

Ermeneia

Studi & Strategie di Sistema

Shoe Report

2012

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



A.N.C.I.

Associazione Nazionale
Calzaturifici Italia

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

2012

**Quarto 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.

Copyright © 2012 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 forza di un settore che sceglie la crescita » 13

Parte prima

LA MUTAZIONE CONTINUA IL SUO PERCORSO

1. La conferma di un rimbalzo positivo » 25
2. Il traino significativo dell'internazionalizzazione » 31
3. L'attenzione crescente per la commercializzazione » 36
4. La stretta della liquidità » 41
5. La metabolizzazione della crisi come fattore di mutazione
crescente delle imprese » 44

Parte seconda

L'ANDAMENTO DELLA CONGIUNTURA NELLE OPINIONI DEI PRODUTTORI ITALIANI E DEGLI OPERATORI INTERNAZIONALI NELL'AUTUNNO 2011

- 1. Le valutazioni dei produttori italiani** » 53
 - 1.1. Una graduale ma impegnativa uscita dalla crisi » 53
 - 1.2. Un miglioramento, ma con prudenza, di ordinativi,
fatturato e clima di fiducia » 57

1.3. Il valore della calzatura italiana sui mercati esteri	pag.	62
1.4. Il consolidamento dell'immagine della calzatura italiana e gli spazi di miglioramento dell'offerta	»	69
2. Le valutazioni degli operatori internazionali	»	75
2.1. Una convivenza obbligata con la crisi	»	75
2.2. Un'evoluzione dei parametri aziendali non esente da problemi	»	78
2.3. Uno scenario ispirato a una certa prudenza	»	83
2.4. L'immagine consolidata della calzatura italiana	»	86
2.5. La sostanziale tenuta della calzatura italiana nella competizione globale	»	90

Parte terza

IL CHECK-UP DELLE IMPRESE CALZATURIERE ALL'INIZIO DEL 2012

1. Un buon andamento del settore, con una crescente polarizzazione delle imprese	»	97
1.1. La conferma dell'andamento positivo nel 2011, ma con pronunciati problemi di liquidità	»	97
1.2. Un anno in tendenza, con segnali di indebolimento in chiusura	»	102
1.3. Un'ulteriore crescita di fatturato e di export, ma con un clima di fiducia cedente	»	105
1.4. La tenuta attuale e di prospettiva dell'occupazione	»	115
2. La metabolizzazione attiva della crisi	»	121
2.1. Un atteggiamento reattivo favorito dall'andamento dell'export rispetto al mercato interno	»	121
2.2. Un percorso di mutazione che si compie	»	126
2.3. Il perfezionamento nel tempo delle strategie-chiave	»	128
2.4. Una propensione ad investire come reazione alla crisi	»	132
3. Un quadro di proposte condivise	»	134
3.1. Un accompagnamento più deciso del processo di internazionalizzazione	»	134
3.2. Un impegno comune pubblico/privato sulla produttività di impresa e di sistema	»	136

Parte quarta
L'ESPLORAZIONE DELLO STRUMENTO
E-COMMERCE

1. I comportamenti e le opinioni delle imprese	pag. 145
1.1. Una realtà a due facce per le aziende calzaturiere	» 145
1.2. La divaricazione nell'uso dell'ICT nell'insieme delle imprese italiane	» 149
2. Il punto di vista del cliente	» 153
2.1. I risultati di una simulazione dell'acquisto di calzature on-line	» 153
2.2. La crescita graduale di esperienza nell'uso del web	» 163

Parte quinta
GLI INDICATORI STATISTICI

1. I lineamenti fondamentali del settore calzaturiero	» 177
2. Le aziende e gli addetti	» 180
3. La produzione, l'export e l'import	» 192
4. I consumi delle famiglie italiane	» 204
5. Il settore calzaturiero nella UE e nel mondo	» 210

ALLEGATI

1. La metodologia utilizzata	» 221
2. Le tabelle di dettaglio del panel congiunturale	» 240
3. Le tabelle di dettaglio del check-up delle imprese	» 275

Presentazione

La scelta di A.N.C.I. – Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani – di realizzare una riflessione strutturata sotto forma di un Rapporto Annuale risponde all’esigenza di far meglio conoscere ai diversi protagonisti pubblici e privati, oltre che al mondo dei media, un settore che risulta fortemente impegnato a superare la crisi in corso e a far crescere la rete più vasta del Made in Italy.

