

il settore calzaturiero nell'era post Covid-19



settembre 2020



introduzione

motivazione della ricerca

Il terremoto economico causato dalla pandemia potrebbe colpire gravemente il settore calzaturiero, già indebolito negli ultimi anni.

L'era **post lockdown** sarà caratterizzata, almeno temporaneamente, da **meno relazioni, meno viaggi** e pertanto **meno consumi**, in particolar modo di prodotti estetici.

Di conseguenza sono ipotizzabili forti **cambiamenti sia nel consumo che nella produzione** dei prodotti moda.

Per questi motivi **ASSOMAC**, Associazione Nazionale Costruttori Tecnologie per Calzature, Pelletteria e Conceria nonché membro di CONFINDUSTRIA, ha incaricato la società di consulenza strategica **ITALIAN WAY** a condurre una ricerca di mercato sul settore calzaturiero in modo **da capire le strategie produttive e commerciali nello scenario post Covid-19** e fornire ai propri associati informazioni preziose per orientare la loro attività di breve/medio periodo.

nota metodologica



Si è realizzata un'indagine su un campione di aziende calzaturiere dei vari distretti industriali italiani creato in base a: posizionamento di prezzo (medio-alto/alto), tipologia di prodotto (uomo/donna/bambino), politica di brand e contenuto stilistico.

La ricerca si è focalizzata su aziende simbolo dell'italianità: aziende familiari che lavorano su brand storici con un prodotto innovativo e un posizionamento di prezzo medio-alto o alto.

Agli intervistati sono stati sottoposti questionari a risposta chiusa via web previa chiamata telefonica/videoconference/meeting per spiegare le logiche delle analisi.

Gli ambiti principali della ricerca sono stati i seguenti:

- strategie sulla produzione e sul sourcing
- strategie sul posizionamento di prezzo
- strategie sulle collezioni
- strategie sui mercati di destinazione e sui canali distributivi

In sostanza si intendeva comprendere le strategie per affrontare un mercato cambiato radicalmente dalla pandemia.



il trend del settore

produzione mondiale (in paia)

Nel 2018 la produzione mondiale di calzature ha superato le 24 miliardi di paia.

La produzione mondiale è aumentata di oltre il 20% negli ultimi 10 anni (con 9 scarpe su 10 che sono realizzate nei paesi asiatici).

Rispetto al 2010, la quota della Cina si ridotta di quasi sette punti a causa dell'aumento dei costi di produzione a favore però degli altri paesi del continente.

Il Brasile è il maggiore produttore non asiatico; l'Italia è l'unico paese europeo nella top 10, ma potrebbe essere presto superata da Cambogia e Thailandia (vista il trend in diminuzione della produzione italiana in termini di volumi).

24 miliardi paia/anno

+20% negli ultimi 10 anni

90% paia MADE IN ASIA

LA PRODUZIONE E' IN CONTINUA CRESCITA A LIVELLO MONDIALE



fonte: APPICAPS World Footwear Yearbook 2019

export (in valore)

Anche le esportazioni mondiali di calzature sono cresciute, nel 2018, di oltre il 4% raggiungendo un nuovo record assoluto: **142 miliardi di dollari**.

In termini di export l'Italia continua a performare bene grazie a un prezzo medio notevolmente superiore a quello dei suoi competitor asiatici; ciò è dimostrato dal fatto che, a fronte di una quota di mercato in paia pari allo 0,8% il nostro comparto calzaturiero ha ancora una quota di mercato in valore pari a oltre il 7.5%.

l'EXPORT ai massimi storici con l'Italia terzo player mondiale (ca. 9.6 miliardi di dollari).



Exports		
	USD millions	World share
1 China	51.196	40,3%
2 Vietnam	15.041	11,8%
3 Italy	9.595	7,6%
4 Belgium	5.415	4,3%
5 Germany	4.691	3,7%
6 Indonesia	3.972	3,1%
7 Hong Kong	3.578	2,8%
8 Spain	3.270	2,6%
9 France	3.149	2,5%
10 Netherlands	2.801	2,2%

fonte: APPICAPS World Footwear Yearbook 2019

il settore calzaturiero italiano

Negli ultimi **20 anni** il settore calzaturiero italiano ha evidenziato un **grosso ridimensionamento** sia in termini di aziende (-43%), che di addetti (-34%), che di produzione (-54% in paia).

In termini di export, nonostante un marcato decremento in termini di paia (-44%) si evidenzia un importante aumento in termini di valore (+55%) per effetto del **prezzo medio di vendita export** (quasi triplicato nel periodo di riferimento).

	2000	2008	2015	2019	Δ 2019-2000
aziende (numero)	7.570	6.263	4.936	4.326	-43%
addetti (numero)	113.100	85.918	77.042	74.890	-34%
produzione (milioni di paia)	390	225	191	179	-54%
export (milioni di paia)	362	222	208	201	-44%
import (milioni di paia)	196	353	328	334	70%
saldo commerciale (milioni di paia)	166	-131	-120	-133	

Fonte: ISTAT, SITA RICERCA. Stime: Confindustria Moda per Assocalzaturifici.



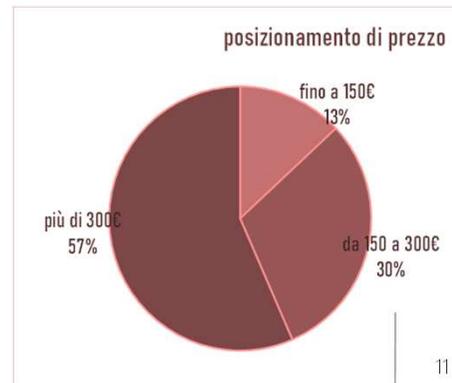
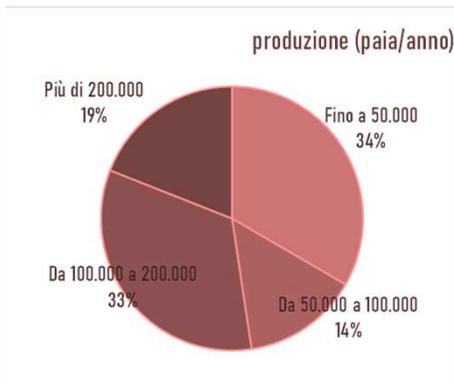
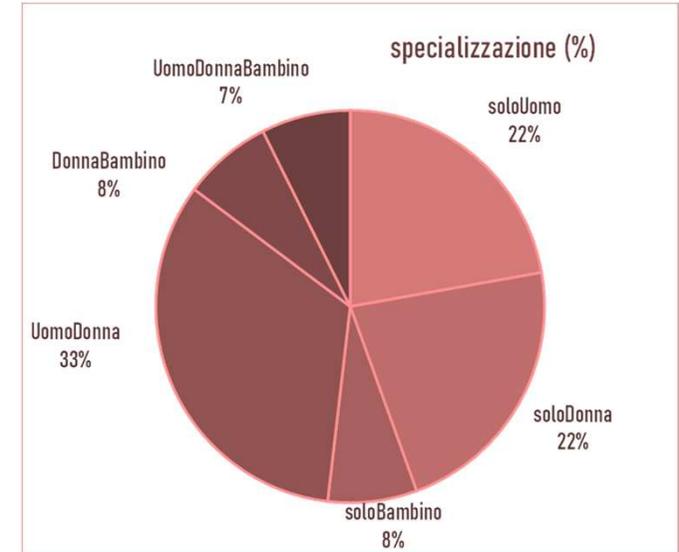
lo status quo pre Covid-19

aziende interviste

Il campione di imprese intervistate riflette la specializzazione nazionale ed è ripartito fra **specialisti** (Uomo, Donna, Bambino) e **produttori trasversali** (Uomo/Donna, Donna/Bambino e Uomo/Donna/Bambino).

