale processo si colgono segnali ancora deboli sia a livello nazionale che a livello internazionale<sup>8</sup>. Ma ciò non toglie che valga la pena di approfondire almeno un po' l'argomento attraverso alcune domande che sono state poste alle aziende intervistate quest'anno.

Ebbene il 27,7% di queste ultime dichiara di produrre calzature o parti di calzature all'estero in maniera "molto e/o abbastanza significativa". Mentre, con riferimento a tale quota di imprese che hanno risposto positivamente, si può verificare che il 10,2% di esse risulterebbe essere aperto ad un'ipotesi di eventuale *reshoring* in Italia sotto la spinta di una molteplicità di fattori, in cui la qualità del prodotto Made in Italy rappresenta pur sempre la componente più importante (al di là del costo crescente del la-

<sup>7</sup> Cfr. tabella 6/Parte prima, pag. 39.

<sup>8</sup> Cfr. capitolo 3.1/Parte terza.

voro, delle difficoltà sul piano logistico, della scarsa disponibilità di fornitori in loco effettivamente qualificati).

E inoltre esisterebbe anche un 8,3% di imprese che svolgono attività produttiva all'estero ma che non sono interessate a spostare quest'ultima in Italia: in tal caso però potrebbero prendere in considerazione l'ipotesi di uno spostamento estero su estero e in tal caso va notato che poter disporre di eventuali incentivi, diretti a favorire la rilocalizzazione in Italia di attività produttive collocate in altri Paesi, interesserebbe una quota non banale delle aziende suddette e cioè il 32,3%.

Un tipo di processo particolare che stimola infine la trasformazione delle imprese è quello della *necessaria messa al centro del ricambio e della qualificazione delle risorse umane, le quali rappresentano un asset strategico non solo per sostenere la capacità di tenere rispetto all'attuale ciclo da parte delle aziende, ma anche per poter agganciare un'eventuale ripresa che sarà comunque sempre "esigente" in termini di qualità del prodotto calzatura.*

A tale proposito è bene ricordare che gli addetti del settore calzaturiero in Italia risultano in diminuzione costante da tempo: negli ultimi 14 anni sono scesi da 113.000 a 77.000 unità, con una contrazione del 32,3%, analoga a quella del numero di imprese (33,5%). Naturalmente tale andamento è il frutto di fenomeni diversi come l'uscita dal mercato da parte delle aziende più deboli, lo spostamento di attività produttive all'estero, le eventuali acquisizioni o fusioni tra imprese. Ma l'attuale ciclo economico sta ponendo ulteriormente all'attenzione il tema della manodopera che si manifesta all'insegna di una bivalenza di situazioni: ci sono infatti aziende che riducono il personale e ci sono aziende che invece aumentano o pensano di rimpiazzare quello invecchiato, dovendo ricercare perciò nuovi soggetti e nuovi profili.

Dell'andamento dell'occupazione e della corrispondente Cassa Integrazione Guadagni si dà conto nelle analisi che seguono, dalle quali emerge una chiara e progressiva erosione della compattezza dell'*asset* manodopera. Ma quello che conta è tener presente che a contare non sono solo le dinamiche quantitative, bensì anche quelle qualitative. Tali dinamiche mostrano l'esistenza:

- di problemi legati all'impoverimento delle risorse umane, causato dall'invecchiamento che però risulta portatore di un know-how non facilmente rimpiazzabile proprio sul piano delle professionalità di base (come modellisti, montatori, responsabili strutture, ecc.): risulta convergente su tale aspetto il 76,6% delle imprese intervistate;
- di problemi derivanti dall'attrazione del personale suddetto da parte delle aziende che lavorano per le grandi *griffe*, con il conseguente rischio di indebolire le altre imprese ivi comprese quelle della subfornitura, con un complessivo indebolimento della filiera (più del 60% del panel concorda con tali affermazioni);
- a tutto questo si affianca il rischio di dismissione dei lavoratori ormai non più coperti dalla Cassa Integrazione Guadagni, con la possibilità di un'ulteriore perdita di professionalità importanti (45,4%).

Ma contemporaneamente ci sono anche difficoltà di reclutamento della nuova manodopera:

- perché non è facile reperire professionalità ad esempio di tipo medio, da destinare al presidio dei mercati, al marketing, all'evoluzione dei gusti del consumatore, all'innovazione stilistica, all'innovazione tecnologica e organizzativa (67,5% di consensi);
- perché si è in presenza di un disinteresse pronunciato dei giovani per il settore calzaturiero che risulta poco considerato ed apprezzato ed anzi percepito (peraltro insieme alle famiglie di provenienza) in maniera distorta e assai “povera”, visto che non si è consapevoli di tutto ciò che è avvenuto in questi anni in tema di evoluzione della qualità delle mansioni e dell'organizzazione del lavoro all'interno dell'azienda (70,1% di consensi);
- e inoltre perché viene anche sottolineata la difficoltà (e il costo) qualora si intenda formare eventuali giovani provenienti dagli Istituti Tecnici o dagli ITS tramite il loro affiancamento a personale esperto già in servizio, modalità questo che risponderebbe ad una necessità reale delle imprese.

Da quanto emerso dalle valutazioni del panel ma anche da incontri diretti con le aziende si è colto un interesse reale ad investire sulle risorse umane, pur nel quadro di un ciclo ancora alternante e incerto come l'attuale, a patto che tale investimento sia diretto:

- soprattutto alle giovani generazioni, da formare nell'ambito delle professionalità di base del settore, da quelle cioè che risultano più orientate a garantire un prodotto di elevata qualità, riconoscibile come tipicamente Made in Italy;
- ad utilizzare una formazione per i diplomati tecnici e/o ITS, impartita esclusivamente per affiancamento al personale esperto già presente all'interno delle aziende;
- ma anche alla qualificazione di giovani diplomati e/o laureati, nella logica di preparare dei potenziali quadri intermedi, grazie a dei progetti condivisi a livello distrettuale e indirizzati su temi legati innanzitutto al processo di internazionalizzazione da rafforzare, come pure all'e-commerce;
- a trovare infine formule di convergenza tra imprese, sistema associativo e soggetti pubblici, al fine di attivare un circolo virtuoso in cui i costi derivanti dalla formazione *on the job* possano essere, almeno parzialmente, “ridotti” a valere su risorse pubbliche.

Naturalmente alla luce dell'approvazione definitiva dei Decreti Legislativi del *Jobs Act*, ma anche a seguito della Legge di Stabilità che prevede riduzioni significative dal punto di vista fiscale e degli oneri sociali, potrebbe essere possibile battere la strada dell'assunzione a tempo indeterminato a tutele crescenti che permetterebbe sia di poter valutare la qualità dei giovani senza impegnare definitivamente l'azienda sia al giovane di entrare in maniera contrattualmente meno provvisoria rispetto ad oggi e per un periodo di almeno 8-10 mesi, potendo essere inserito con una formazione intensa *on the job* nel mondo della produzione calzaturiera (e con il parallelo vantaggio di una riduzione di oneri per l'impresa).

In conclusione si può affermare che le aziende calzaturiere hanno attraversato il ciclo economico difficile e alternante che abbiamo conosciuto, investendo su se stesse