

# **RELAZIONE DEL PRESIDENTE, SIRO BADON**

## **Assemblea Assocalzaturifici 2022**

Buongiorno a tutti,

e grazie per essere intervenuti all'Assemblea annuale che dopo 2 anni torna a svolgersi in presenza.

Vorrei subito ringraziare la squadra di Vice Presidenti: Giovanna, Pasquale, Salina e Valentino. Grazie anche alla Past President, Annarita, e alla Presidente del Gruppo Giovani, Elisa.

Permettetemi anche un ringraziamento al Vice Presidente Federico Bartoli, che gli impegni aziendali hanno costretto alle dimissioni, e anche al Direttore Tommaso, che ha concluso l'incarico nel mese di aprile dopo 7 anni.

Ringrazio anche ad Adriano Sartor che ha accettato di darmi una mano nella gestione di Assocalzaturifici e di Anci Servizi sottraendo tempo prezioso alla sua azienda.

Non da ultimo non posso dimenticare il personale, di Milano e di Vigevano, che nonostante le difficoltà e i cambiamenti, ha continuato, ogni giorno, a lavorare per gli interessi dei nostri associati.

Abbiamo attraversato un altro anno molto difficile, con alcuni momenti anche di tensione, ma non è mai mancato il confronto costruttivo.

Le scelte fatte, così come le politiche associative messe in campo, sono sempre state finalizzate alla tutela delle nostre aziende.

Vorrei prima di tutto dare un quadro dell'andamento del settore.

Nel 2021 abbiamo recuperato parzialmente i livelli produttivi tornando a superare 148 milioni di paia prodotte, con un fatturato complessivo che ha raggiunto i 12,7 miliardi di euro grazie ad un incremento di oltre il 18% rispetto al 2020. Ciò significa, però, essere sotto di oltre il 10% rispetto ai livelli pre-pandemici del 2019.

Nel 2021 spiccavano i risultati per l'export di Francia e Svizzera, hub logistici utilizzati dai grandi gruppi del lusso, che sono stati i primi a recuperare e a superare i valori del 2019.

Fuori dall'Europa, invece, il mercato che è maggiormente cresciuto è quello degli Stati Uniti con incrementi importanti che vanno oltre il 45% in valore e il 60% in quantità.

Buone le performance in Medio Oriente con particolare attenzione agli Emirati Arabi, con +41% in valore, e in Asia la Cina cresce del 36% in valore.

In realtà si tratta di un recupero non uniforme poiché ha premiato soprattutto le imprese inserite nelle catene di fornitura dei grandi gruppi della Moda che sono tornati a correre trainando le produzioni dei loro fornitori.

Diverso è il discorso di piccole e medie imprese con marchio proprio che continuano a soffrire. A testimonianza di ciò, l'indagine condotta dal nostro Centro Studi rileva che quasi 2 aziende su 3 non hanno ancora recuperato i livelli di fatturato del 2019.

Lo dimostra la perdita, nel 2021, di altre 171 aziende.

Il 2022 è iniziato confermando nel primo trimestre il trend positivo del 2021 per fatturato, produzione industriale, export e consumi.

In modo particolare prosegue il trend positivo di alcuni mercati strategici: UE con +17,7% con il picco dei Paesi Bassi (+37%) e Francia (+22%); prosegue la forte crescita negli Stati Uniti (con +70%) e negli Emirati Arabi (+60%). Anche la Cina cresce del +28% nel primo trimestre 2022. Tuttavia è un trend che ci aspettiamo al ribasso a causa delle nuove restrizioni anti-Covid approvate dal Governo.

Il recupero deve però fare i conti con la grave incertezza e le attese di una prossima recessione derivante dal conflitto Russo-Ucraino che aggrava alcuni fenomeni, come l'incontrollato aumento dei costi delle materie prime, l'impennata dei costi energetici e l'inflazione.