Anche la ripartizione per dimensione produttiva riprende la realtà manifatturiera nazionale (con **circa la metà delle imprese al di sotto delle 100.000 paia/anno**).

La quasi totalità (85% degli intervistati) lavora **prevalentemente con il proprio brand** e su un segmento **prezzo superiore ai 300 Euro** (57% degli intervistati).



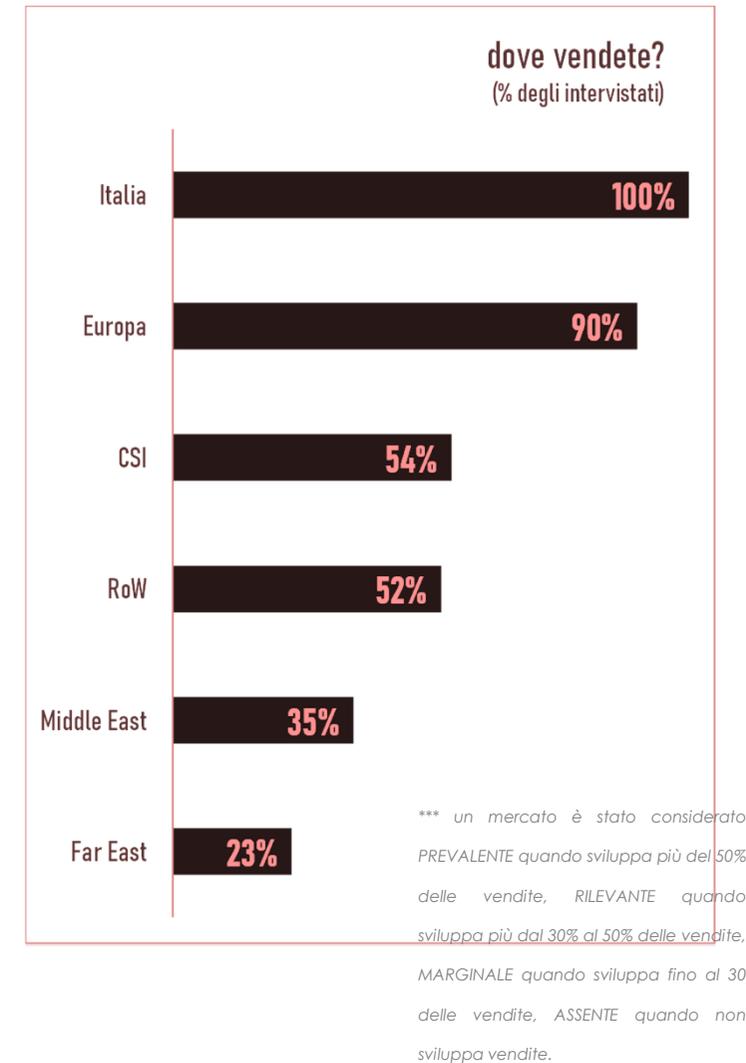
**piccole e medie imprese
con propri brand su un
segmento medio-alto**

mercati di destinazione

- Il **100%** degli intervistati vende in **Italia**, che fra l'altro è un mercato importante per il 60% del totale.
- Il **90%** degli intervistati vende in **Europa**
- Il **54%** degli intervistati vende in **CSI (Comunità Stati Indipendenti)**
- Il **35%** degli intervistati vende in **MidEast**
- Il **23%** degli intervistati vende in **FarEast**

MidEast e FarEast sono comunque mercati marginali anche per quei pochi che riescono a farci delle vendite.

- 1. si vende prevalentemente nei mercati più vicini**
- 2. il mercato italiano, con tutte le sue difficoltà, resta comunque uno dei mercati più trendy e osservati al mondo (anche grazie al numero di turisti internazionali)**



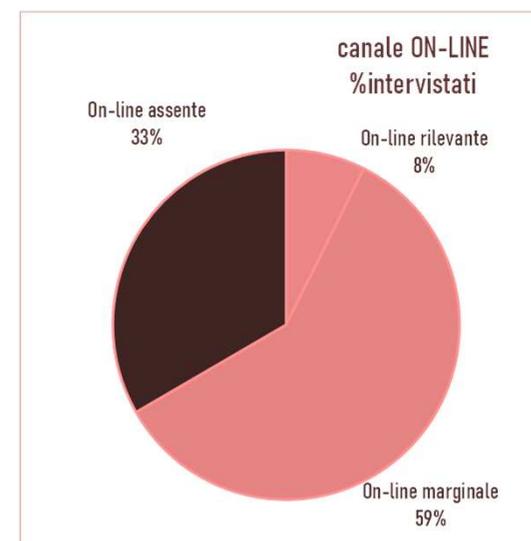
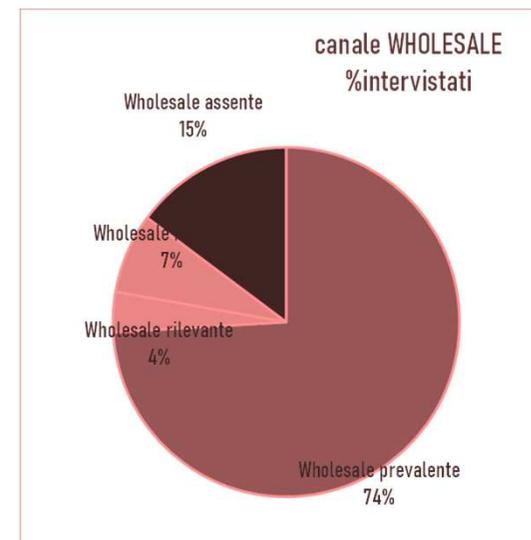
canali di vendita

Il canale **WHOLESALE** è il canale **prevalente** per il 74% degli intervistati.

Il canale **ON-LINE** invece è **marginale** (nel 59% dei casi) o addirittura **assente** (nel 33% dei casi).

*** un CANALE è stato considerato PREVALENTE quando sviluppa più del 50% delle vendite, RILEVANTE quando sviluppa più dal 30% al 50% delle vendite, MARGINALE quando sviluppa fino al 30 delle vendite, ASSENTE quando non sviluppa vendite.

settore molto fisico (wholesale) e ancora poco digitale



localizzazione produttiva

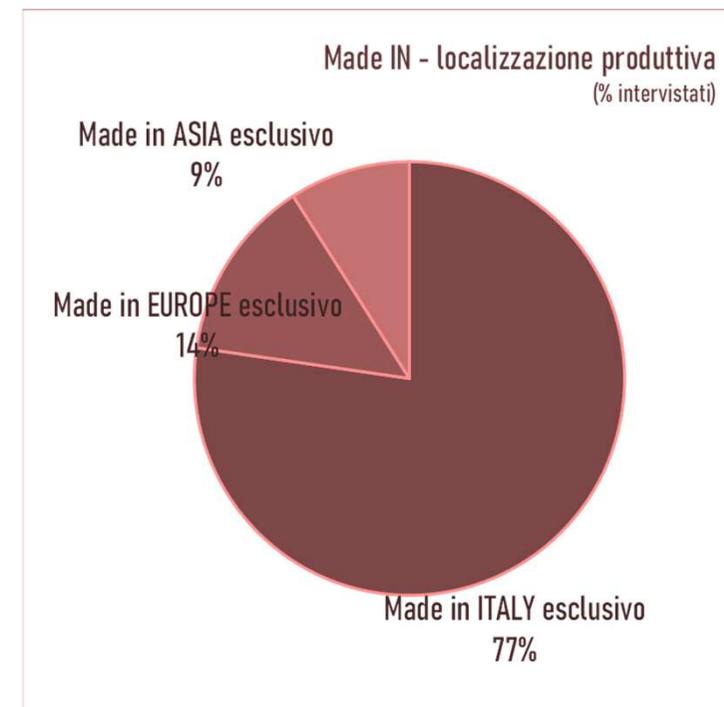
Il **77%** degli intervistati produce prevalentemente **MADE IN ITALY**.

