

IL SISTEMA MODA NELLA PROVINCIA DI PISTOIA
Una indagine esplorativa per l'identificazione di linee
di intervento a sostegno delle imprese

Rocco Moliterni - Christian Simoni
Dipartimento di Scienze Aziendali
Università degli Studi di Firenze

Rapporto Finale

Maggio 2007

Indice

Introduzione	pag. 3
PARTE PRIMA: I settori moda nella provincia di Pistoia nei dati secondari	
1. Consistenza e rilevanza dei settori	pag. 6
1.1. Il sistema moda nella sua interezza	pag. 6
1.2. Le imprese del calzaturiero	pag. 10
1.3. Le imprese del tessile abbigliamento	pag. 14
2. Alcune evidenze sulle dinamiche evolutive nel medio periodo	pag. 19
2.1. L'evoluzione del sistema nel suo complesso	pag. 19
2.2. La dinamica del calzaturiero	pag. 21
2.3. La dinamica del tessile abbigliamento	pag. 26
PARTE SECONDA: I risultati dell'indagine empirica	
1. L'indagine: campionamento e metodologia di analisi	pag. 36
2. Una visione d'insieme delle imprese oggetto d'indagine	pag. 39
Le dimensioni	pag. 39
L'assetto di governance (proprietà-imprenditore)	pag. 46
3. Le imprese "finali"	pag. 58
L'organizzazione produttiva	pag. 58
Le strategie prodotto-mercato	pag. 62
La gestione dell'innovazione e del cambiamento	pag. 69
La percezione dei fattori di competitività	pag. 73
4. Le imprese terziste	pag. 76
Il posizionamento di mercato nella filiera	pag. 76
I rapporti con i committenti	pag. 79
La gestione del cambiamento	pag. 82
La percezione dei fattori di competitività	pag. 85
5. I fabbisogni percepiti dagli imprenditori	pag. 88
6. L'individuazione dei tratti essenziali d'impresa come emergono dall'indagine	pag. 92
PARTE TERZA: Criticità e possibili linee di intervento	
1. Criticità strutturali evidenziate dall'analisi	pag. 95
1.1. Un problema di fondo: l'inerzia al cambiamento	pag. 95
1.2. Criticità d'impresa	pag. 96
1.3. Criticità di sistema	pag. 99
2. Politiche e linee di intervento a sostegno del sistema moda	pag.101
2.1. Criteri di individuazione e di proposizione	pag.101
2.2. Governance istituzionale : rappresentanza, coordinamento	pag.104
2.3. Finalità, ambiti e strumenti di intervento	pag.105
Bibliografia	pag.118

Introduzione

Gli obiettivi di fondo della ricerca consistono nell'approfondire la conoscenza circa l'evoluzione in corso e le dinamiche future del cambiamento delle imprese operanti nei settori del sistema moda (tessile-abbigliamento-calzature) localizzate nella provincia di Pistoia, nonché le variabili, imprenditoriali e di contesto, influenti su tale mutamento, al fine di individuare criticità strutturali e quindi possibili ambiti e politiche di intervento a sostegno degli imprenditori e delle imprese operanti nei settori citati, caratterizzati da un perdurante stato di crisi innescato dalla crescente pressione competitiva generata dalla globalizzazione dei mercati.

La ricerca si è pertanto articolata lungo due direttrici tra loro inevitabilmente interconnesse: da un lato l'analisi, sia storica che prospettiva, del contesto (in termini di problemi ed opportunità) in cui operano le imprese e dell'andamento delle stesse e dall'altro l'analisi dei caratteri e dei comportamenti imprenditoriali rilevabili nei diversi tipi di imprese individuati (c/terziste di fase, sub-fornitrici in esclusiva di imprese leader, con marchi/o propri/o e miste). Più in particolare, le attività di ricerca svolte sono riconducibili alle seguenti fasi:

- *Analisi desk del contesto*: l'analisi è stata condotta utilizzando prevalentemente un approccio di *esplorazione esterna* con l'individuazione, selezione, raccolta ed adattamento di dati di natura secondaria provenienti da molteplici fonti e riguardanti i tassi di natalità e mortalità delle imprese pistoiesi, regionali e nazionali dei settori individuati, importazioni ed esportazioni, numero addetti, forma giuridica, ecc.. Sono inoltre stati analizzati, anche comparativamente, i bilanci delle società di capitali raccolti dalla banca dati Bureau van Dijk - AIDA.
- *Analisi field del contesto e del comportamento delle imprese*, con un *approccio di ricerca formalizzato interno basato su dati primari*, raccolti ed elaborati dal gruppo di ricerca con interviste dirette approfondite a imprenditori, operatori locali ed opinion leader anche attraverso focus group. In particolare sono stati svolti due focus group fenomenologici nel mese di aprile, uno per il settore calzaturiero, l'altro per il tessile, che hanno coinvolto imprenditori e rappresentanti delle associazioni locali e finalizzati a fornire le risposte a due domande fondamentali, relative: 1) alle difficoltà maggiori legate all'evoluzione del contesto e/o alle capacità interne rispetto allo stesso che gli imprenditori devono attualmente affrontare e 2) alle iniziative finora progettate ed implementate, con maggiore o minore successo, a livello locale per reagire alle difficoltà, su iniziativa sia di singoli imprenditori, sia di aggregazioni di imprese, sia infine di associazioni di categoria o enti locali. I risultati dei due gruppi sono stati sintetizzati in una relazione. Successivamente sono state condotte interviste in profondità semi strutturate a ad imprenditori operanti sia nel settore tessile-abbigliamento, che nel calzaturiero. I casi sono stati selezionati sulla base dei seguenti criteri: varietà delle imprese intervistate in termini di tipo di impresa (es., con marchio, c/terzista, ecc.) e dimensione, disponibilità a partecipare alla ricerca, suggerimenti da parte delle associazioni di categoria. Per ciascun case study è stato elaborato un rapporto ad uso interno del gruppo di ricerca.
- *Analisi field esplorativa di possibili politiche di intervento* per il sostegno ad imprenditori ed imprese dei settori considerati. Per questa fase sono stati

organizzati due focus group di tipo ideativo-creativo nel mese di ottobre, ancora una volta distinti per settore. Le finalità principali sono state quelle di: condivisione di uno schema interpretativo elaborato dal gruppo di ricerca per l'analisi dei problemi di maggiore rilevanza delle imprese; elaborazione "dal basso" di un numero elevato di idee per la soluzione dei problemi evidenziati; sviluppo delle idee proposte dai partecipanti; condivisione di un set di possibili soluzioni. Al fine di superare i tipici problemi della timidezza e della dominanza è stata adottata la tecnica dell'ideawriting. I risultati dei focus sono stati riportati in un rapporto che sintetizza i contributi dei partecipanti.

- *Analisi field attraverso un'indagine campionaria* con questionario somministrato *face-to-face* a 165 imprese rappresentative dell'universo di riferimento selezionate utilizzando un doppio criterio di stratificazione (settore di appartenenza e dimensione aziendale misurata con il numero di addetti). Tale indagine è risultata necessaria al fine di una migliore comprensione della situazione attuale e delle prospettive future delle imprese analizzate, della consistenza dei problemi, di punti di forza e di debolezza, non essendo disponibili dati di analisi approfondite su questi settori nella provincia di Pistoia, che vadano oltre ai tassi di variazione delle imprese attive, del numero di addetti e del fatturato, o ai dati sul livello degli scambi commerciali con Paesi esteri. Ciò ha consentito di sviluppare una base di conoscenza più adeguata per l'identificazione delle criticità e la selezione di politiche di intervento coerenti con i bisogni di imprese ed imprenditori, per una più consapevole definizione delle priorità degli interventi e successiva implementazione

Oltre alle metodologie citate, l'analisi è stata alimentata da contatti del gruppo di ricercatori con imprenditori e rappresentanti delle associazioni locali.

L'analisi svolta sia *desk* che *field* ha consentito l'identificazione delle attuali criticità strutturali ritenute rilevanti; sulla base di queste si è poi provveduto ad elaborare un quadro complessivo dei possibili ambiti di intervento a sostegno delle imprese del sistema moda.

Un primo rapporto intermedio è stato già oggetto di discussione con gli imprenditori e le rappresentanze sociali. Il presente rapporto costituisce l'ultimazione dell'analisi svolta ed è articolato in tre parti.

Nella **prima parte** sono oggetto di analisi le caratteristiche strutturali del sistema moda nella Provincia di Pistoia. Viste le finalità del rapporto abbiamo ritenuto opportuno non riportare l'evoluzione storica dei distretti interessati, peraltro ampiamente nota, e concentrarsi su alcuni indicatori di sintesi al fine di valutare la consistenza e rilevanza attuale dei settori per il sistema economico della provincia nonché gli effetti della perdurante crisi sul tessuto economico attraverso l'analisi della dinamica evolutiva di alcuni indicatori significativi, quali i tassi di natalità/mortalità indotti dalla perdurante spirale degenerativa.

La **seconda parte** è dedicata alla rappresentazione dei risultati dell'indagine campionaria, la cui finalità primaria, come già accennato, era quella di consentire di dipingere un quadro di riferimento rappresentativo delle imprese sopravvissute alla crisi perdurante, al fine di valutarne punti di forza e debolezza, fabbisogni e cambiamenti in atto, necessaria base per mettere a fuoco le criticità strutturali ed impostare le linee di intervento. In particolare, nella rappresentazione dei risultati, vista l'eterogeneità delle imprese e la ricchezza di spunti provenienti dall'indagine, l'analisi è stata articolata su più livelli al fine di fare emergere le eventuali specificità riconducibili alle diverse tipologie di imprese distinguendo *in primis* tra

imprese “finali” e terziste, e quando necessario mettendo in evidenza le specificità settoriali.

Infine, la **terza parte**, prendendo spunto dagli elementi emersi, identifica un quadro articolato delle attuali criticità strutturali del sistema moda nella provincia di Pistoia, sia a livello d’impresa che più generalmente a livello di sistema, e suggerisce alcuni possibili ambiti organici di intervento a sostegno delle imprese attraverso cui incidere positivamente favorendo la rimozione ed il superamento delle criticità individuate. A riguardo ci preme sottolineare sin da ora che tali interventi, numerosi e di diversa portata e rilevanza, costituiscono spunti sui quali avviare un costruttivo confronto tra le istituzioni e le rappresentanze sociali per la condivisione di un “progetto di cambiamento” di medio periodo da declinarsi con una articolata serie di specifici interventi coordinati.

PARTE PRIMA: I SETTORI MODA NELLA PROVINCIA DI PISTOIA NEI DATI SECONDARI

1. Consistenza e rilevanza dei settori

1.1 Il sistema moda nella sua interezza

Per *settori moda* si intende l'insieme dei settori tessile, abbigliamento, pelle e calzature. Più precisamente fanno parte del comparto tessile le attività correlate alla trasformazione delle fibre, alle diverse filature e tessiture (cotone, lana, ecc.), alla tessitura a maglia e ortogonale, a tutte le fasi preparatorie, intermedie e di finissaggio; nel comparto vestiario sono presenti le fasi dallo stilismo al controllo di qualità, il taglio e la cucitura, nei due settori dell'abbigliamento intimo ed esterno; nel comparto pelle e calzature sono comprese le attività della concia, della fabbricazione di calzature e accessori in pelle. Per poter invece parlare di *sistema moda* è necessario che siano presenti sul territorio non solo tale specializzazione settoriale, ma anche un complesso significativo di relazioni tra le imprese specializzate nei vari settori.

Pistoia è un'area rilevante per il sistema moda Toscana, grazie alla presenza sul territorio di imprese tessili concentrate nei comuni di Montale, Agliana, Quarrata, incluse nel distretto tessile di Prato, di imprese d'abbigliamento situate prevalentemente nell'Area metropolitana ed infine delle imprese del distretto calzaturiero della Valdinievole.

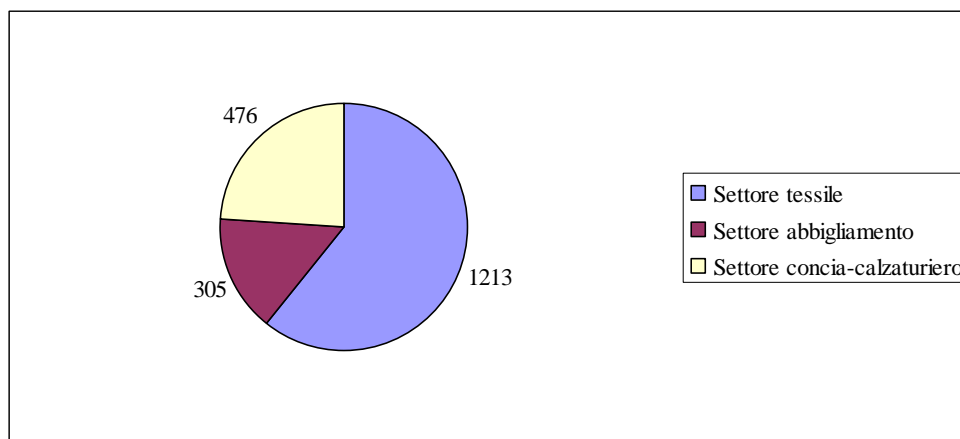


Fig. 1- Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2006

Alla fine del 2006, il sistema moda pistoiese comprendeva 1.994 imprese, 1.213 delle quali operanti nel settore tessile, 305 nel settore abbigliamento e 476 nel settore concia-calzaturiero. Queste imprese costituiscono ben il 41% del manifatturiero provinciale e il 7% del totale delle imprese presenti sul territorio. Il peso del sistema moda sul manifatturiero provinciale è molto più alto rispetto alle medie regionale (34%) e nazionale (16%).

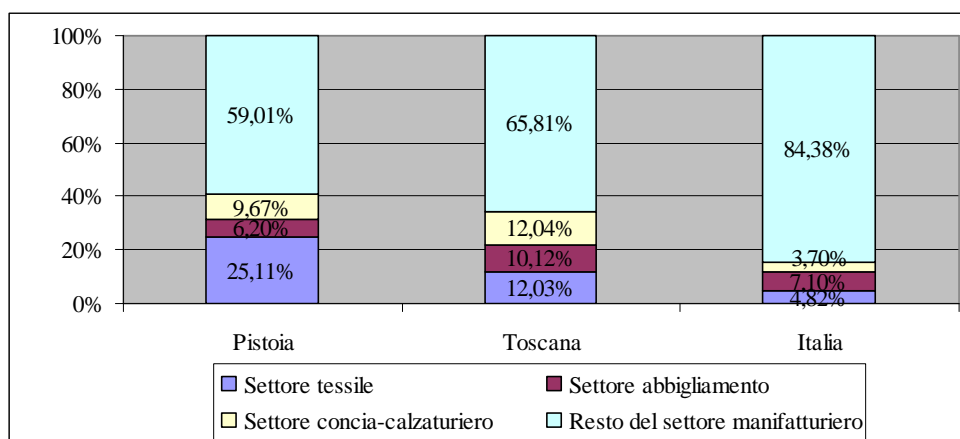


Fig. 2 – Fonte: ns. elaborazione da dati di Movimprese, 2005

Inoltre, Pistoia nel 2005 era la terza provincia per contributo al sistema moda regionale (11%) dopo Firenze (33%) e Prato (31%).

	Arezzo	Firenze	Grosseto	Lucca	Pistoia	Prato	Pistoia	Toscana
Settore tessile	315	798	41	144	205	3787	1283	6750
Settore abbigliamento	441	2051	104	152	259	2113	317	5675
Settore concia-calzaturiero	380	3521	31	573	1421	109	494	6751
Totale sistema moda	1136	6370	176	869	1885	6009	2094	19176

Fig. 3 – Fonte: ns. elaborazione da dati Movimprese, 2005

La rilevanza del sistema moda per la provincia di Pistoia, prima attività manifatturiera e terza attività economica dopo servizi e commercio, è espressa anche dal contributo al valore aggiunto provinciale totale, pari all'8% nel 2004, rispetto ad un peso medio in Toscana di circa il 5%.

Anche il contributo del valore aggiunto del sistema moda pistoiese a quello regionale appare rilevante, pari al 10%.

	Pistoia 2003	Toscana 2003	Pistoia 2004	Toscana 2004	Pistoia Var 03-04	Toscana Var 03-04
Peso concia e calzaturiero su totale VA	1,76%	1,85%	1,78%	1,75%	4,22%	-1,94%
Peso tessile abbigliamento su totale VA	6,47%	3,77%	6,08%	3,58%	-3,10%	-1,99%
Peso moda su totale VA	8,24%	5,62%	7,86%	5,33%	-1,53%	-1,97%

*Il valore aggiunto è calcolato a prezzi base

Fig. 4 – Fonte: ns. elaborazione da dati IRPET

I dati sopra esposti testimoniano sinteticamente che, nonostante l'esistenza, come meglio vedremo in seguito, di una contrazione dei settori moda, l'importanza di questi per l'economia della provincia di Pistoia rimane tuttora rilevante e non marginale.

Il tessuto economico del sistema moda pistoiese presenta caratteri strutturali simili a quelli rilevabili a livello nazionale. Secondo i dati ISTAT dell'ultimo censimento dell'industria e dei servizi (2001), il sistema è costituito perlopiù da microimprese territorialmente concentrate: il 75% ha da 1 a 5 addetti, contro il 68%

a livello italiano. Le imprese con più di 50 addetti sono solo lo 0,7% e appartengono quasi esclusivamente al settore tessile-abbigliamento. Il 79% delle imprese del settore tessile rientra nella classe fino a 5 addetti. Questa percentuale è pari al 76% nel settore abbigliamento ed al 64% nel settore concia-calzaturiero. Inoltre, il numero medio di addetti per impresa a Pistoia è di 4,7 addetti nel settore tessile-abbigliamento e di 7,4 addetti nel settore calzaturiero. Ciò denota una dimensione generalmente più limitata rispetto a quella regionale (rispettivamente 6,4, 5,2, 7,6 addetti) e nazionale (10,5, 6,8, 9,1 addetti).

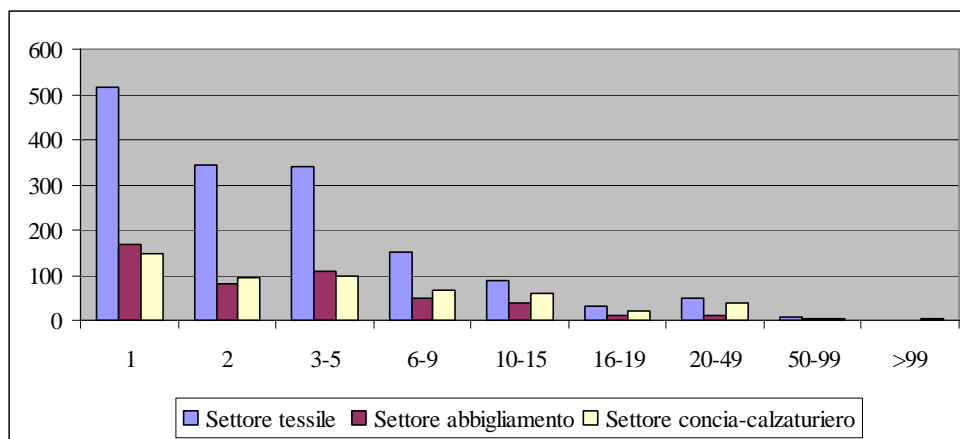


Fig. 5 – Nr. addetti. Fonte: ns. elaborazione da dati del Censimento dell'industria e dei servizi, 2001

La forma giuridica prevalente nel 2005 era quella individuale: il 54% sul totale del sistema moda, contro il 56% a livello regionale ed il 57% a livello nazionale.

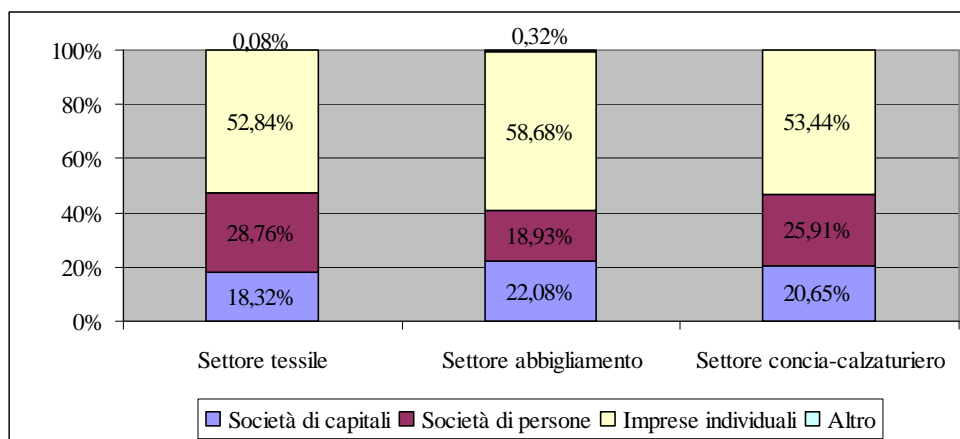


Fig. 6 – Fonte: ns. elaborazione dai dati del Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2005

Le imprese pistoiesi operanti nei settori analizzati sono nella maggioranza artigiane, dal punto di vista sia giuridico, sia economico. L'artigianato sembra caratterizzare maggiormente il settore tessile (75,8% delle imprese).

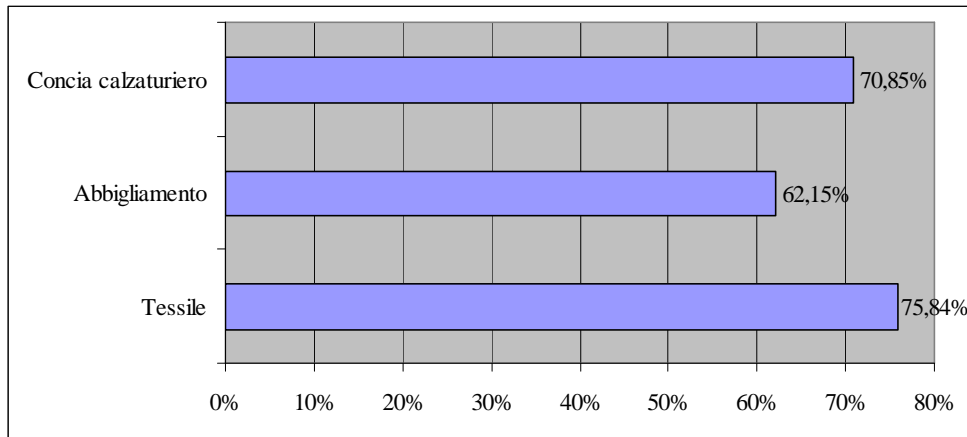


Fig. 7 – Percentuale imprese artigiane. Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2005

Il 42% degli addetti totali delle imprese attive del sistema moda pistoiese sono familiari. L'impiego di familiari nelle imprese del settore tessile è sopra la media, pari al 50% degli addetti totali, coerentemente con la maggior presenza della forma artigianale nel settore e con la piccola dimensione.

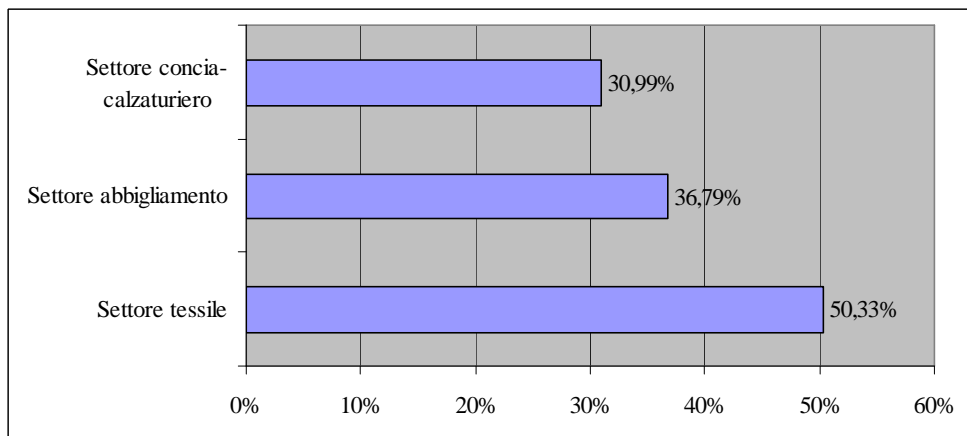
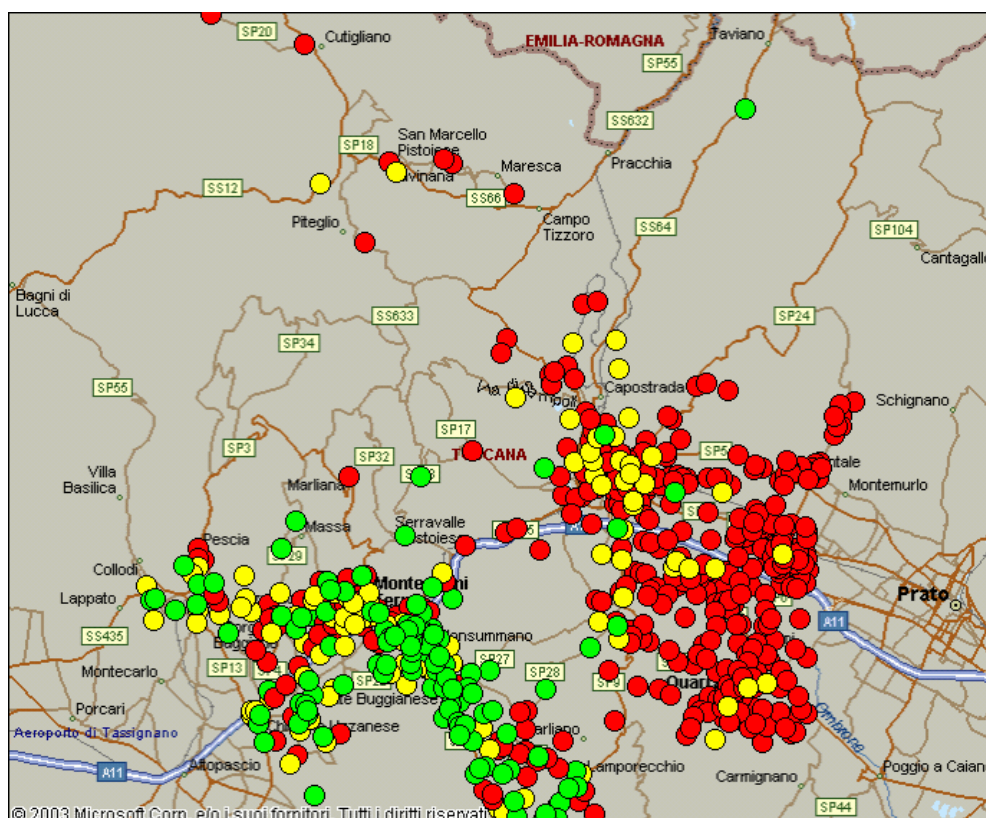


Fig. 8 – Familiari su totale addetti. Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle Persone, Camera di Commercio, Pistoia, 2005

Per quanto riguarda la localizzazione, come già osservato, le imprese del manifatturiero si sono concentrate storicamente nella Valdinievole e nel sistema economico locale metropolitano. Questa distribuzione territoriale permane ancora oggi. I processi di imitazione stimolati dal successo di altri imprenditori che avevano investito in questi settori hanno favorito la nascita di numerose piccole imprese concentrate geograficamente. Anche il tipo di prodotto scelto, risultato di processi produttivi parcellizzabili in attività elementari, ha favorito la nascita di piccole imprese specializzate in una o più fasi elementari favorite dalla prossimità geografica di clienti e fornitori.