Dalla nostra indagine, infatti, emerge che 7 associati su 10 indicano un peggioramento dell'evoluzione congiunturale a partire dal secondo trimestre del 2022.

Questi dati ci obbligano ad essere particolarmente prudenti per il secondo semestre di quest'anno.

Ci sono distretti particolarmente colpiti, in primis quello marchigiano e quello romagnolo, molto esposti su questi mercati in cui incombe la guerra, che a partire dal secondo semestre dell'anno vedranno progressivamente calare in maniera importante le loro esportazioni.

A marzo le vendite verso Russia e Ucraina sono crollate rispettivamente del 51% e 95% in valore. Un trend che viene confermato da Eurostat anche per aprile con percentuali un po' meno drammatiche: la Russia cala ancora del 37%.

La crisi a seguito del conflitto ha, quindi, inevitabilmente acquisito centralità nell'agenda della nostra associazione.

Questo principalmente per due ragioni: una strategica e una politica.

Dal punto di vista della **strategia**, il conflitto impone a diverse aziende calzaturiere, il cui fatturato dipende da questi mercati, la necessità di diversificare.

Già dal 2014, l'invasione della Crimea da parte della Russia e la prima ondata di sanzioni della UE e le contromisure prese dal Governo Putin, hanno ridimensionato il volume delle nostre esportazioni in quell'area.

Oggi, con le nuove sanzioni che colpiscono il sistema bancario, concludere le vendite è diventato estremamente complesso e trovare altri mercati richiede tempo e risorse da investire, proprio nel momento in cui queste ultime vengono meno perché gli ordini non si finalizzano.

Dal punto di vista **politico** lo spazio di manovra del nostro Governo è piuttosto limitato.

Gran parte delle risorse in questo momento vengono utilizzate per attutire le conseguenze del rialzo dei prezzi dell'energia e per sostenere i redditi.

Cosa ha fatto Assocalzaturifici in questi mesi?

Dal punto di vista della diversificazione dei mercati, stiamo sviluppando nuovi progetti in collaborazione con le altre associazioni di Confindustria Moda e con ICE. Lavoriamo dovunque per accompagnare le nostre aziende sui mercati internazionali:

- in Asia Centrale stiamo crescendo grazie all'evento La Moda Italiana ad Almaty
- in Corea siamo ripartiti in presenza con un analogo appuntamento a Seoul
- contiamo di tornare di persona nel 2023 anche in Giappone, grazie alla manifestazione Shoes from Italy di Tokyo, organizzata da ICE
- la Cina resta ancora fortemente problematica per la politica di tolleranza zero alla pandemia, che sta isolando il Paese dal resto del mondo, e penalizza i consumi. In ogni caso, siamo presenti anche su questo mercato con il canale social WeChat che ci permette di continuare a promuovere MICAM ed i marchi delle aziende interessate.
- Gli Stati Uniti sono un altro mercato fondamentale, ma molto difficile da presidiare per le piccole e medie imprese: abbiamo chiesto a ICE di destinare dei fondi

per elaborare un progetto che ci permetta di formare le aziende e accompagnarle nel contatto con buyer mirati, e pre-selezionati, soprattutto in quelle aree di mercato meno battute dalle fiere tradizionali.

Tutto questo non ci impedirà di tenere viva l'attenzione anche sui mercati russo e ucraino.

Il primo (**russo**) rimane uno sbocco ancora importante per tante imprese associate che producono collezioni studiate per aderire ai gusti dei consumatori di quell'area geografica. È nostro dovere, quindi, nel pieno rispetto dei regolamenti internazionali, assistere le nostre aziende anche a Mosca dove continuiamo a patrocinare la manifestazione Obuv'.

In **Ucraina** stiamo già studiando le modalità con cui riprendere l'attività che, con successo, abbiamo condotto sino a ottobre scorso.

Bisogna tener conto che non appena cesseranno le ostilità, e ce lo auguriamo presto, il Paese sarà oggetto di importanti investimenti da parte della UE per il rilancio economico.