Proprio per dar conto di tale sforzo si è voluto condurre, ormai secondo la tradizione, un’indagine oggettiva del settore stesso, allo scopo di poter individuare con la maggior neutralità possibile i fenomeni dell’anno: siano essi quelli economico-strutturali oppure quelli soggettivi che fanno capo agli imprenditori.

Ciò che è emerso è che i segnali positivi del 2010 trovano conferma nel 2011, grazie alla ripresa dell’export sia sui mercati tradizionali che su quelli di nuova esplorazione. L’incremento a doppia cifra del 2010 dovrebbe essere raggiunto anche per l’intero 2011. E ciò significa che si è davanti ad una crescita che interessa non solo le aziende, ma anche i lavoratori, visto che l’occupazione mantiene una sua sostanziale stabilità, con dei segnali addirittura di incremento malgrado la crisi in corso.

Ciò non significa che non siano rilevabili anche incertezze e preoccupazioni da parte degli imprenditori, legate ad almeno tre fattori:

- quello dell’andamento del mercato interno, considerato che nei primi 9 mesi si assiste ad una flessione delle spese delle famiglie italiane pari al 2% in quantità (anche se con una timida crescita del +0,5% in valore);*
- quello dei primi segnali di rallentamento che si sono manifestati nell’autunno 2011, i quali suscitano inevitabili timori per l’anno in corso;*
- e quello relativo ai circuiti della liquidità, che risentono ad un tempo di problemi afferenti alle banche e di problemi riguardanti molti clienti che risultano a loro volta in difficoltà sul mercato interno.*

Uno sguardo d'insieme, tuttavia, permette di affermare come il settore abbia affrontato, nel corso dell'attraversamento della crisi, una profonda ristrutturazione e un significativo riposizionamento che hanno influenzato le stesse strategie commerciali e non solo quelle produttive, consentendo alle imprese di cavalcare la domanda in particolare dei mercati esteri.

La conclusione che si può trarre da tutto questo porta a quattro considerazioni di fondo.

La prima è che il settore calzaturiero ha affrontato (e sta affrontando) un'ulteriore "ondata" di revisione, mostrando che – malgrado le ferite riportate – mantiene un'alta capacità di reazione, puntando anzi sul ripensamento del proprio modo di operare ed aumentando la produttività complessiva del settore stesso. Con ciò mostrando come si sia davanti ad un tessuto di imprese tutt'altro che in declino, ma al contrario desideroso di vincere la scommessa dello sviluppo.

La seconda considerazione è che le difficoltà che tale crisi provoca hanno in molti casi spinto gli imprenditori ad usare al meglio le risorse disponibili, sul piano personale, aziendale e soprattutto della manodopera, in maniera tale da creare le condizioni per il superamento delle difficoltà stesse. Si può ben dire che la crisi abbia ad un tempo imposto ma anche insegnato agli imprenditori a dare un'altra volta il meglio di sé, come è successo in altri casi negli anni passati, liberando le energie nascoste e ripensando se stessi – come operatori – all'interno di un nuovo ciclo di possibile crescita.

La terza considerazione verte sull'importanza di sostenere il Made in Italy per tutelare distretti produttivi e filiera che in qualche modo stanno accusando difficoltà importanti. In effetti i numeri, pur positivi, relativi alle esportazioni del 2011 sono ancora troppo legati ad alcuni mercati maturi e si teme quindi che questo fenomeno possa trasformarsi in un elemento di debolezza.

La quarta considerazione è che A.N.C.I. intende svolgere un ruolo sempre più pro-attivo sia sul piano nazionale sia sul piano dei singoli territori, soprattutto in vista di eventuali iniziative di tipo sperimentale. Questo significa cercare attivamente alleanze con tutti i soggetti pubblici, privati, bancari allo scopo di accompagnare lo sforzo delle imprese verso l'uscita dalla crisi, in modo da creare una situazione maggiormente competitiva e più stabile per il settore.

