



Le iniziative di Italia Lavoro
Dati, novità e approfondimenti
sulle politiche attive del lavoro



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*



Seminario tecnico Nazionale di Settore

Innovare il settore delle calzature: scelte di
impresa, relazioni industriali, politiche attive del
lavoro

Nadio Delai

Bologna, 12-13 maggio 2016

SEMINARIO 3/5

Innovare il settore delle calzature: scelte di impresa, relazioni industriali, politiche attive del lavoro

Indice

1. L'attraversamento della crisi nelle tesi interpretative dei 7 Shoe Report (2009-2015)
2. Alcuni elementi di forza del sistema calzaturiero
3. Alcuni elementi di debolezza del sistema calzaturiero
4. Il difficile confronto competitivo tra Paesi del Nord Europa e del Sud Europa
5. Gli elementi di movimento



1. L'attraversamento della crisi nelle tesi interpretative dei 7 Shoe Report (2009-2015) / A

Shoe Report 2009

- Si registra il compimento di un ciclo severo come quello della prima metà degli anni 2000 e l'insorgere di nuovi elementi di tensione, a cavallo tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009: i segnali di inversione di tendenza si sono manifestati a fine 2008 attraverso una contrazione dell'export a confronto con l'anno precedente ed anzi con i due anni "straordinari" del 2006-2007, l'aumento della Cassa Integrazione Guadagni ordinaria e straordinaria, il mutamento consistente verso il basso del sentiment delle aziende circa ordinativi, fatturato, export e clima di fiducia, pur potendo registrare anche dei segnali di tenuta che contribuiscono a disegnare una sorta di "doppia anima" del mondo delle imprese che affrontano i primi dati di una crisi seria, ma con alle spalle un percorso di qualificazione e di aggiornamento significativo, iniziato nel 2002 e concluso all'incirca nel 2004-2005 con i due esercizi successivi particolarmente positivi
- Si avverte l'esigenza di uscire dalla "fase delle grida" nei confronti della crisi in corso per entrare in quella dell'azione concreta che richiede comprensione adeguata dei problemi reali che il settore sta affrontando, oltre che per far leva sul nucleo duro dei sentiment di resistenza e di forza che pure si accompagna alle dichiarazioni dei timori e delle previsioni negative degli imprenditori: l'inversione di tendenza presenta dunque due facce, quella dei fatti oggettivi che si intrecciano con le opinioni e gli atteggiamenti, ma anche quella della tenuta e della scommessa sul futuro specie per quanto riguarda la propria impresa
- Serve una comprensione più "fine" della realtà effettiva che richiede di prendere atto che ci sono stati alle spalle della crisi dei cambiamenti paradigmatici del sistema di impresa, i quali hanno generato un apprendimento rilevante da parte di quest'ultima nel corso degli anni 2002-2005, con l'avvio di un vero e proprio processo di "mutazione genetica" delle imprese che l'attuale crisi accentua ed anzi impone: tale processo è stato in parte compreso e contemporaneamente attivamente gestito, in parte compreso ma non pienamente gestito ed applicato da un'altra parte di imprese e ancora in parte non pienamente compreso e nemmeno gestito da parte di queste ultime