Il **14%** degli intervistati produce prevalentemente **MADE IN EUROPE**.

Il **9%** degli intervistati produce prevalentemente **MADE IN ASIA**.

forte legame con la produzione in Italia

anche in virtù del posizionamento di prezzo



*** per Made in ESCLUSIVO si intende un produzione superiore al 80% del totale (in quanto è diffuso e corretto, a livello settoriale, produrre determinate tipologie di prodotti prevalentemente in alcuni distretti produttivi iper-specializzati non italiani),

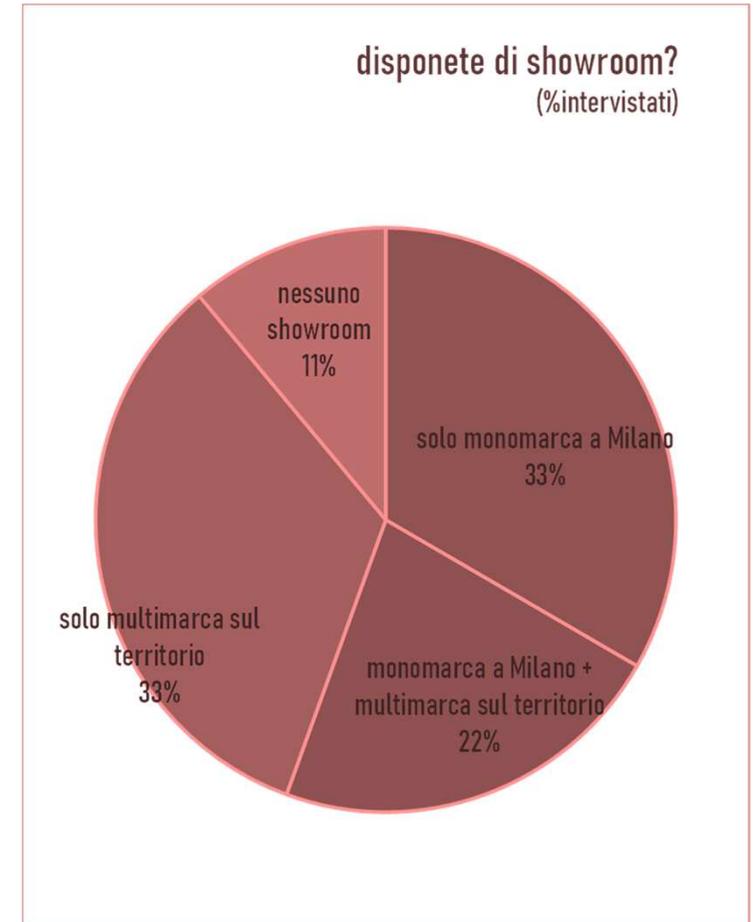
organizzazione di vendita

Oltre la metà del campione dispone di uno show-room monomarca su Milano

(il 33% come unico luogo di vendita, il 22% associato a show-room multimarca territoriali).

Un terzo del campione lavora esclusivamente con **show-room multimarca territoriali (in Italia e all'estero)**.

***fondamentale la presenza a Milano
quantomeno nell'era pre-Covid...***



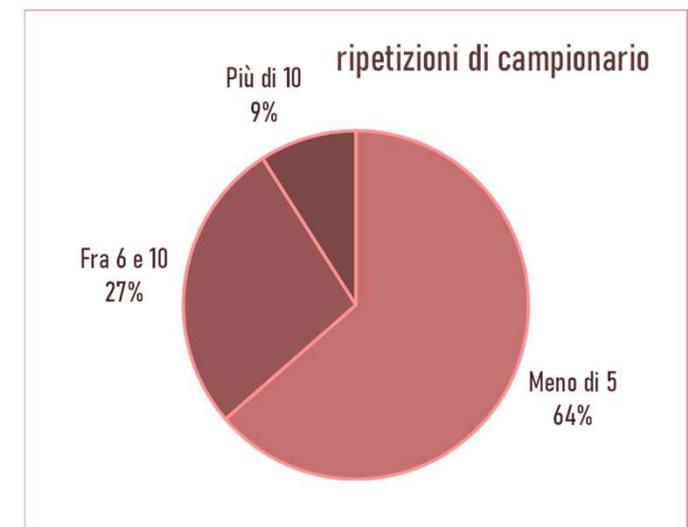
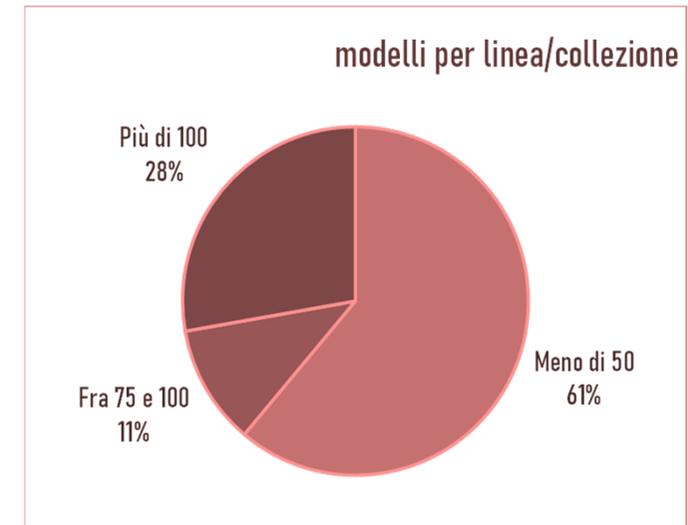
struttura delle collezioni

L' **ampiezza delle collezioni** è variabile:

- nel **61%** dei casi sono piuttosto concentrate (**meno di 50 modelli per linea**)
- nel **28%** dei casi invece sono vaste (**oltre 100 modelli per linea**)

L'investimento nelle **ripetizioni di campionario** sembra essere oculato visto che i 2/3 degli intervistati realizza **meno di 5 ripetizioni di collezione** da mettere a disposizione della propria forza vendita.