Dal punto di vista politico, Assocalzaturifici ha presidiato tutti i tavoli istituzionali per spiegare come la pandemia prima, il conflitto in corso, la crisi energetica e la carenza delle materie prime stiano mettendo in ginocchio alcuni importanti distretti calzaturieri.

Abbiamo sottoscritto un **protocollo d'intesa con Sistema Moda Italia e le Organizzazioni Sindacali** e lo abbiamo presentato al **Ministero del Lavoro**.

Nel documento c'è la richiesta dell'approvazione della cassa integrazione straordinaria senza oneri addizionali per le imprese penalizzate dalla crisi ucraina che hanno visto ridursi ordini e attività produttiva.

Abbiamo ribadito **al Ministero dello Sviluppo Economico** la necessità di sospendere tutte le scadenze delle rate di mutui, finanziamenti e linee di credito attive e di allocare meglio i fondi di sostegno per le imprese danneggiate direttamente dal conflitto.

Al di là di alcune misure molto circoscritte, studiate appositamente per le aziende energivore ed esposte su alcune materie prime, **il Governo ad oggi non ha ancora risposto alle nostre richieste**. Questo purtroppo perché



non ci sono le risorse per ristorare a fondo perduto tutti i comparti.

Ogni settore chiede la propria parte e la coperta è corta.

L'unico modo per uscire da questo circolo vizioso è appoggiare la strategia che Assocalzaturifici auspica da tempo: **ridare centralità all'industria manifatturiera e pianificare un progressivo, generale taglio del costo del lavoro.**

Tagliare il costo del lavoro significa prevedere una strutturale revisione del cuneo fiscale, ovvero ridimensionare le imposte a carico del datore di lavoro e quelle a carico del lavoratore.

**Questo è uno dei modi per liberare le risorse** con cui gli imprenditori possono tornare ad essere competitivi sui mercati internazionali ed investire a tutti i livelli in comunicazione, innovazione di prodotto e di processo. Analogamente la misura favorirebbe il potere d'acquisto delle famiglie italiane e rilancerebbe i consumi.

Non ci servono soldi "a pioggia" per tamponare le emergenze: **serve quindi una nuova politica industriale**

**con cui valorizzare le nostre eccellenze**, sia a livello di marchio sia a livello di filiera produttiva.

La crisi pandemica ha oggettivamente riavvicinato il prodotto al mercato di consumo.

Tuttavia, una nuova prossimità, una nuova filiera, sostenibile perché corta, non può esistere senza una programmazione seria che si ponga questi obiettivi.

A giudicare dalle recenti indicazioni fornite, il Governo sembra finalmente prendere una direzione che è quella da tempo sollecitata dalla nostra associazione e da Confindustria. Staremo a vedere il grado di profondità strutturale che saprà imprimere alla misura.

A **livello europeo** continuiamo la nostra battaglia per la tutela delle produzioni e del made in Italy:

- etichetta d'origine obbligatoria in Europa
- lotta al dumping sociale e alle importazioni sovvenzionate dai paesi asiatici
- reciprocità nelle condizioni di accesso ai mercati
- lotta alla contraffazione e tutela dei marchi

sono sempre state priorità per Assocalzaturifici.

Svolgiamo un ruolo trainante all'interno di CEC, la Confederazione Europea della Calzatura a Bruxelles.

Tuttavia, le difficoltà sono numerose perché l'Italia, come paese manifatturiero nel settore moda, è in netta minoranza.

La nostra capacità di influire sull'agenda a Bruxelles si è purtroppo ulteriormente ridotta. **Da soli, in Europa come in Italia, è sempre più faticoso.**

**Da qui la consapevolezza che per contare è fondamentale creare sinergie e alleanze strategiche, a tutti i livelli.**

A livello nazionale, Assocalzaturifici è stata una delle fondatrici di **Confindustria Moda**: la volontà di costituire un soggetto che rappresentasse tutti i comparti dell'industria della moda è nata dalla comprensione delle nuove dinamiche della lobby istituzionale.