1. L'attraversamento della crisi nelle tesi interpretative dei 7 Shoe Report (2009-2015) / B

Shoe Report 2010

- Si registra l'impatto di una crisi seria sul piano della produzione industriale, dell'export, dell'import, della Cassa Integrazione Guadagni, dei consumi interni delle famiglie oltre che della percezione soggettiva da parte degli imprenditori: con la conseguenza di accentuare il processo di polarizzazione delle imprese rilevato già l'anno precedente, accentuato dal fatto che la crisi si innesta su processi di più lungo periodo, caratterizzati da una progressiva riduzione dei fondamentali quantitativi del sistema calzaturiero (con una contrazione del numero di aziende, del numero di addetti, del numero di paia prodotte, del numero di paia esportate)
- Si rileva la presenza tuttavia di una capacità di reazione da parte delle imprese che porta ad una polarizzazione, rispettivamente in alto e in basso, differenziando le aziende tra loro, pur in presenza di una tenuta di fondo dello spirito imprenditoriale: esso si manifesta anche con una certa "resistenza" nella riduzione della propria manodopera che non si vuole perdere in vista di una futura ripresa, cui si aggiunge la continua qualificazione della calzatura che, pur con un minor numero di paia prodotte ed esportate, aumenta il valore della produzione espresso dal prezzo medio a paio
- Comincia a farsi strada la consapevolezza che il superamento della crisi attuale non sarà raggiunto né in tempi brevi né in maniera facile in quanto si è davanti ad un ciclo di mutazione profonda che investe prodotti, mercati, consumatori e modalità di fare impresa: la conseguenza è che esistono ed esisteranno aziende diverse tra loro e cioè aziende che corrono perché dinamiche e reattive di fronte alla crisi, aziende che camminano e che possono subire differenziazioni verso l'alto oppure verso il basso ed aziende che stanno a guardare e che di fatto attendono l'uscita dalla crisi sperando di ricominciare senza eccessive mutazioni

Shoe Report 2011

- Si rileva il cambiamento di segno in positivo della fase attuale rispetto all'anno precedente qualora si guardi ai risultati oggettivi e a quelli soggettivi degli imprenditori
- Emerge un fenomeno di graduale metabolizzazione della crisi da parte del sistema di imprese, le quali dopo più di due anni di attraversamento di una fase economica problematica hanno dovuto accettare appieno la straordinarietà della crisi stessa, con la conseguenza di dover accettare gradualmente una mutazione reale della propria azienda
- La capacità dell'economia reale del Paese di reagire alla crisi è evidente ed è stata riconosciuta anche fuori Italia, ma ciò non significa replicare il modello del passato: serve, al contrario, "far rimbalzare in alto" l'economia reale, rendendo quest'ultima più competitiva ed aperta attraverso tre tipologie di integrazione parallele (integrazione tra soggetti di impresa, integrazione tra processi che trasformino la cultura del "produttore" in cultura dell'"imprenditore" ed integrazione tra reazione immediata rispetto alla crisi e visione della fase post-crisi



1. L'attraversamento della crisi nelle tesi interpretative dei 7 Shoe Report (2009-2015) / C

Shoe Report 2012

- Emerge una conferma dell'andamento positivo dei risultati, sostenuti dalla forza dell'export
- La metabolizzazione della crisi si fa "attiva" da parte delle imprese che hanno adottato le reazioni necessarie rispetto al ciclo economico, dando vita a processi di trasformazione più radicali e liberando così energie che prima non erano state ancora pienamente sfruttate
- Si coglie tuttavia una preoccupazione latente e/o dichiarata che tende a tramutarsi talvolta in ansia, malgrado i numeri positivi dell'export, dell'occupazione e degli investimenti si muovano in senso contrario: si palesa così una sorta di divaricazione tra fatti oggettivi e percezione del clima complessivo che tende alla preoccupazione per una crisi che si avverte come non ancora pienamente dominata e quindi con molte incognite al suo interno

Shoe Report 2013

- Riemerge un rallentamento del trend di crescita rispetto al biennio 2010-2011
- Si fanno più evidenti gli effetti selettivi di una situazione economica che impone alle aziende di interpretare in attacco più che in difesa i cambiamenti in atto, mentre aumenta il rischio di logoramento della filiera della calzatura italiana
- Ma esiste una sostanziale capacità reattiva di fondo del settore malgrado tutto, che però fa capo a quelle aziende che sanno trarre spunto dalla situazione nuova che si è venuta a creare, cambiando la propria Mappa Mentale di riferimento e le proprie strategie e i propri comportamenti gestionali



1. L'attraversamento della crisi nelle tesi interpretative dei 7 Shoe Report (2009-2015) / D

Shoe Report 2014

- Si registra la tenuta sostanziale del settore calzaturiero si gioca grazie alla forza dell'export che ha compensato l'andamento negativo del mercato interno, ma ovviamente solo per le aziende significativamente esportatrici
- Si rileva un'applicazione più estesa e convinta del meccanismo di resilienza da parte delle imprese rispetto alle difficoltà incontrate, ma anche con un'accentuazione della polarizzazione delle medesime
- Prende corpo un'evoluzione dei distretti, focus del Rapporto 2014, in direzione di una Piattaforma Produttiva Europea della calzatura di alta qualità in collaborazione con le grandi griffe, che sfida verso l'alto le imprese calzaturiere, ma anche i soggetti istituzionali italiani ed europei