A quest'ultimo proposito si è convinti di come sia importante, tra le tante possibilità che sono state anche illustrate all'interno del presente volume:

- verificare quale sia l'impatto dei diversi tipi di provvedimenti promossi dal Governo in funzione della semplificazione delle procedure burocratiche.*

tiche per le imprese, dell'apertura verso le risorse umane più giovani, in vista di un inserimento volto alla loro crescita professionale e del sostegno allo stesso processo di capitalizzazione delle aziende;

- accompagnare al meglio il processo di internazionalizzazione che sta alla base del recupero di competitività delle imprese calzaturiere, qualificando le attività dell'ICE e finalizzandone meglio le risorse; come pure introducendo il principio di reciprocità sui dazi doganali nei confronti dei Paesi extraeuropei come il Brasile, l'India o la Cina, ma anche rimuovendo le barriere di tipo non tariffario che impediscono un pieno dispiegamento delle potenzialità del settore calzaturiero italiano in questi Paesi come ad esempio la marchiatura di origine, il cosiddetto "Made in".*
- mettere in atto controlli più efficaci, al fine di contrastare la contraffazione delle calzature importate e la sicurezza dei materiali impiegati nella produzione di queste ultime;*
- e, non ultimo, garantire il sostegno dell'innovazione in maniera tale da poter utilizzare la defiscalizzazione della ricerca stilistica e della predisposizione del campionario, che per le aziende del settore rappresentano un passaggio importante in vista della loro qualificazione competitiva.*

Siamo, in conclusione, interessati a far crescere tutte quelle occasioni di possibile convergenza e di successiva alleanza tra i soggetti interessati a migliorare la nostra capacità non solo di attraversare, ma anche di superare la crisi attuale, in vista dell'apertura di un nuovo ciclo di sviluppo.

Il comparto moda calzatura può continuare ad essere competitivo e a mantenere la propria capacità produttiva nel nostro Paese a condizione che venga tutelato e sostenuto con attenzione da parte di tutti gli attori principali. Sono infatti i settori con un solido presente e un interessante futuro quelli più degni di attenzione.

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

Introduzione

La forza di un settore che sceglie la crescita

Osservare e interpretare un settore – in questo caso quello calzaturiero – attraverso un Rapporto Annuale significa avere consapevolezza condivisa di tre esigenze tra loro integrate.

La prima riguarda l'accettazione della continuità dei processi più che gli strappi "epocali". Essa caratterizza le dinamiche delle imprese, le quali risultano ben radicate nei loro territori, seppure impegnate nelle trasformazioni economiche e in quelle sociali che concorrono a delineare l'attuale situazione in cui operano. E l'essere immersi in una crisi profonda e di durata non breve come quella che conosciamo può e deve significare che non valgono le posizioni interpretative estreme: né quella "tutto si spezza" né quella "tutto si tiene", dovendo invece percorrere un sentiero stretto che consenta di partire dall'esistente per esplorare nuove strade e di cavalcare nuove strategie.

La seconda esigenza concerne l'accettazione di un parallelo processo di "mutazione" profonda che peraltro ha preso avvio prima della crisi, ma che è stato da quest'ultima fortemente accelerato. Il che comporta di leggere, misurare e interpretare le tappe di un percorso che si declinano nel quotidiano, ma che si compiono attraverso tappe osservabili in tempi più lunghi (ad esempio anno per anno), scoprendo che si diventa via via diversi rispetto a prima, non di rado senza una corrispondente consapevolezza maturata passo per passo. E sono proprio i risultati misurabili dopo un certo lasso di tempo che consentono invece di dar conto di quello che siamo diventati o magari – nella fase intermedia – di ciò che non siamo ormai più e di quello che non siamo ancora.

