

Ermeneia

Studi & Strategie di Sistema

Shoe Report

2011

Terzo 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

2011

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



A.N.C.I.

Associazione Nazionale
Calzaturifici Italiani

FrancoAngeli

Il presente Rapporto è stato curato da Nadio Delai, con la collaborazione di Mario Brutti, nell'ambito 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, oltre che Feder calzature con la quale è stata predisposta l'indagine sui rivenditori italiani.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2011 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
La mutazione è cominciata » 13

Parte prima **LO SFORZO DI USCITA DALLA CRISI**

- 1. Il cambiamento di segno delle dinamiche del 2010** » 25
- 2. Il riflesso del miglioramento nelle valutazioni degli imprenditori** » 30
- 3. Il permanente valore del settore calzaturiero come parte significativa del Made in Italy** » 34
- 4. La graduale metabolizzazione della crisi** » 39
- 5. La reattività aziendale come applicazione strategica e come consapevolezza del nuovo ciclo** » 46
- 6. Il passaggio da compiere dalla soggettività alla relazionalità di impresa** » 49

Parte seconda **L'ANDAMENTO DELLA CONGIUNTURA NELLE OPINIONI DEI PRODUTTORI ITALIANI E DEGLI OPERATORI INTERNAZIONALI NELL'AUTUNNO 2010**

- 1. Le valutazioni dei produttori italiani** » 55
- 1.1. Una strategia più attiva per uscire dalla crisi » 55

1.2. Il recupero dei parametri fondamentali per la vita aziendale e le prospettive di crescita	pag.	59
1.3. Un andamento in lenta ripresa della calzatura italiana sul mercato internazionale	»	64
1.4. L'immagine della calzatura italiana come vera risorsa immateriale e il necessario potenziamento dell'offerta	»	72
2. Le valutazioni degli operatori internazionali	»	79
2.1. Una reazione positiva rispetto alla crisi	»	79
2.2. L'evoluzione dei più significativi parametri aziendali	»	82
2.3. Verso una ridefinizione dello scenario di riferimento	»	85
2.4. Il vantaggio di immagine della calzatura italiana	»	89
2.5. La calzatura italiana nello scenario della competizione globale	»	90

Parte terza
IL CHECK-UP DELLE IMPRESE CALZATURIERE
ALL'INIZIO DEL 2011

1. I segnali di controtendenza	»	101
1.1. L'arresto delle dinamiche di contrazione	»	101
1.2. Un 2010 con indicazioni positive	»	104
1.3. La conferma nell'andamento attuale e di prospettiva del fatturato, dell'export e del clima di fiducia	»	105
1.4. Il miglioramento relativo sul fronte dell'occupazione	»	114
2. L'incorporazione della crisi nella reazione delle imprese	»	118
2.1. Tra subire e reagire	»	118
2.2. L'intensificarsi delle strategie di trasformazione	»	121
2.3. La piena tenuta sul fronte degli atteggiamenti imprenditoriali	»	123
3. Il cluster delle innovazioni maggiormente perseguite	»	125
3.1. Mercato innanzitutto, oltre che aggancio col Sistema-Moda	»	125
3.2. L'apertura verso la collaborazione tra imprese	»	127
4. L'impegno in funzione della crescita	»	133
4.1. La consapevolezza che "replicare" non basta	»	133
4.2. Un quadro di proposte per sostenere lo sforzo delle imprese	»	135

Parte quarta
L'ANDAMENTO DEI RIVENDITORI AL DETTAGLIO

1. L'impatto della crisi	pag. 143
1.1. Un settore in sofferenza	» 143
1.2. Le differenziazioni interne	» 144
1.3. La tipologia dei problemi più vissuti	» 146
2. Orientamenti e proposte per il rafforzamento	» 151
2.1. I diversi atteggiamenti verso il futuro	» 151
2.2. Le esigenze da affrontare	» 154
2.3. Le possibili collaborazioni tra produttori e rivenditori	» 155
3. La valutazione dei comportamenti dei consumatori	» 157
3.1. La crescita del fenomeno della "polarizzazione"	» 157
3.2. Le differenze a seconda della tipologia di cliente	» 158
3.3. I fattori che favoriscono maggiormente l'acquisto	» 160