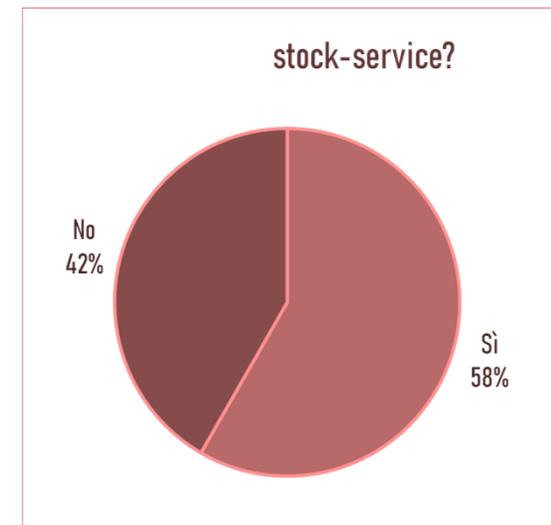
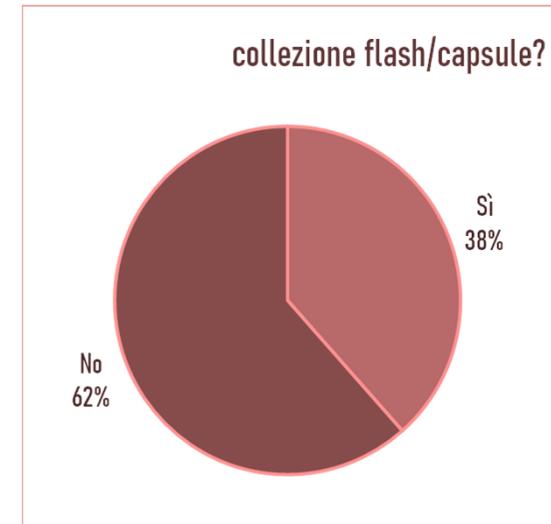
la vastità dell'offerta aziendale in termini di collezioni e prodotto



proattività delle vendite

- **solamente il 38%** del campione fa **collezioni flash/capsule** al di fuori delle campagne vendita main stagionali (SS e FW)
- **circa il 60%** del campione mette a disposizione prodotti top-seller o continuativi in **stock-service**.

le aziende sono molto customer oriented ma preferiscono investire sul prodotto a terra rispetto all'offrire collezioni infra-season, caratteristiche invece dei grandi player del lusso



la strategia post Covid-19

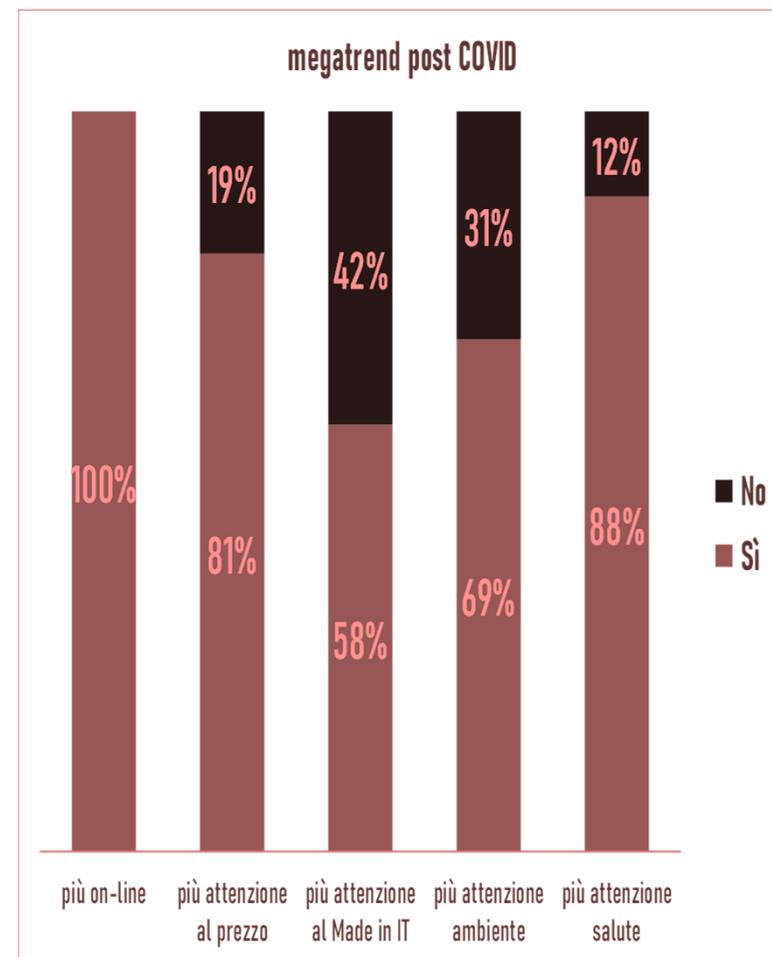
effetti sul consumo

Secondo gli intervistati l'era post Covid sarà caratterizzata da una maggiore sensibilità verso tematiche sociali, già comunque emergenti da anni, come **AMBIENTE** (per il 69%) e **SALUTE** (per l'88%).

Parallelamente ci sarà una **MAGGIORE ATTENZIONE AL PREZZO** (per l'81%) ma anche una **CRESCENTE SENSIBILITÀ AL MADE IN ITALY** (per il 58%).

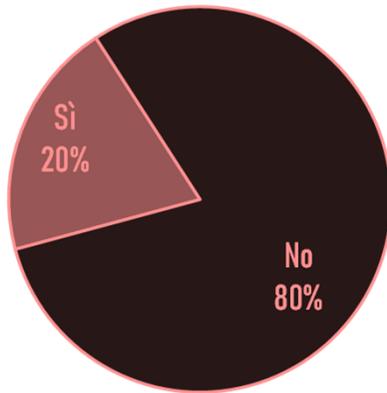
Tutti hanno condiviso l'idea di un commercio **ON-LINE** sempre più importante.

**la rivoluzione del consumo nel post COVID
premierà la SOSTENIBILITÀ, il MADE IN ITALY
e il commercio ON-LINE.**



effetti sulla localizzazione produttiva

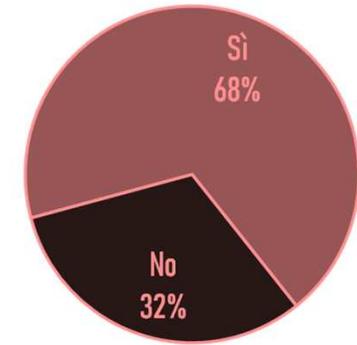
prevedete un'ulteriore crescita delle produzioni ASIATICHE?



a fronte del calo delle produzioni asiatiche, prevedete una crescita del MADE IN ITALY?



a fronte del calo delle produzioni asiatiche, prevedete una crescita del MADE IN EUROPE?



L'80% degli intervistati ritiene che l'emergenza frenerà la crescita delle produzioni asiatiche.

Tale frenata andrà a beneficiare le produzioni **MADE IN ITALY** (per il 58% del campione) e ancor di più le produzioni **MADE IN EUROPE** (per il 68% del campione).