La terza esigenza ha a che fare con l'individuazione di tutte le forme di accompagnamento che possano risultare opportune rispetto alla mutazione in corso, la quale investe certamente le imprese, ma anche i lavoratori, i sistemi della rappresentanza, i soggetti del credito, la formazione e la ricerca,

le istituzioni. Tutti i partner debbono accettare la fase di mutazione che viviamo, al di là di quelli più direttamente protagonisti sul territorio della creazione di ricchezza (le aziende), per poter stare in sintonia con le trasformazioni richieste da un ciclo esigente e certo ancora non pienamente compiuto.

Con questi atteggiamenti si è affrontata anche l'analisi dell'anno 2011, guardando anche a ciò che è stato registrato prima di tale periodo e a ciò che sembra possa caratterizzare il periodo successivo (e cioè l'anno 2012).

Se si volesse sintetizzare quello che viene trattato con un maggior dispiegamento di dati e di commenti nelle singole Parti del Rapporto (dalla Parte prima sulle fenomenologie emergenti alla Parte seconda sull'andamento della congiuntura, dalla Parte terza, sul check-up delle imprese, condotto a cavallo tra il 2011 e il 2012 alla Parte quarta che ha esplorato lo strumento dell'e-commerce sino alla Parte quinta degli Indicatori statistici) è possibile concentrarsi su tre dinamiche distintive di fondo.

La prima è *una conferma dell'andamento positivo dei risultati, sostenuti dalla forza dell'export*. Basti ricordare in proposito:

a) l'aumento delle esportazioni in quantità di calzature che nei primi 9 mesi dell'anno è cresciuto del +6,2% (ribadendo il +15,2% del 2010 e recuperando l'andamento negativo di fine 2008 e del 2009); ma soprattutto l'aumento più che proporzionale dell'export in valore (+14,0% nei primi 9 mesi che conferma il +13,7% dell'intero 2010), con un incremento del +18,1% del saldo commerciale netto nel periodo appena ricordato (contro il +9,5% dei primi 9 mesi del 2010 e soprattutto contro il -30,5% del 2009), confermando così il ruolo importante del settore nell'ambito del Made in Italy¹;

b) l'aumento, secondo le dichiarazioni del 20,1% degli intervistati, dell'occupazione nel corso del 2011, cui si aggiunge la stabilizzazione di quella esistente, nella misura del 63,0%², a cui va aggiunta un'ulteriore crescita prevista nel 2012 dall'8,1% dei rispondenti, con un tasso di stabilizzazione del 70,2%³; e del resto l'andamento della Cassa Integrazione Guadagni⁴ diminuisce del 35,1% nel 2011 rispetto al 2010, interrompendo un processo di crescita che era cominciato nel 2008 (+31,2%), era esploso nel 2009 (+187,5%) e si era mantenuto al +28,7% nel 2010;

c) a tutto ciò va peraltro avvicinato l'insieme delle "tensioni" che si manifestano sul fronte del mercato interno, visto che i consumi delle famiglie italiane diminuiscono in quantità nei primi 9 mesi del 2011 nella misura del

¹ Cfr. Parte prima/tabella 1, pag. 26-27.

² Cfr. Parte terza/tabella 16, pag. 118.

³ Cfr. Parte terza/tabella 17, pag. 119.

⁴ Cfr. Parte prima/tabella 1, pag. 26-27.

-2,0% e il dato in valore recupera appena un po', essendo del +0,5%, non riuscendo così a compensare il mercato in stagnazione degli anni precedenti⁵.

I dati suddetti concorrono ad evocare una sostanza ed un'immagine del settore che resta fortemente orientato all'export (più dell'80% della produzione nazionale viene infatti esportata), con risultati oggettivamente rilevanti e con punte che per le singole aziende possono andare anche significativamente al di là del dato medio del settore.

La seconda dinamica distintiva da segnalare è *la metabolizzazione "attiva" della crisi da parte delle imprese*.

A tre anni e mezzo dall'inizio di quest'ultima più di qualcosa è cambiato negli atteggiamenti e nei comportamenti degli imprenditori. Già lo scorso anno si è parlato di "metabolizzazione", ma si è anche sottolineato che si era – a quello stadio – raggiunta una fase ancora incompiuta: si era sostanzialmente accettato che ci si trovava davanti ad una crisi seria e prolungata (e non congiunturale e breve, cui si era tradizionalmente abituati). Ma non si erano ancora messe in atto appieno le reazioni necessarie, dando vita a processi di trasformazione più radicali da parte delle imprese.