Numero imprese del sistema moda per comune rilevante				
	Agliana	Montale	Pistoia	Quarrata
Settore tessile	317	229	243	340
	Pistoia	Montecatini Terme	Quarrata	
Settore abbigliamento	116	27	39	
	Lamporecchio	Larciano	Monsummano Terme	Pieve a fievole
Settore concia-calzaturiero	40	40	223	74

Fig. 9 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2005



	Settore	N. imprese
	Tessile	1.431
	Abbigliamento	370
	Concia-calzaturiero	558

Fig. 10 – Mappa Pistoia e Provincia: localizzazione imprese del sistema moda

1.2. Le imprese del calzaturiero

Il settore calzaturiero, come già accennato, è caratterizzato da una concentrazione elevata di imprese nel distretto della Valdinievole (SEL 6), ufficialmente riconosciuto con la delibera del febbraio 1995, poi ridefinito dal Consiglio regionale del febbraio 2001. Attualmente comprende i comuni di Buggiano, Chiesina Uzzanese, Lamporecchio, Larciano, Massa e Cozzile, Monsummano Terme, Montecatini Terme, Pescia, Pieve a Nievole, Ponte Buggianese e Uzzano.

Secondo il censimento dell'Industria e dei servizi del 2001, i 3.464 addetti del settore calzaturiero in Valdinievole rappresentavano il 93% degli addetti al calzaturiero provinciale, le 460 imprese il 95% del totale provinciale calzaturiero. L'intera provincia di Pistoia, con 3.727 addetti al settore delle calzature e 482 imprese, a sua volta rappresentava il 14,1% degli addetti e il 17,13% delle imprese del settore calzaturiero in Toscana, posizionandosi al quarto posto tra le province della regione.

Nel 2006 in Valdinievole erano presenti in totale 407 imprese del settore calzaturiero, 130 calzaturifici di calzature in pelle e cuoio e 251 accessoriisti; Pistoia nel suo complesso si posizionava al quarto posto tra le province toscane, con 2.200 addetti (secondo i dati della Camera di Commercio di Pistoia).

<i>Settore concia-calzaturiero a Pistoia al 2006</i>	<i>Imprese attive</i>
19.1 Preparazione e concia del cuoio	27
19.2 Fabbricazione di articoli da viaggio, borse, marocchineria	42
19.3 Fabbricazione di calzature	407

Figura 11 – Fonte: ns. elaborazione da dati Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2006

Nell'ambito del distretto, dall'analisi del numero di addetti e di imprese, emerge che i comuni a prevalente vocazione calzaturiera sono Monsummano, primo centro anche da un punto di vista storico, dove l'attività è sorta durante i primi anni del secolo, Lamporecchio e Pieve a Nievole - primi comuni ad essere irradiati dall'espansione dell'attività calzaturiera da Monsummano - Larciano e Ponte Buggianese (IRPET, 1997).

Nel 2005, a Monsummano e Pieve a Nievole erano localizzate rispettivamente il 49% e il 16% delle imprese calzaturiere della provincia; con Lamporecchio, Larciano, Ponte Buggianese le imprese calzaturiere dei 5 comuni rappresentano il 7% del totale manifatturiero della provincia.

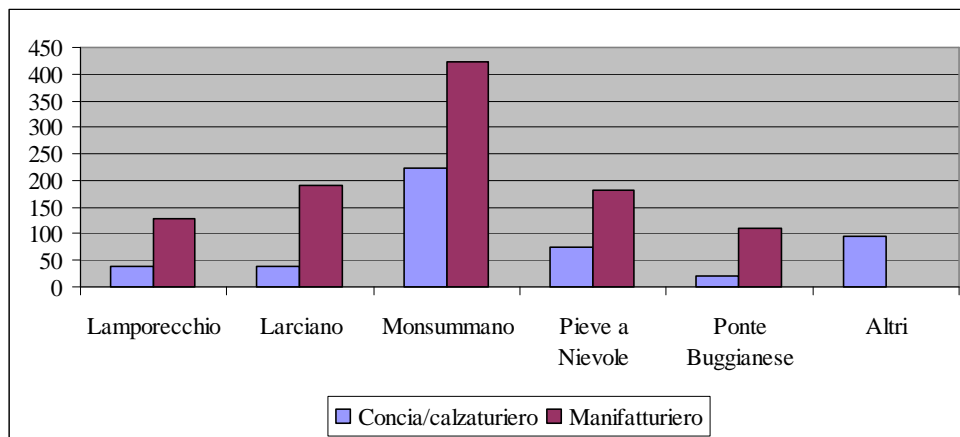


Figura 12 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2005

La mappa che segue mostra la localizzazione delle imprese calzaturiere sul territorio Pistoiese. Per la costruzione della mappa abbiamo considerato le sedi e le unità locali di imprese che non hanno sede in provincia.

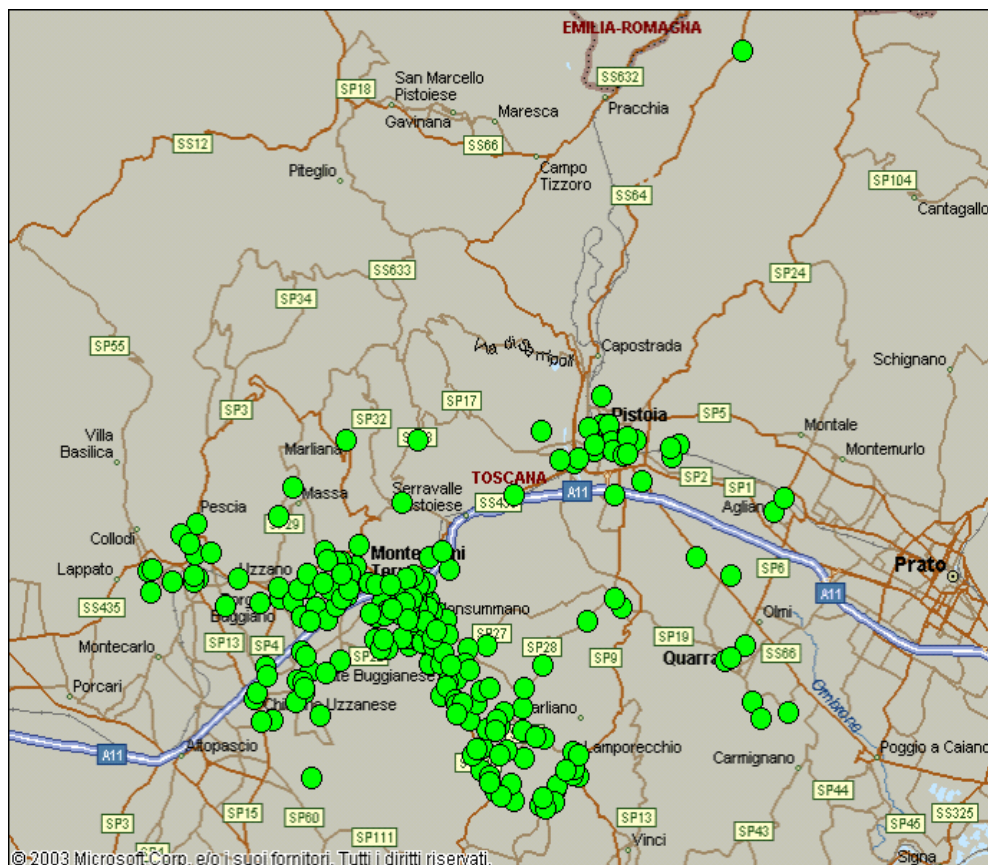


Figura 13 – Fonte: Ns. elaborazione

Scendendo ad un maggior livello di dettaglio, nell'ambito del settore calzaturiero, è possibile distinguere tra calzaturifici di calzature non in gomma, accessoristi di calzaturifici di calzature non in gomma e calzaturifici/accessoristi di calzature in gomma e plastica. I calzaturifici comprendono le attività di produzione di calzature in conto proprio e in conto terzi; gli accessoristi comprendono tutte le attività accessorie, dunque trancerie, tomaifici, guardolifici, suolifici, solettifici, tacchifici, agguanterie, stiratori, rifinitori, ecc..

Nella provincia di Pistoia la presenza di accessoristi è molto più rilevante rispetto a quella dei produttori di calzature in materiali non in gomma (nel 2006, rispettivamente il 62% ed il 32% del totale calzaturiero). Questo rapporto non si è modificato in maniera significativa nel corso degli anni: tra il 2002 e il trimestre 2006 i calzaturifici sono diminuiti dell'12,8%, gli accessoristi del 16,9%.

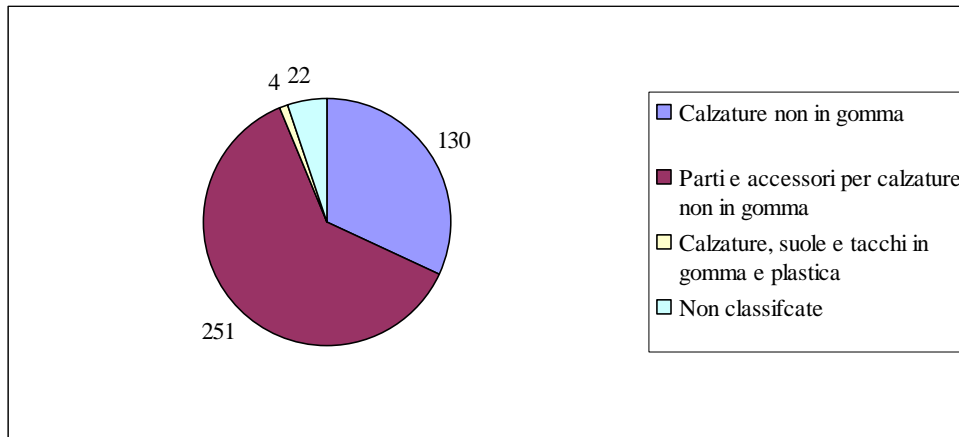


Figura 14 – Imprese attive. Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2006

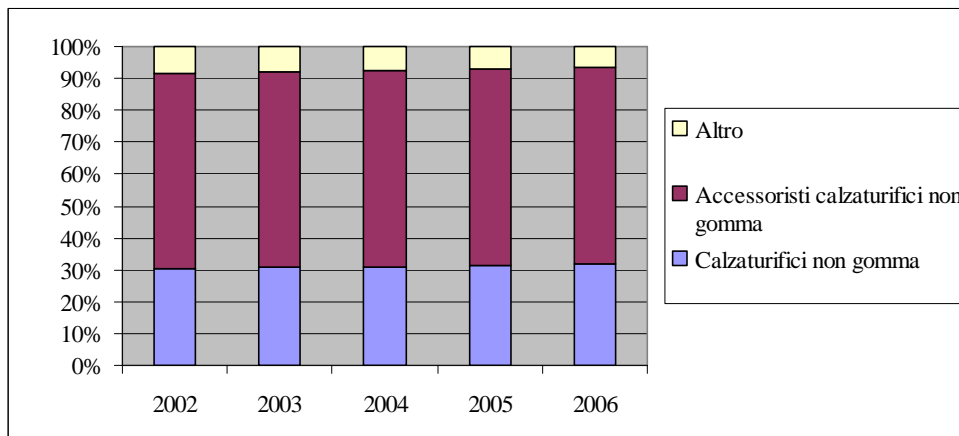


Figura 15 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2002-2006

Nel 2005 ben l'86% delle imprese accessoriste erano artigiane, contro il 49% delle imprese calzaturiere. Questo è imputabile alla diversa struttura organizzativa che caratterizza i calzaturifici. La presenza della manovia rende infatti la dimensione minima efficiente dell'azienda calzaturiera più elevata. Ciò è confermato anche dalle differenze rilevabili riguardo la forma giuridica e le classi dimensionali. Il 38% delle imprese calzaturiere ha la forma di società di capitali; il 66% delle imprese accessoriste la forma di imprese individuali. Per entrambe le tipologie la prima classe per numero d'impreses è 2-5 addetti (micro-impreses). Tuttavia, le imprese accessoriste sono concentrate nelle classi dimensionali fino a 9 addetti, mentre le imprese calzaturiere sono "spalmate" fino alla classe con 199 addetti. La numerosità delle imprese dunque diminuisce all'aumentare della classe dimensionale e si rileva l'assenza di medie impreses tra gli accessoristi.

Ciò è in linea con le caratteristiche delle impreses del settore moda toscano, dove all'aumentare della dimensione tende a diminuire l'incidenza delle lavorazioni conto terzi mentre aumenta la percentuale di impreses che lavorano in conto proprio. La presenza così rilevante di impreses conto terzi esprime in parte le politiche di esternalizzazione adottate dalle impreses finali di maggiori dimensioni, committenti che decentrano la maggior parte delle lavorazioni organizzando reti di sub-fornitura di tipo locale (Hermes Lab, 2005; Varaldo, 1998).

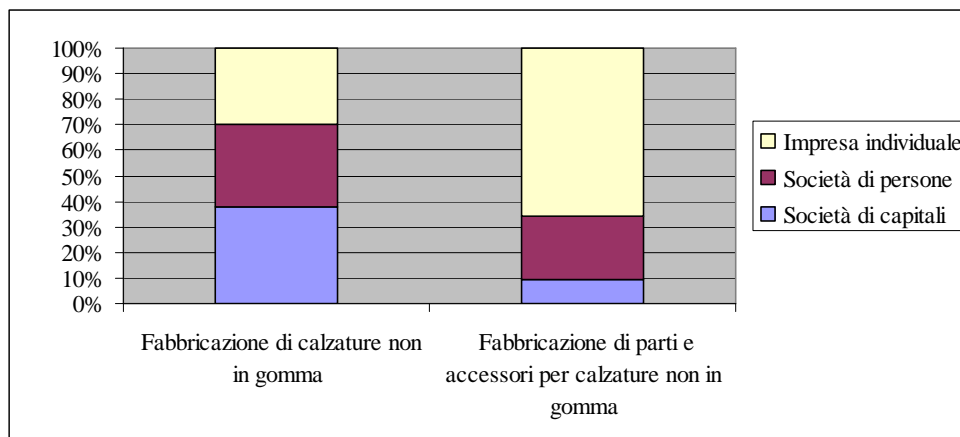


Figura 16 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2005

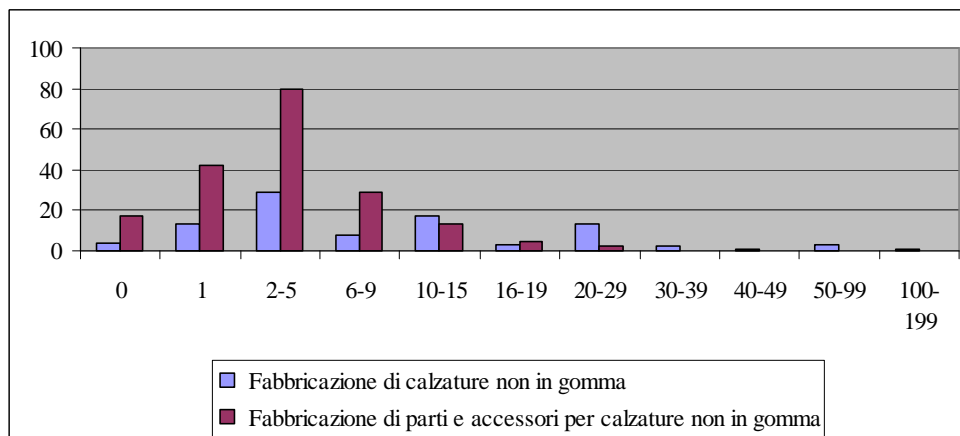


Figura 17 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2005

La struttura del settore calzaturiero pistoiese riflette quindi alcuni tratti caratteristici del sistema moda: le imprese sono per lo più artigianali, in gran parte micro o piccole, con alcune differenze per dimensioni, modalità organizzative della produzione e di approccio al mercato tra imprese terziste e imprese che lavorano in conto proprio.

1.3. Le imprese del tessile-abbigliamento

Passando ad analizzare le imprese del tessile-abbigliamento, la tabella seguente illustra le tipologie di imprese maggiormente presenti nella provincia per sotto-settore. Sono presenti tutte le fasi della filiera tessile. È da sottolineare la forte presenza di imprese di maglieria (anche se negli ultimi anni si è passati da una prevalenza di imprese tessili di maglieria ad una di imprese di confezionamento), di fabbricazione ricami e di biancheria per la casa, sviluppate in concomitanza con l'industria del mobile imbottito di Quarrata. Nel settore abbigliamento, tra le

imprese di confezione si rileva un'alta concentrazione di imprese di abbigliamento bambino e di biancheria intima.

<i>Settore tessile-abbigliamento a Pistoia al 2005</i>	<i>Imprese attive</i>
Preparazione e filatura di fibre tessili	186
Tessitura	307
Finissaggio dei tessuti	131
Confezionamento di biancheria da letto e per l'arredamento	216
Fabbricazione di ricami	136
Fabbricazione di articoli di maglieria	208
Totale settore tessile	1213
Confezione abbigliamento esterno	113
Confezione biancheria intima	49
Confezioni in pelliccia, pelle e similari	19
Totale settore abbigliamento	305

Figura 18 – Fonte: ns. elaborazione da dati Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2006

Facendo riferimento alla divisione in SEL della provincia, nel SEL 7 (Quadrante metropolitano) sono compresi i comuni di Pistoia, Serravalle, Agliana, Quarrata e Montale, dove si concentrano la maggior parte delle imprese del settore tessile-abbigliamento. Più precisamente, a Pistoia si colloca la gran parte delle imprese del settore abbigliamento (116 imprese nel 2005, il 36,6% delle imprese totali in provincia), mentre ad Agliana, Montale e Quarrata, comuni facenti parti del distretto tessile di Prato, sono localizzate 886 imprese del settore tessile (69% del totale provinciale).

Il totale delle imprese presenti nei due settori nei soli 4 comuni rilevanti (82% del totale imprese TA e 31% del settore manifatturiero) dimostra l'importanza nel sistema industriale pistoiense.

La filatura è presente in modo particolare nel Comune di Montale (46% delle aziende, 50% degli addetti), mentre la tessitura presenta una maggior concentrazione nel Comune di Agliana (37% delle aziende, con il 38% degli addetti). Soprattutto nei comuni della "fascia tessile" è particolarmente elevata la presenza di imprese di piccola e piccolissima dimensione, prevalentemente terziste. La concentrazione più elevata di imprese della biancheria (articoli in tessuto) è presente nel Comune di Quarrata (40% delle aziende e 44% degli addetti presenti in Provincia), con propaggini che si estendono verso i Comuni di Serravalle Pistoiese (11% delle aziende con il 15% degli addetti) e di Pistoia (29% delle aziende e 20% degli addetti).

La produzione di maglieria, allo stesso modo del tessile, presenta una concentrazione territoriale elevata nei Comuni di Agliana (34% delle aziende con il 48% degli addetti) e Quarrata (34% delle aziende con il 21% degli addetti) e, in misura minore, Montale (10% delle aziende e 11% degli addetti) e Pistoia (12% delle aziende e 10% degli addetti) (Gruppo di lavoro per lo sviluppo del manifatturiero nella provincia di Pistoia, 2004, pp. 1-2).

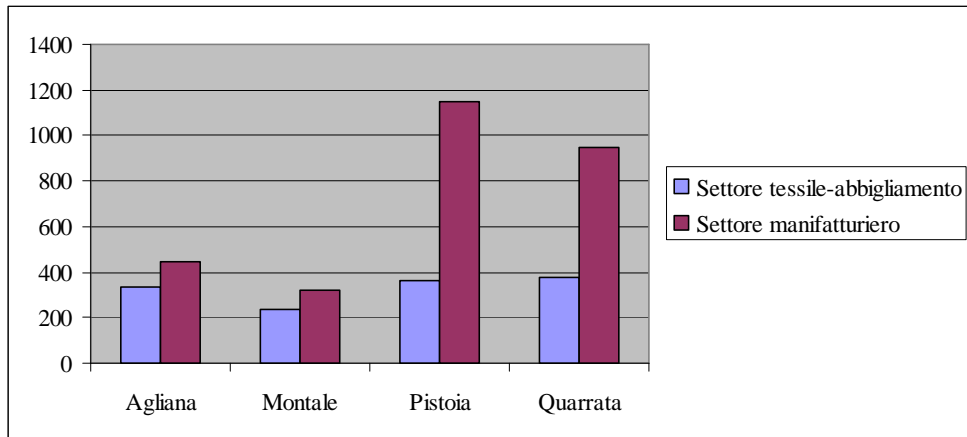


Figura 19 – Imprese attive. Fonte: ns. elaborazione da dati Registro delle imprese, Camera di commercio, Pistoia

Le mappe che seguono mostrano la localizzazione geografica delle imprese del tessile-abbigliamento sul territorio Pistoiese. Sono state considerate le sedi e le unità locali di imprese che non hanno sede in provincia per illustrare nel dettaglio la composizione del tessuto industriale locale. È evidente la concentrazione delle imprese di abbigliamento tra Pistoia e Montecatini e delle imprese tessili nell'area contigua a Prato.

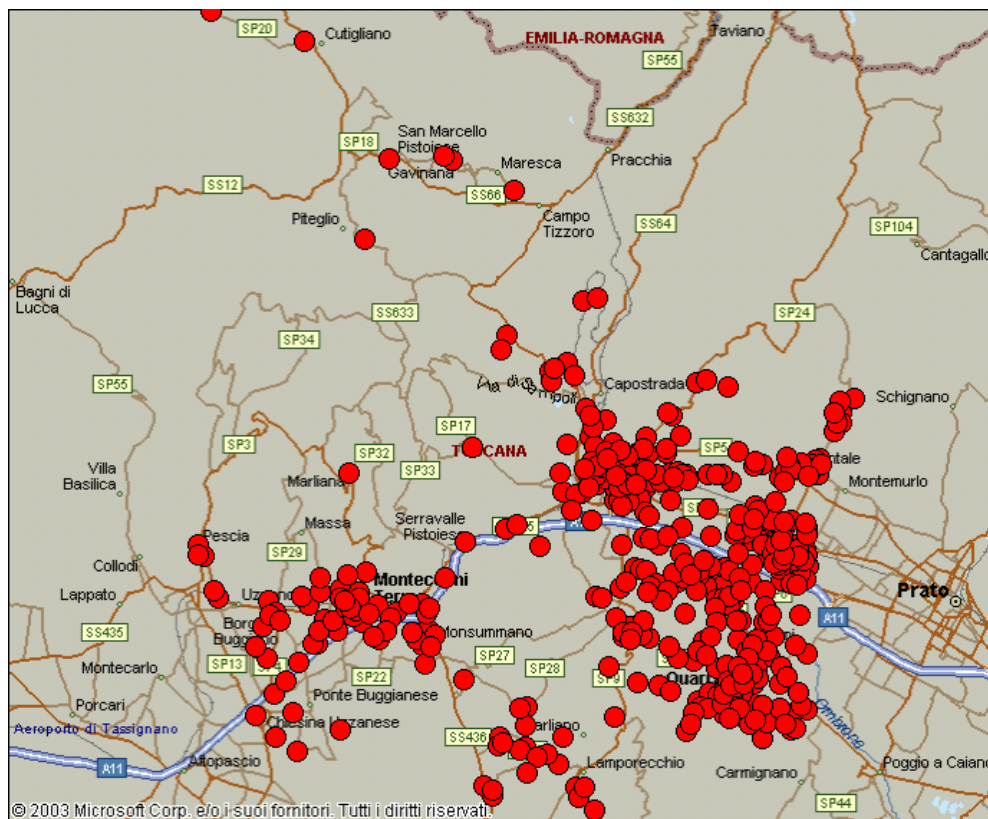


Figura 20 – Localizzazione imprese del settore tessile

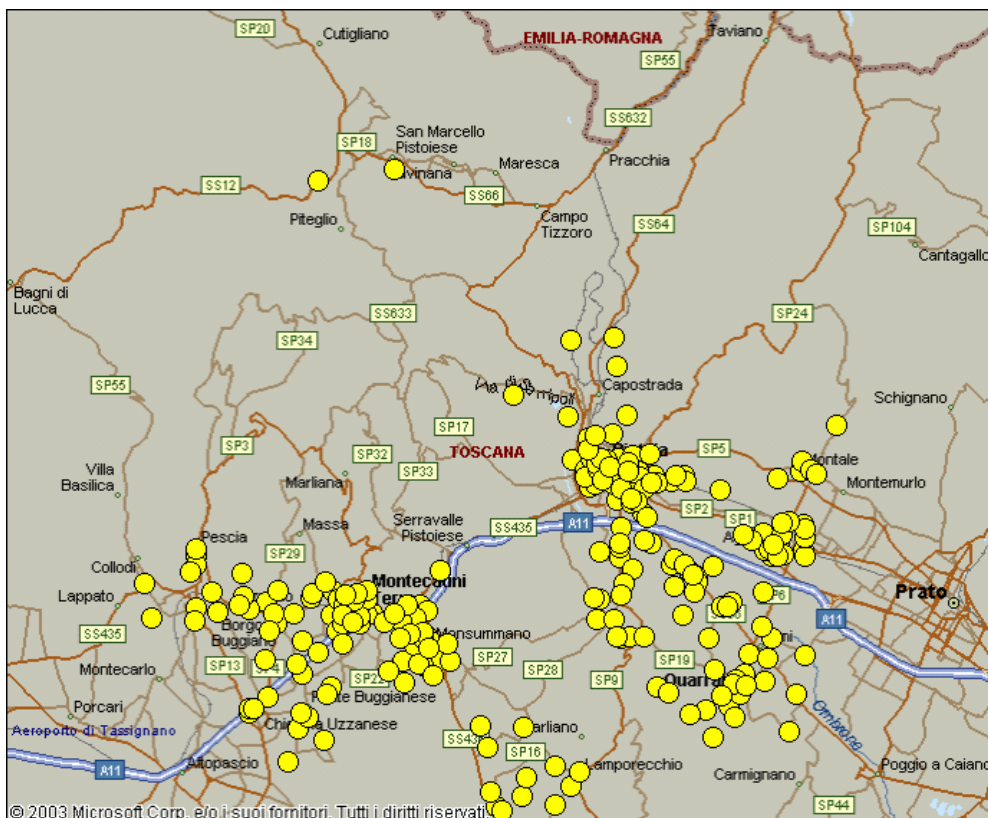


Figura 21 – Localizzazione imprese del settore abbigliamento

A parte le imprese produttrici di tessuti a maglia, che non sono presenti in numero elevato nella provincia, si ritrovano imprese specializzate in ogni fase della filiera, con una prevalenza delle imprese di tessitura.