Parte quinta
GLI INDICATORI STATISTICI

1. I lineamenti fondamentali del settore calzaturiero	» 167
2. Le aziende e gli addetti	» 171
3. La produzione, l'export e l'import	» 181
4. I consumi delle famiglie italiane	» 195
5. Il settore calzaturiero nella UE	» 201

ALLEGATI

1. La metodologia utilizzata	» 207
2. Le tabelle di dettaglio del panel congiunturale	» 223
3. Le tabelle di dettaglio del check-up delle imprese	» 256
4. Le tabelle di dettaglio sui rivenditori	» 274

Presentazione

È questo il terzo appuntamento annuale del settore calzaturiero che, attraverso lo Shoe Report, si propone di analizzare, interpretare e fare proposte condivise, in vista di rafforzare la capacità d'urto del Made in Italy come pure di costruire con i soggetti collettivi (pubblici e privati), con le forze del lavoro e con l'opinione pubblica un comune percorso di consapevolezza e di crescita del settore che oggi è particolarmente impegnato nel superamento della crisi in corso.

Quest'anno i dati oggettivi presentano finalmente un maggior numero di segni "+" invece che solo di segni "-" come nel 2009. Sembra profilarsi dunque un percorso, a volte non lineare, di uscita dalla crisi, che oggi si manifesta soprattutto sul piano dell'export e dei risultati conseguenti sull'attivo del saldo commerciale nazionale.

Ma questo non significa che non ci siano, insieme alle prime luci, anche molte ombre perché il sistema delle imprese evidenzia un'articolazione differenziata al suo interno in termini di comportamenti e di risultati, anche se oggi il clima è in parte mutato e si guarda con più ottimismo al futuro.

Proprio perché sappiamo che bisogna stare al meglio all'interno dei processi reali abbiamo voluto – come di consueto – fotografare le nostre imprese attraverso un'analisi condotta dall'esterno del settore, affinché essa possa cogliere con maggiore oggettività l'andamento attuale, gli atteggiamenti e le propensioni degli imprenditori protagonisti.

Il risultato dell'analisi mostra nell'insieme una crescita del sistema delle aziende calzaturiere: c'è infatti meno timore rispetto ai primi mesi della crisi, c'è più reattività e c'è più consapevolezza degli impegni che ancora debbono essere declinati per diventare più forti e pensare ad un dopo-crisi di sviluppo.

Lo spirito con cui si è inteso ragionare in queste pagine è da sempre duplice.

Da un lato infatti si intendono individuare tutti gli ambiti su cui possono esercitarsi le imprese calzaturiere per migliorare le proprie strategie e le proprie modalità di gestione, ma anche per crescere culturalmente ed avere così più strumenti per affrontare la fase complessa che siamo destinati a vivere e non certo per breve tempo.

Dall'altro si vogliono mettere a disposizione le conoscenze e la realtà effettiva del nostro patrimonio di imprenditorialità, chiedendo agli altri soggetti collettivi (pubblici e privati) di esercitare con noi un comune impegno di fronte al Paese, volto a disegnare un percorso in cui "ciascuno faccia la propria parte", ma con una sintonia che meglio possa far superare la fase dell'emergenza ed anzi gettare le basi per uno sviluppo di medio periodo.

Noi siamo convinti di voler crescere e migliorare con continuità, perché crediamo nei nostri prodotti, nei nostri clienti, nei nostri imprenditori, nei nostri lavoratori, nei nostri territori.