Quest'anno il processo di metabolizzazione tende a "liberare energie" che prima non erano state ancora debitamente investite e che oggi portano a risultati significativi, contribuendo al mutamento di strategie, generali e specifiche, al consolidarsi dei processi di polarizzazione delle aziende, sul piano oggettivo come pure sul piano soggettivo degli atteggiamenti degli imprenditori.

Ecco alcuni elementi che vanno in questa direzione:

a) secondo gli intervistati "la crisi è ormai percepita come un processo che tende a proiettarsi anche sul futuro e non a limitarsi negli anni passati" per l'86,3% degli imprenditori intervistati, mentre per il 79,0% si ha la consapevolezza che "la crisi significa mutazione di tutto e cioè del modo di produrre, di distribuire e di consumare": la metabolizzazione "attiva" è già evidente da queste affermazioni che vanno consapevolmente al di là delle reazioni di tipo congiunturale ed investono invece le trasformazioni strutturali del modo di operare⁶;

b) la conseguenza è che aumentano in maniera definitiva e consolidata quelle che possono essere definite come "strategie di movimento" e cioè di riposizionamento + ristrutturazione + riorganizzazione, sino ad arrivare ad una vera e propria metamorfosi dell'impresa rispetto alle strategie di puro "adattamento". La prima tipologia (quella di "movimento") riguarda ormai

⁵ Cfr. Parte prima/tabella 1, pag. 26-27.

⁶ Cfr. Parte prima/tabella 8, pag. 46-47.

il 40,0% degli imprenditori intervistati, contro il 23,4% dell'anno precedente; mentre, al contrario, le strategie più tradizionali diminuiscono, passando dal 62,6% dell'anno precedente al 51,4% per il 2012⁷;

c) parallelamente le strategie specifiche tendono a mettere ai primi posti tutto ciò che ha a che fare con la promozione del mercato (specie estero) e con i clienti, accentuando le azioni di marketing orientate ai nuovi consumatori, sostenendo strategie di distribuzione e di commercializzazione, promuovendo innovazioni sul piano dei servizi al cliente come pure aprendosi allo strumento delle vendite via web: il 21,1% del panel ha dichiarato di aver cominciato a utilizzare l'e-commerce, ma un ulteriore 31,7% ritiene di battere questa strada in prospettiva: anche se bisogna tener conto che il panel tendenzialmente finisce col selezionare delle aziende più sensibili ed orientate all'innovazione rispetto alla media statistica complessiva⁸;

d) tuttavia le aziende sono consapevoli, come afferma l'87,1% degli intervistati, che "la crisi contribuisce a selezionare nettamente le imprese più dinamiche ed efficienti rispetto alle altre"⁹, opinione che viene ad essere confermata dalla polarizzazione delle aziende, la quale distingue tra quelle che hanno manifestato andamenti del fatturato e dell'export in crescita e/o su valori stabili ma consistenti e quelle che invece presentano dati in diminuzione oppure stabili ma sostanzialmente modesti¹⁰; e analoghi fenomeni si manifestano sul piano dell'occupazione, anche se in maniera meno polarizzata, nel senso che sussisterebbe una tendenza solida, secondo gli intervistati, nel mantenere la propria manodopera (e quindi anche il relativo know-how di cui essa risulta portatrice): il che costituisce una caratteristica che interessa in maniera trasversale sia le imprese particolarmente "attive" nella metabolizzazione in corso sia quelle un po' meno "attive";

e) il risultato finale, secondo gli imprenditori, è che le aziende finiscono con l'aver incorporato la crisi, manifestando segni di reattività positiva consistenti, sino a raggiungere una situazione che oggi fa dire agli intervistati che l'azienda si trova sostanzialmente fuori dalla crisi oppure presenta segnali consistenti in tal senso nel 33,1% dei casi, a cui si aggiunge un ulteriore 35,7% di aziende che, pur essendo ancora all'interno della crisi, avvertono qualche segnale positivo di ripresa ma non possono essere considerate ancora al di là del guado, mentre c'è un ulteriore 32,2% che si sente ancora pienamente dentro la crisi stessa¹¹.