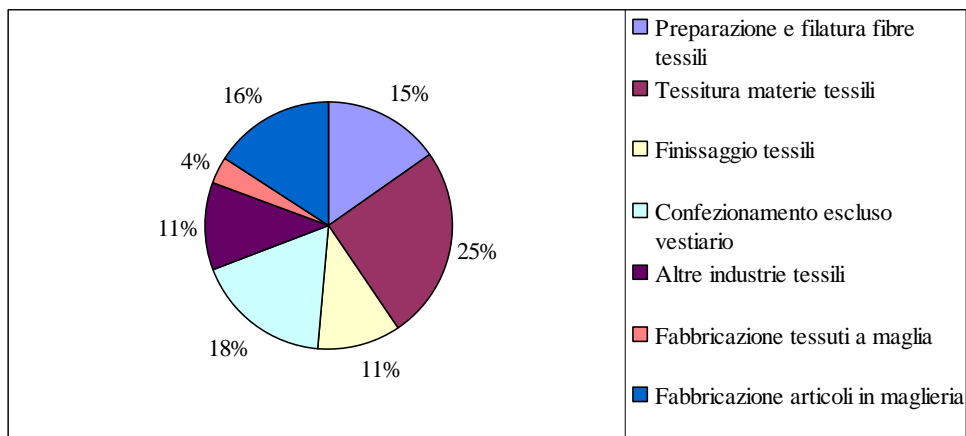


Figura 22 – Fonte: ns elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2006

Nel settore abbigliamento la confezione vestiario in pelle e pellicce rappresenta solo il 13%.

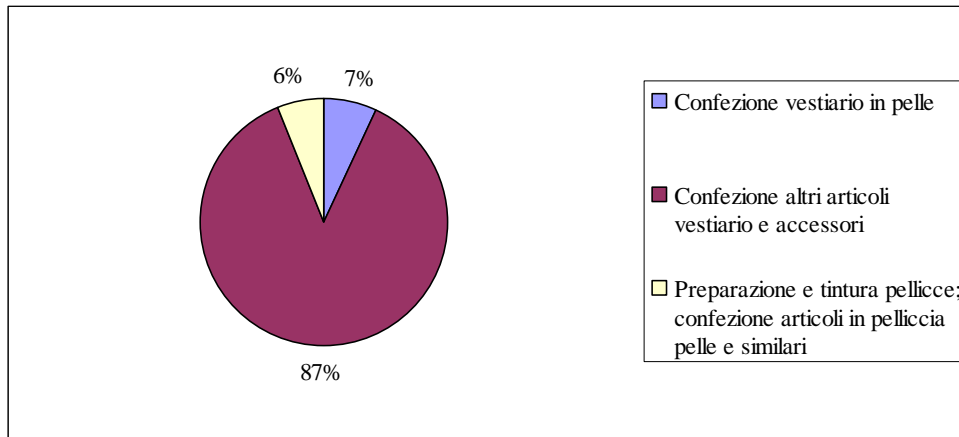


Figura 23 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia 2006

Dall'analisi della forma giuridica delle imprese della filiera, nel settore tessile l'impresa individuale è quella prevalente per le tessiture, le imprese di finissaggio tessile e di fabbricazione ricami, nel settore abbigliamento per le confezioni di abbigliamento esterno; le società di capitali sono per lo più presenti nella preparazione e filatura di fibre tessili e nella confezione di biancheria da letto e per l'arredamento. Le società di persone sono presenti più o meno nella stessa percentuale (28%) in tutte le fasi della filiera.

Per quanto invece riguarda i caratteri dimensionali delle imprese, la classe con il maggior grado di concentrazione in tutte le fasi, escludendo le imprese per le quali non è stato dichiarato il numero degli addetti nel registro delle imprese, è la 2-5 addetti, anche se con lievi differenze: nella preparazione e filatura di fibre tessili e nella tessitura circa il 70% delle imprese ha fino a 5 addetti, nella fabbricazione di articoli di maglieria ben il 19% ha da 6 a 20 addetti. Le uniche imprese con un numero di addetti compreso tra 50 e 99 sono quelle di confezione di biancheria da letto e per l'arredamento e le maglierie. Nel settore abbigliamento sono più piccole le imprese di abbigliamento esterno rispetto a quelle di biancheria intima (il 57% ha fino a 5 addetti, mentre il 20% delle imprese di confezione di biancheria intima ha da 6 a 49 addetti). Nonostante qualche differenza, come, si evince dal grafico, anche per il settore tessile-abbigliamento la dimensione media delle imprese risulta molto limitata, trattandosi nella maggioranza dei casi di micro-imprese.

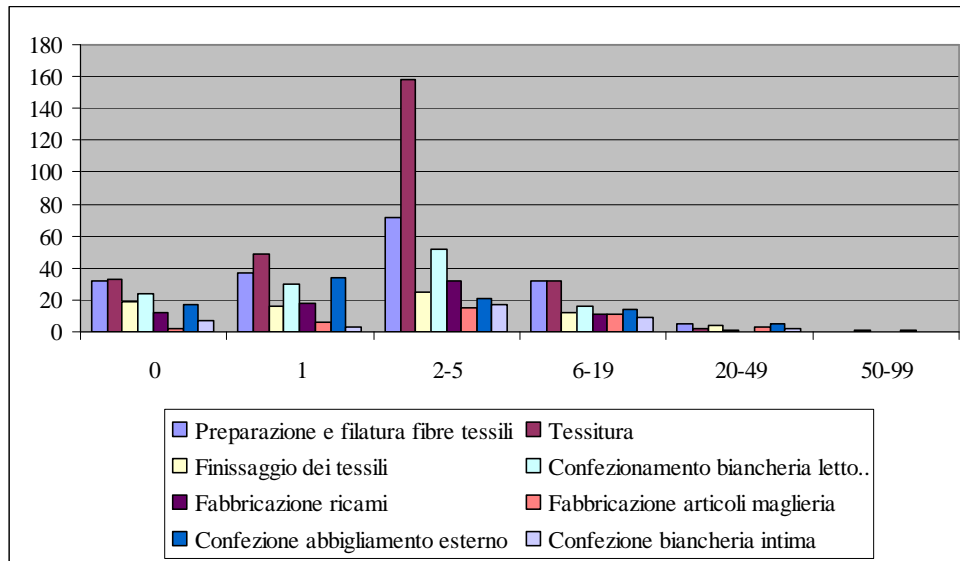


Figura 24 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2005

2. Alcune evidenze sulle dinamiche evolutive nel medio periodo

2.1. L'evoluzione del sistema nel suo complesso

La rilevanza e consistenza dei settori moda sopra rilevata è ovviamente frutto di una complessa dinamica evolutiva, caratterizzata nell'ultimo quinquennio da una progressiva perdurante contrazione. Il sistema moda, dopo aver raggiunto il suo picco nel 2000 e nel primo semestre del 2001 ha infatti subito una brusca battuta d'arresto, in conseguenza a fattori politici (l'11 settembre) e macroeconomici (l'inasprirsi della concorrenza internazionale soprattutto proveniente dai Paesi dell'estremo oriente, primi tra tutti la Cina) che hanno fatto emergere ed amplificato alcune debolezze strutturali delle imprese. Come già evidenziato, il sistema moda pistoiese si caratterizza infatti per una netta prevalenza di imprese artigianali e familiari di piccole dimensioni, che hanno subito in modo particolarmente pesante il mutamento del contesto competitivo.

L'andamento di alcune variabili congiunturali, peggiore rispetto alle dinamiche a livello regionale e nazionali in parte a causa delle specializzazioni tipiche locali, evidenzia con chiarezza la crisi subita dalle imprese pistoiesi del sistema moda. La crisi non è generalizzata all'interno del sistema economico pistoiese. Se si considera l'andamento delle imprese attive quale possibile indice di salute, tutto il manifatturiero è caratterizzato da una diminuzione costante del numero delle imprese attive. Il sistema moda evidenzia tuttavia una flessione più accentuata rispetto al complesso delle imprese locali.

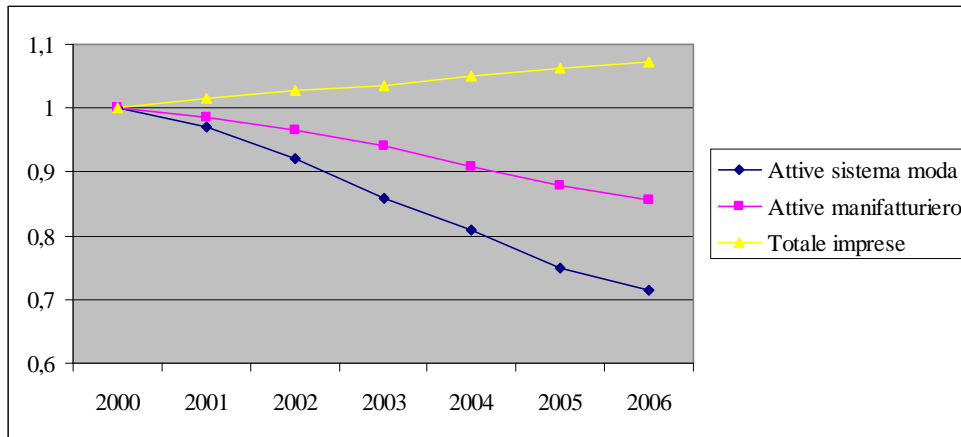


Fig. 25 – Fonte: ns. elaborazione da dati Movimprese, 2000-2006

Inoltre, nel tempo il tasso di crescita delle imprese attive del sistema moda a Pistoia risulta molto più negativo di quello delle imprese operanti nei settori legati alla moda a livello regionale e nazionale. I dati di Movimprese evidenziano un calo del -3,46% di imprese tra il 2004 e il 2005 (3.578 imprese) nel sistema moda a livello nazionale (-5,05% nel settore tessile; -2,40% nell'abbigliamento; -3,34% nel settore concia-calzature); a Pistoia il calo complessivo è stato addirittura del 7,22% (-8,55 nel tessile; -5,93% nell'abbigliamento; -4,45% nel settore concia-calzature).

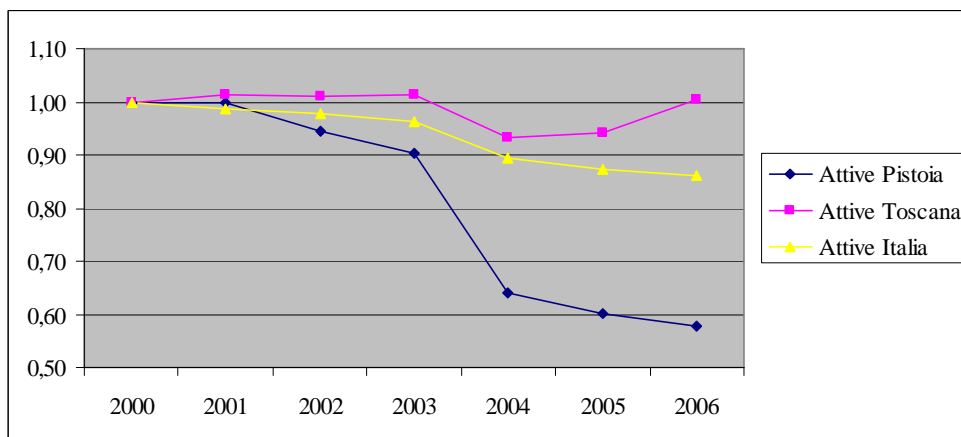


Fig. 23 – Fonte: Ns. elaborazione da dati Movimprese, 2000-2006

Anche il contributo alla creazione di valore all'interno dell'economia pistoiese si è fortemente ridimensionato, pur essendo ancora significativo.

2000		2001		2002		2003		2004	
Var %	Peso	Var %	Peso	Var %	Peso	Var %	Peso	Var %	Peso
-1,3	10,3	3,1	10,3	-9	9,1	-8	8,3	-3,81	8,84

Fig. 27 – Fonte: ns. elaborazione da dati Irpet (valore aggiunto a prezzi di mercato)

Nel 2004 si è manifestata una battuta d'arresto del valore aggiunto (calcolato a prezzi base), che è diminuito dell'1,53% rispetto all'anno precedente. Tale rallentamento ha peraltro seguito la già consistente frenata subita nel 2003. Il dato è in questo caso, a livello complessivo, in linea a quello rilevato per la regione Toscana (-1,97%), ma è il risultato della combinazione di andamenti diversi a

livello settoriale: il *tessile e abbigliamento* nel 2004 ha subito una pesante flessione (-3,1%); il valore aggiunto del *calzaturiero* è invece aumentato rispetto al 2003 (+4,22%), anche se questo dato sintetico nasconde gli andamenti sostanzialmente diversi delle produzioni artigiane, il cui fatturato è notevolmente diminuito, da quelli dell'industria calzaturiera, per la quale si osserva una sostanziale stabilità delle quantità prodotte in presenza di aumenti sensibili dei prezzi. Soprattutto le grandi imprese del settore moda, infatti, sono caratterizzate da posizionamenti su segmenti con fasce di prezzo più elevate, all'interno dei quali è maggiormente possibile incrementare il prezzo senza penalizzare in modo significativo le quantità vendute (IRPET, 2001-2005).

Se si concentra l'attenzione sulle *piccole imprese artigiane* nel complesso del sistema moda, che a dicembre 2005 rappresentavano ben il 73% delle imprese totali del settore, le variazioni del fatturato sono costantemente negative e fortemente più negative delle variazioni di fatturato a livello regionale.

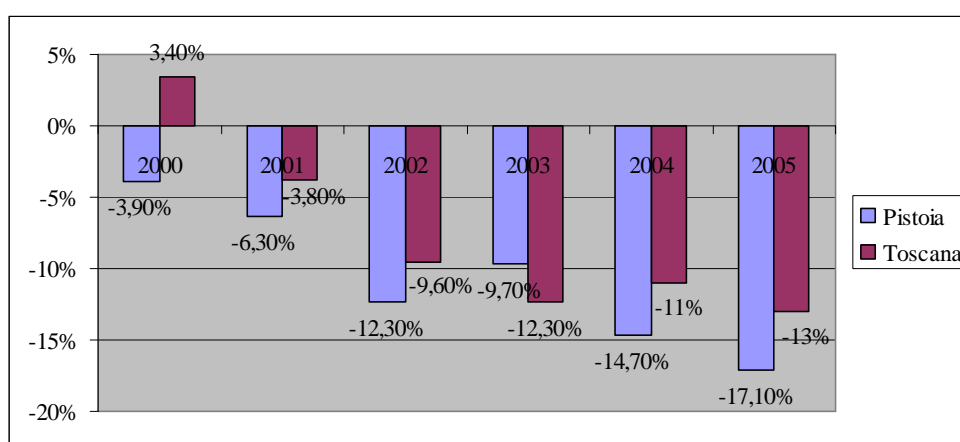


Figura 28 – Andamento fatturato imprese artigiane. Fonte: ns. elaborazione da dati dell'Osservatorio Regionale dell'Artigianato

A livello di valore aggiunto si è dunque assistito ad una diminuzione costante dal 2001; tra il 2003 e il 2004, nonostante una crescita del numero delle imprese a livello provinciale inferiore a quella regionale, la diminuzione del valore aggiunto pistoiese è risultata più bassa di quella toscana (come anche tra 2003 e 2004), a testimonianza di una particolare vulnerabilità di queste imprese alle mutate condizioni del contesto competitivo.

2.2. La dinamica del calzaturiero

Passando ad analizzare la dinamica evolutiva su base settoriale, rileviamo che il tasso di crescita del settore calzaturiero in provincia mostra chiaramente una flessione negativa costantemente peggiore rispetto a quella generale del settore manifatturiero: dal 2002 al 2006 le imprese sono diminuite del 15,6%, in ragione del 4% medio annuo. A questo andamento negativo ha contribuito soprattutto l'indotto.

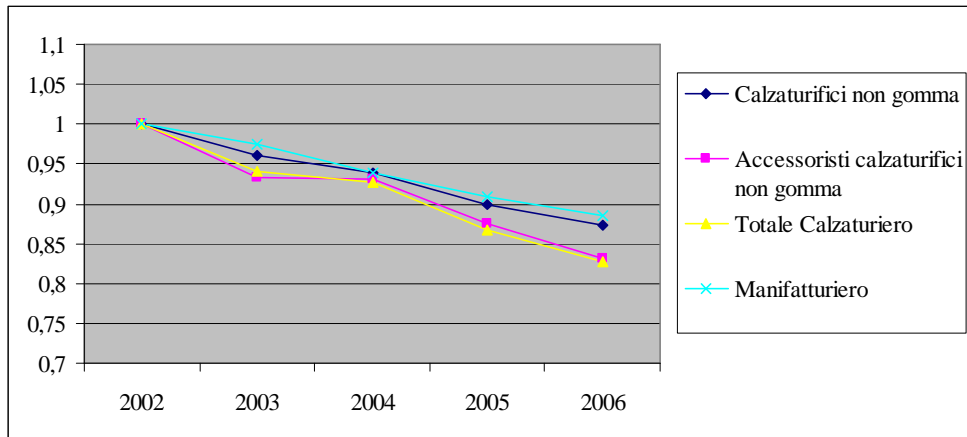


Figura 29 – Imprese attive. Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2002-2006

Il tasso di ricambio delle imprese sul territorio mostra invece come le imprese calzaturiere siano caratterizzate in media da un tasso netto di turnover (o tasso di entrata netta) più negativo rispetto a quello delle imprese accessoriste.

<i>Tasso netto di turnover</i>					
Sedi	2002	2003	2004	2005	2006
Fabbricazione di calzature non in gomma	0,00%	-4,20%	-5,71%	-8,21%	-3,08%
Fabbricazione di parti e accessori per calzature non in gomma	-2,32%	-5,67%	-2,14%	-6,44%	-4,92%

Figura 30 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2002-2006

L'andamento negativo fino al 2005 è confermato dall'analisi delle variazioni di fatturato e valore aggiunto di 46 imprese con fatturato oltre i €100mila del settore concia-calzaturiero, che evidenziano la caduta che si è manifestata negli anni 2001-2005.

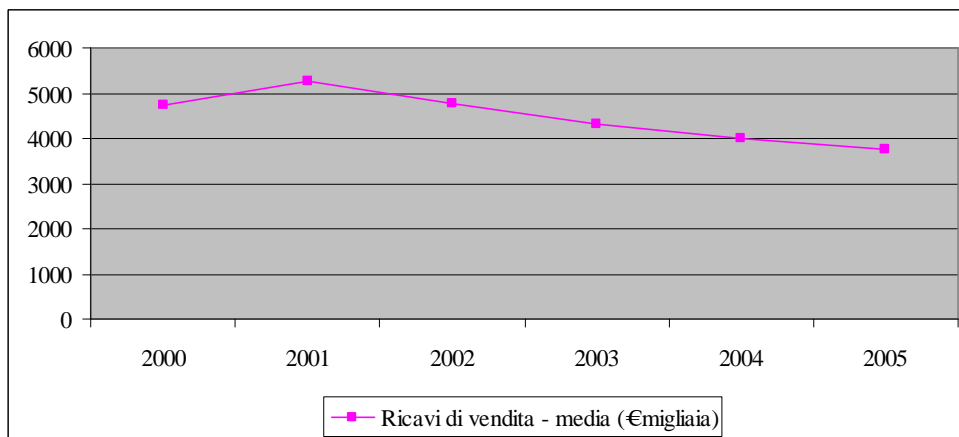


Figura 31 – Ricavi vendita imprese concia-calzaturiero pistoiesi. Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

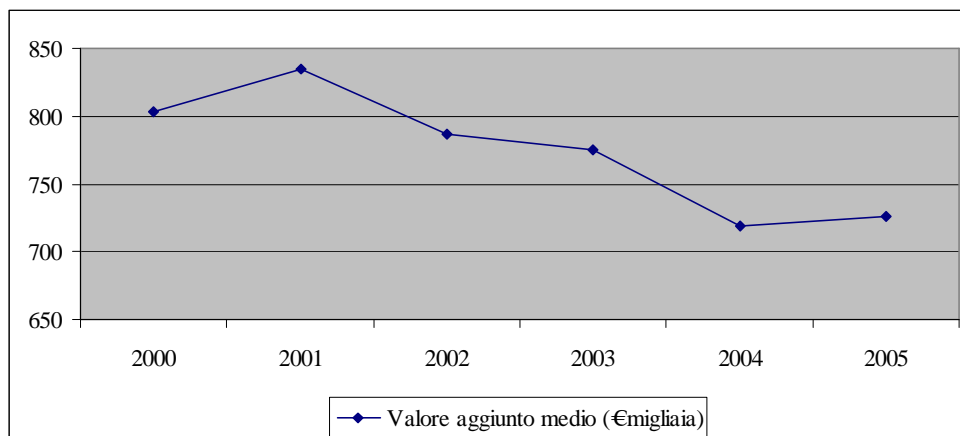


Figura 32 – Valore aggiunto imprese concia-calzaturiero pistoiesi. Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

Chiaramente le performance non sono uniformi per imprese artigiane ed imprese non artigiane. Dall'analisi delle imprese cessate emerge come al 2005 soltanto il 25% delle imprese calzaturiere cessate erano artigiane (mentre fino all'anno precedente la percentuale era ben superiore), a testimoniare la progressiva scomparsa di imprese finali di tipo artigiano.

Dato che le imprese artigiane nel settore calzaturiero a Pistoia nel 2005 erano 308 (il 72 % delle imprese del settore), l'andamento del fatturato di queste imprese contribuisce a dare una misura significativa dell'andamento economico del distretto nel tempo, che appare in ripresa dopo la forte crisi del settore subita soprattutto nel 2002. Il settore, infatti, dopo aver subito un forte ridimensionamento in termini di addetti e imprese, con la scomparsa di molte imprese, spesso marginali, sembra aver ripreso a creare valore.

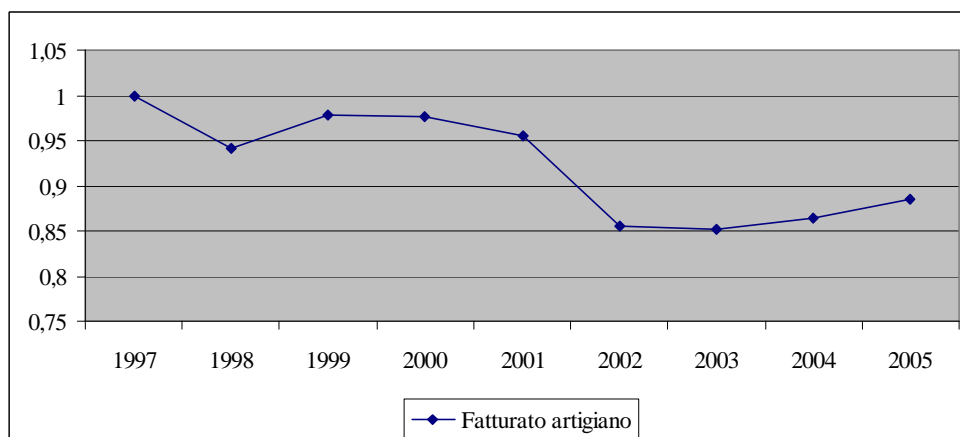


Figura 33 – Fatturato artigiano calzaturiero Valdinievole. Fonte: ns. elaborazione da dati dell'Osservatorio dell'Artigianato

Nell'analisi della demografia, della struttura e dell'evoluzione delle imprese del settore calzaturiero è utile confrontare la provincia di Pistoia con alcuni dati medi regionali e nazionali, al fine di comprendere se i cambiamenti che si sono manifestati nel territorio siano conseguenza di una crisi generalizzata oltre che locale.

Considerando la forma giuridica nel settore concia-calzaturiero e concentrandosi sull'evoluzione avvenuta tra il 2001 e il 2005, nel giro di 4 anni il

numero delle società di capitali a livello provinciale è diminuito notevolmente (-9,7%), in controtendenza rispetto alla media regionale e nazionale. Il numero delle imprese individuali, inoltre, è diminuito molto più che in Toscana e in Italia, a conferma del fatto che sul territorio sono soprattutto le piccole imprese di fase a subire la crisi.

Passando ad analizzare la variazione della numerosità delle imprese attive, l'andamento del settore conciario-calzaturiero di Pistoia riflette esattamente quello negativo a livello sia regionale che nazionale. Nella provincia, tuttavia, la crisi si è manifestata con più vigore: soprattutto tra il 2001 e il 2003 si è assistito ad un forte ridimensionamento del settore, con un tasso medio di natalità del 4% e di mortalità del 7%.

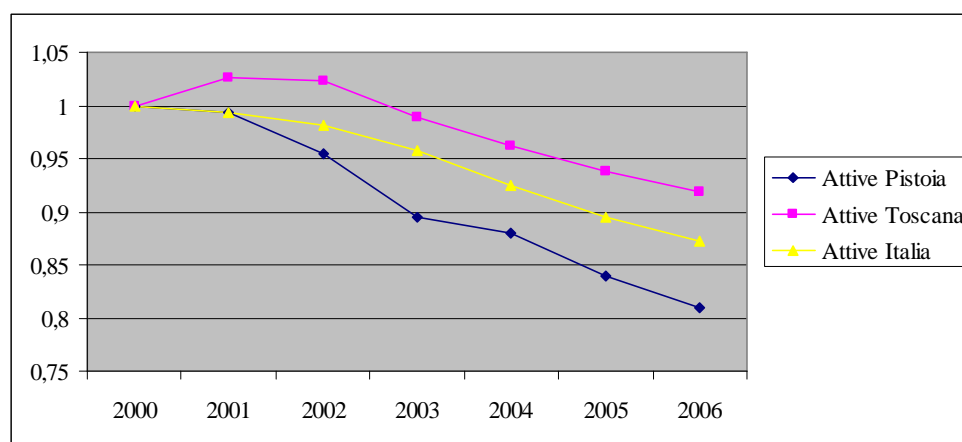


Figura 34 – Fonte: ns. elaborazione da Movimprese e Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2000-2006

L'andamento della mortalità delle imprese del settore concia-calzaturiero di Pistoia rispecchia i valori regionali, che hanno risentito gravemente della crisi del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno, e i valori nazionali. Le cessazioni a Pistoia dunque non hanno subito cambiamenti in valore assoluto: a partire dal 2002 si sono verificate circa 55 cessazioni annue; si deve però tenere in considerazione che la base produttiva si è gradualmente ridimensionata.