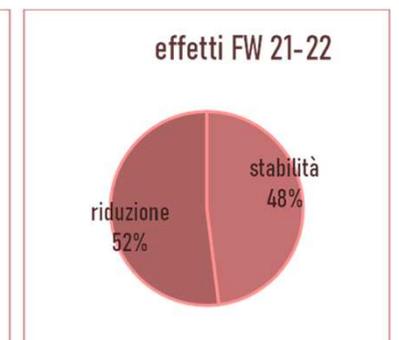
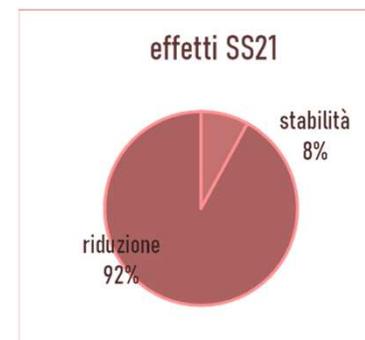
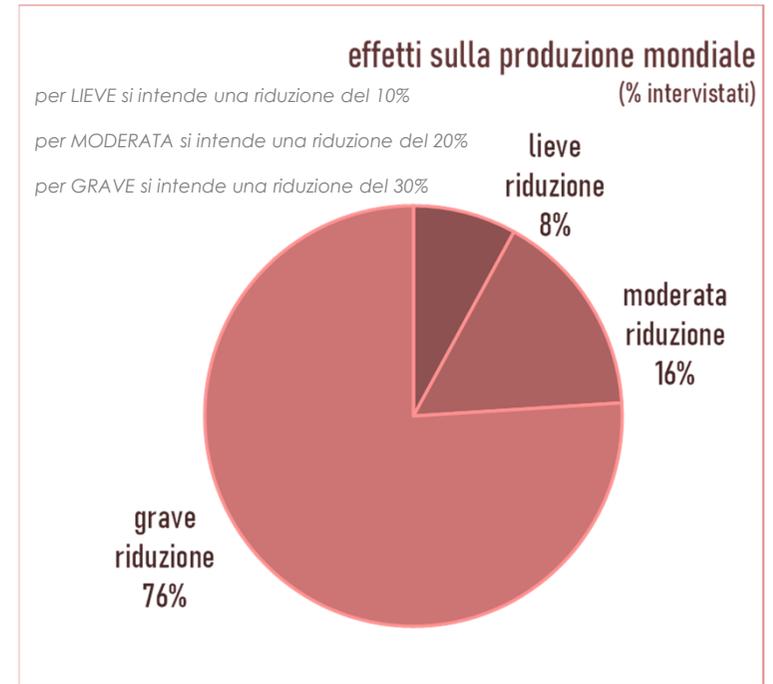
«reshoring produttivo verso Italia ed Europa»

effetti sulla produzione e sulla domanda

Tre quarti degli intervistati prevede un **GRAVE RIDUZIONE DELLA PRODUZIONE MONDIALE (intorno al 30%)**.

Oltre il **90%** prevede una campagna vendite SS21 (attualmente in corso) in riduzione, anche la campagna vendite FW21-22 (gennaio-marzo 2021) è prevista a ribasso, seppure con un campione più «spaccato» e si prevede una ripresa dei volumi, rebus sic stantibus, solo a partire dalla campagna vendite FW22-23 (gennaio-marzo 2022).

drastica riduzione della produzione mondiale e lenta ripresa dei volumi pre-pandemici

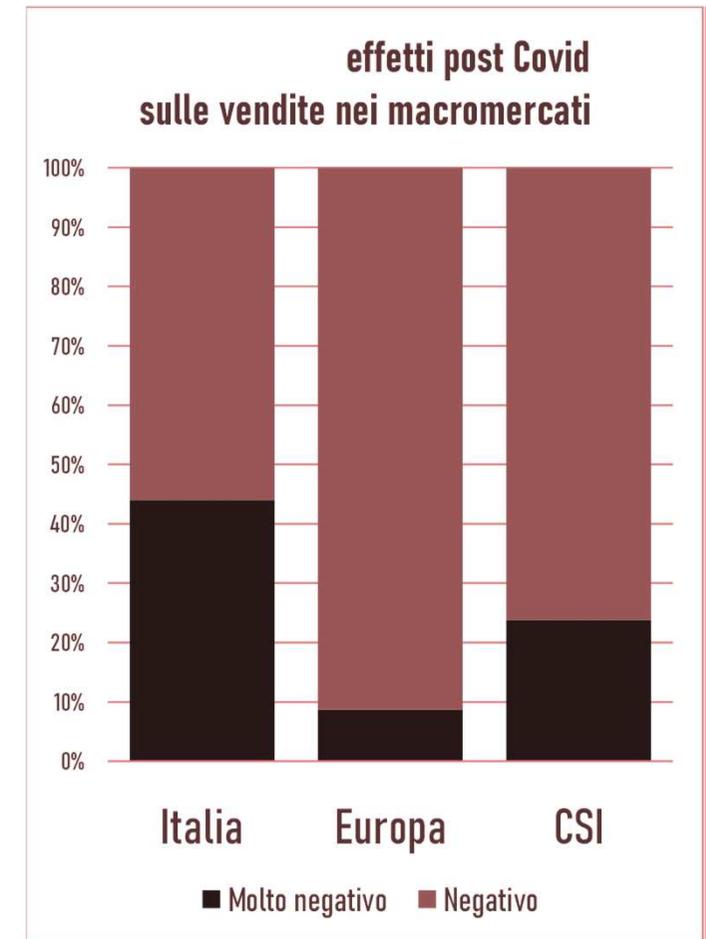


effetti sulle vendite nei macro-mercati

Gli intervistati ritengono che su tutti i mercati di destinazione principali ci saranno effetti negativi causati dal lockdown e recessione conseguente ma vedono maggiormente **in difficoltà il mercato italiano**, seguito da quello **«russo allargato»**.

Il **mercato europeo**, seppure in frenata, è percepito come l'area più solida e tutelata dalla crisi economica.

mercato italiano e russo molto colpiti dal post Covid, Europa in frenata ma solida

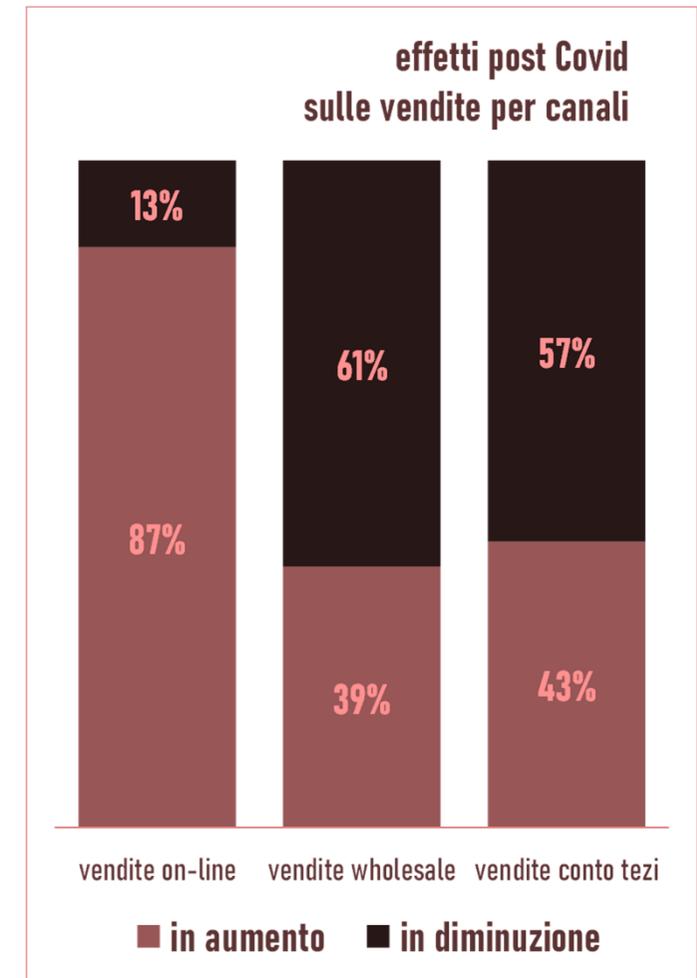


effetti sulle vendite nei canali distributivi

Anche in questo caso la covid crisi ha accentuato un fenomeno già in atto, ossia quello della **contrazione del wholesale tradizionale a favore del commercio on-line** (sia **corporate** che gestite da **piattaforme di market place**).