⁷ Cfr. Parte prima/tabella 6, pag. 38-39.

⁸ Ibidem.

⁹ Cfr. Parte prima/tabella 8, pag. 46-47.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Cfr. Parte prima/tabella 9, pag. 50.

Si potrebbe affermare, in conclusione, che la metabolizzazione cresce di tono, diventando più “attiva” nel senso che provoca consapevolezza e comportamenti imprenditoriali maggiormente incisivi, ma provvede anche a selezionare le imprese collocandole in spazi competitivi diversi: ci sono quelle che corrono, quelle che si trovano ancora in fase di transizione e quelle che vivono una fase rallentata e incerta.

La terza dinamica di fondo che è stata rilevata è quella relativa ad *una preoccupazione latente e/o dichiarata che tende a tramutarsi talvolta in ansia, malgrado i numeri si muovano in senso contrario.*

Se nel passaggio tra il 2009 e il 2010 c'è stato un mutamento di segno complessivo all'insegna della positività, nel 2011 tale tendenza è stata pienamente consolidata. Però è altrettanto vero che le valutazioni degli imprenditori registrano inquietudini e preoccupazioni negli ultimi mesi dell'anno, le quali si trasformano anche in dati, quelli raccolti attraverso l'apposita indagine di check-up effettuata a cavallo tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012. Dietro tali dati opera un insieme di fattori che possono essere riportati ai seguenti:

a) ci sono dei problemi oggettivi che la crisi ha acuito come ad esempio quelli afferenti al circuito di una più difficile liquidità delle aziende, sottoposte alla pressione dei clienti che ritardano i pagamenti, che talvolta manifestano delle vere e proprie insolvenze o che si “autoprorogano” le scadenze di pagamento; a tutto ciò si sommano le difficoltà provenienti dalle banche per quanto riguarda la concessione dei crediti (o perché questa viene rifiutata alle aziende o perché viene offerta a condizioni troppo onerose); il risultato è che l'intreccio dei comportamenti dei clienti e di quello delle banche crea una sorta di *impasse* pericoloso, alimentato per l'appunto dalla stretta del credito da parte delle banche (secondo l'84,7% degli imprenditori) e dalla forzata funzione di banca impropria, svolta dalle imprese calzaturiere nei confronti dei propri clienti morosi (secondo il 94,4% degli intervistati)¹²;

b) ci sono poi i risultati selettivi provocati dalla metabolizzazione “attiva”, nel senso che – come affermano gli intervistati – “la crisi contribuisce a selezionare nettamente le imprese più dinamiche ed efficienti rispetto alle altre” (87,1% di consensi)¹³;

c) ecco allora che l'andamento del clima di fiducia dichiarato tende a contrarsi: era positivo nel 2011 per il 43,4% degli imprenditori, ma scende, nella previsione per il 2012, al 30,6%; mentre diminuisce – pur restando

¹² Cfr. Parte prima/tabella 7, pag. 43.

¹³ Cfr. Parte prima/tabella 8, pag. 46-47.

largamente solida – la propensione a scommettere da parte dell'imprenditore sulla propria azienda: l'81,2% degli intervistati, a gennaio 2012, dichiara di essere fortemente impegnato in questo senso, malgrado le difficoltà generate dalla crisi, ma i valori corrispondenti, sulla base delle indagini condotte rispettivamente nel 2011 e nel 2010, si collocavano 10 punti percentuali al di sopra di quelli relativi al 2012 (superando allora il 90% degli intervistati)¹⁴.

La somma dei fattori suddetti si tramuta dunque in preoccupazione o addirittura in ansia, malgrado i numeri positivi dell'export, del saldo commerciale attivo, dell'occupazione e persino degli investimenti che sono dichiarati come in forte e/o discreta crescita oppure costanti ma consistenti nel 46,7% dei casi nel 2011 rispetto al 2010 (erano il 52,4% nel 2010 rispetto al 2009), anche se scendono al 33,9% qualora si guardi (per l'appunto con inquietudine) alle previsioni per il 2012¹⁵.