Ma siamo anche consapevoli che – come si dice nel Rapporto che segue – "aprire una stagione" sul piano del miglioramento della produttività e della competitività delle imprese richiede di trovare una consonanza altrettanto forte sul piano dell'aumento della produttività e della competitività del Paese, con una declinazione corrispondente su tutti i territori in cui le aziende calzaturiere esercitano la loro attività.

In altre parole avvertiamo l'onere che deriva dall'essere un soggetto collettivo e siamo impegnati di conseguenza a migliorare le modalità con cui le nostre imprese operano, ma vogliamo anche estendere il nostro sforzo, promuovendo un accompagnamento condiviso da parte degli altri protagonisti in gioco e in primis dai soggetti pubblici.

Tre sono gli ambiti su cui vorremmo orientare tali sforzi comuni per uscire dalla crisi più forti di quanto eravamo in precedenza.

Il primo è quello di aiutare il consolidamento delle imprese.

E questo può avvenire attraverso l'uso della leva fiscale per favorire la ricerca stilistica e la predisposizione del campionario che potrebbe essere completata dall'uso della suddetta leva anche per il miglioramento dei processi produttivi dal punto di vista degli investimenti tecnologici. L'esperienza di Industria 2015 è stata positiva perché ha spinto imprese e Università a collaborare più strettamente, ma i tagli finanziari imposti hanno vanificato questo sforzo.

Ma vicino a questo vorremmo anche poter migliorare gli intrecci tra settore calzaturiero e formazione ai vari livelli: quello dello sviluppo degli ITS in quegli ambiti territoriali dove già molti passi sono stati compiuti in questa direzione; quello del rafforzamento dei rapporti con l'università an-

che in settori nuovi come ad esempio quello del design avanzato che meglio può integrare quello tradizionalmente presente nelle imprese; ma anche quello di sperimentare esperienze avanzate di flexsecurity, che a livello territoriale potrebbero meglio rispondere ai passaggi delicati che i lavoratori dovranno presumibilmente attraversare, avendo sempre presente l'esigenza di mantenere le risorse umane vive e attive all'interno dei territori distrettuali calzaturieri.

Il secondo ambito è quello più strettamente istituzionale.

Ci si riferisce ai due soggetti che stanno particolarmente a cuore alle aziende calzaturiere e cioè all'ICE da un lato e alla SACE dall'altro.

Per quanto riguarda il primo c'è assoluto bisogno di "stabilizzare" la funzionalità dell'Istituto per quanto riguarda il suo incardinamento, le risorse effettivamente a disposizione, la qualificazione della rete estera, il più stretto collegamento tra imprenditori calzaturieri e strutture dell'ICE.

Per ciò che concerne la SACE si tratta di portare a termine un percorso ormai iniziato da tempo per definire un sistema assicurativo che risponda in maniera maggiormente personalizzata proprio ai fabbisogni dell'industria calzaturiera e della moda, come del resto ci stiamo già attivando come ANCI.

Ed infine, guardando al sistema bancario, potrebbe risultare interessante aprire una fase istruttoria per declinare gli accordi appena stipulati tra Confindustria – Comitato Piccola Industria e grandi soggetti del credito nel campo della predisposizione di un rating su misura per le piccole imprese, che sappia però integrare anche le specificità del mondo della calzatura.

Il terzo ambito di attenzione riguarda il mondo dei consumatori e in genere della pubblica opinione.

A questo proposito si è a buon punto rispetto al completamento del percorso che dovrebbe istituire il "Made In" in Europa, come difesa rispetto alla concorrenza sleale. Purtroppo il mancato rinnovo dei dazi europei compensativi antidumping, in scadenza alla fine di marzo 2011, mette molte imprese a rischio nei confronti della concorrenza sleale di alcuni competitor asiatici. A questo va aggiunto anche il tema della sicurezza che riguarda la qualità intrinseca dei prodotti, allo scopo di garantire meglio i consumatori.