Raccontare e salvaguardare le specificità del nostro settore è certamente importante, negoziare il contratto collettivo in modo autonomo è altrettanto fondamentale, così come presidiare tutti i momenti di aggregazione dei nostri imprenditori, a partire da MICAM.

**Per essere efficienti e ottenere risultati tangibili, però, bisogna accrescere le dimensioni della nostra rappresentanza e farsi portatori di interessi e numeri più grandi.**

Gli stravolgimenti a livello politico, sociale e di mercato, che sono stati rapidissimi negli ultimi anni prima con la globalizzazione poi con la trasformazione digitale, hanno **cambiato gli scenari.**

**Per essere ascoltati e tutelare al meglio il settore serve una capacità maggiore di influire sui decisori politici.**

Ciò può essere fatto solo mettendo in comune risorse e competenze maturate nei rispettivi segmenti.

Internazionalizzazione, comunicazione politica e istituzionale, politiche per la filiera e la sostenibilità, formazione, promozione fieristica e organizzazione eventi all'estero, queste sono alcune delle attività che potremmo svolgere aggregando le nostre forze.

**Per farlo bisogna superare le divisioni interne, le diffidenze reciproche e le prospettive di corto raggio.**

Assocalzaturifici, in qualità di socio fondatore, ha l'occasione di **contribuire a rendere più efficace** il lavoro di **Confindustria Moda** in un momento importante in cui la confederazione si sta dando un nuovo assetto di Governance e una rinnovata strategia per il futuro.

È ora che anche la nostra Associazione, quindi, **cambi passo** e guardi avanti perseguendo un piano condiviso con coerenza, salvaguardando le specificità del settore, confrontandosi con franchezza e durezza, se serve, ma portando poi una sintesi e una strategia di medio e lungo termine su cui investire per il bene delle nostre aziende.

Questo è il ruolo che deve svolgere un'associazione moderna e consapevole: raccogliere, sintetizzare e rappresentare tutti i distretti produttivi, seppur molto diversi nella loro natura, portare le loro istanze al centro del dibattito nazionale ed europeo, restituire loro una prospettiva di crescita.

Quali sono i driver di questa crescita?

Ho già affrontato il tema dei mercati internazionali e della diversificazione, ma i veri fattori critici che determineranno la capacità di un'azienda di stare sul mercato sono due: la **trasformazione digitale** e la **sostenibilità**.

Senza competenze digitali e un approccio ai nuovi standard di produzione sostenibile, non solo diventa difficile internazionalizzarsi, ma nel medio termine anche sopravvivere nella competizione globale.

**Saper produrre bene, in Italia, purtroppo, non è più sufficiente.**

È indispensabile comprendere i canali digitali e dotarsi di strumenti e competenze per utilizzarli.

Assocalzaturifici ha lanciato due anni fa, in piena pandemia, alcuni progetti per accompagnare le aziende sulle nuove piattaforme b2b.

**MICAM Milano Digital Show** è stato un evento importante, utilizzato da oltre 250 marchi calzaturieri, a cui si sono registrati più di 10.000 buyer nelle quattro edizioni svolte.

**Nessuno ha la formula magica per trasformare una manifestazione fisica in evento digitale.** Ci sono state criticità, lo sappiamo, e stiamo lavorando per pianificare un rilancio della nostra piattaforma MICAM nel 2023 integrando al meglio esperienza fisica e servizi digitali, per le aziende e i clienti.

Continuiamo la nostra collaborazione con **Italian Artisan** per valorizzare le produzioni italiane nei confronti dei designer internazionali che cercano made in Italy.

**Il segmento dei servizi produttivi per la filiera è in crescita** ed è assolutamente strategico rispetto al ruolo di Assocalzaturifici a cui ogni settimana arrivano richieste di segnalazioni di produttori affidabili da parte di brand stranieri.