Shoe Report 2015

- La conferma di una reazione costante delle imprese rispetto a un ciclo che ha mostrato un andamento alternante (con discese, risalite, nuove discese e risalite ulteriori), grazie al traino dell'export che, malgrado tutto, ha tenuto
- La progressiva presenza di segnali di trasformazione "selettiva" del modo di operare delle imprese grazie ad una resilienza agita con continuità che serve ad affrontare l'andamento alternante del ciclo
- Un allargamento del processo di internazionalizzazione, utilizzato come leva potente di trasformazione del tessuto produttivo che si apre rispetto ad ulteriori processi innovativi di contorno (collaborazioni tra imprese, attenzione per l'e-commerce, segnali di rilocalizzazione in Italia di attività produttive all'estero)



2. Alcuni elementi di forza del sistema calzaturiero / A

1. Lo spostamento (non da oggi) del settore verso il prodotto medio-alto (V.a. e N.I.)

	2000		2015*	
– Produzione in quantità (mil. di paia + N.I.)	389,9	100,0	191,2	50,6
– Produzione in valore (mld. di euro + N.I.)	8,3	100,0	7,5	90,6
– Prezzo medio (in euro + N.I.)	21,2	100,0	38,0	179,3

2. La crescita pressoché continua dell'export (V.a. e N.I.)

	2000		2015*	
– Export in quantità (mil. di paia + N.I.)	362,4	100,0	204,6	56,5
– Export in valore (mld. di euro + N.I.)	6,6	100,0	8,6	130,3
– Prezzo medio (in euro + N.I.)	18,2	100,0	38,4	210,5

3. Il contributo più che solido al saldo commerciale attivo (V.a. e N.I.)

	2000		2015*	
– Valore del saldo positivo (mld. di euro + N.I.)	1,8	100,0	4,1	227,8

* Preconsuntivo



2. Alcuni elementi di forza del sistema calzaturiero / B

4. Il contributo più che proporzionale del settore calzaturiero al saldo commerciale attivo, rispetto ad altri settori del Made in Italy

		2013
– Calzaturiero	– Incidenza n. aziende sul totale aziende Made in Italy (a)	1,6%
	– Incidenza del saldo commerciale positivo sul totale saldo commerciale del Made in Italy (b)	5,3%
	– Rapporto b/a	3,3 x
– Tessile/Abbigliamento	– Incidenza n. aziende sul totale aziende Made in Italy (a)	20,9%
	– Incidenza del saldo commerciale positivo sul totale saldo commerciale del Made in Italy (b)	11,9%
	– Rapporto b/a	0,56 x
– Meccanica	– Incidenza n. aziende sul totale aziende Made in Italy (a)	50,0%
	– Incidenza del saldo commerciale positivo sul totale saldo commerciale del Made in Italy (b)	72,4%
	– Rapporto b/a	1,4 x
– Arredo casa	– Incidenza n. aziende sul totale aziende Made in Italy (a)	7,6%
	– Incidenza del saldo commerciale positivo sul totale saldo commerciale del Made in Italy (b)	8,6%
	– Rapporto b/a	1,1 x

5. Altri elementi di tipo qualitativo

– Il processo di resilienza continuato
– L'intreccio imprenditore/impresa
– La "difesa" dei dipendenti
– La reinterpretazione, anche agli estremi, del valore del Made in Italy (es.: scarpe sanitarie e scarpe da lavoro)