Interessante anche la **previsione a ribasso delle produzioni conto terzi** che risentono delle decisioni operate dai grandi player del lusso, committenti dei calzaturieri intervistati, che stanno riducendo l'immissione di prodotto per non correre il rischio di un invenduto di fine stagione (tale riduzione di offerta è parzialmente recuperata attraverso un aumento dei prezzi).

ulteriore riduzione del wholesale a favore dell'on-line e question mark sulle produzioni conto terzi (lusso)



effetti sulla tipologia di prodotto

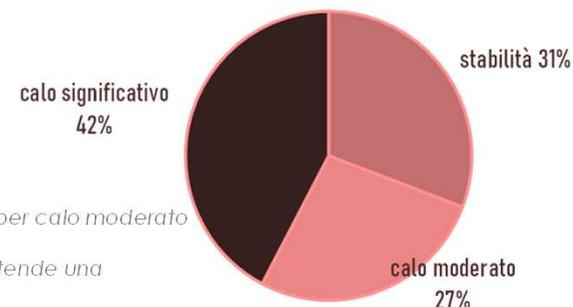
In termini di tipologia di prodotto si evidenziano «sentiment» molto diversi:

- per le **calzature formali** circa il **70%** del campione prevede un **calo**, per molti addirittura significativo (che fra l'altro era già iniziato da alcune stagioni)
- per le **sneakers/calzature casual** invece il **campione è diviso** (il 31% prevede una crescita, il 24% una stabilità, il 17% un calo moderato, il 28% un calo significativo).

ulteriore riduzione del formale a favore del casual anche a grazie all'emergere dello smart working e alla riduzione della vita sociale



vendite calzature formali
(nelle prossime tre stagioni)



*** per calo moderato

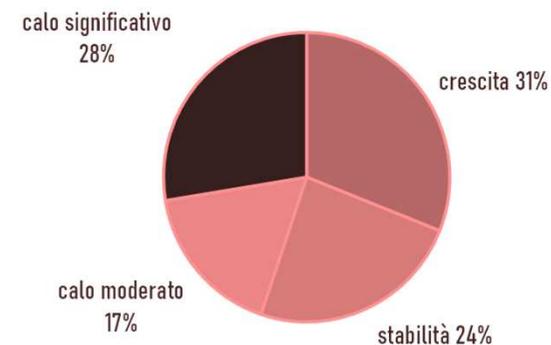
si intende una
diminuzione fino al-

30%, mentre per calo

significativo una

diminuzione superiore.

vendite sneakers
(nelle prossime tre stagioni)

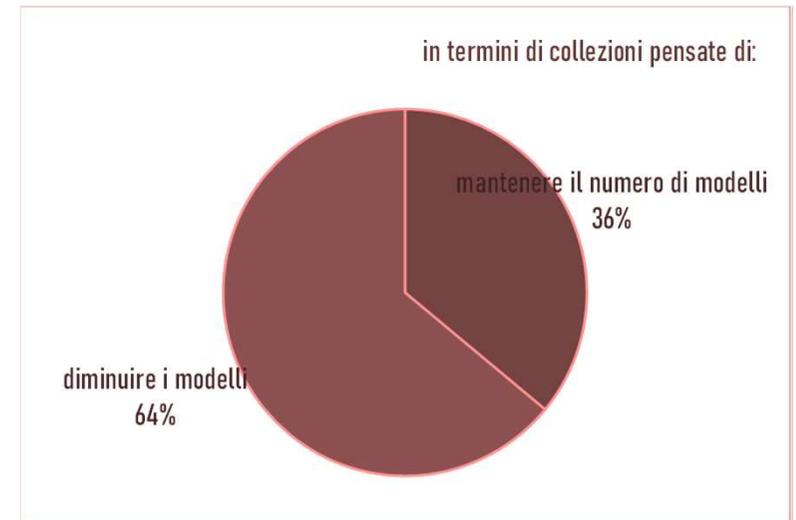


effetti sull'offerta di prodotto

In termini di offerta di prodotto la quasi totalità degli intervistati intende **mantenere stabili i prezzi** di vendita (**in un quadro «storico» di continui adeguamenti a rialzo dei listini**) ma, contestualmente, ha intenzione di **ridurre il numero di modelli** da presentare nelle collezioni.

Sarà sempre più importante un'offerta con una forte contenuto di **«value for money»** e una **concentrazione delle collezioni** in modo da **ottimizzare le produzioni** e rendere meno rischiosa la proposta di **prodotti in stock-service**.

snellire l'offerta, migliorare i prezzi, aumentare lo stock-service

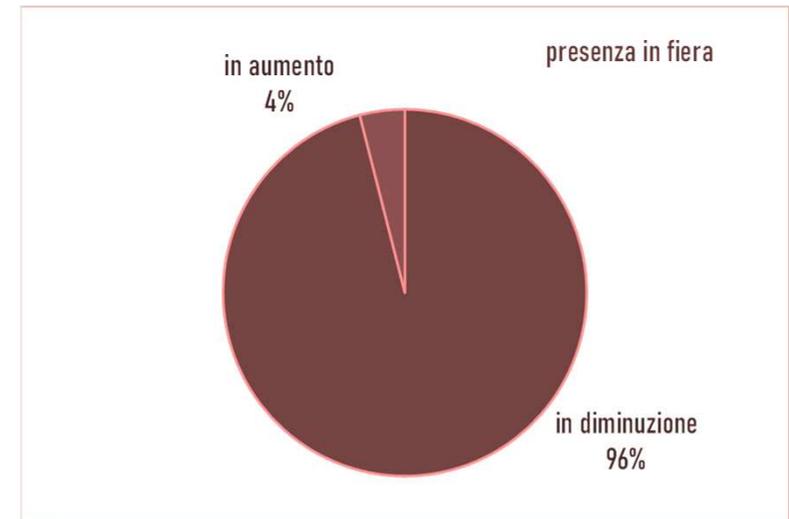
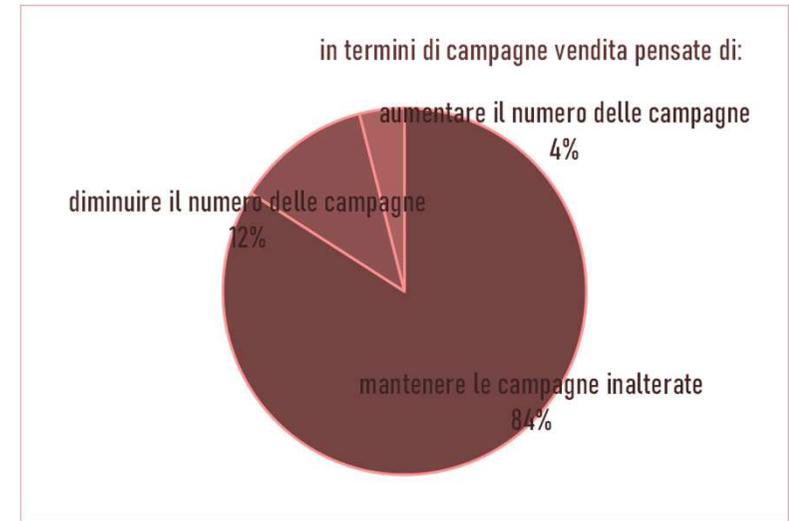


effetti sulle dinamiche commerciali

In termini di **campagne vendita** gli intervistati intendono **mantenere i consueti appuntamenti** (tendenzialmente campagne main stagionali, **senza tentare di intraprendere il percorso delle flash/capsule**, ritenute ancora più a rischio in un contesto di incertezza come quello attuale).

D'altra parte, affermano in modo assolutamente massivo (pari al 96%) di voler **ridurre la presenza nelle fiere di settore**.