Dalla combinazione delle cessazioni con le iscrizioni e con il numero di imprese esistenti, emerge come sul territorio non esista un ricambio di imprese, dato che il tasso di turnover netto dal 2002 oscilla tra il -4% e il -6,5%.

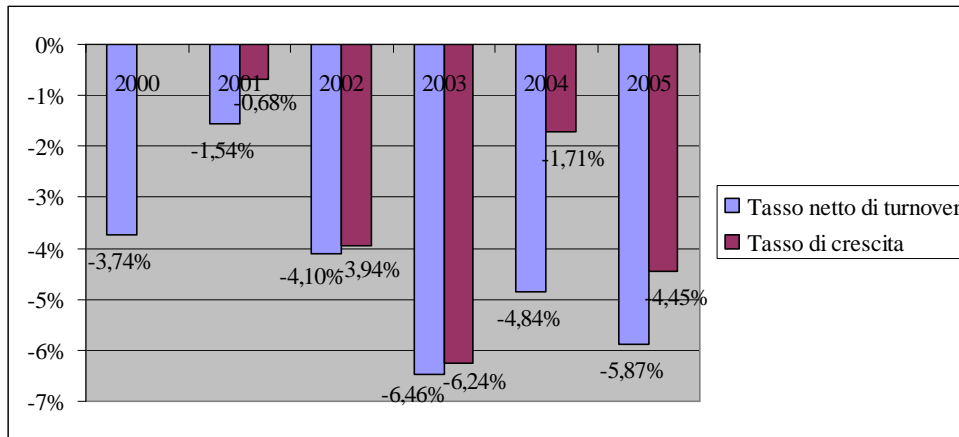


Figura 35 – Fonte: ns. elaborazione da Movimprese e Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2000-2006

A complemento delle considerazioni svolte, l'analisi può essere integrata con una valutazione del grado di apertura verso l'esterno, dell'entità degli scambi commerciali e delle performance delle imprese sopravvissute.

Concentrando l'attenzione sull'andamento delle esportazioni di sole calzature (non esistono dati provinciali in unità di paia, pertanto si considera solo l'andamento in valore), Pistoia si colloca al di sotto della media regionale e nazionale. Un forte distacco dalla media si è verificato nel 2005 quando la provincia ha esportato calzature per un valore di €12.405.000.

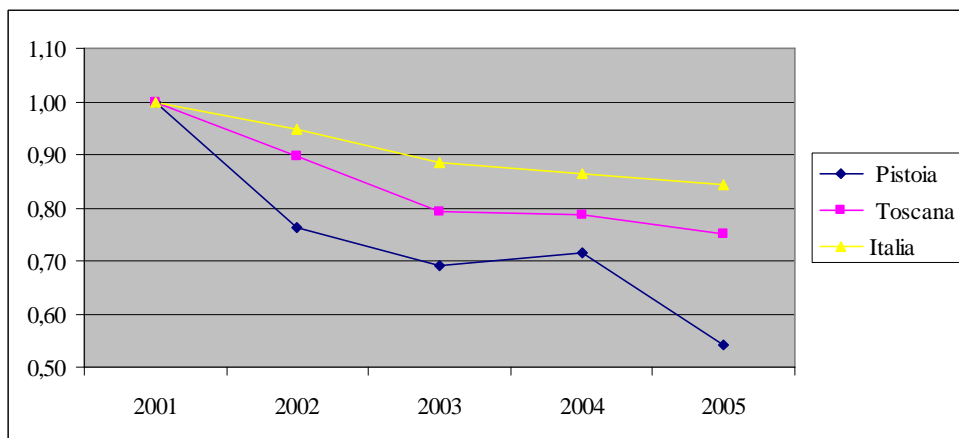


Figura 36 – Esportazioni calzature. Fonte: ns. elaborazione da Coeweb (statistiche del commercio estero), 2001-2005

Le cause del diverso andamento delle esportazioni regionali e nazionali sono riconducibili alla differente composizione dei Paesi di destinazione della Toscana rispetto a quella di altre regioni ed all'esistenza di rilevanti differenze nel posizionamento in termini di tipologie di prodotti e di clienti serviti sui mercati internazionali. I primi Paesi per esportazione per le imprese del settore calzaturiero della provincia di Pistoia sono nell'ordine Stati Uniti, Francia, Germania, Regno Unito e Svizzera. Dal confronto delle esportazioni del 2001 e del 2005 emerge come queste si siano contratte di tre punti percentuali.

Quota percentuale delle esportazioni calzaturiere

	2001	2005
Toscana/Italia	22,52%	20,13%
Pisa/Toscana	16,00%	14,66%
Firenze/Toscana	35,13%	38,91%
Pistoia/Toscana	10,87%	7,84%
Lucca/Toscana	23,94%	23,73%

Figura 37 – Fonte: ns. elaborazione da dati Coeweb (statistiche del commercio estero)

Per quanto riguarda le importazioni, Pistoia sembra essere in una situazione migliore rispetto alla media regionale e nazionale. Le importazioni di calzature hanno infatti un peso meno rilevante. Fino al 2003 erano addirittura progressivamente diminuite. Dal 2003 in poi, però, il trend si è mostrato nuovamente positivo.

Fino ad oggi le imprese toscane hanno preferito delocalizzare in Paesi di nuova industrializzazione prossimi alla nostra penisola. I paesi da cui Pistoia importa maggiormente sono Cina, India, Tunisia, Spagna.

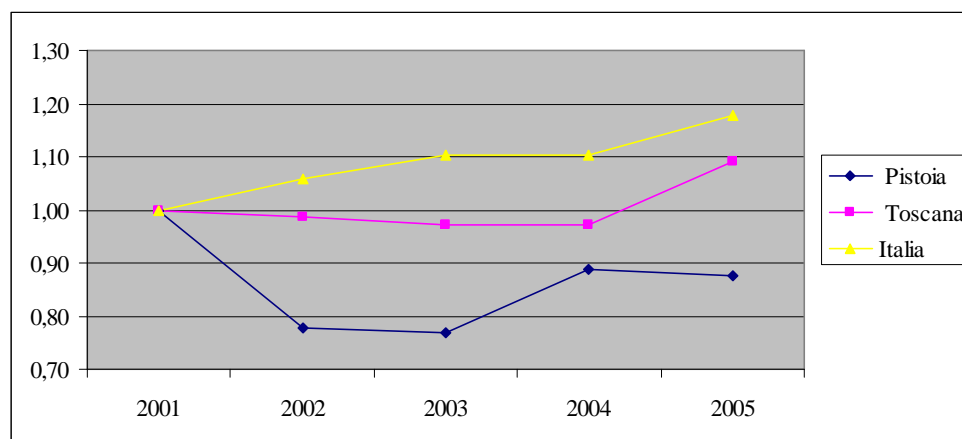


Figura 38 – Importazioni calzature. Fonte: ns. elaborazione da dati Coeweb (statistiche del commercio estero), 2001-2005

I dati sopra esposti mettono quindi in evidenza come anche con riferimento specifico al settore calzaturiero vi sia stato un significativo ridimensionamento che configura i tratti tipici di una crisi di carattere strutturale.

2.3. La dinamica del tessile-abbigliamento

Il tasso di crescita del settore tessile nella provincia di Pistoia in termini di numero di imprese tra il 2002 e il primo trimestre 2006 è diminuito del 16%. L'unica eccezione a questo andamento negativo è quella del sotto-settore finissaggio tessile, che dal 2002 al 2006 ha subito un aumento del 173%. Il tessile ha dunque mostrato una crescita costantemente più bassa dell'intero settore manifatturiero, anche se alcune specializzazioni di filiera, come la fabbricazione di ricami e il confezionamento di biancheria da letto e per l'arredamento, hanno mostrato un andamento più performante rispetto a quello del manifatturiero nel suo complesso. Hanno contribuito invece negativamente all'andamento del settore tessile l'attività di preparazione e filatura di fibre tessili (- 23% tra 2002 e 2006), ma soprattutto le tessiture (- 30%).

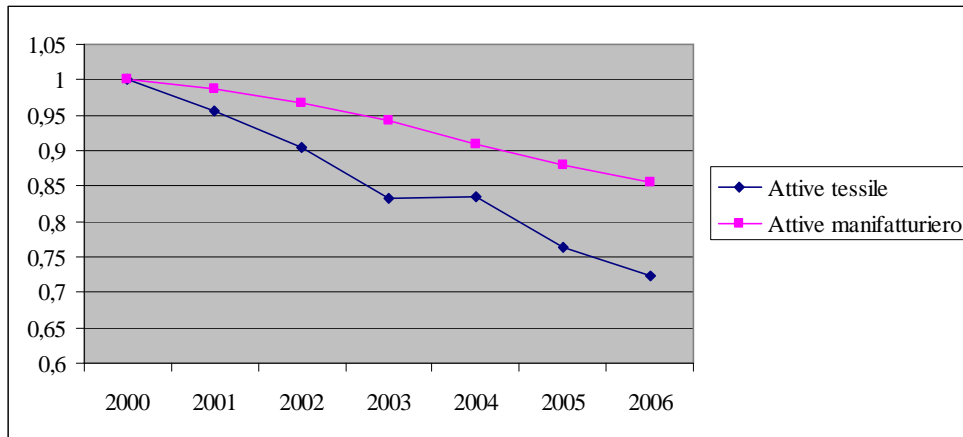


Figura 39 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2002-2006

L'andamento negativo delle imprese tessili della provincia nel quadriennio 2001-2004 è confermato anche dall'analisi dell'andamento del fatturato e del valore aggiunto di un campione di 96 imprese estratto dal database AIDA.

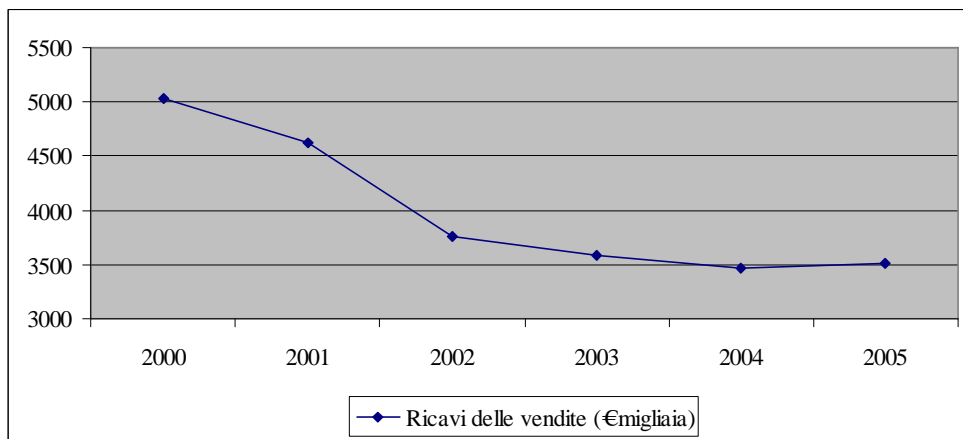


Fig. 40 – Ricavi vendite imprese tessili pistoiesi. Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

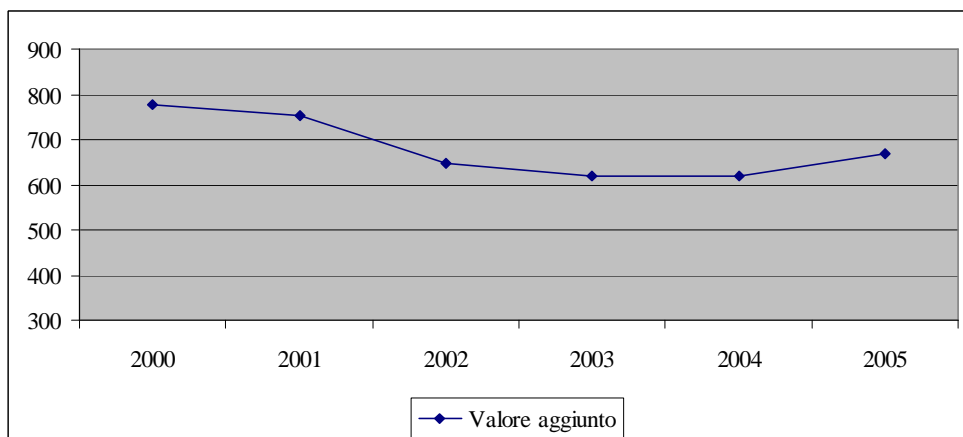


Fig. 41 – Valore aggiunto imprese tessili pistoiesi. Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

Il tasso di crescita del settore abbigliamento mostra chiaramente una flessione negativa costantemente peggiore rispetto a quella del settore

manifatturiero nel suo complesso e, all'interno di questo, del settore tessile: dal 2002 al 2006 le imprese sono diminuite del 39%. A ciò ha contribuito per lo più l'andamento negativo dell'abbigliamento esterno (-29%).

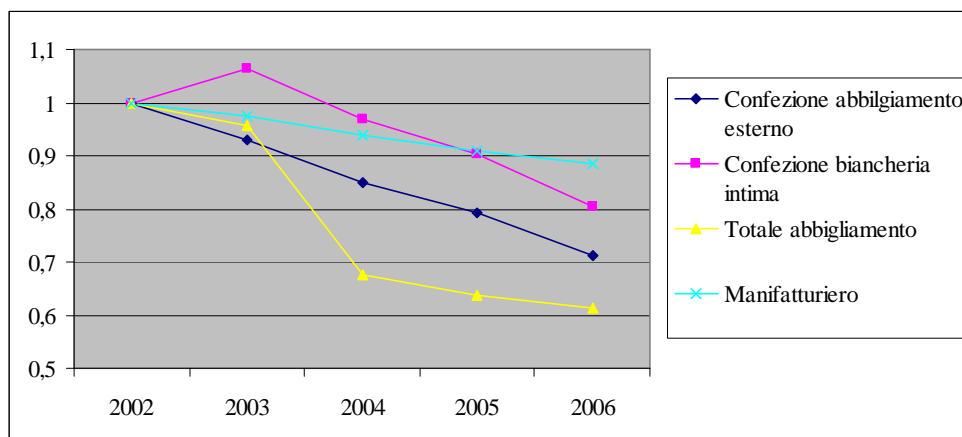


Figura 42 – Imprese attive. Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2002-2006

L'analisi dei bilanci delle imprese del settore abbigliamento localizzate nella provincia di Pistoia e disponibili nel database AIDA mostrano una leggera ripresa del fatturato e del valore aggiunto nel 2004, a cui però sembra essere seguito un nuovo calo nel 2005.

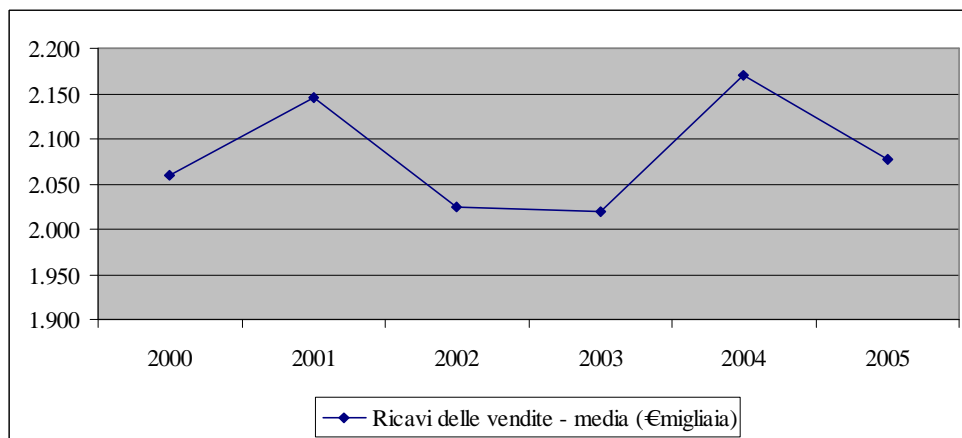


Fig. 43 – Ricavi vendite imprese abbigliamento pistoiesi. Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

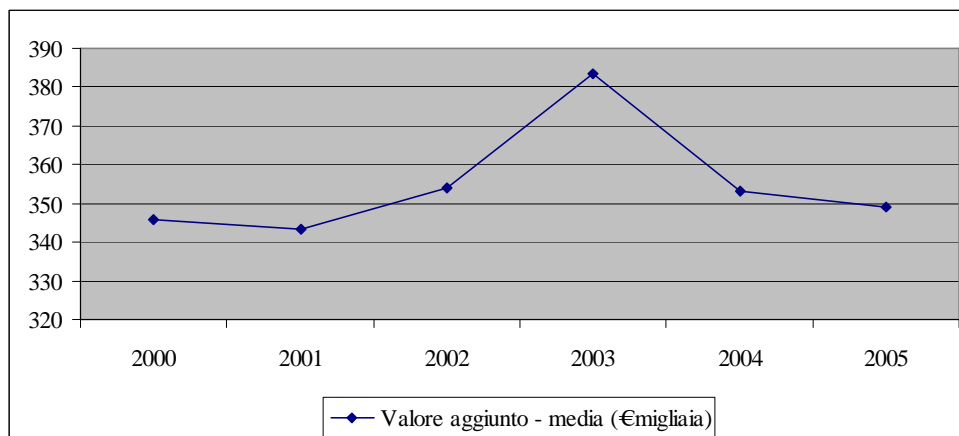


Fig. 44 – Valore aggiunto imprese abbigliamento pistoiesi. Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

Analizzando invece il tasso di turnover delle imprese, quelle tessili e di maglieria si confermano avere le performance peggiori, le prime raggiungendo l'apice negativo nel 2003 (-10,4%), le seconde in graduale ma costante peggioramento dal 2002 al 2005 (dal -6,4% al -12,5%). Le imprese di preparazione e filatura di fibre tessili hanno raggiunto il loro massimo negativo per ricambio proprio nel 2005 (-13%).

Le imprese che mostrano un tasso di ricambio medio più positivo sono quelle legate all'arredamento.

Tasso di turnover netto (sedi)	2002	2003	2004	2005	2006
Preparazione e filatura di fibre tessili	-3,57%	-4,22%	-5,33%	-13,00%	-12,37%
Tessitura	-8,11%	-10,40%	-9,62%	-7,27%	-7,5%
Finissaggio dei tessuti	4,08%	-2,22%	-5,48%	-4,58%	0%
Confezionamento di biancheria da letto e per l'arredamento	0,52%	-3,23%	-0,56%	-1,12%	0%
Fabbricazione di ricami	0,00%	-3,92%	0,00%	-2,97%	-6,93%
Fabbricazione di articoli di maglieria	-6,40%	-8,65%	-11,30%	-12,50%	-7,77%
Confezione abbigliamento esterno	-8,18%	-5,41%	-4,44%	-5,56%	-25,33%
Confezione biancheria intima	-1,64%	-3,08%	-13,56%	-3,64%	-10,91%

Figura45 – Fonte: ns. elaborazione da dati del Registro delle imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2002-2006

Nell'analisi della struttura delle imprese del settore tessile-abbigliamento e della loro evoluzione, la comparazione tra la Provincia di Pistoia con la media regionale e nazionale aiuta a comprendere le ragioni e la natura dei cambiamenti avvenuti.

Nel settore tessile, la provincia di Pistoia ha seguito lo stesso andamento della Toscana, peggiore rispetto all'andamento nazionale.

Nel settore abbigliamento, invece, la Toscana ha mostrato un andamento addirittura migliore della media nazionale, mentre Pistoia se ne è fortemente allontanata a partire dal 2003.

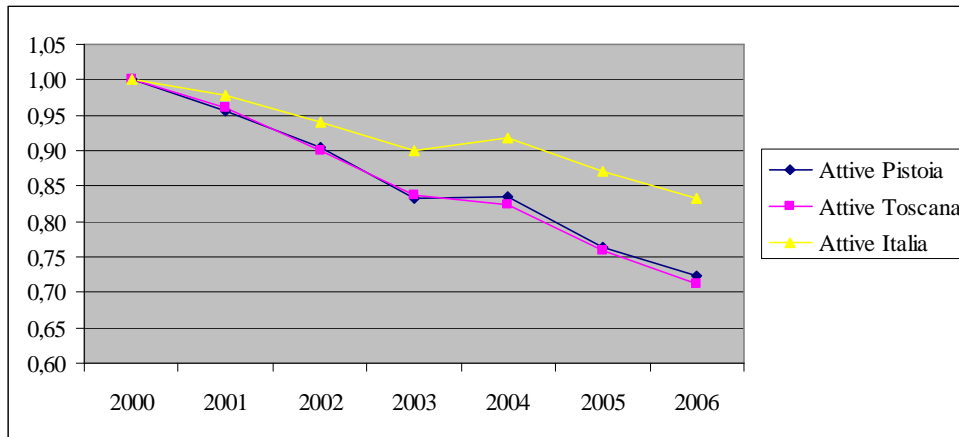


Figura 46 – Imprese attive tessile. Fonte: ns. elaborazione da dati Movimprese e Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2001-2006

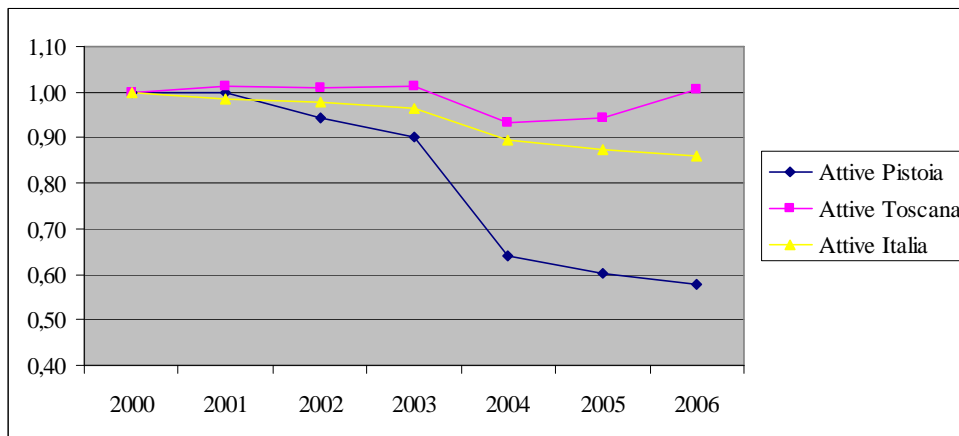


Figura 47 – Imprese attive abbigliamento. Fonte: ns. elaborazione da dati Movimprese e Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2001-2006

La mortalità delle imprese del settore tessile-abbigliamento di Pistoia si colloca tra i valori regionali, che hanno risentito gravemente della crisi del distretto industriale di Prato, e i valori nazionali. Se si mettono in relazione le cessazioni con le iscrizioni ed il numero di imprese esistenti, emerge come sul territorio non ci sia stato un ricambio tra le imprese presenti, dato che il tasso di turnover netto dal 2003 oscilla tra il -7% e il -8%.

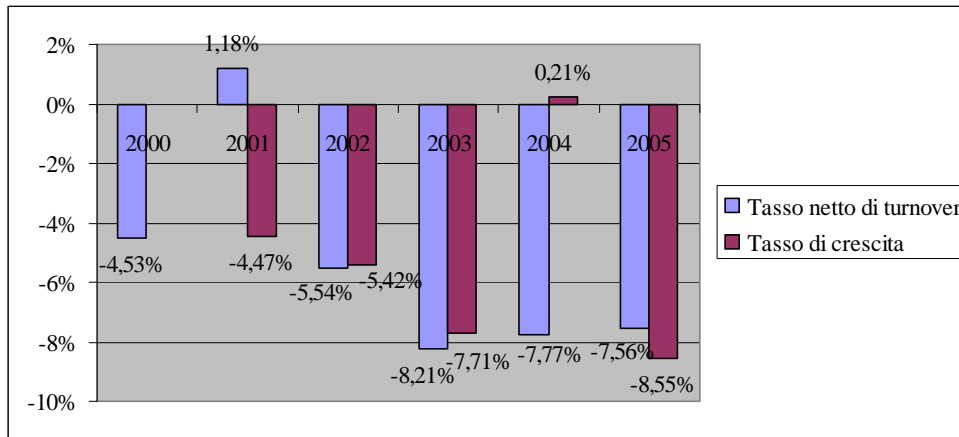


Figura 48 – Tessile. Fonte: ns. elaborazione da dati Movimprese e Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2001-2005

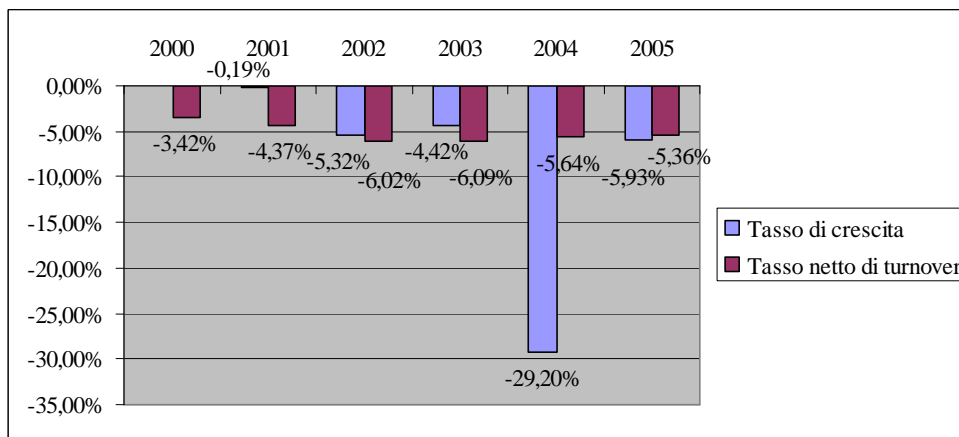


Figura 49 – Abbigliamento. Fonte: ns. elaborazione da dati Movimprese e Registro delle Imprese, Camera di Commercio, Pistoia, 2001-2005

Contrariamente alla tendenza nazionale, le esportazioni a Pistoia sono diminuite a cominciare dal 2001, seguendo la stessa tendenza dell'intera regione. La variazione tra il 2001 e il 2005 è stata del -18% a Pistoia, del -14% in Toscana.