Si potrebbe concludere che esiste una sorta di divaricazione, questa volta legata non solo ai fatti oggettivi bensì anche alla percezione di clima complessivo che tende alla preoccupazione, poiché la crisi si presenta come un processo non ancora pienamente dominato e con molte incognite al suo interno. È come se il nostro modo di reagire sul piano emotivo andasse in controtendenza rispetto alla modalità razionale. Insomma esisterebbe una contraddizione tra il “fare” e il “dire”, nel senso che la situazione appare essere migliore qualora si considerino i risultati oggettivi dell'attività aziendale, mentre sembrerebbe essere meno soddisfacente qualora si guardi alle prospettive e al livello di fiducia per l'immediato futuro.

Affrontare le modalità ottimali al fine di accompagnare un settore che resta attivo e dinamico, malgrado i problemi, le differenze interne e le ansie dei protagonisti richiede, in primo luogo, di mantenere stabilmente i contatti con i processi dell'economia reale. Essi – come si è ricordato all'inizio – si declinano nel quotidiano secondo logiche che sono di graduale (e non traumatico) distacco dalla continuità dei comportamenti, per affrontare via via l'esplorazione delle nuove opportunità che emergono e della possibilità delle imprese di perseguirle.

Si tratta dunque di difendere il patrimonio di un settore, ma di “spingere contemporaneamente in alto” strategie e comportamenti aziendali, favorendo l'estendersi di quella che è stata definita come metabolizzazione “attiva” e controllandone al meglio le inquietudini e le ansie che ne derivano.

È certo che ci si trova tutti a dover cambiare ad un tempo la Mappa Cognitiva (quella cioè delle analisi e delle proposte razionali) e ad un tempo la

¹⁴ Cfr. Parte prima/tabella 9, pag. 50.

¹⁵ Cfr. Parte terza/tabella 23, pag. 133.

Mappa Emotiva (quella che ha a che fare col trattamento degli atteggiamenti legati alle spinte non strettamente razionali, connesse a dubbi, insicurezze, incertezze, ansie).

Se la mutazione risulta ormai avviata serve allora uno sforzo di tipo corale, diretto a “produrre futuro” per le imprese, per i lavoratori, per i territori.

Ed ecco allora che è necessario, in secondo luogo, lavorare in vista della costruzione di specifiche “Alleanze per la Crescita”, in grado di sollecitare e quindi di accompagnare la liberazione di energie dei diversi protagonisti dello sviluppo, e *in primis* delle aziende, ma non solo.

A tale proposito va detto che sono state esplorate diverse proposte, le quali hanno trovato una buona adesione da parte degli imprenditori intervistati.

Esse hanno a che fare innanzitutto col rafforzamento dei processi di internazionalizzazione delle aziende, che ruota attorno a tre ambiti (con l'evidenziazione delle relative percentuali di consenso espresse dagli intervistati):

- quello di una copertura istituzionale maggiormente adeguata;
- quello dell'effettuazione di una lobby di sistema a livello di Paese;
- e quello di un rafforzamento delle regole e dei controlli, secondo quanto esplicitato (con le relative percentuali di consenso espresse dagli intervistati) nello schema che segue¹⁶.

	<i>Molto + Abbastanza d'accordo</i>
<hr/>	
COPERTURA ISTITUZIONALE ADEGUATA	
– 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)	81,5
– 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	70,2
– 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.)	66,9
– Promuovere e sostenere alleanze allargate che coinvolgano il Made in Italy di settori diversi e non solo Comparto Moda, bensì anche il Food, l'Arte e la Cultura, ecc.	60,5
– 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)	82,3
– Rifinalizzare l'attività dell'ICE (ricostituito) tramite una concentrazione delle risorse disponibili su alcuni Paesi valutati come maggiormente importanti	57,3
– Poter disporre di una relativa certezza circa le risorse da destinare anno per anno alle attività ICE	50,0

¹⁶ Cfr. in particolare Parte terza, capitolo 3.1., pag. 134.