Pensiamo che l'utilizzo della tecnologia a sostegno di questa richiesta del mercato, affiancato ad una sua valorizzazione al MICAM in futuro, sia un'opportunità di crescita per la nostra industria, soprattutto per la piccola impresa che ha sempre più difficoltà a inserirsi sui mercati internazionali solo con i canali tradizionali come le fiere.

Il secondo pilastro sui cui vogliamo costruire una solida strategia per l'industria è la **sostenibilità**.

Assocalzaturifici in questi mesi ha finalmente lanciato un progetto di grande prospettiva come la prima certificazione di sostenibilità specializzata per il settore calzaturiero.

VCS, Verified and Certified Steps, è un marchio concesso alle imprese che intraprendono un percorso di valutazione, misurazione e, soprattutto, miglioramento delle performance riguardo ai principali aspetti della sostenibilità aziendale secondo gli standard riconosciuti a livello internazionale.

Ritengo abbia un grandissimo valore in un mercato che guarda sempre di più a beni sostenibili prodotti da aziende sostenibili.

Il valore del progetto VCS ci viene confermato dall'interesse di tante aziende importanti, anche dei grandi gruppi della moda, e da eventi internazionali come il Greentech di Berlino che, su invito di ICE, ci ha chiesto di intervenire per parlare del nostro marchio.



Potrete avere maggiori dettagli del progetto nel corso dell'Assemblea quando lasceremo spazio ai nostri partner di Spin360.

Infine, Assocalzaturifici patrocinerà il primo forum dedicato alla sostenibilità nella moda italiana a Venezia, *Venice Sustainable Fashion Forum*, organizzato da Ambrosetti in collaborazione con Confindustria Venezia e Camera Nazionale della Moda Italiana.

**Posizionarsi rispetto a questi temi, complessi e spesso poco conosciuti dalle imprese, è diventato un obbligo imprescindibile.** Questo vale sia per chi serve la filiera produttiva dei brand sia per chi produce e commercializza calzature con il proprio marchio.

**In un mercato estremamente incerto la vera strategia per i nostri imprenditori è investire, quanto più possibile, nella propria azienda.**

In che modo?

L'economia circolare e la trasformazione digitale impongono agli imprenditori di valorizzare risorse che sappiano capire velocemente queste nuove dinamiche.

Quindi **dobbiamo aprire le porte ai giovani, coltivare i loro talenti e avviare percorsi di formazione manageriale per metterli in grado di gestire le leve aziendali.** Investire nella crescita professionale e manageriale dei giovani inevitabilmente porta a comprendere che costruire una strategia commerciale e di posizionamento dell'azienda, e del marchio, non si risolve nella partecipazione a qualche fiera. Gli eventi sono solo uno dei tasselli di questa strategia, ma non la esauriscono.

La priorità è portare competenze e risorse fresche nelle nostre imprese, a tutti i livelli: management, tecnico-produttivo, creativo.

**La partnership con il Gruppo Umana** per la formazione e riqualificazione del personale tecnico e l'introduzione di nuove figure professionali in azienda è un esempio di servizio alle nostre imprese.

Il lavoro del **Gruppo Giovani di Assocalzaturifici**, tornato ad essere attivo finalmente dopo la pandemia, può svolgere un ruolo molto importante nella formazione manageriale dei nuovi imprenditori.

Analogamente sono fondamentali alcuni impegni che Assocalzaturifici ha assunto sempre in un'ottica di sinergia e aggregazione con altri soggetti promotori della moda italiana: **le sfilate di Mittelmoda**, il premio ai talenti creativi conferito dalle associazioni di Confindustria Moda, e gli **Emerging Designers** a MICAM sono due iniziative di grande respiro strategico molto apprezzate dagli addetti del settore a livello internazionale.