**non eccedere nella proposta
ma ridurre la presenza in fiera**

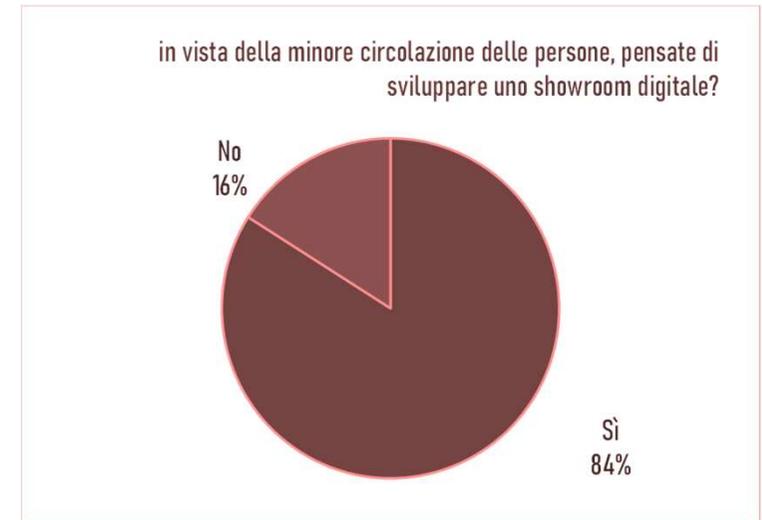


effetti sulla digitalizzazione delle campagne vendite

A tutela di ulteriori lock-down l'84% degli interpellati afferma di voler **sviluppare uno show-room digitale** che possa permettere di effettuare la campagna vendite anche in assenza di circolazione di persone.

Tale intendimento è una **novità assoluta nel settore** che per le **caratteristiche «tecniche» dei prodotti** (flessibilità, calzata, ...) hanno sempre enfatizzato la vendita personale in **presenza dei buyer**.

***rendere possibile ed agevole la vendita da remoto
attraverso strumenti digitali e web***

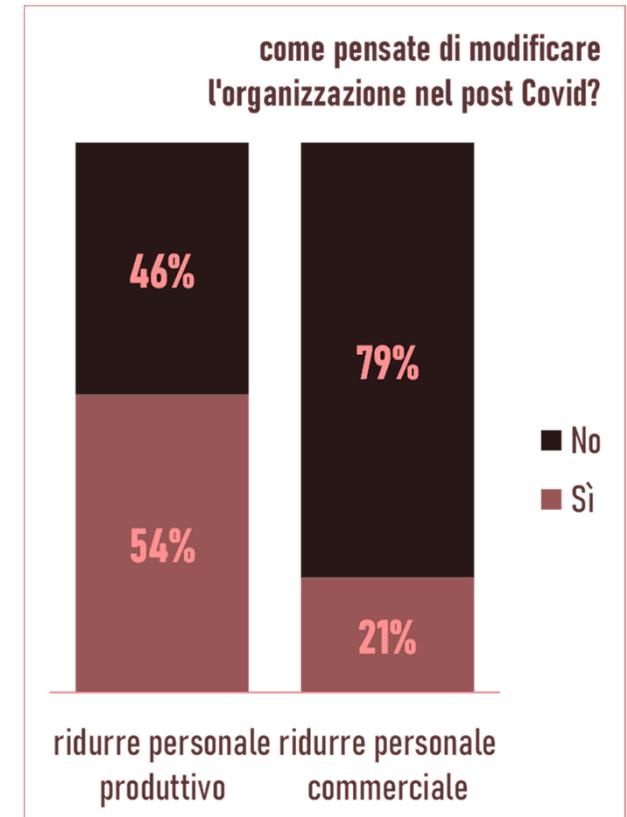


effetti sull'organizzazione aziendale

A livello di personale si prevede:

- una **riduzione della manodopera** diretta in conseguenza della **riduzioni dei volumi**
- un tendenziale **consolidamento delle forze commerciali** sempre più fondamentali per ritrovare le quantità perdute attraverso l'apertura di **nuovi mercati geografici** e di **nuovi canali distributivi**.

adeguamento del personale di fabbrica e consolidamento del personale commerciale

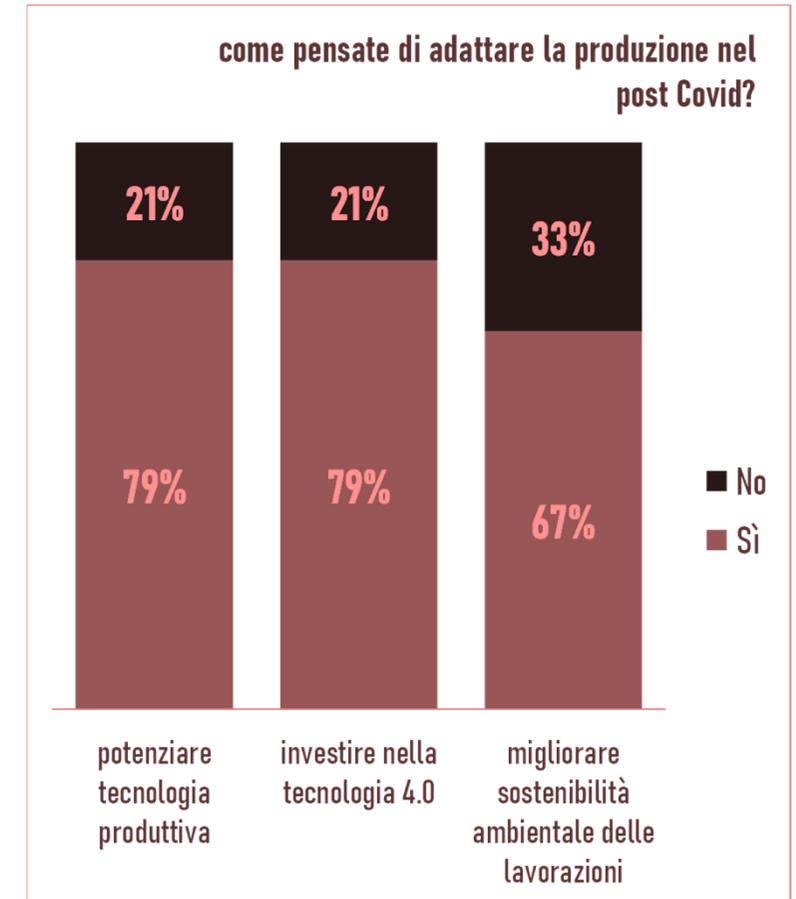


effetti sulla dotazione tecnologica

La riduzione del personale produttivo dovrebbe essere compensata dal **potenziamento della tecnologia di fabbrica** con un particolare interesse verso:

- la **tecnologia 4.0** (potenziamento della versatilità e della interazione uomo-macchina)
- la **sostenibilità ambientale delle lavorazioni**.

ulteriore potenziamento della dotazione tecnologica e della sostenibilità ambientale delle lavorazioni



FOCUS sulle strategie di localizzazione produttiva

effetti collaterali delle catene produttive globali

La **esternalizzazione produttiva** ha gradualmente modificato la strategia di impresa e il commercio internazionale **facendo** evolvere il concetto di **«scambio di prodotti finiti»** verso quello di **«scambio di fasi produttive fra paesi»** generando così delle **«catene produttive globali»**.

L'off-shoring ha comportato però **non solamente la delocalizzazione degli impianti e/o delle fasi produttivi** ma ha anche provocato il **trasferimento di sempre maggiori quote di «saper fare»** che, accumulandosi altrove, hanno costituito le basi per lo sviluppo manifatturiero in paesi NEWCOMER.