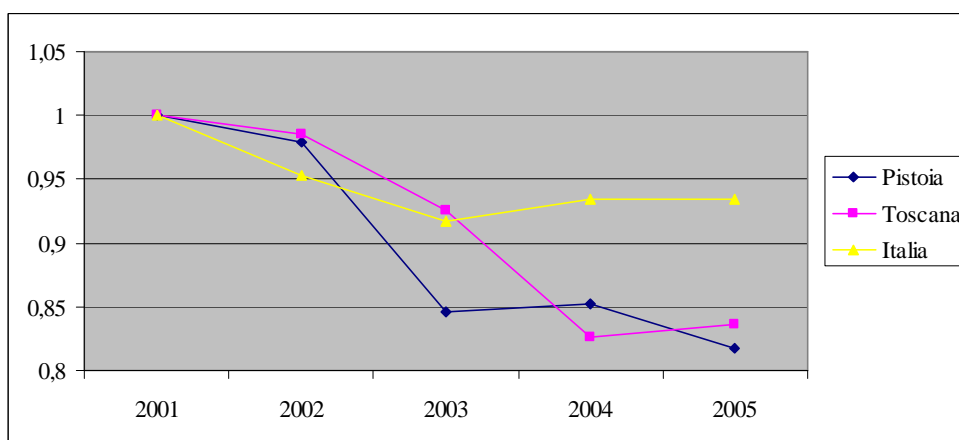


Figura 50 – Importazioni tessile. Fonte: ns. elaborazione da dati Coeweb (statistiche del commercio estero), 2001-2005

Anche l'andamento delle importazioni nel settore abbigliamento è stato in controtendenza rispetto a quelli nazionali e regionali: tra il 2001 e il 2005 le importazioni Pistoiesi sono diminuite del 6,4%.

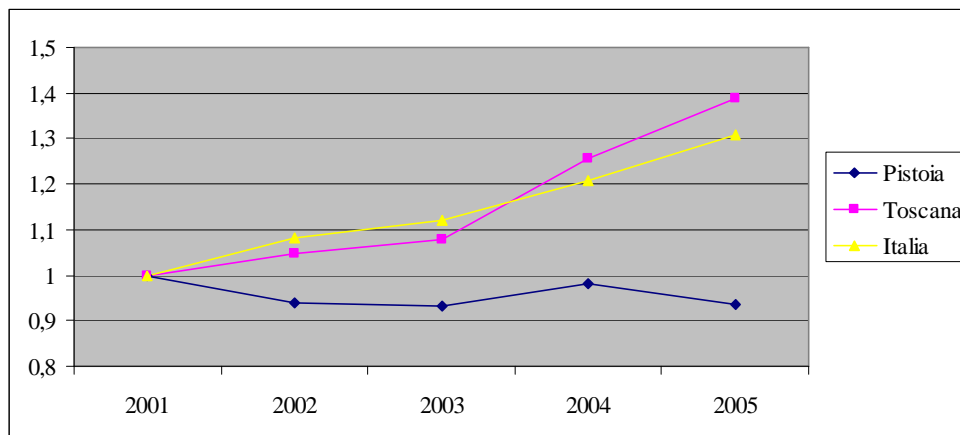


Figura 51 – Importazioni abbigliamento. Fonte: ns. elaborazione da dati Coeweb (statistiche del commercio estero), 2001-2005

In realtà, non tutte le produzioni tessili-abbigliamento hanno contribuito a diminuire le importazioni complessive del settore. Più specificamente hanno contribuito ad un loro aumento le confezioni tessili, la maglieria e le altre industrie tessili. Hanno invece contribuito alla loro diminuzione i filati e i tessuti.

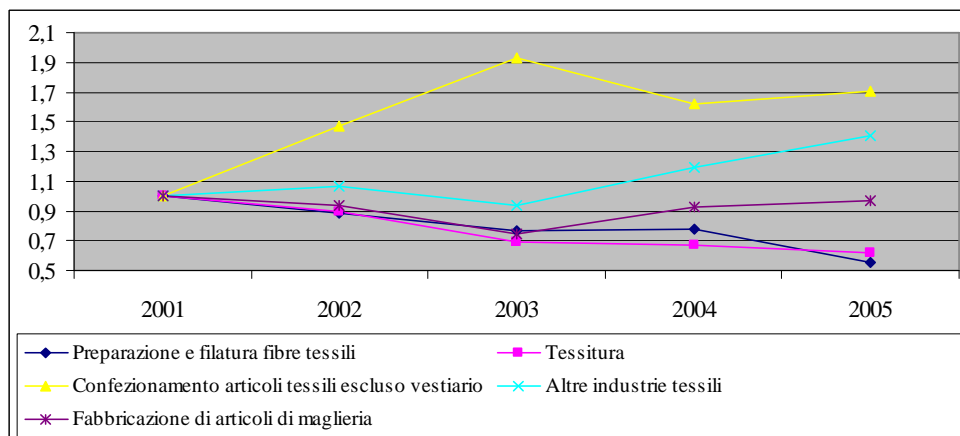


Figura 52 – Importazioni Pistoia. Fonte: ns. elaborazione da dati Coeweb (statistiche del commercio estero), 2001-2005

Soffermandosi sul commercio estero della regione, per comprendere meglio quello della provincia di Pistoia, i problemi maggiori hanno riguardato le produzioni di tessuti, che nel 2005 sono calate dell'8,7% smentendo i timidi segnali positivi osservati nel 2004. Si tratta di un settore di assoluto rilievo all'interno del flusso commerciale verso l'estero, ma le difficoltà riscontrate dalle esportazioni da una parte ed il consistente incremento delle importazioni dall'altra denunciano una difficoltà forte nell'affrontare la concorrenza estera, non solo sui mercati internazionali, ma anche su quello interno.

Anche il settore della maglieria è in profonda difficoltà, ormai da qualche anno: nel 2005 ha perso il 7,3% dopo un 2004 già segnato da forti riduzioni dei valori esportati (-12,7%). Queste due produzioni insieme a quelle delle calzature da

sole pesano per circa il 17% sul totale delle vendite toscane all'estero. Si comprende così almeno in parte la difficoltà del sistema regionale a mantenere quote di mercato internazionale. Sono negative, ma con perdite meno pronunciate, anche le variazioni delle esportazioni del settore i filati (-2,8%).

Sempre all'interno del comparto moda ci sono state, però, anche situazioni positive come quelle delle confezioni, che ormai da alcuni anni si collocano su un sentiero di crescita non sostenuto ma costante (il 2005 si è chiuso con una crescita del 4,4%).

I dati appena illustrati confermano la forte crisi strutturale del comparto a livello regionale. La competitività del sistema moda sembra essere in forte difficoltà di fronte alla concorrenza di imprese localizzate in paesi di recente industrializzazione.

Le variazioni avvenute tra il 2004 ed il 2005 nei valori medi unitari e nelle quantità per settore in Toscana evidenziano il contributo delle due diverse variabili sull'andamento delle esportazioni.

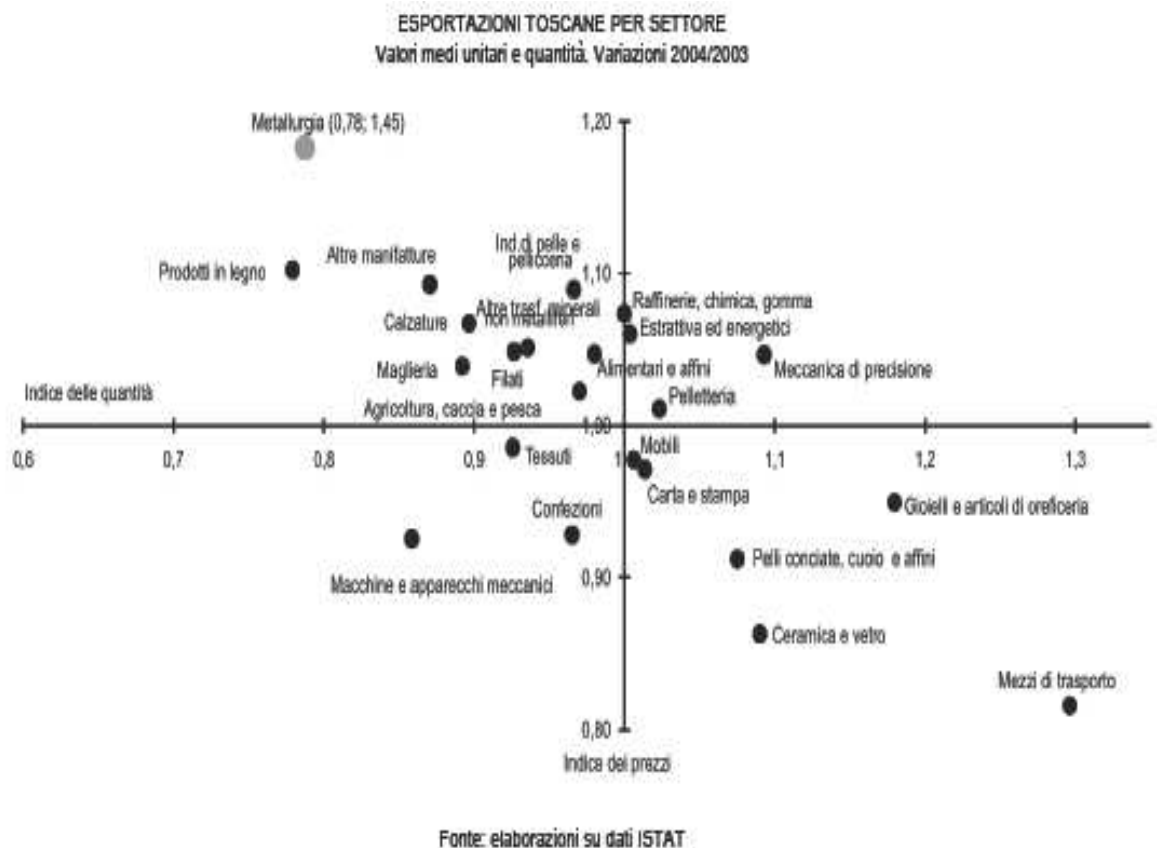


Figura 53 – Fonte: IRPET, 2006.

Riportando il focus dell'analisi sul sistema moda pistoiese, l'andamento generale delle esportazioni nel comparto tessile-abbigliamento (che a Pistoia rappresentano il 23,2% delle esportazioni totali) segue l'andamento regionale e nazionale pur presentando una performance peggiore; il tasso di variazione nel settore tessile è del -32% tra il 2001 ed il 2005, e del -25% nell'abbigliamento.

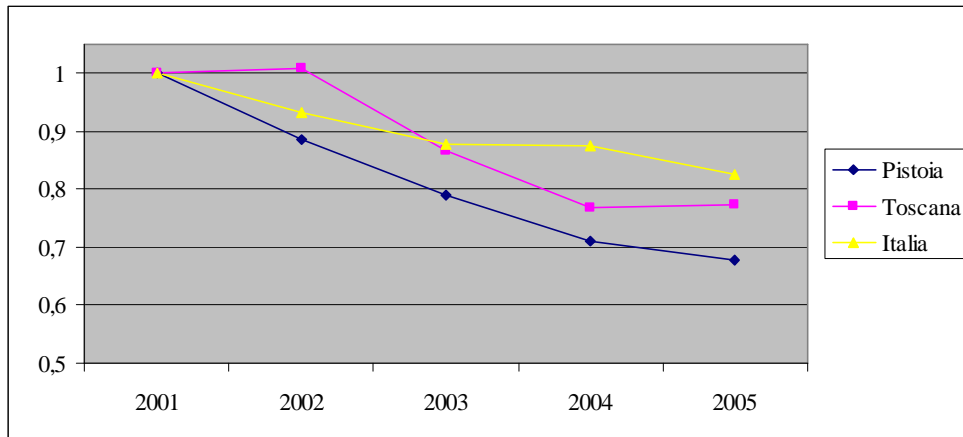


Figura 54 – Esportazioni tessile. Fonte: ns. elaborazione da dati Coeweb (statistiche del commercio estero), 2001-2005

Il grafico seguente mostra che le esportazioni di confezioni di prodotti escluso il vestiario sono in ripresa. I rimanenti settori hanno invece subito una diminuzione del valore delle esportazioni. Tra questi risalta il tasso di crescita fortemente negativo delle esportazioni di maglieria con una diminuzione del 48% dal 2001 al 2005.

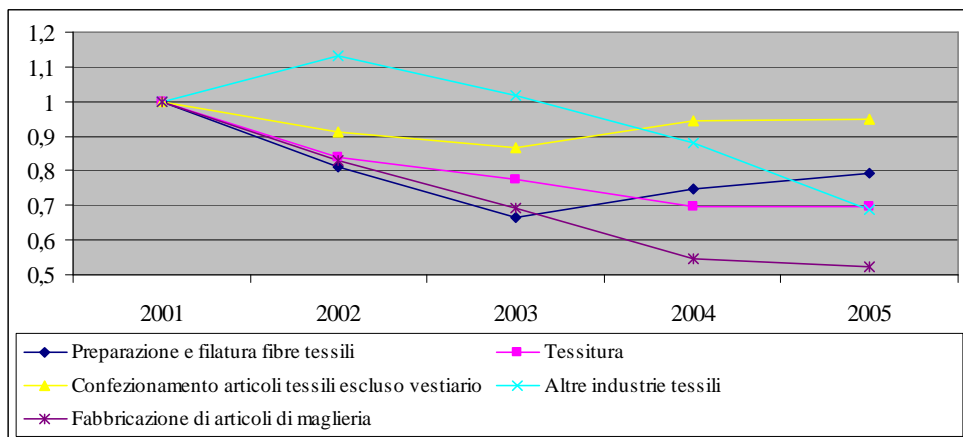


Figura 55 – Esportazioni Pistoia. Fonte: ns. elaborazione da dati Coeweb (statistiche del commercio estero), 2001-2005

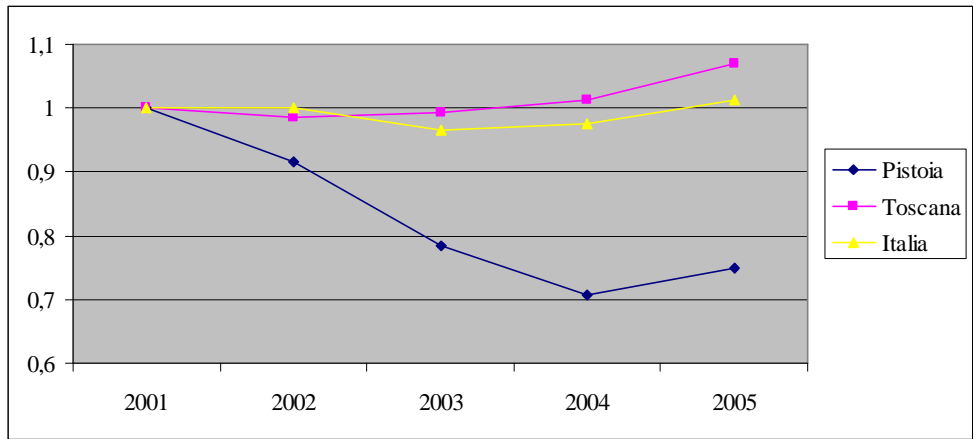


Figura 56 – Esportazioni abbigliamento. Fonte: ns. elaborazione da dati Coeweb (statistiche del commercio estero), 2001-2005

PARTE SECONDA: I RISULTATI DELL'INDAGINE EMPIRICA

1. L'indagine: campionamento e metodologia di analisi

Dopo aver svolto una prima analisi desk del contesto di riferimento con approccio esplorativo che ha consentito di sviluppare e condividere una prima base di conoscenza sull'andamento dei settori considerati a livello complessivo locale e dopo aver effettuato una successiva analisi di tipo field del contesto e del comportamento delle imprese con un approccio di ricerca formalizzato prevalentemente basato su dati interni raccolti con analisi di casi e focus group, si è reso indispensabile, al fine di una migliore comprensione della situazione attuale e delle prospettive future delle imprese analizzate, della consistenza dei problemi, dei punti di forza e di debolezza delle imprese, svolgere un'indagine campionaria con il ricorso a interviste *face-to-face* basate su un questionario semi-strutturato.

A questo fine è stato selezionato un campione rappresentativo di imprese da intervistare, utilizzando un doppio criterio di stratificazione: il settore di appartenenza, facendo riferimento al codice ATECO fino al terzo digit, e la dimensione aziendale misurata con il numero di addetti, considerando le seguenti classi dimensionali: 0-1, 2-5, 6-9, 10-15, 16-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-100, oltre 100 addetti.

L'universo di riferimento, costruito sulla base delle liste camerali di InfoCamere-CCIAA relativo alle sedi attive nella provincia di Pistoia, era costituito da 2053 imprese, di cui 1262 operanti nel settore tessile, 305 nel settore abbigliamento, le rimanenti nel settore della pelletteria e calzaturiero. Non sono state incluse nella procedura campionaria le imprese con un numero di addetti superiore a 29, che sono state interamente incluse nel campione allo scopo di considerare il numero più elevato possibile di imprese più strutturate e con un livello maggiore di complessità, ritenute più significative per cogliere l'evoluzione dei comportamenti imprenditoriali.

Il piano di campionamento è stato quindi sviluppato selezionando, in modo proporzionale rispetto alla composizione settoriale ed alla soglia dimensionale, l'8% della popolazione di imprese (sedi attive) operanti nei settori 17 (Industrie tessili), 18 (Confezione di articoli di abbigliamento; preparazione, tintura e confezione di pellicce) e 19 (Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse, marocchinerai, selleria e calzature) con dimensione fino a 29 addetti.

Su questa base sono state elaborate una lista di imprese da intervistare ed una di imprese sostitute. Le imprese selezionate sono state contattate prima tramite lettera di presentazione ed illustrazione delle finalità della ricerca, con l'invito a partecipare, e poi telefonicamente da un gruppo di rilevatori appositamente addestrati.

Nonostante un numero elevato di imprese incluse nel campione fosse impossibile da contattare, in quanto cessate, fallite, o per altre ragioni, e nonostante un tasso di rifiuto particolarmente elevato, sono state intervistate 165 imprese, in linea con l'obiettivo dell'8% dell'universo di riferimento. Laddove poi si consideri che l'universo è stato definito sulla base delle liste camerali che includono un certo numero, invero di difficile misurazione, di imprese non più esistenti, la proporzione

di imprese intervistate rispetto alla popolazione di attive nei settori e nel territorio considerati si innalza ulteriormente.

Esiti	N.
Risposte	165
Rifiuti	225
Imprese impossibili da contattare	135
Imprese che non esistono più	41

Fig. 1 – Esiti dei contatti per interviste

L'utilizzo della lista di imprese sostituite da contattare in caso di rifiuto o mancata risposta da parte di quelle selezionate ha comunque consentito di mantenere una quasi perfetta aderenza dei caratteri dell'insieme di imprese intervistate con il piano di campionamento, almeno con riferimento alla composizione settoriale. Per quanto riguarda l'aspetto dimensionale, sempre grazie alla procedura di sostituzione, il piano di campionamento è stato rispettato per le imprese fino a 29 addetti. Il tasso di rifiuto da parte delle imprese più grandi, oltre i 29 addetti, è stato elevato. 26 imprese si sono rifiutate di partecipare all'indagine, inficiando così l'obiettivo di includere nell'analisi tutte le imprese più strutturate. Ciò nonostante, alcune di queste avevano già partecipato alla ricerca nella fase di analisi in profondità di casi singoli e in quella di analisi con focus group.

Settore - ATECO	Frequenza	Percentuale
17.1 Preparazione e filatura di fibre tessili	18	10,9%
17.2 Tessitura	29	17,6%
17.3 Finissaggio dei tessili	14	8,5%
17.4 Confezionamento di articoli tessili, esclusi...	12	7,3%
17.5 Altre industrie tessili	10	6,1%
17.6 Fabbricazione di tessuti a maglia	4	2,4%
17.7 Fabbricazione di articoli di maglieria	20	12,1%
18.2 Confezione di vestiario in tessuto ed accessori	16	9,7%
19.1 Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione...	3	1,8%
19.2 Fabbricazione di articoli da viaggio, borse...	2	1,2%
19.3 Fabbricazione di calzature	37	22,4%
Totale	165	100,0%

Fig. 2 – Composizione campione per settore

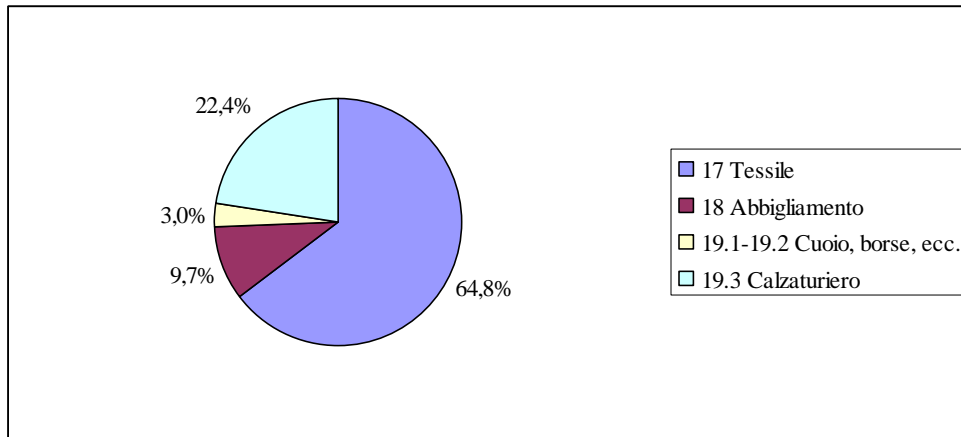


Fig. 3 – Sintesi composizione campione per settore

Al fine di una migliore comprensione dei caratteri delle imprese analizzate e dei comportamenti imprenditoriali, il campione è stato successivamente diviso in base al tipo di approccio al mercato adottato, distinguendo tra **imprese terziste**, che realizzano almeno il 50% del fatturato c/terzi, ma non per *griffe* e non per *private label*, e **imprese non terziste**, categoria residuale che comprende tutte le altre. In precedenti ricerche sul sistema moda questa distinzione si è infatti dimostrata efficace nel discriminare tipi di imprese con caratteri e comportamenti imprenditoriali significativamente diversi. Anche per questa indagine campionaria, come risulterà evidente, la distinzione adottata ha consentito una più chiara interpretazione dei fenomeni analizzati, seppure in alcuni casi siano stati opportuni ulteriori approfondimenti, per esempio per distinguere, tra le imprese non terziste, i comportamenti adottati da imprese che vendono prodotti con marchi propri rispetto a quelli di imprese che lavorano con carattere di prevalenza o di esclusività per *griffe* e rispetto a quelli di imprese che servono clienti con *private label*.

Nell'analisi dei comportamenti imprenditoriali, laddove si è dimostrato utile a fini interpretativi, sono state evidenziate anche le differenze a livello settoriale.

La figura che segue mostra la composizione del campione per settore e per tipo di impresa, evidenziando che le imprese terziste costituiscono i due terzi di quelle intervistate.

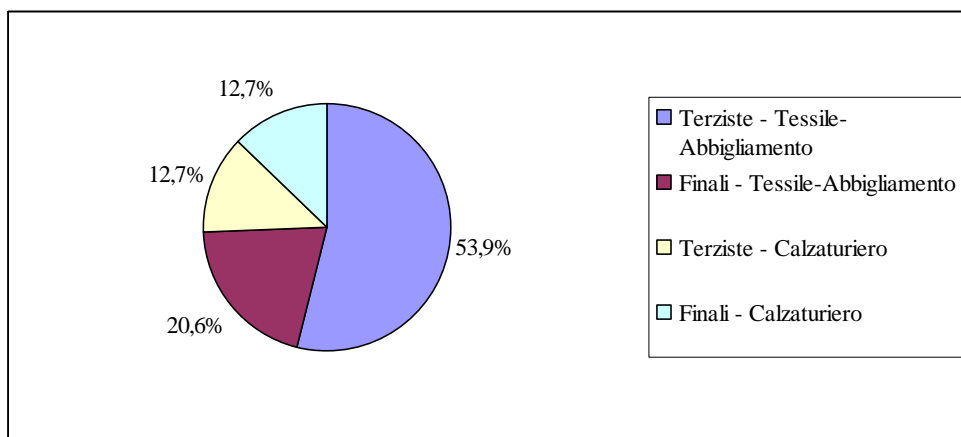


Fig. 4 – Composizione campione per settore e tipo impresa

Al campione di imprese selezionato è stato somministrato un questionario semi-strutturato di 46 domande con interviste *face-to-face*.

Le domande del questionario erano implicitamente articolate in sezioni finalizzate a rispondere alle seguenti macro-domande di ricerca:

- a) quali sono i caratteri strutturali delle imprese?
- b) quali sono l'assetto di governance e le prospettive in termini di passaggio generazionale?
- c) qual è il tipo di relazione che le imprese hanno con il mercato e quali sono gli approcci prevalenti?
- d) quali sono le politiche di prodotto-mercato adottate?
- e) come è articolata l'organizzazione produttiva?
- f) qual è l'approccio agli investimenti, all'innovazione e all'apprendimento?
- g) qual è la percezione dei fattori di competitività, degli elementi del contesto locale e delle politiche di settore?

I paragrafi seguenti illustrano i risultati dell'indagine campionaria, presentando prima una visione d'insieme degli aspetti dimensionali, dell'assetto di governance e dell'organizzazione produttiva ed evidenziando alcune differenze tra tipi di imprese e successivamente una sintesi dei principali caratteri e comportamenti delle imprese distinte in terziste e finali; sono inoltre riportati i fabbisogni percepiti dagli imprenditori intervistati. Infine abbiamo provveduto ad identificare un profilo complessivo delle imprese emergente dall'analisi svolta che fosse funzionale alla specificazione delle criticità oggetto della parte terza.

2. Una visione d'insieme delle imprese oggetto di indagine

2.1. Le dimensioni

Le imprese intervistate sono prevalentemente di dimensioni micro e piccole, con il 67% del campione sotto i 10 addetti ed una dimensione media al 31/12/2006 di poco inferiore ai sette addetti.