A proposito di MICAM, non posso non dire due parole sul positivo andamento della nostra manifestazione-regina nonostante le difficoltà che abbiamo affrontato negli ultimi due anni.

Un biennio in cui tre edizioni, a partire da settembre 2020, sono state penalizzate dalla pandemia ed una manifestazione, per la prima volta nella storia, è stata cancellata.

Ripartiamo ora con una guerra alle porte della UE, ma nonostante ciò, le richieste di partecipazione sono ben auguranti: abbiamo già superato i 600 espositori e raggiunto oltre 27.500mq netti espositivi (e puntiamo a raggiungere i 30.000mq).

Le registrazioni dei buyer stanno confermando l'interesse: se il trend positivo continua fino a settembre potremo orgogliosamente affermare di essere la più grande manifestazione fieristica internazionale del comparto moda.

Una manifestazione che è in grado di intercettare tutti i più importanti trend di crescita del mercato, di cui vi ho accennato, perché **solo innovando il nostro settore si potrà garantire un futuro di sviluppo.**

Abbiamo gli strumenti, anche finanziari, per farlo.

MICAM sta innovando la propria formula e come tale intercetta questi strumenti. Il PNRR (piano nazionale di ripresa e resilienza) e i Ministeri competenti hanno a disposizione fondi pubblici per accompagnare anche le imprese del sistema ad affrontare la transizione digitale e quella sostenibile.

Anche le fiere possono quindi essere una leva di innovazione, digitale e sostenibile. E' notizia di questi ultimi giorni del Fondo istituito dall'ultimo Decreto Aiuti per finanziare la partecipazione delle imprese alle fiere internazionali in Italia. Testimonianza che le manifestazioni sono ancora uno strumento importante e riconosciuto come tale grazie all'azione di lobby svolta da Assocalzaturifici.

Tuttavia, anche in questo campo dobbiamo riconoscere che le condizioni del mercato sono completamente cambiate e che **senza aggregazioni diventa molto difficile mantenere ruoli di leadership**. La competizione globale e la necessità di crescere anche sui mercati del futuro, al di fuori dei confini europei, ci obbliga a considerare sinergie strategiche con altri player fieristici. Ciò non significa privarsi della regia e della facoltà di gestire e indirizzare l'organizzazione delle fiere in autonomia, che, anzi, rimane in capo all'associazione.

**Si tratta di acquisire le risorse finanziarie e le competenze tecniche per crescere sul mercato** e sfruttare al meglio le condizioni che il nuovo Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) metterà a disposizione del sistema delle imprese.

Non abbiamo alternative.

**Bisogna essere consapevoli che non si può tornare indietro.**

**I tempi sono cambiati.**

Le nostre imprese e la nostra associazione devono pensare a progetti innovativi (come quelli di cui vi ho parlato poc'anzi) e svilupparli con coerenza.

Assocalzaturifici, del resto, nasce e cresce sulla capacità degli imprenditori di confrontarsi e ha il compito principale di sollevare temi, anche i più spinosi, su cui aprire il dibattito. Da questo confronto, poi, si generano progettualità in grado di sostenere la crescita.

A proposito di crescita e di "impronte" per il futuro, vi lascio ora nelle mani del Prof. Carlo Bagnoli, ordinario di Innovazione Strategica presso il Dipartimento di Management dell'Università Cà Foscari di Venezia e Direttore Scientifico dello Spin-off Strategy Innovation, con cui lo scorso anno abbiamo iniziato un approfondimento sul valore del Made in Italy dei nuovi mercati internazionali, che ci farà sicuramente riflettere.

Prima di passare la parola al Prof. Bagnoli, voglio però concludere citando una persona che ha rotto gli schemi nel suo campo: Samantha Cristoforetti, prima donna italiana a far parte di una missione spaziale: *"Tante volte un ostacolo è solo un messaggio che la vita ti dà. Devi trovare un'altra strada, ma non vuol dire che non puoi arrivare a destinazione."*

Grazie a tutti.