Attraverso la cessione, seppur parziale, dell'attività manifatturiera **si è via via ridotta la competenza nella gestione dei processi industriali**, fortemente connessi alle **interazioni quotidiane con la fabbrica**, e di conseguenza **si è ridotta la capacità di ricerca e innovazione sui processi e sui prodotti**.

progressiva perdita del rapporto con la fabbrica e conseguente riduzione delle capacità di innovazione sui processi produttivi

inefficienze delle catene produttive globali

Le **supply chain globali** inoltre si sono spesso rivelate difficili da governare a causa di **forti costi logistici** e di **inefficienze nel servizio** (come i ritardi nelle consegne).

Inoltre la **distanza fra siti produttivi e uffici stile** spesso hanno **ostacolato la flessibilità** dell'offerta e hanno **allungato il «time to market»**.

Servizio puntuale, velocità e flessibilità sono sempre più importanti per competere nel settore calzaturiero, tanto più in uno **scenario Covid** caratterizzato da grande incertezza e per **aziende e prodotti che propongono valori di italianità con un posizionamento di prezzo alto/medioalto**.

Le supply chain globali allungano il time to market con il rischio di creare inefficienze nel servizio e allontanano l'ufficio stile dalla fabbrica ostacolando e riducendo la flessibilità e la versatilità creativa

cosa è l'italianità?

L' **essenza dell'italianità** infatti si compone di due aspetti complementari:

- le **hard skills** rappresentate dall' **expertise artigianale** e dalla **qualità dei materiali** (pellami, fondi, accessori, ecc...); tali skills sono **parzialmente replicabili**, a patto di governare in modo attento le lavorazioni e gli approvvigionamenti
- le **soft skills** rappresentate dalla **creatività**, dal **problem solving**, dal **senso estetico**; risultati di un background storico e culturale secolare. Tali skills sono **pressoché inimitabili al di fuori dell'Italia** e per tale motivo è molto difficile pensare ad una esternalizzazione delle aree di ingegno creativo quali **stile, marketing, comunicazione**.

non è possibile replicare l'aspetto intangibile dell'italianità al di fuori dell'Italia

i vantaggi del re-shoring

Pertanto, fra chi persegue **una strategia di italianità**, l'idea di **re-shoring** (o comunque di **riavvicinamento delle fonti produttive**) sta diventando sempre più vantaggiosa in quanto i maggiori costi di produzione possono essere compensati da **benefici di immagine, di servizio e di qualità**.

In particolare, in seguito agli effetti provocati dal Covid sembrano sempre più fattibili operazioni di rilocalizzazione, se non in Italia, quanto meno nei **mercati più prossimi a livello geografico** e, in particolare, **penisola Iberica e Balcani**.

Questi mercati hanno un triplice vantaggio rispetto ai competitor asiatici e sudamericani:

- **vicinanza territoriale e, in parte, anche culturale**
- **time to market «all'italiana»**
- **transit time delle merci estremamente più rapido**

la prossimità delle fonti produttive rappresenterà sempre un maggior valore

paesi emergenti

Queste nuove fonti produttive pertanto, pur non potendo competere in termini di costo con i produttori asiatici, possono però **offrire benefici di servizio vicino ai livelli italiani** che, in un contesto Covid, risulta essere un importante vantaggio strategico.

Per tali motivi, grande appeal sta riscuotendo la **Spagna**, anche per una **prossimità in termini culturali e di lifestyle**, che però potrebbe essere frenata dall'inasprimento della situazione sanitaria/pandemica.

Un altro paese emergente è la **Serbia**, che nell'ultimo decennio è riuscita ad **attirare investimenti di importanti player calzaturieri anche grazie a una politica governativa industriale e infrastrutturale molto favorevole**.

le nuove mete della esternalizzazione produttiva

sintesi e riflessioni finali

sintesi

Negli ultimi 20 anni **il settore calzaturiero italiano ha perso oltre il 50% dei volumi produttivi**, a favore di produttori stranieri, prima balcanici e successivamente anche asiatici, ma è riuscito a **incrementare progressivamente il valore delle esportazioni grazie ad un prezzo di vendita quasi triplicato nel periodo di riferimento**.

Tale incremento importante del prezzo **riflette la qualità, il gusto e la creatività del Made in Italy**, ancora punto di riferimento indiscusso nel comparto calzaturiero mondiale, oltre che una sempre **maggiore focalizzazione al mercato**.

Le aziende calzaturiere italiane pertanto si sono progressivamente **evolute da opifici industriali a laboratori di creazione di prodotti estetici**, focalizzando sempre di più la loro **attività verso la ricerca, la comunicazione e la valorizzazione dei propri brand**.

sempre maggior attenzione alla creazione di brand forti che possano andare oltre al mero prodotto in modo da compensare i minori volumi con prezzi e margini più alti

sintesi

I **mercati di destinazione prevalenti** sono quelli dell'**Italia**, dell'**Unione Europea** e della **Russia «allargata»** mentre i **mercati lontani sono ancora poco penetrati** e pertanto possono riservare **importanti serbatoi di crescita a livello settoriale**.

A livello di canali distributivi, ancora oggi **il settore è ancora fortemente fisico (wholesale) e poco digitale**, anche se per effetto dei cambiamenti sociali e culturali generati dalla pandemia questa modalità di vendita è destinata ad un'importante crescita nel prossimo futuro.

Altri effetti dello scenario post-Covid saranno evidenti sulla **struttura delle collezioni** (sempre **più concentrate**) e sulle modalità di **presentazione del prodotto** (**meno fiere, meno showroom reali ma più eventi digitali**). Parallelamente a questo **si potenzieranno i servizi di stock-service** su prodotti top-seller e continuativi in modo da **rendere meno onerosa e più flessibile la fase di sell-in per gli intermediari distributivi (negozi)**.

grandi opportunità di crescita su nuovi mercati e nuovi canali e ottimizzazioni delle collezioni e potenziamento del servizio ai clienti

sintesi

In vista di un mercato mondiale in evidente calo di volumi ci si attende un **parziale re-shoring produttivo verso l'Italia e l'Europa** anche in conseguenza del sentiment sempre più sensibile a tematiche come **l'ambiente, l'etica e la tutela della salute**.

Tale ritorno delle produzioni sarà affrontato maggiormente dal lato del **potenziamento tecnologico** più che dal lato del potenziamento delle maestranze in modo da poter meglio reagire ad eventuali futuri shock di domanda.

In termini di tipologia di prodotto, sembra ormai inarrestabile il fenomeno della **«sneakerizzazione»**, notevolmente favorita dalle **nuove modalità di lavoro e di socializzazione** (smart-working e videcall).

re-shoring guidato dalla tecnologia in un mercato sempre più «casual»

sintesi

Da quanto emerge dalla ricerca sembra pertanto che le aziende calzaturiere italiane stiano rispondendo a questa nuova crisi e cambio di scenario con le uniche armi a loro disposizione, ovvero **creatività, coraggio e velocità di esecuzione**.

Doti che hanno fatto grande l'Italia e seducente l'italianità.

Questa grande crisi potrebbe dare un **occasione «democratica» a tutti i player del settore** che dovranno fronteggiare **un'arena competitiva nuova e sconosciuta** e pertanto, paradossalmente, potrebbe beneficiare quelle aziende che prima della pandemia recitavano ruoli di follower marginali ma che adesso potrebbero colmare il gap se riuscissero ad **interpretare la contemporaneità meglio degli altri**.

In sostanza il Covid potrebbe essere come una **safety-car** che entra nel circuito e **riduce tutte le distanze dando un'opportunità anche ai più piccoli**.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Giordano Solustri

ITALIAN WAY

www.italian-way.eu