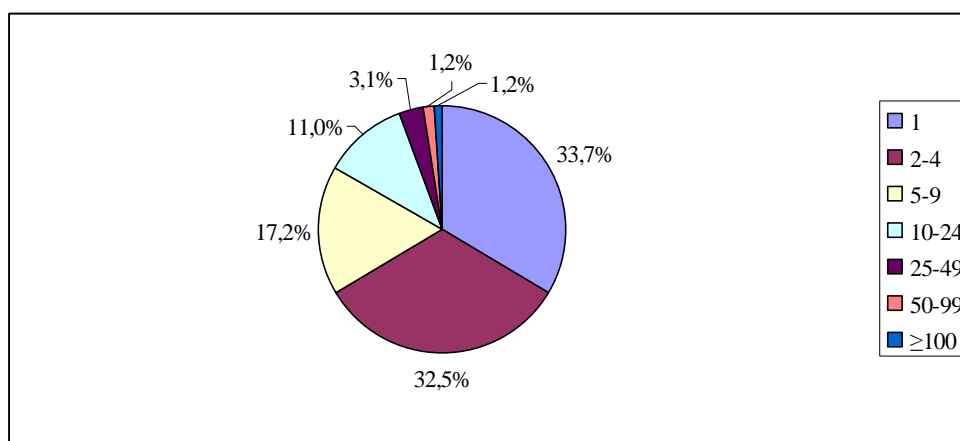


Fig. 5 – Distribuzione delle imprese per classi di addetti

Il peso delle imprese sotto i 10 addetti sale al 92% per le imprese terziste, il 77% delle quali non raggiunge la soglia dei 5 addetti. Ciò conferma la debolezza strutturale di questo tipo di imprese che soltanto in pochi casi sembrano essere in grado di raggiungere soglie dimensionali tali da consentire di recuperare qualche margine di potere negoziale con i committenti e di sviluppare un set più variegato

di competenze complementari, non soltanto legate in via esclusiva all'area produttiva.

Per quanto, invece, riguarda le imprese finali, il 56% di quelle intervistate ha oltre 5 addetti e si ha una presenza significativa anche di imprese più strutturate, indirettamente confermando come l'emancipazione dal c/terzismo e/o l'adozione di un approccio diverso al governo della relazione con il mercato non soltanto richieda ma possa anche agevolare la crescita dimensionale.

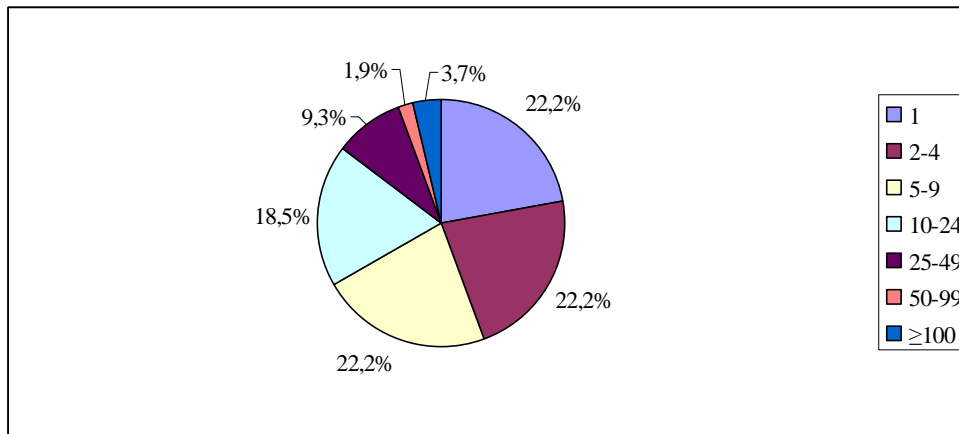


Fig. 6 – Distribuzione delle imprese per classi di addetti – imprese finali

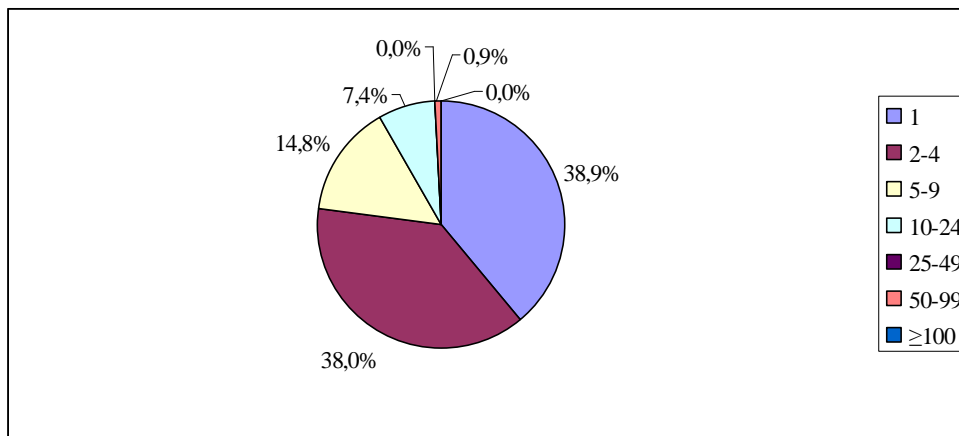


Fig. 7 – Distribuzione delle imprese per classi di addetti – imprese terziste

La tabella seguente, seppur confermando le differenze tra imprese terziste e finali, mostra alcune differenze significative a livello settoriale, prevalentemente ascrivibili a motivazioni di carattere tecnico e tecnologico, in quanto le manovre utilizzate dai calzaturifici, che pesano significativamente sulle imprese finali del settore calzaturiero, richiedono un numero minimo di addetti alla linea.

Tutte			
6,75			
Calzaturiero		Tessile-abbigliamento	
12,30		4,94	
Terziste	Finali	Terziste	Finali
4,65	19,95	3,57	8,53

Fig. 7 – Nr. medio di addetti per settore e tipo di impresa

La prevalenza delle micro e piccole imprese è confermata anche dalla distribuzione del fatturato, che mostra come oltre metà delle imprese intervistate abbia un fatturato inferiore ai €100mila e soltanto l'8,4% superiore ai €5milioni.

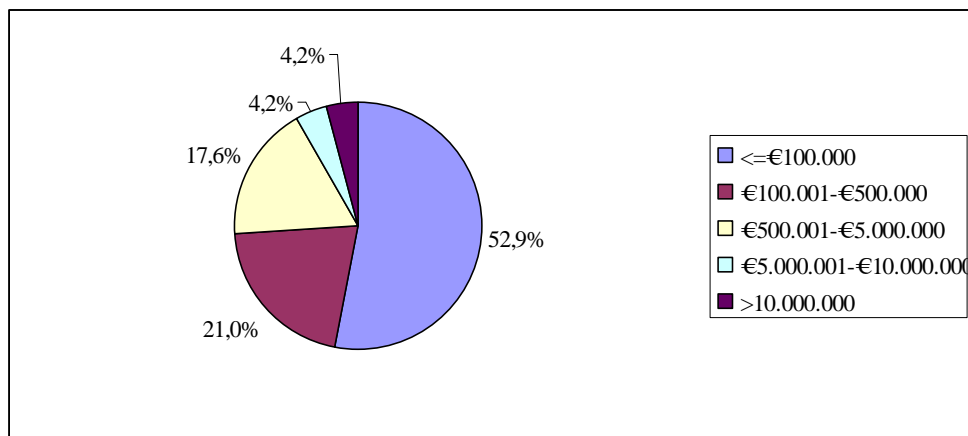


Fig. 9 – Fatturato 2006

Anche in questo caso la situazione è molto diversa tra imprese terziste e finali. Il 70% delle prime ha un fatturato fino a €100mila, percentuale che scende al di sotto del 18% per le seconde, gran parte delle quali è compresa nella fascia di fatturato €500mila-€5milioni, ed il 20% oltre ha un fatturato di oltre €5milioni.

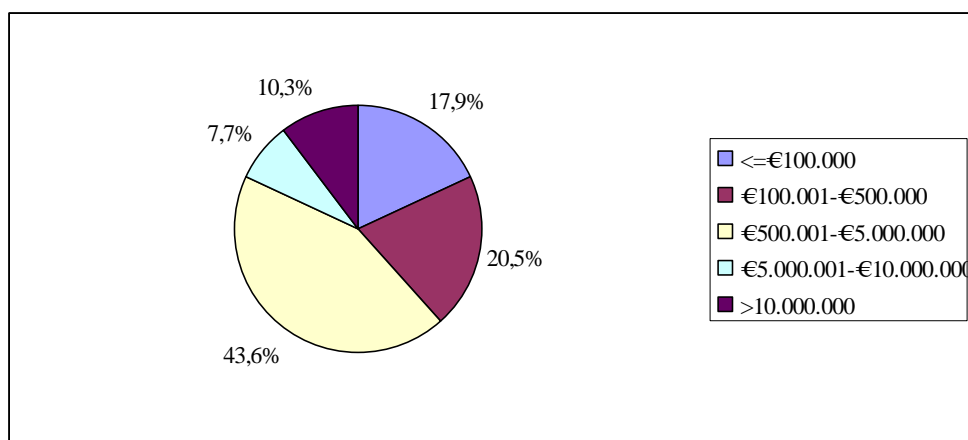


Fig. 10 – Fatturato 2006 – Imprese finali

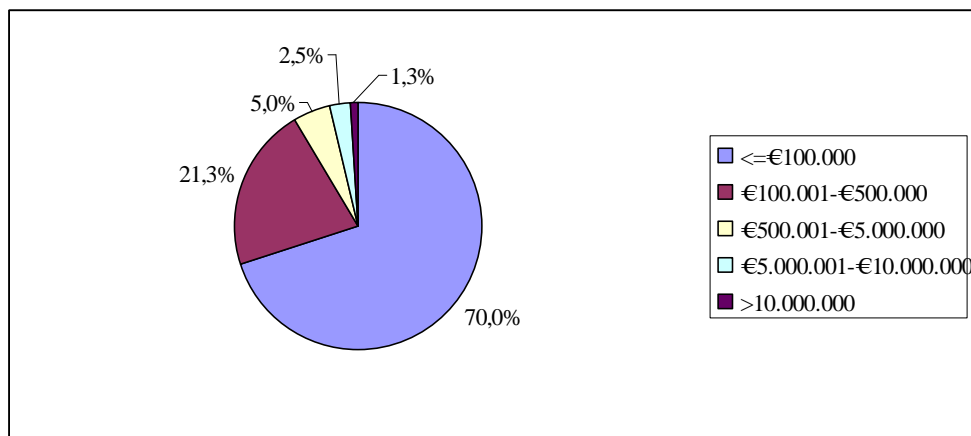


Fig. 11 – Fatturato 2006 – Imprese terziste

La tabella seguente, oltre che quelle tra tipi diversi di impresa, conferma l'esistenza di differenze settoriali, con un fatturato medio delle imprese del calzaturiero più che triplo rispetto a quelle del tessile-abbigliamento.

Tutte			
1.293.987			
Calzaturiero		Tessile-Abbigliamento	
2.754.384		801.719	
Terziste	Finali	Terziste	Finali
1.716.597	3.303.967	733.943	805.148

Fig. 12 – Fatturato medio 2006 per settore e tipo impresa

Nonostante la crisi, le imprese intervistate hanno mediamente registrato, seppur con ovvie differenze, un aumento del fatturato nel triennio 2004-2006.

	Tutte
Variazione % Fatturato 2004-2006	12,7%
Variazione % Fatturato 2005-2006	10,0%

Fig. 13 - Variazione fatturato (113 imprese che hanno dichiarato il fatturato 2004 e 2006 e 118 che hanno dichiarato il fatturato 2005 e 2006)

La tabella seguente mostra come all'andamento positivo del fatturato abbiano contribuito soprattutto le imprese del settore calzaturiero, confermando peraltro i segnali di ripresa dei settori a livello complessivo locale più forti per questo settore rispetto al tessile-abbigliamento.

	Calzaturiero	T-A
Variazione % Fatturato 2004-2006	16,8%	8,5%
Variazione % Fatturato 2005-2006	13,5%	6,3%

Fig. 14 – Variazione fatturato per settore

Incrociando i dati sul fatturato con quelli relativi al numero degli addetti, si evidenzia un maggiore rendimento del fattore lavoro delle imprese del settore calzaturiero rispetto a quelle del tessile-abbigliamento, in linea con il maggior livello di intensità di capitale del calzaturiero. Nel confronto, invece, tra imprese

terziste e finali, chiaramente queste ultime, collocandosi più a valle lungo la filiera, hanno un fatturato per addetto maggiore. In termini di andamento, le imprese finali sembrano anche essere state molto più performanti nel 2006 rispetto a quelle terziste. In una prospettiva intersettoriale si evidenzia invece un migliore andamento delle imprese del settore tessile-abbigliamento rispetto a quelle del calzaturiero.

	F/N. Addetti 2005	F/N. Addetti 2006	Var. % 2005-2006
Tutte le imprese	119.412	123.708	3,6%
Tessile-abbigliamento	83.631	87.348	4,4%
Calzaturiero	231.867	237.979	2,6%
Finali	194.188	205.386	5,8%
Terziste	81.538	82.338	1,0%

Fig. 15 – Fatturato per addetto

Nonostante da un punto di vista dimensionale il campione comprenda anche un numero significativo di imprese più strutturate, nessuna di queste fa parte di un gruppo, ciò denotando una certa semplicità delle modalità attuative delle strategie, anche di diversificazione e di integrazione, adottate (v. *infra*) che si traduce in un basso grado di complessità della struttura societaria delle imprese intervistate.

Anche l'articolazione organizzativa in senso funzionale delle imprese risulta molto semplice, con una concentrazione molto elevata di addetti nell'area delle *operations*: produzione, controllo di qualità, magazzino e logistica accolgono il 70% degli addetti ed inoltre in molti casi gli stessi componenti del vertice imprenditoriale (10,2%) sono coinvolti operativamente in queste aree. L'altra funzione a cui è assegnato un numero significativo di addetti è quella amministrativa. Poco sviluppate sono invece le aree commerciale e soprattutto quella del marketing, mentre più adeguata rispetto alle esigenze sembra essere l'area progettazione e ricerca e sviluppo.

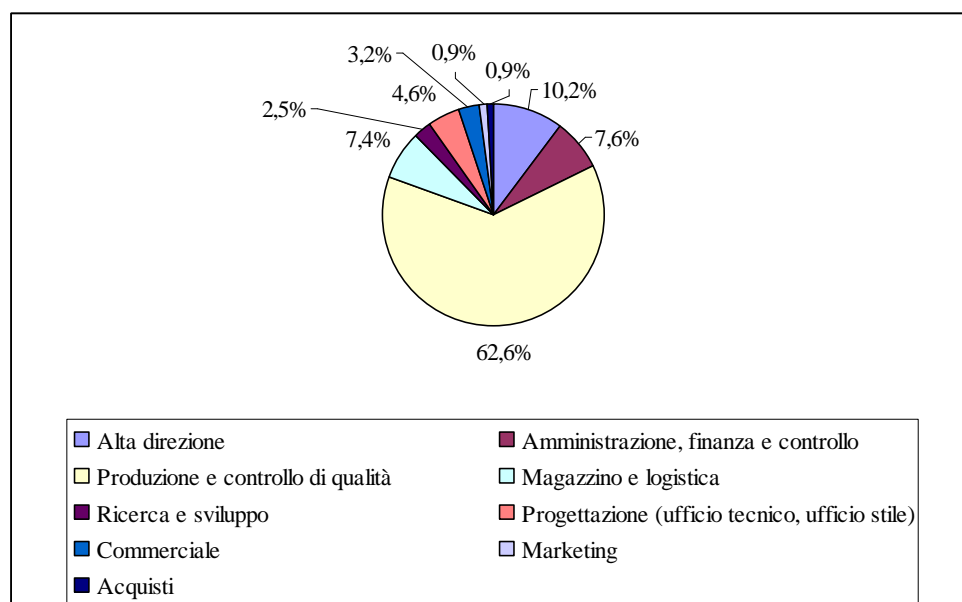


Fig. 16 – Distribuzione addetti per funzione

L'addensamento degli addetti sulle funzioni produttiva e logistica è ovviamente accentuato nelle imprese terziste (76%), rispetto alle quali si nota

anche una maggiore incidenza del vertice imprenditoriale e la praticamente totale assenza di addetti alle vendite ed al marketing. Rispetto al tipo di relazione con il mercato prescelto, l'incidenza dell'area commerciale è sorprendentemente bassa anche per le imprese finali, situazione in parte ascrivibile al fatto che in numerosi casi le funzioni commerciali sono svolte direttamente dalla proprietà.

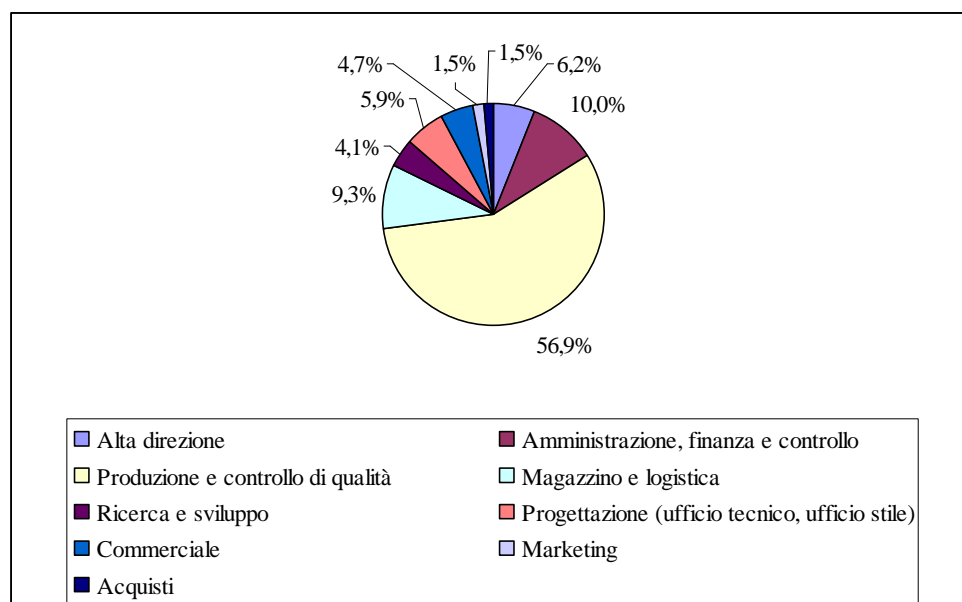


Fig. 17 – Distribuzione addetti per funzione – imprese finali

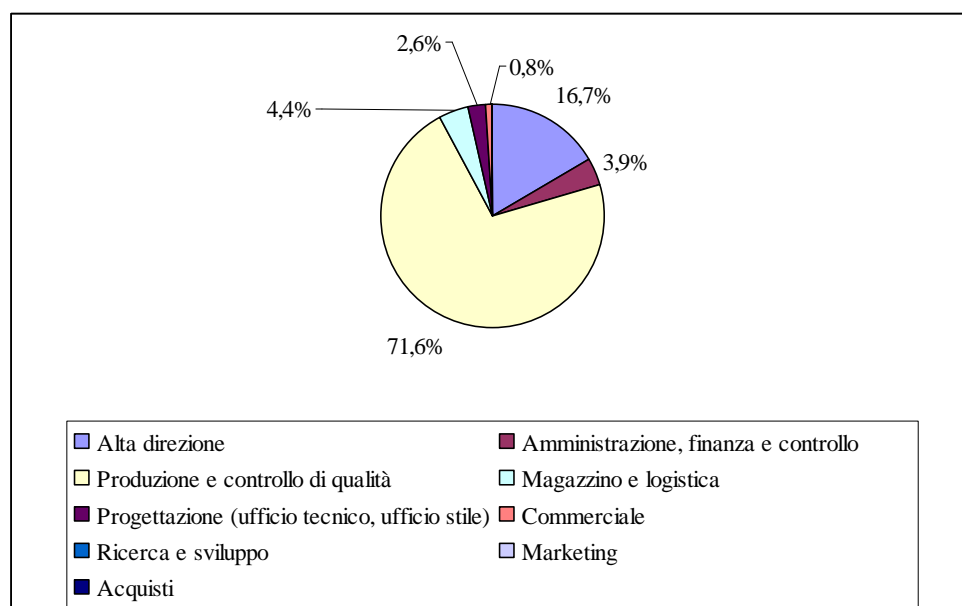


Fig. 18 – Distribuzione addetti per funzione – imprese terziste

L'analisi della distribuzione degli addetti per posizione è conseguenza diretta della dimensione media aziendale, per cui circa un quarto degli addetti è composto da titolare e soci, e dell'orientamento prevalente alla produzione delle imprese, che fa sì che il 56% circa degli addetti sono operai, la maggior parte dei quali specializzati. Quasi assenti risultano invece dirigenti e quadri, ad indicare strutture organizzative molto schiacciate, con un accentramento del potere sul vertice

imprenditoriale-proprietario, di solito direttamente coinvolto anche nelle attività operative, e l'assenza di un livello intermedio di responsabilità con competenze specialistiche e capacità manageriali.

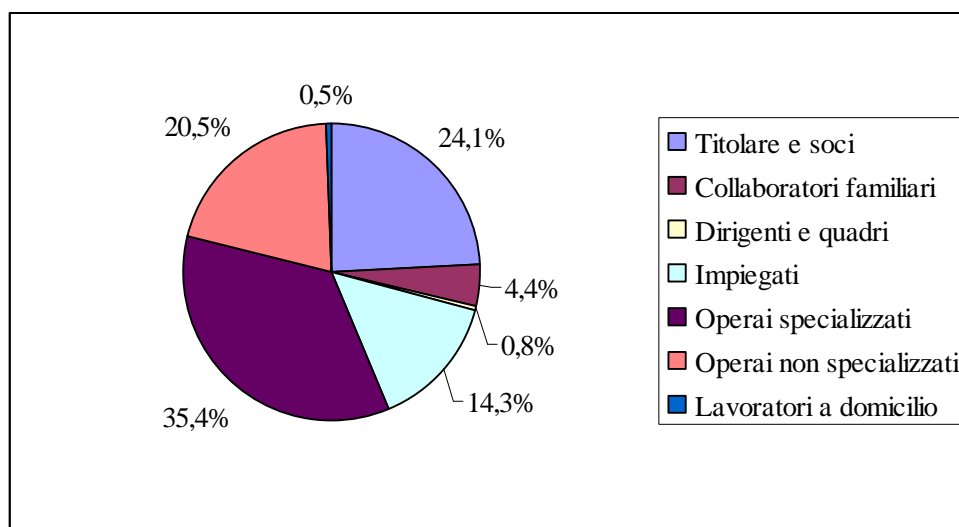


Fig. 19 – Distribuzione addetti per posizione

La composizione per posizione è però significativamente diversa tra imprese terziste e finali. In queste ultime l'incidenza di titolari e soci è molto più bassa rispetto alle prime (14,5% contro 42%), mentre maggiore è quella degli impiegati. Inoltre, molto interessante risulta essere l'assenza di operai non specializzati nelle imprese terziste, che se da un lato conferma che il loro vantaggio competitivo risiede nelle capacità talvolta artigianali degli addetti alla produzione, dall'altra segnala possibili difficoltà future che queste imprese potrebbero riscontrare se il processo di rigenerazione di conoscenze specialistiche e capacità degli operai specializzati dovesse inaridirsi.

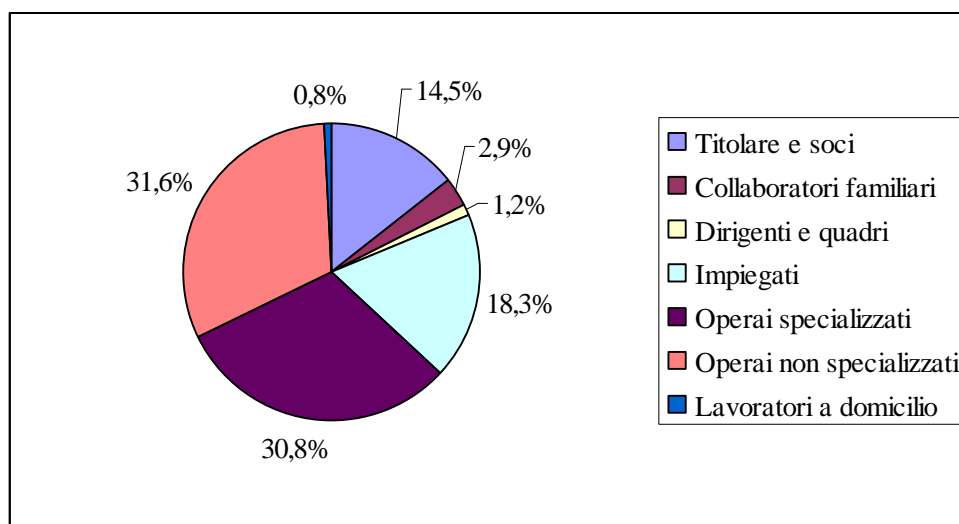


Fig. 20 – Distribuzione addetti per posizione – imprese finali

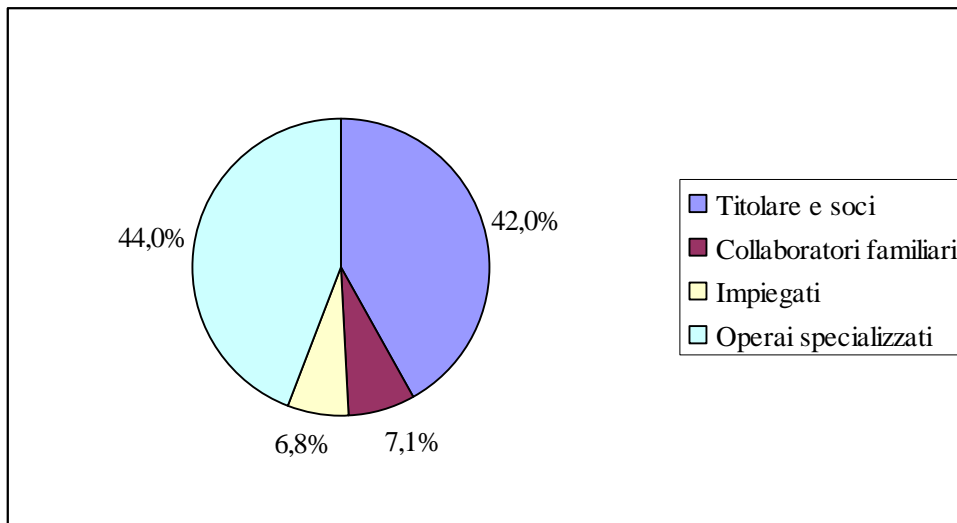


Fig. 21 – Distribuzione addetti per posizione – imprese terziste

2.2. L'assetto di governance (proprietà-imprenditore)

Le dimensioni medie ridotte ed il grado limitato di complessità delle imprese si riflette nel tipo di forma giuridica adottata. Soltanto un quarto delle imprese ha la forma di società di capitali ed in quasi la metà dei casi si tratta di ditte individuali. L'adozione di forme semplici di società può anche essere connessa al numero limitato di soci coinvolti e pertanto alla necessità limitata di gestire assetti di governance complessi.