Si tratta perciò di sviluppare i controlli opportuni nei confronti della concorrenza sleale praticata in Italia da produttori stranieri e di predisporre un sistema maggiormente efficace rispetto ad oggi per poter controllare la tipologia dei materiali impiegati nelle calzature.

Ma si tratta anche di sviluppare al meglio una comunicazione a 360°

che serva a promuovere il settore calzaturiero non solo presso i decisori o gli operatori specializzati dell'informazione, ma anche presso i giovani e le loro famiglie. Oggi infatti c'è un'assoluta necessità di ritrovare una più marcata sintonia tra questi ultimi e le professioni dell'industria. Non c'è dubbio infatti che il richiamo di tali professioni rispetto alle vocazioni delle persone che entrano per la prima volta nel mercato del lavoro con un livello di istruzione medio o medio-alto risulta abbastanza basso, malgrado i problemi di disoccupazione che oggi diventano sempre più pesanti.

E il settore calzaturiero si trova in una situazione del tutto particolare. Esso dispone di un'immagine straordinaria sul piano del prodotto, in Italia e all'estero, visto che la scarpa italiana piace molto ed anzi è considerata una parte integrante dell'immagine del Paese; ma c'è contemporaneamente una sorta di ritrosia culturale a lavorare all'interno delle aziende calzaturiere che peraltro sarebbero in grado di offrire opportunità di impiego interessanti e in evoluzione proprio ai giovani alla ricerca di un inserimento professionale.

Vorremmo insomma, come abbiamo ribadito anche nei precedenti Rapporti, far crescere la convergenza tra i diversi partner pubblici e privati. Questo al fine di migliorare la nostra capacità come Paese di superare la crisi, ma anche di accrescere stabilmente le performances delle imprese e degli altri soggetti che si trovano in relazione con esse.

Interpretare la "mutazione" del nostro modo di produrre, di lavorare, di consumare, di stare insieme richiede di costruire un percorso che metta a frutto tutte le risorse di cui disponiamo per imboccare la strada di un nuovo sviluppo.

Vito Artioli

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

Introduzione

La mutazione è cominciata

Presidiare un settore particolarmente sensibile alla crisi come quello calzaturiero, stante anche la sua forte esposizione sull'estero, richiede di “stare costantemente nei processi reali”, per poter cogliere i segnali di movimento che accompagnano l'evoluzione della crisi in corso verso un suo (auspicabile) superamento.

Si è ormai compreso che l'attraversamento di questa fase è (e sarà) fioriero di cambiamenti profondi nelle aziende, tanto da ipotizzare – come già si è fatto nel Rapporto dello scorso anno – un significativo processo di “mutazione” delle imprese e dell'imprenditore.

Allora ci si può chiedere a che punto sia oggi tale processo nel suo svolgersi, in particolare in questi ultimi dodici mesi che lo Shoe Report/2011 ha messo sotto osservazione.

A questo scopo si possono utilizzare tre concetti-chiave che contribuiscono a dare l'idea dell'evoluzione di tale processo e cioè:

- il cambiamento di segno in positivo rispetto all'anno precedente;
- la metabolizzazione della crisi da parte del sistema di imprese;
- e l'integrazione tra soggetti come obiettivo necessario e perseguibile.

Il *cambiamento di segno* della fase attuale che vira verso risultati positivi appare evidente se si guarda sia ai risultati oggettivi che a quelli soggettivi, riferiti questi ultimi alle opinioni degli imprenditori intervistati. Basti ricordare a tale proposito:

- a) l'andamento in crescita dell'export nei primi 9 mesi del 2010 (+13,9%), rispetto ai dati negativi dei corrispondenti periodi del 2009 (-16,0%) e del 2008 (-7,6%); a questo si aggiunga la riduzione delle richieste di Cassa Integrazione Guadagni ordinaria nel 2010 (-39,9%), peraltro in presenza di un incremento della CIG straordinaria in senso stretto (+10,0%) e soprattutto della CIG in deroga, sulla quale si sono scaricate

le debolezze occupazionali dei dodici mesi precedenti (con un +209,2% rispetto al 2009), ma con un risultato complessivo che vede una crescita della CIG totale nel 2010 del +28,7% contro il +187,5% dell'anno precedente¹;