2. Alcuni elementi di forza del sistema calzaturiero / C

6. Il valore persistente del distretto	
Prospettive	Molto + Abbastanza d'accordo
La necessità del rafforzamento ulteriore dei processi di internazionalizzazione	
– Il Distretto ha ancora un senso se si riesce effettivamente ad aiutare le piccole imprese che intendono internazionalizzarsi o rafforzare il processo di internazionalizzazione già avviato	86,3
– Il Distretto ha ancora un senso se si riesce a superare l'ancora eccessiva concentrazione sugli aspetti produttivi e a sviluppare adeguatamente le strategie di commercializzazione e distribuzione grazie anche all'inserimento all'interno di filiere distributive internazionali, legate ai grandi marchi	70,0
– Il Distretto ha ancora un senso se esiste un'azienda o un gruppo leader di riferimento (italiano o straniero), che risultano proiettati sui mercati internazionali	64,9
L'esigenza di interpretare le nuove "ondate" dei consumatori e degli stili di consumo	
– Il Distretto ha ancora un senso se si riesce a cavalcare con prodotti calzaturieri adeguati il grande processo di crescita delle nuove classi medie dei Paesi emergenti, mentre quelle dell'Europa si stanno impoverendo	78,6
– Il Distretto ha ancora un senso se si riesce a interpretare in positivo la relativa "stanchezza" nei confronti delle griffe da parte del segmento alto del consumatore, recuperando la capacità di "industrializzare" la qualità artigianale del prodotto	70,1
– Il Distretto ha ancora un senso se si riesce a rispondere positivamente al ciclo di invecchiamento della popolazione europea, fornendo prodotti adeguati a persone via via più mature (con particolare attenzione al benessere del piede, ma anche al contenuto di stile della calzatura)	67,5
La necessità di qualificare la subfornitura e di richiamare forze fresche	
– Il Distretto ha ancora un senso se si riesce non solo a mantenere, ma anche a far crescere la filiera dei subfornitori a livello distrettuale ed extradistrettuale (curandone gli aspetti di qualità della produzione, di ricambio della manodopera e di accesso al credito)	90,6
– Il Distretto ha ancora un senso se si riesce ad innescare un processo di nuova imprenditorialità tra gli operatori e soprattutto tra i giovani	88,0
– Il Distretto ha ancora un senso se si interrompe il processo di impoverimento progressivo delle professionalità presenti e del loro mancato ricambio (e "richiamo" nei confronti dei giovani)	87,2

Fonte: Shoe Report/2014, tabella 10, pag. 121



3. Alcuni elementi di debolezza del sistema calzaturiero

- La polarizzazione delle imprese
- La soglia dimensionale contenuta, ma in crescita
- L'eccessiva identificazione imprenditore/impresa
- Il cambiamento repentino dei mercati (Russia)
- La debolezza dei distretti che non si reinterpretono
- La difficoltà nel ristabilire il ricambio delle risorse umane



4. Il difficile confronto competitivo tra Paesi del Nord Europa e del Sud Europa

La competizione nell'ambito calzaturiero tra Paesi del Nord e Paesi del Sud Europa

Paese	Produzione (milioni di paia)	Import (milioni di paia)	Consumo* (milioni di paia)	Export (milioni di paia)	Rapporto Export/ Produzione	Rapporto Import/ Produzione
– Paesi Bassi	1	253	98	156	156,0	253,0
– Belgio	1	252	57	196	196,0	252,0
– Regno Unito	5	586	447	144	28,8	117,2
– Austria	2	76	53	25	12,5	38,0
– Irlanda	1	31	28	4	4,0	31,0
– Germania	28	567	408	187	6,7	20,3
– Repubblica Ceca	5	99	52	52	10,4	19,8
– Francia	25	465	402	88	3,5	18,6
....						
– Italia	202	303	285	220	1,1	1,5
– Bulgaria	14	19	20	13	0,9	1,4
– Romania	50	67	64	53	1,1	1,3
– Ungheria	20	24	25	19	1,0	1,2
– Portogallo	75	50	51	74	1,0	0,7
...						
Totale UE28	604					
variazione% 2013/2012	3,1%					

Fonte: Cfr. Shoe Report 2015, pag. 297



5. Alcuni elementi di movimento del sistema calzaturiero

- I casi di rilocalizzazione produttiva in Italia
- L'apertura verso l'e-commerce
- La saldatura tra fabbrica 4.0 e il prodotto artigianale di qualità
- Il rating di filiera
- L'industrializzazione della personalizzazione





UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



Grazie per l'attenzione

EQUIPE 2020

Italia Lavoro S.p.A

Via Guidubaldo Del Monte, 60 - 00197 Roma

amarsala@italialavoro.it

Nadio Delai

Bologna 12-13 aprile 2016