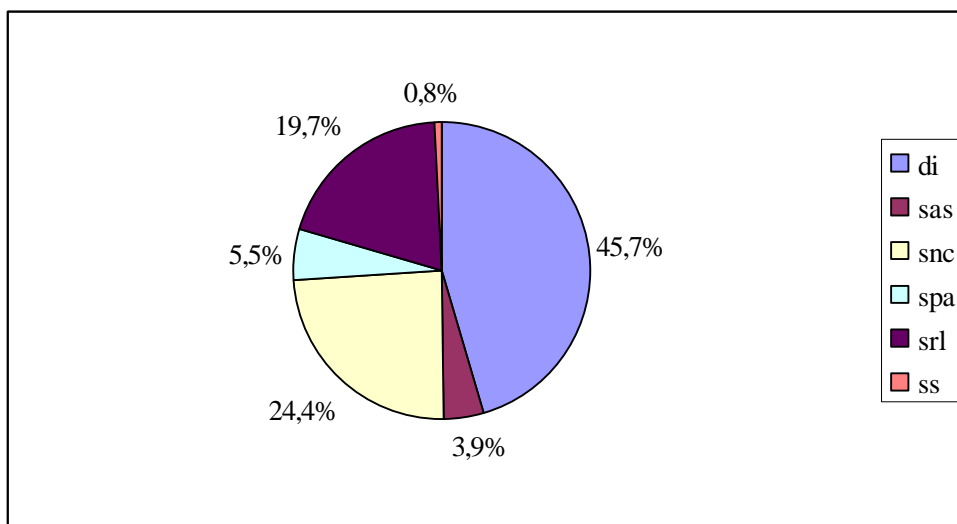


Fig. 22 - Forma giuridica

La lentezza del processo di ricambio delle imprese che operano nei settori analizzati è confermata dall'analisi dell'anzianità delle imprese. L'età media delle imprese è 20 anni e circa un terzo esiste da oltre 25 anni.

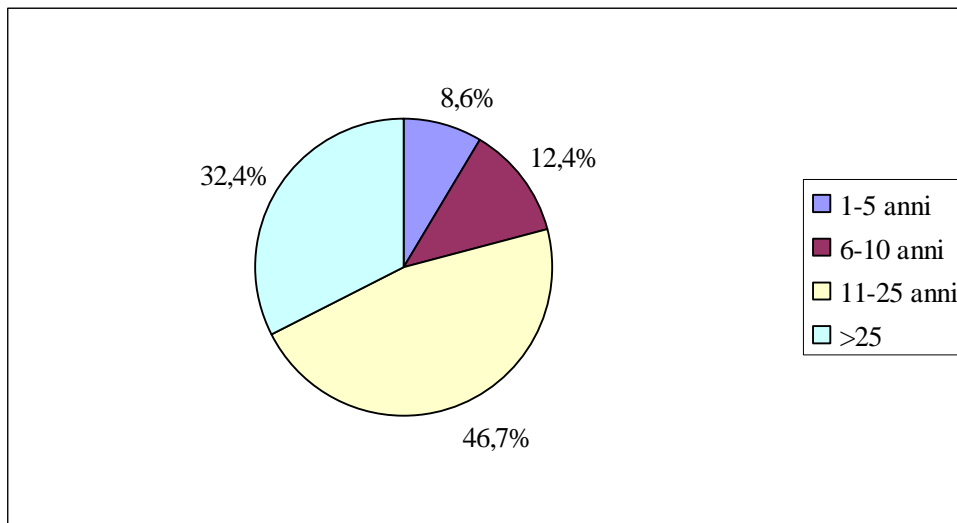


Fig. 23 – Età impresa

Nella quasi totalità delle imprese opera ancora il fondatore. La presenza del fondatore è particolarmente elevata per le imprese terziste. Questo denota una tendenza limitata al passaggio generazionale e più in generale della proprietà delle aziende confermando un basso dinamismo.

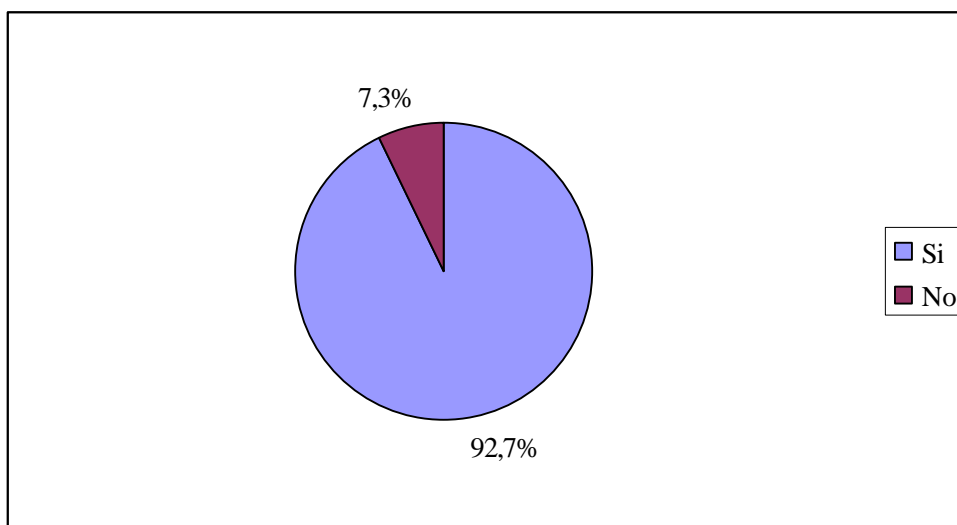


Fig. 24 – Presenza del fondatore

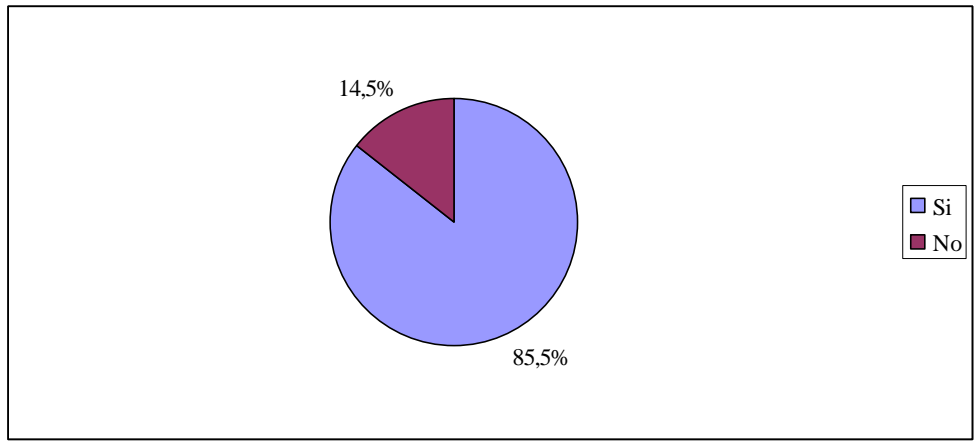


Fig. 25 – Presenza del fondatore – Imprese finali

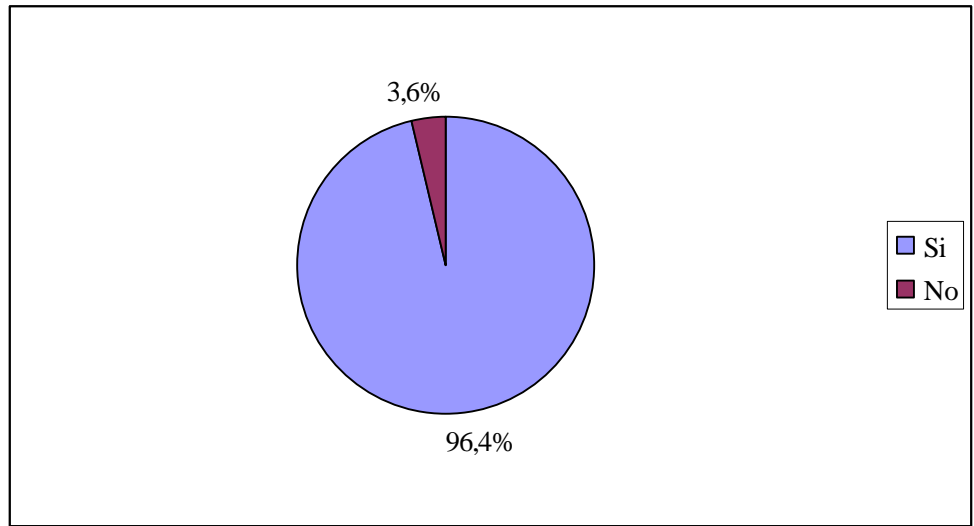


Fig. 26 – Presenza del fondatore – Imprese terziste

Anche il numero dei componenti il vertice imprenditoriale conferma la semplicità dell'assetto imprenditoriale, nel 57% dei casi di tipo mono-personale ed in un altro quarto dei casi composto da sole due persone.

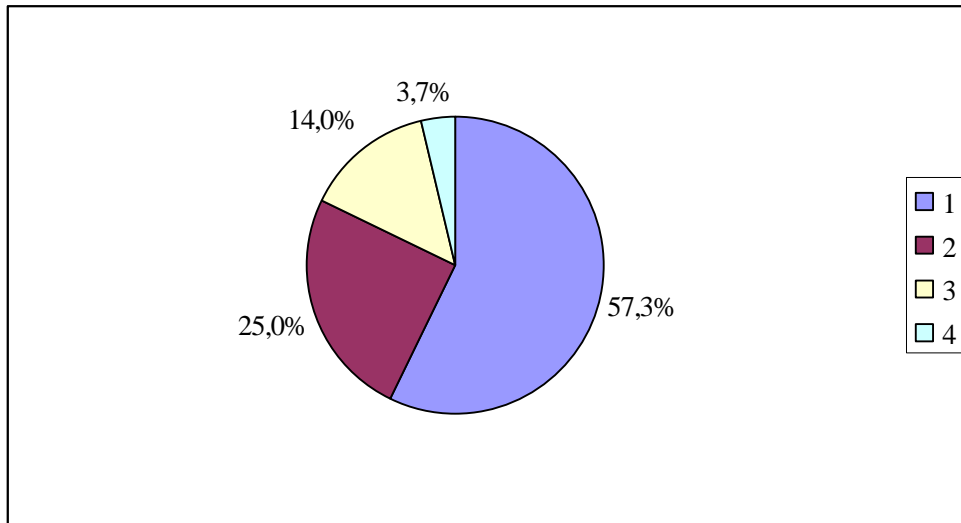


Fig. 27 – Nr. componenti vertice

La situazione è ancora più accentuata nelle imprese terziste, mentre le imprese finali presentano un livello maggiore, seppur sempre limitato, di complessità e di apertura del vertice.

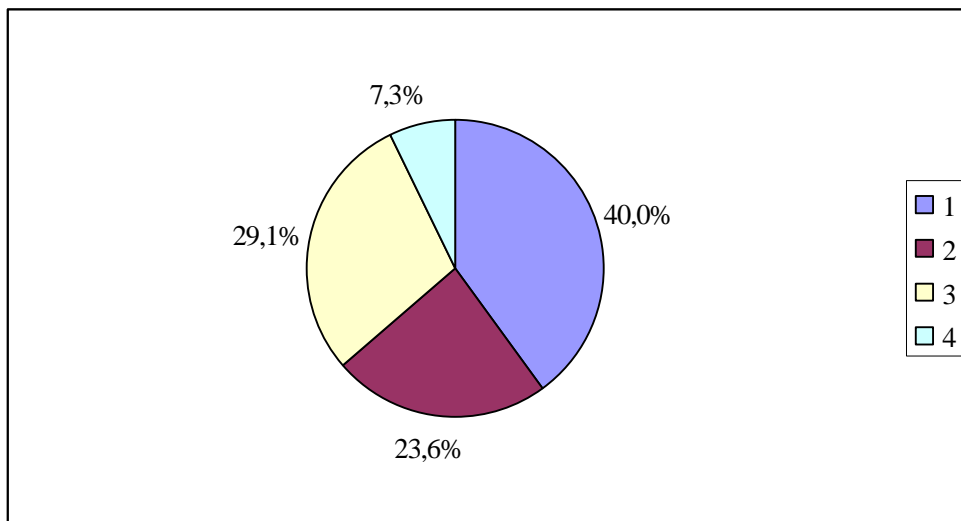


Fig. 28 – Numero componenti vertice – imprese finali

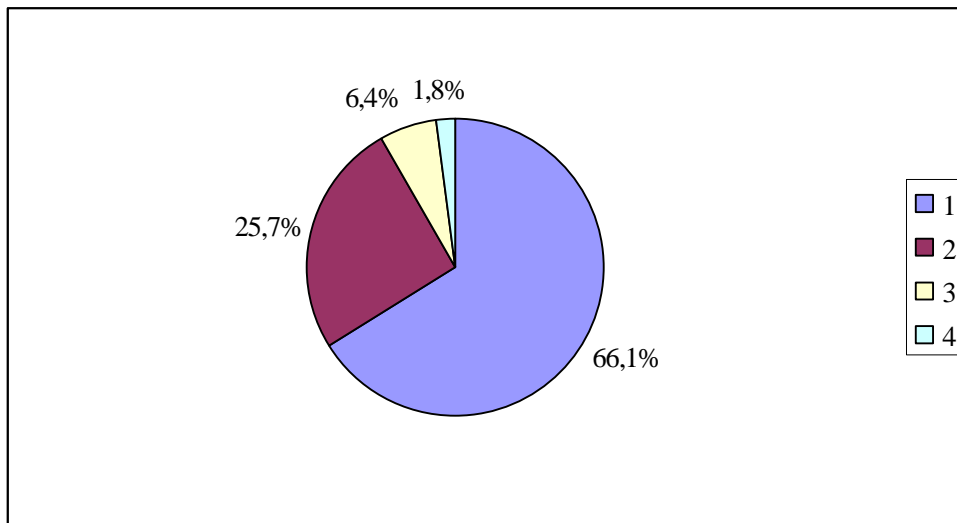


Fig. 29 – Numero componenti vertice – imprese terziste

Inoltre, nella grande maggioranza dei casi c'è piena coincidenza tra assetto imprenditoriale e proprietà, essendo tutti i soci anche amministratori, in questo caso senza distinzioni significative tra imprese finali e terziste.

In sintesi, si conferma quindi un modello imprenditoriale di tipo tradizionale, con accentramento al vertice del potere su una sola o al massimo due persone, che sono anche titolari del capitale di rischio e non si avvalgono di un livello intermedio di responsabili con capacità e funzioni manageriali.

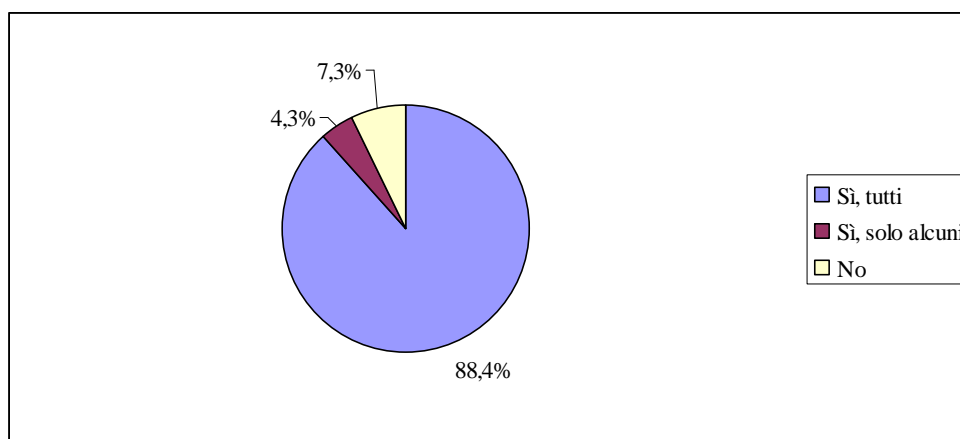


Fig. 30 – Soci amministratori

Lo scarso dinamismo della popolazione di imprese dei settori considerati è evidenziato anche dalla distribuzione degli amministratori-soci per età anagrafica. Oltre metà dei primi amministratori-soci ha più di 50 anni, coerentemente con l'età media delle imprese, mentre meno di un terzo dei primi amministratori-soci delle imprese del campione ha un'età inferiore ai 46 anni.

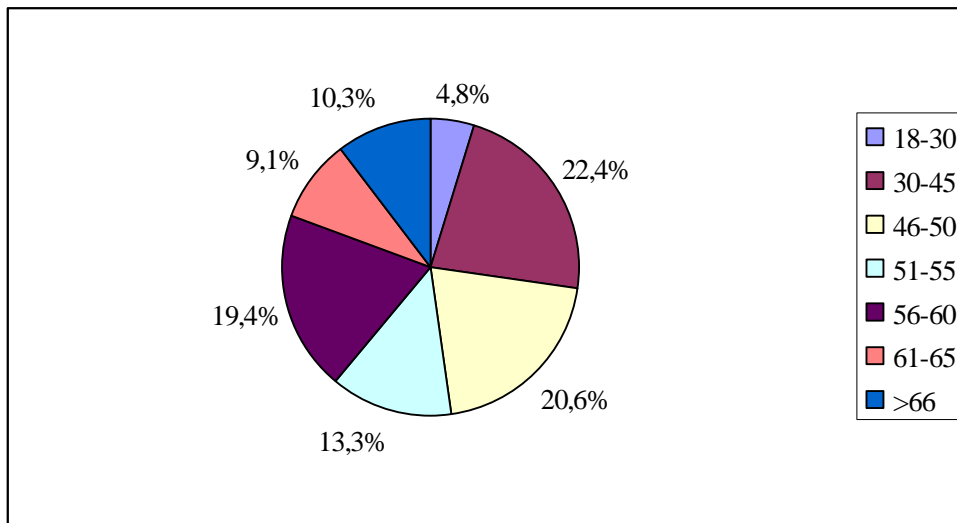


Fig. 31 – Età primo socio-amministratore

Il quadro non cambia molto se si prende in considerazione l'età media di tutti i amministratori-soci. Questo può essere considerato un segnale di scarso coinvolgimento dei figli nella proprietà delle imprese, ad ulteriore conferma di un limitato dinamismo del processo di rinnovamento imprenditoriale, questa volta considerando esclusivamente aspetti relativi alla successione imprenditoriale.

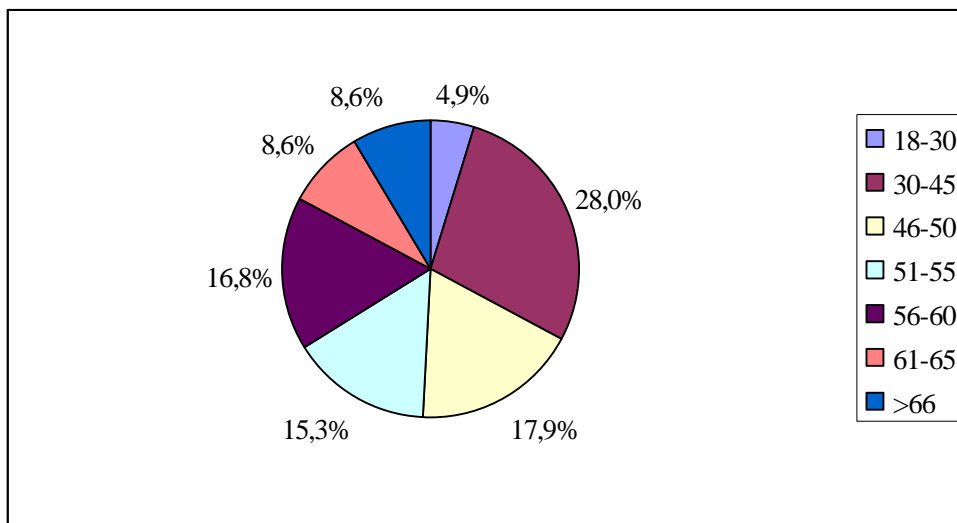


Fig. 32 – Età tutti gli amministratori-soci

Inoltre, non soltanto non sembra esserci un ricambio in senso soggettivo dei componenti del vertice imprenditoriale-proprietario, ma anche il set di conoscenze disponibili sembra piuttosto statico. Il tasso di scolarizzazione del primo amministratore-socio non è molto elevato, con una presenza di laureati inferiore al 4%. La situazione non è molto diversa per il secondo amministratore-socio, solitamente il coniuge, mentre è un po' meno negativa per il terzo. Questo è in parte dovuto all'ingresso in società di figli laureati, anche se i casi non sono numerosi (v. *infra*). Tuttavia, a livello complessivo, considerando tutti gli amministratori-soci, circa metà possiede un diploma di scuola media inferiore, a cui deve essere aggiunta una parte dei soci compresi nella categoria "altro" che non hanno concluso le scuole medie inferiori.

L'analisi è coerente con altre evidenze che suggeriscono una concentrazione su competenze e conoscenze di tipo tacito contestuale, maturate attraverso l'esperienza prevalentemente produttiva, con il fare, su capacità di tipo talvolta artigianale, piuttosto che su conoscenze di tipo tacito e codificato maturate attraverso la formazione scolastica e successivamente applicate nell'ambito dell'impresa.

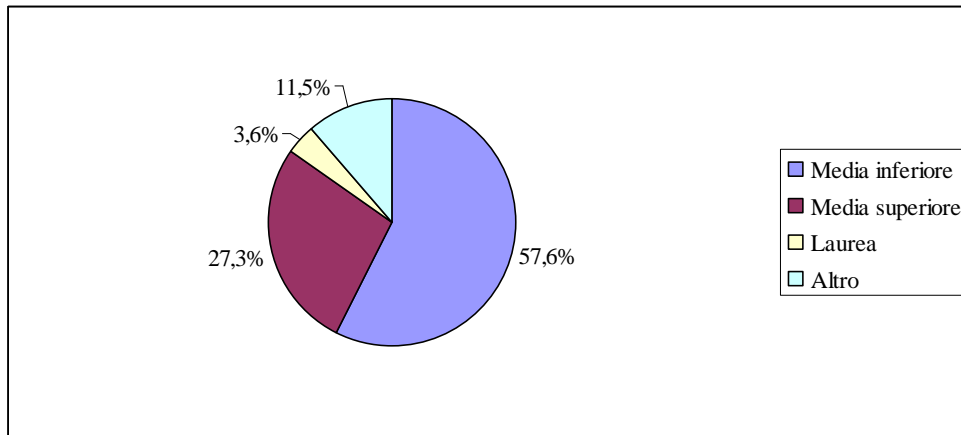


Fig. 33 – Formazione scolastica primo socio-amministratore

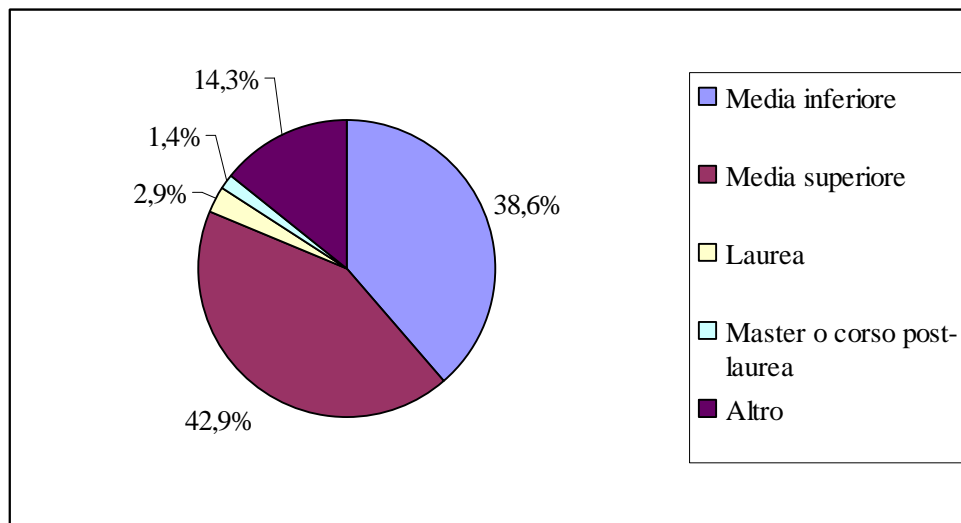


Fig. 34 – Formazione scolastica secondo socio-amministratore

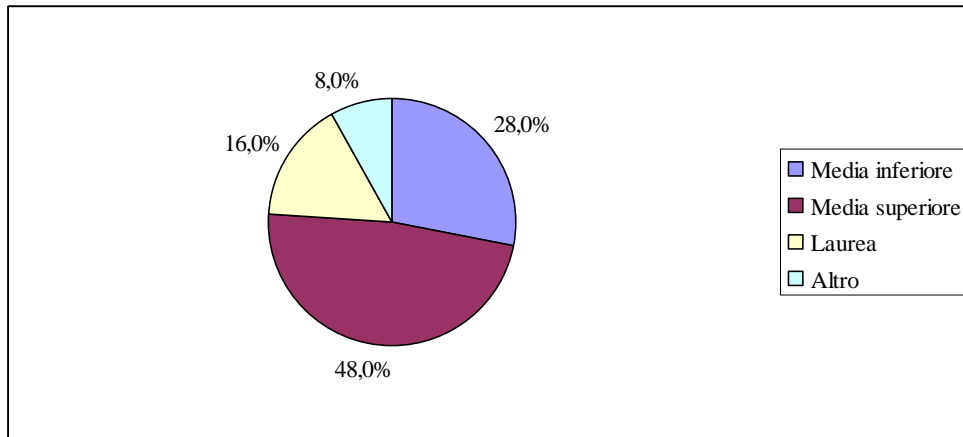


Fig. 35 – Formazione scolastica terzo socio-amministratore

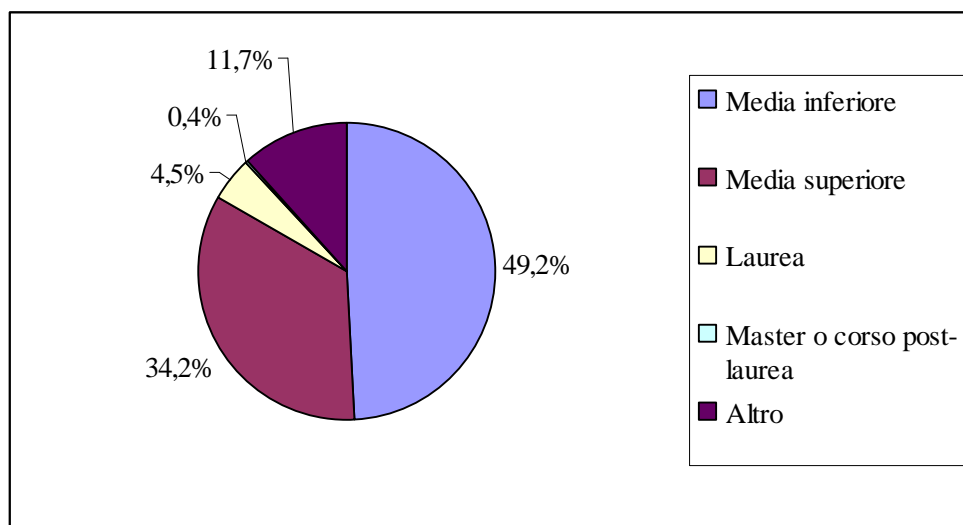


Fig. 36 – Formazione scolastica tutti i soci-amministratori

Anche l'apertura dell'impresa a soggetti esterni alla famiglia sembra essere piuttosto limitata. In un quarto delle imprese il coniuge è coinvolto attivamente nell'attività dell'impresa, mentre nel 17% delle stesse c'è un coinvolgimento anche di uno o più figli. Se si confrontano questi dati con quelli relativi alla numerosità dei componenti il vertice imprenditoriale, si può notare come vi sia coincidenza quasi piena. Ciò suggerirebbe che nei casi in cui si ha un vertice imprenditoriale-proprietario non mono-personale, gli altri soggetti coinvolti sono generalmente il coniuge e/o i figli.