- b) l'andamento, sempre positivo, del saldo commerciale complessivo del settore calzaturiero che evidenzia un aumento nei primi 9 mesi del 2010 pari al +9,5%, contro il -30,5% del 2009; anche se a tutto questo bisogna affiancare l'andamento negativo dei consumi interni di calzature che si manifesta ormai più o meno costantemente negli ultimi 3 anni e in particolare con un -1,3% nei soli primi 9 mesi del 2010² (e le opinioni dei rivenditori sono più che evidenti a tale proposito)³;
- c) l'andamento, percepito come positivo da parte degli imprenditori intervistati che dichiarano di aver risentito (“molto e/o abbastanza”) della crisi nel 40,4% dei casi con riferimento al 2008, balzato al 70,9% per il 2009 e ridotto al 50,0% per il 2010⁴;
- d) una situazione percepita dell’“attraversamento” dell’attuale fase che vede solo un 12,5% di imprenditori che si sentono “ancora pienamente dentro la crisi”, mentre un ulteriore 12,5% si sente “sostanzialmente fuori dalla crisi già oggi o a partire da quest’anno in poi”; e anche chi ammette di trovarsi ancora dentro la fase di crisi non può non cogliere segnali positivi di uscita (e in tal senso si è dichiarato il 75,0% degli intervistati)⁵.

Il secondo concetto-chiave da tener presente è quello della *metabolizzazione della crisi* da parte del sistema di imprese.

Il fatto di essere immersi da più di 2 anni nell’attraversamento di una fase economica problematica, sia per le difficoltà oggettive che le imprese hanno dovuto (e devono) affrontare sia per la percezione della straordinarietà della crisi stessa, sembra aver contribuito a far accettare gradualmente le esigenze di promuovere una mutazione reale della propria azienda.

Per questo si può ben parlare di “metabolizzazione” più che di “digestione” vera e propria della crisi, nel senso che la seconda è probabilmente ancora incompiuta, mentre la prima fa ormai parte della fisiologia aziendale, dando origine a tensioni ma generando anche anticorpi e successivi rafforzamenti. E questo avviene non solo sul piano dei comportamenti ma

¹ Cfr. tabella 1, Parte prima, pagg. 28-29.

² Ibidem.

³ Cfr. Parte quarta.

⁴ Cfr. tabella 2, Parte prima, pag. 31.

⁵ Ibidem.

anche sul piano degli atteggiamenti di fondo nell'affrontare i problemi da parte del capo-azienda.

Ebbene quali sono allora i tratti fondamentali di tale processo?

Il primo è quello dell'accentuazione della differenziazione tra le aziende che reagiscono con forza e le aziende che non reagiscono affatto o in maniera limitata.

Tanto per esemplificare:

- a) ci sono imprese che presentano un 2010 e delle previsioni per il 2011 in palese consolidamento positivo, con un rafforzamento del fatturato, dell'export e dell'occupazione, dando così origine ad una divaricazione di condizioni che vede quelle più reattive rispetto a quelle più deboli collocarsi in un rapporto di 3 a 1 nel 2011 (previsioni), a fronte di un analogo rapporto che era completamente rovesciato (da 1 a 3) nell'anno 2009⁶;
- b) c'è peraltro anche un parallelo fenomeno di cui tener conto e cioè quello dell'uscita dal sistema delle imprese e della relativa forza lavoro occupata, fenomeno che interessa, in parte almeno, la componente più debole delle aziende (a cui si aggiunge il processo di delocalizzazione produttiva all'estero): in ogni caso gli addetti diretti nei primi 9 mesi 2010 sono diminuiti del 3,9% (pari a 3.200 unità) e le aziende del 3,1% (pari a 188 unità), confermando un trend decrescente di lungo periodo, visto che negli ultimi dieci anni le aziende si sono contratte di più del 20% e gli addetti di quasi il 30%⁷;
- c) c'è una percezione elevata (e crescente rispetto a dodici mesi fa) da parte degli imprenditori dei fenomeni di differenziazione tra le aziende: il 96,1% (contro il 90,2% di un anno prima) afferma infatti che "la crisi finirà per selezionare nettamente le imprese più dinamiche ed efficienti rispetto alle altre" e l'82,2% (contro il 75,0% di un anno fa) riconosce che "ci sono aziende calzaturiere che vanno bene o abbastanza bene anche nella crisi attuale e altre che vanno male o abbastanza male, anche se si trovano nello stesso distretto"⁸;
- d) e, ancora, si assiste ad un graduale spostamento di strategie: da quelle più tradizionali, basate sulla continuità a quelle basate su una significativa discontinuità, visto che all'inizio del 2011 rispetto all'inizio del 2010⁹:

⁶ Cfr. tabella 6, Parte prima, pagg. 40-41.

⁷ Cfr. tavola 2, Parte quinta, pag. 174.

⁸ Cfr. tabella 6, Parte prima, pagg. 40-41.

⁹ Ibidem.

- le strategie di adattamento progressivo e di flessibilità passano, secondo le indicazioni degli intervistati, dal 75,0% al 43,4% e parallelamente le strategie “attendiste” (ispirate cioè all’atteggiamento “meglio aspettare con pazienza che la crisi faccia il suo corso”) diminuiscono dal 17,3% all’11,3%;
- mentre, al contrario, le strategie di riposizionamento, ristrutturazione e riorganizzazione aziendale si moltiplicano quasi per 3 volte, passando dal 15,4% al 39,6%;
- e ancora le strategie basate su una vera e propria metamorfosi sul piano strategico e gestionale si raddoppiano, passando dal 9,6% al 17,0% degli intervistati.

Il secondo fenomeno che fa capo al processo di metabolizzazione della crisi ma che opera in senso inverso rispetto al precedente in quanto tende a unificare invece che a differenziare le imprese, è quello del formarsi di una sorta di “zoccolo” trasversale di tenuta degli atteggiamenti nei confronti dello sviluppo futuro dell’azienda.

Il 90% degli imprenditori oggi in attività (al netto quindi di coloro che sono usciti dal sistema) afferma che “si sente impegnato a sviluppare l’impresa, perché vede ancora buone prospettive malgrado le difficoltà derivanti dalla crisi, perché ha ancora voglia di continuare a scommettere sul futuro”¹⁰.

Tale atteggiamento trova alimentazione anche nell’andamento del clima di fiducia positivo (quello cioè stimato dagli imprenditori come in forte e/o discreta crescita o comunque solidamente in continuità) che tocca a gennaio 2011 il 69,6% degli intervistati, mentre era del 24,9% dodici mesi prima¹¹.

Il terzo fenomeno che conferma l’esistenza del processo di una graduale metabolizzazione della crisi è costituito da una sostanziale accettazione del nuovo ciclo che la crisi stessa ha aperto e su cui ci si sta esercitando come aziende. Si ha cioè la sensazione che oggi ci sia meno paura rispetto all’inizio (anche perché qualche segnale di controtendenza c’è stato nel 2010) e contemporaneamente più “applicazione” nel condurre con costanza le strategie di risposta adottate per reagire; sapendo peraltro che non tutto si può cambiare all’istante, ma che bisogna stare con pazienza nel gioco.

Basti ricordare a tale proposito l’adesione alle affermazioni seguenti da parte degli intervistati, le quali richiamano per l’appunto quanto appena ricordato:

¹⁰ Cfr. tabella 7, Parte prima, pag. 45.

¹¹ Ibidem.

- “bisogna accettare l’idea che replicare il modello del fare impresa, già conosciuto e praticato in passato, non basta più perché è necessario diventare sempre più competitivi e non solo per la crisi in corso” (96,4% di consensi)¹²;
- “bisogna tener presente che se non si è abbastanza bravi nel trasformarsi e nel diventare più forti si corre il rischio di finire nel gruppo delle imprese più deboli e a rischio” (96,4% di consensi)¹³;
- “la crisi mostra segnali di attenuazione rispetto allo scorso anno” (70,0% di consensi)¹⁴;
- “la crisi ha evidenziato problemi strutturali che erano già presenti da tempo all’interno delle imprese, aggravandone la portata” (70,0% di consensi)¹⁵;
- ed infine “le aziende stanno utilizzando la crisi per riposizionarsi sui mercati, per ristrutturarsi e per rinnovare prodotti e processi” (74,0% di consensi)¹⁶.

Il terzo concetto-chiave che illustra l’analisi dello Shoe Report/2011 è quello di *integrazione tra soggetti, tra processi e tra tempi diversi*.

Oggi si è in presenza di una rivalutazione (addirittura mondiale) dell’economia reale che ha fatto seguito allo scoppio della bolla finanziaria e alle relative conseguenze che ne sono derivate. Ed anzi il sistema delle piccole imprese italiane, fortemente centrato sulle dinamiche reali e sul radicamento territoriale, è stato anche largamente apprezzato (come non era certo successo in passato).

Ma ciò non significa che basti replicare quanto si è già fatto sino ad oggi, come è stato ricordato più volte anche nelle pagine precedenti. Anzi serve “far rimbalzare in alto” l’economia reale, rendendo quest’ultima molto più competitiva ed aperta attraverso per l’appunto tre diverse modalità di integrazione possibili.

La prima è costituita dall’integrazione tra soggetti, a partire da quelli aziendali per finire a quelli extra aziendali e a quelli rappresentati da settori contigui (e non). Le indagini condotte per il presente Rapporto hanno colto una rinnovata disponibilità in questa direzione, almeno a livello di dichiarazioni, grazie anche probabilmente alla spinta che la crisi ha saputo imprimere in tal senso. A tale proposito si può ricordare, ad esempio, con quanta adesione abbiano reagito gli imprenditori alle affermazioni che seguono:

¹² Cfr. tabella 8, Parte prima, pag. 48.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Cfr. tabella 2, Parte prima, pag. 31.

¹⁵ Cfr. tabella 6, Parte prima, pagg. 40-41.

¹⁶ Cfr. tabella 18, Parte terza, pag. 119.

- il 71,1% ha condiviso l’idea che “per essere più forti ci si può alleare con altre aziende, in vista della realizzazione di scopi comuni negli ambiti più vari, dalle partecipazioni a fiere o a show-room all’organizzazione della distribuzione, ecc.”¹⁷;
- e ancora l’82,3% concorda col fatto che “bisogna evitare il rischio di parlarsi solo tra operatori calzaturieri, agganciandosi invece al Sistema-Moda con rapidità e con decisioni”¹⁸.

Certo la realtà dei fatti è un po’ più modesta rispetto alle affermazioni suddette, poiché le aziende che hanno avuto un qualche tipo di esperienza di collaborazione (ancorché molto tradizionale) toccherebbero il 57,1% del totale. Ma tali collaborazioni tendono anche a concentrarsi negli ambiti più conosciuti piuttosto che in quelli nuovi e rischiosi. E l’elenco seguente ne dà una conferma:

- consorzi export (di gran lunga al 1° posto);
- contratti di franchising (al 2° posto);
- consorzi per la commercializzazione (al 3° posto);
- consorzi per l’acquisto di energia (al 4° posto);
- contratti di subfornitura (al 5° posto).

E ovviamente la collaborazione con altri soggetti di tipo extra aziendale risulta molto più bassa (invece del precedente 57,1% si è davanti ad un 25,0%). Essa riguarda la collaborazione con Università, centri di ricerca, altri soggetti pubblici, Camere di Commercio, soggetti finanziari di vario tipo.

Mentre il Contratto di Rete di recente istituzione è ancora un oggetto lontano e vago, anche se qualche esperienza comincia a nascere in qualche distretto della calzatura oltre che in quelli di altri settori (peraltro quasi 2/3 degli intervistati dichiarano di non conoscere ancora o di non conoscere abbastanza le nuove modalità per accedere al Contratto di Rete).

La seconda modalità è quella dell’integrazione tra processi e qui il passaggio è altrettanto impegnativo. Si tratta infatti per le aziende calzaturiere in particolare (ma anche per gran parte delle piccole aziende italiane) di riconoscere che si è pienamente esaurito il “ciclo del produttore” e serve entrare a pieno titolo nel “ciclo dell’imprenditore”: il che significa attuare un’integrazione di processi, legati alla ricerca di nuovi mercati, all’internazionalizzazione che ne consegue, all’innovazione non solo sul piano del

¹⁷ Cfr. tabella 9, Parte prima, pag. 51.

¹⁸ Ibidem.

prodotto ma anche su quello dei servizi che si possono fornire al cliente, alla promozione di una strategia appropriata di distribuzione e di commercializzazione, e così via.

In proposito si è avuto qualche segnale di ulteriore attenzione ed impegno in questa direzione proprio prendendo in considerazione il *cluster* prioritario delle strategie dichiarate dagli intervistati per gli ultimi dodici mesi¹⁹.

Ma integrazione dei processi significa anche uscire dal ciclo della “calzatura come accessorio”, di cui le imprese del settore soffrono, ma che ancora corrono il rischio di tenersi stretto, essendo esse molto prudenti (almeno nella media) nell’agganciare effettivamente il Sistema-Moda: anche perché questo significa entrare pienamente in una logica di imprenditore e non più solo di produttore, esplorando a fondo la capacità di gestire a pieno titolo uno “stile di vita”, da offrire ai propri clienti non da soli bensì in alleanza con altri.

E ancora, integrazione tra processi diversi significa qualcosa di più e cioè saper intrecciare cambiamenti culturali dell’imprenditore con cambiamenti strutturali dell’impresa. Detto in altre parole non basta “capire” le necessità, i bisogni, le opportunità di allearsi con altri soggetti d’impresa o non d’impresa, bensì è assolutamente importante “mettere in pratica” quello che si è ben compreso. E la crisi in questo un po’ ha aiutato e un po’ può aiutare ancora, costituendo un campo di esercizio anzi una “leva” per trasformare sia la testa dell’imprenditore che il suo *modus operandi* in azienda.

Ed infine c’è una modalità di integrazione che ha a che fare con la capacità di intrecciare prospettive temporali diverse. Non basta infatti essere impegnati nell’attraversamento della crisi (cosa peraltro fondamentale), ma serve trapiantare alla fase post-crisi sin da ora, lavorando su un’ipotesi di sviluppo di ciò che la singola impresa e il sistema di imprese vorrà ancora essere in prospettiva. Per questo sarebbe necessario saldare al meglio strategie di sviluppo di impresa, strategie di sviluppo di settore e strategie di sviluppo del più ampio Sistema-Moda (e di quei settori potenzialmente contigui che aiuterebbero a costruire e a vendere lo stile di vita italiano in una logica di Made in Italy integrato).

Le tre parole chiave per comprendere lo Shoe Report/2011 (cambiamento di segno in positivo, metabolizzazione della crisi e integrazione su più livelli) in realtà richiederebbero di “aprire una stagione di crescita” a

¹⁹ Cfr. tabella 8, Parte prima, pag. 48.