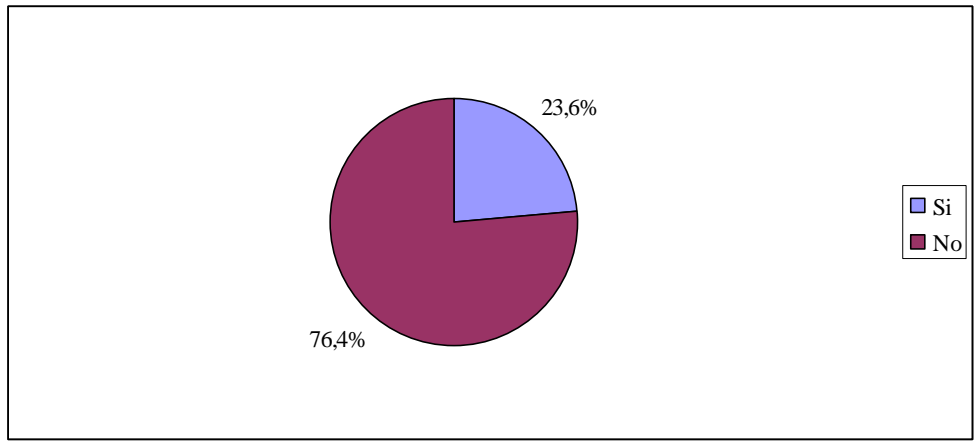


Fig. 37 – Coniuge coinvolto in azienda

D'altra parte, la numerosità delle imprese in cui c'è un coinvolgimento attivo dei figli è piuttosto bassa. Questo conferma quanto già emerso nell'analisi in profondità di alcuni casi aziendali e nei focus group, ovvero che c'è una evidente tendenza perfino a scoraggiare i figli dall'intraprendere la scelta imprenditoriale, almeno nei settori considerati, in conseguenza ad una visione molto pessimistica del futuro, oltre che una progressiva perdita di attrattività per i giovani della vita da imprenditore, almeno in questi settori.

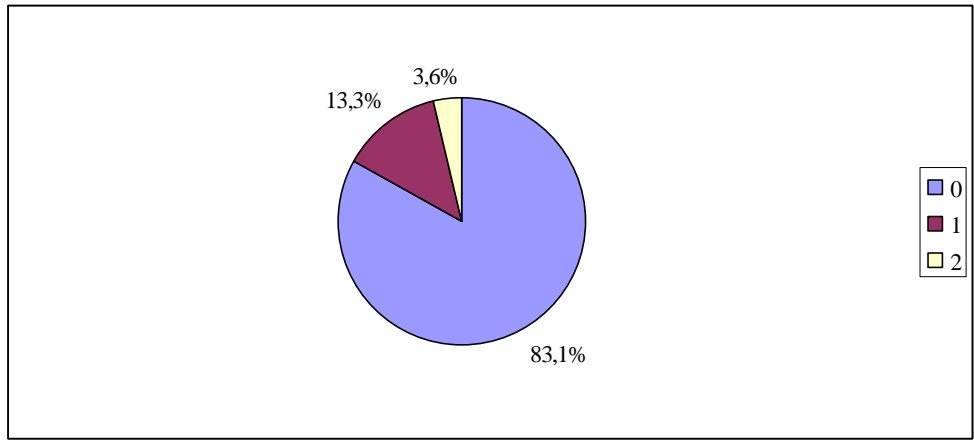


Fig. 38 – Figli coinvolti in azienda

I casi di coinvolgimento di altri parenti oltre al coniuge ed ai figli non sono molto numerosi, anche se in circa il 10% delle imprese sono coinvolti uno o più fratelli. A livello complessivo, in oltre un quarto delle imprese del campione si ha un coinvolgimento di familiari.

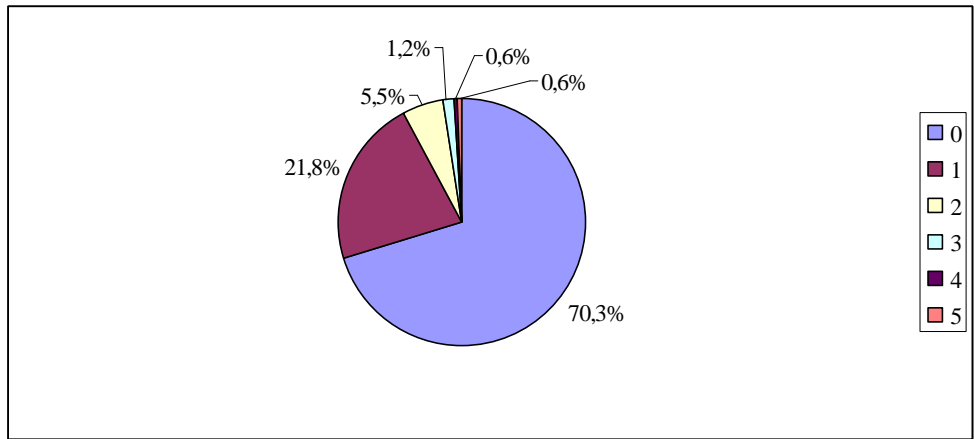


Fig. 39 – Familiari e parenti coinvolti (totale)

I familiari coinvolti attivamente nella vita dell'impresa svolgono comunque mansioni quasi esclusivamente operative, quasi mai direttive, confermando la quasi assoluta prevalenza di un vertice imprenditoriale mono-centrico e mono-personale. Le mansioni sono poi nella maggioranza dei casi concentrate nell'area della produzione. Il confronto di questi dati con quelli relativi alla distribuzione degli addetti per funzione organizzativa evidenzia inoltre la tipica tendenza a mantenere all'interno della famiglia la gestione della relazione con il mercato, con un coinvolgimento di una quota significativa di familiari nell'area commerciale, considerata un'area strategica per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa. Per alcuni questo potrebbe anche essere un modo per difendere i rapporti con i clienti ed evitare che eventuali dipendenti addetti alla funzione commerciale possano lasciare l'azienda compromettendo la relazione, spesso personale, con parte del portafoglio clienti.

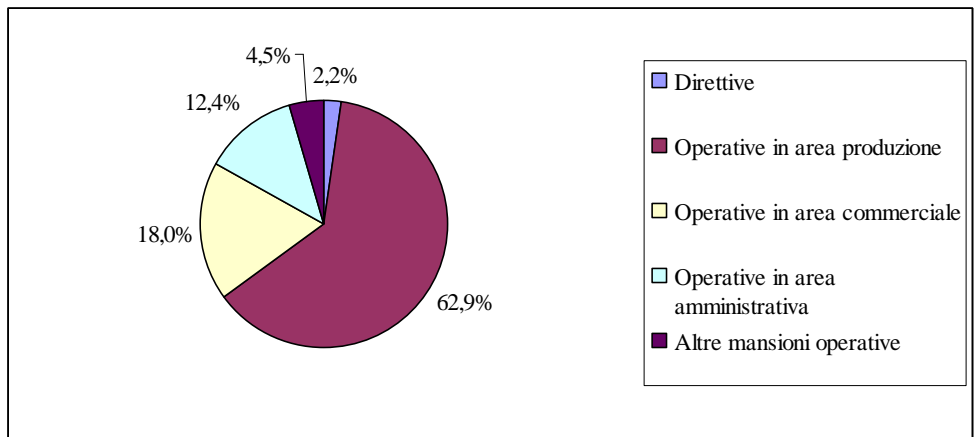


Fig. 40 – Mansioni svolte dai familiari

Nonostante il coinvolgimento dei familiari sia prevalentemente concentrato su mansioni operative, coerentemente con la distribuzione dei primi soci per età, quasi un quarto delle imprese intervistate percepisce il ricambio generazionale come una questione attuale, anche se soltanto pochi imprenditori hanno iniziato ad affrontare il tema ed a prepararsi alla successione.

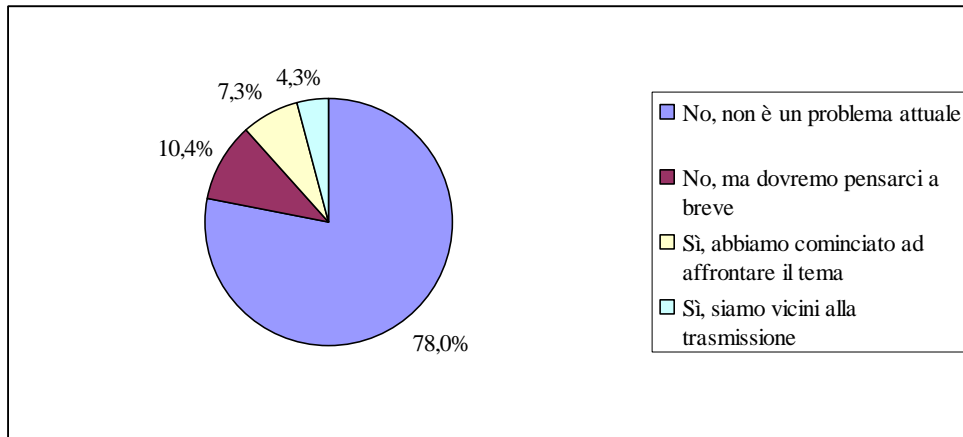


Fig. 41 – Successione imprenditoriale prevista

È da notare una evidente asimmetria nel livello di percezione, consapevolezza ed attivismo rispetto al tema della successione generazionale tra imprese finali e terziste. Le prime sembrano infatti più pronte ad affrontare il problema del passaggio in modo consapevole. Questo sembra contribuire ad indicare come vi sia anche un problema percettivo rispetto al problema in esame.

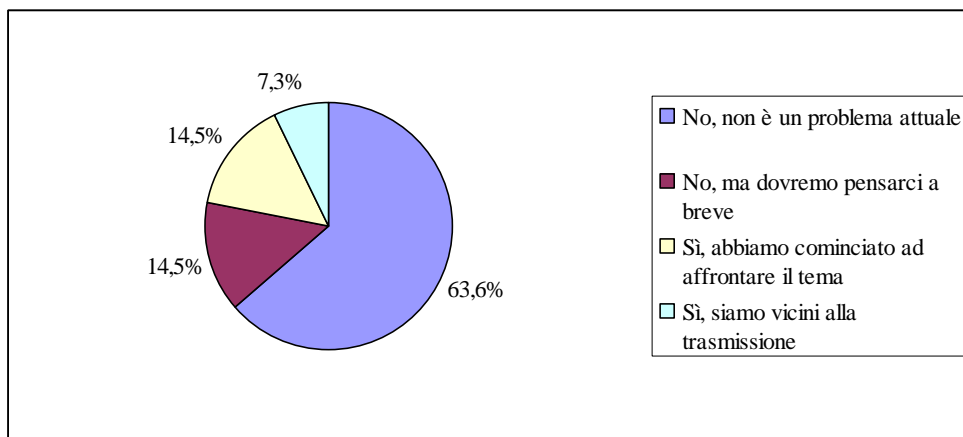


Fig. 42 – Successione imprenditoriale prevista – Imprese finali

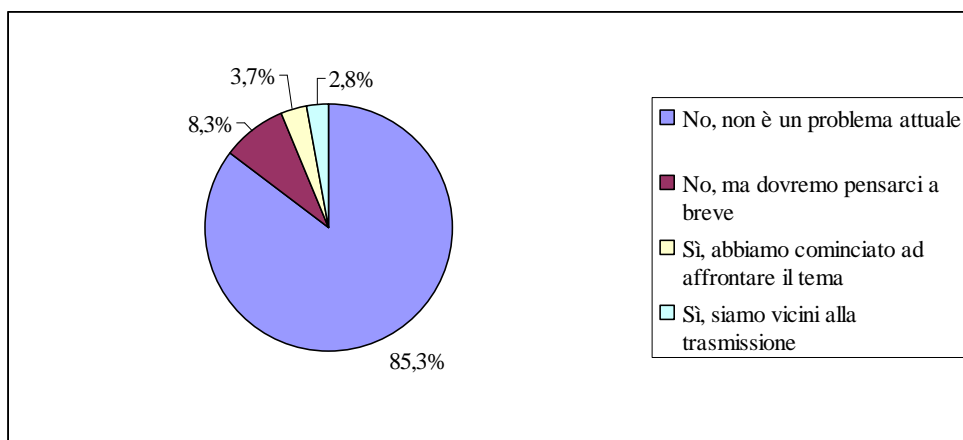


Fig. 43 – Successione imprenditoriale prevista – Imprese terziste

Il fatto che ben oltre la metà degli imprenditori non sappia entro quanti anni è ipotizzabile che avvenga il processo di successione sembra rafforzare la tesi secondo cui esiste un certo livello di gap percettivo. In ogni caso, considerando la complessità e la delicatezza del processo ai fini della sopravvivenza dell'impresa, per circa il 20% delle imprese il passaggio generazionale costituisce un aspetto che è necessario iniziare ad affrontare, seppur con un diverso grado di "urgenza".

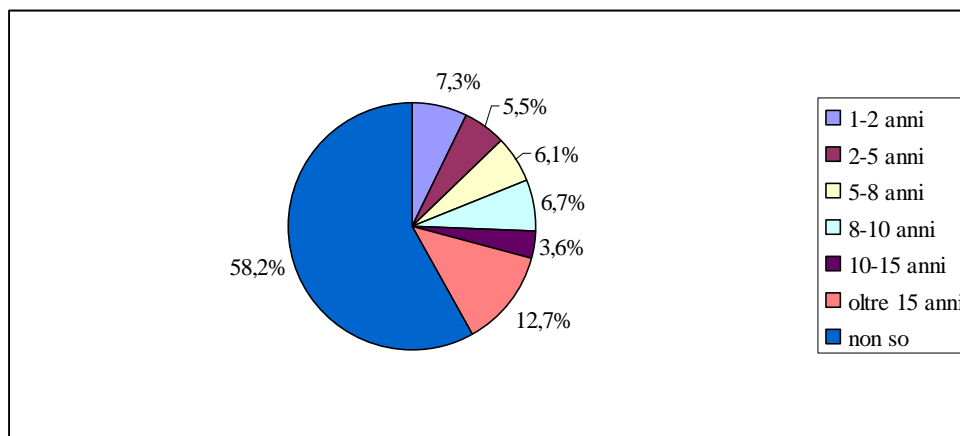


Fig. 44 – Numero anni entro cui è prevista la successione imprenditoriale

Ad ulteriore conferma della visione pessimistica circa il futuro del settore a livello locale e delle proprie imprese, oltre che della conseguente difficoltà di ricambio generazionale, circa metà degli imprenditori dichiara che la modalità più probabile di gestione del tema sarà la chiusura dell'attività, legando in maniera inscindibile il ciclo di vita dell'impresa alla vita lavorativa dell'imprenditore e con una conseguente dispersione del valore creato. La cessione a terzi è presa in considerazione soltanto da una parte esigua degli imprenditori e soltanto un terzo di questi pensa di lasciare l'impresa ai familiari.

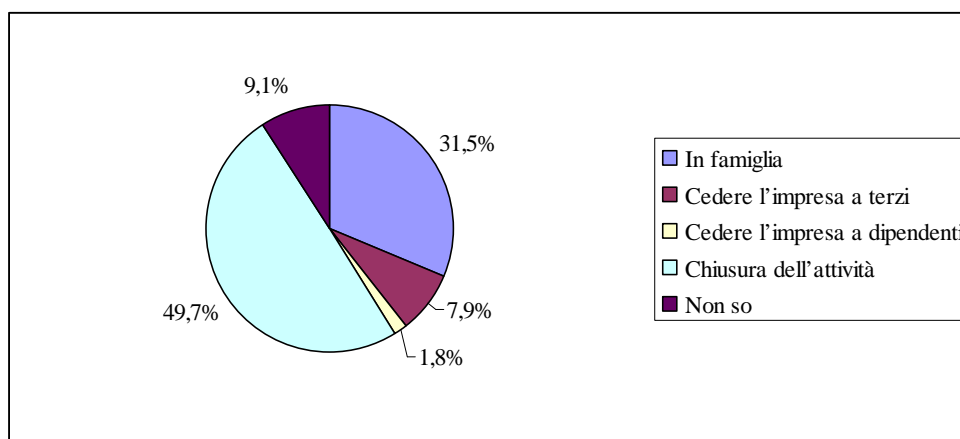


Fig. 45 – Modalità probabile di successione imprenditoriale

La modalità di successione imprenditoriale prevista sembra essere strettamente correlata con il tipo di impresa. La propensione alla chiusura è molto più elevata per le imprese terziste, dove per questioni dimensionali e relative al tipo di attività e conseguentemente di capacità coinvolte, la vita dell'impresa e la relazione con il mercato sono più strettamente collegate all'imprenditore. In molti di questi casi il tipo di lavoro svolto, il conseguente stile di vita ed il grado di

dipendenza dai committenti contribuiscono anche ad abbassare il grado di attrattività per i giovani, rendendo meno probabile il ricambio generazionale. La probabilità di conservazione dell'impresa all'interno della famiglia sembra invece molto più elevata nel caso delle imprese finali. In ogni caso estremamente bassa risulta invece l'intenzione di cedere l'azienda.

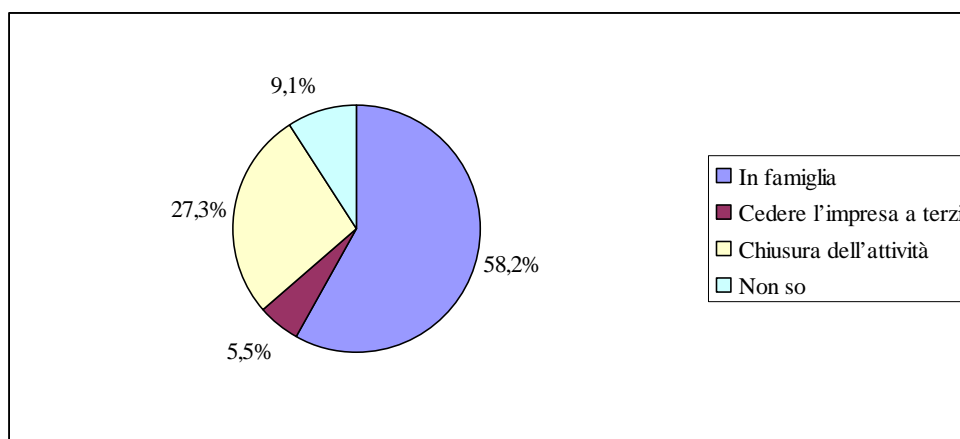


Fig. 46 – Modalità probabile successione imprenditoriale – Imprese finali

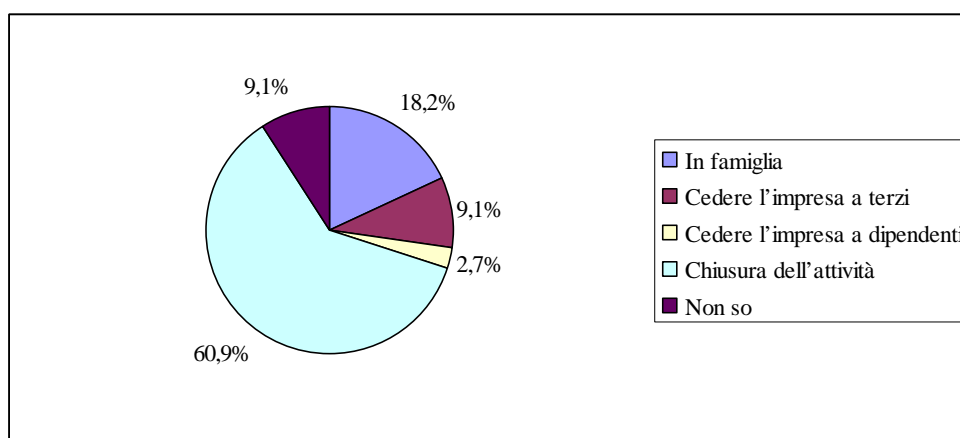


Fig. 47 – Modalità probabile successione imprenditoriale – Imprese terziste

La questione del ricambio imprenditoriale, sia tramite successione, sia attraverso la nascita di nuovi imprenditori e nuove imprese, sia infine con la cessione di imprese esistenti si conferma di particolare rilevanza per la competitività del sistema locale.

3. Le imprese “finali”

3.1. L'organizzazione produttiva

Passando ad una disamina degli elementi di specificità riconducibili alle imprese finali, in sintesi, il quadro generale che emerge relativamente all'organizzazione produttiva, seppur con alcuni distinguo, è quello di un insieme di imprese fortemente radicate nel territorio, con architetture societarie semplici ed un certo grado di individualismo e chiusura, generalmente focalizzate su un solo

tipo di prodotto e con una dotazione tecnologica bassa. Soltanto quattro delle imprese intervistate hanno un'altra sede oltre a quella principale. In ogni caso si tratta di stabilimenti produttivi, uno localizzato a Pistoia, due a Prato, due in Cina ed uno in India. Soltanto dieci imprese partecipano a consorzi, quattro delle quali a consorzi export, il resto di altro tipo.

L'81% delle imprese è focalizzato su un solo tipo di prodotto. Tra le imprese che hanno dichiarato di produrre e vendere più di un tipo di prodotto, il grado di eterogeneità della diversificazione è comunque piuttosto limitato. In alcuni casi si tratta di una diversificazione di tipo collaterale con collegamenti forti dal punto di vista sia del mercato che della tecnologia, come nella produzione di calzature da uomo e da donna; in altri casi l'omogeneità è sul tipo di materiale con eterogeneità invece dei mercati, come per la produzione di filati per arredamento e per abbigliamento o per la produzione di confezioni da donna e da bambino; in altri casi ancora si tratta più di integrazione verticale. Il caso di maggiore grado di diversificazione è quello di un'impresa che produce al 50% biancheria per la casa e per il resto abbigliamento c/terzi. Il 37,5% delle imprese che hanno dichiarato di avere diversificato la produzione ha una linea dominante, che genera almeno il 70% del fatturato aziendale.

Sotto il profilo del posizionamento di filiera abbiamo rilevato un grado di integrazione verticale piuttosto vario: un quinto delle imprese finali svolge soltanto un'attività, ma circa il 60% delle stesse ha internalizzato almeno quattro fasi, presentando un discreto grado di integrazione.

Non si sono rilevate differenze significative in termini settoriali. Sia per il calzaturiero, sia per il tessile-abbigliamento il numero medio di fasi svolte all'interno delle imprese è compreso tra 5 e 6.

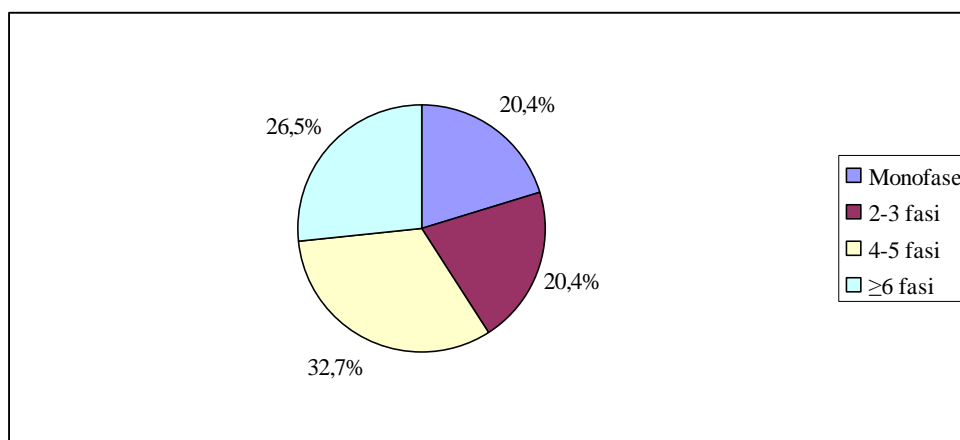


Fig. 48 – Grado di integrazione verticale

La presenza di una quota significativa di imprese con un alto grado di integrazione è confermata dall'esistenza di circa un terzo delle imprese finali che non ricorre a c/terzisti. Le imprese del tessile-abbigliamento fanno un leggero maggior ricorso a c/terzisti rispetto alle imprese del calzaturiero (rispettivamente 68% contro 57%).

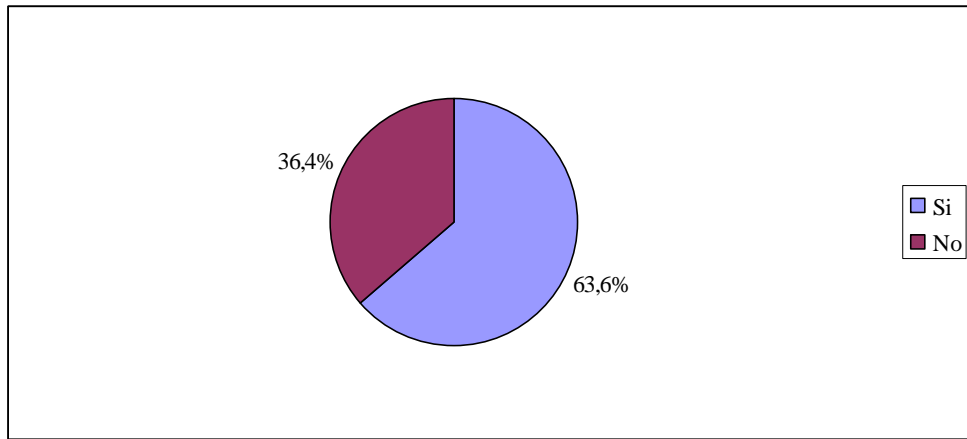


Fig. 49 – Ricorso a conto terzi

Le attività a monte della catena del valore sembrano in ogni caso essere prevalentemente localizzate in Toscana, con un grado elevato di concentrazione territoriale nelle province di Pistoia e Prato: l'80% dei terzi di cui si avvalgono le imprese finali intervistate sono localizzati in queste due province. La delocalizzazione della fornitura all'estero sembra invece aver avuto un'incidenza di poco rilievo.

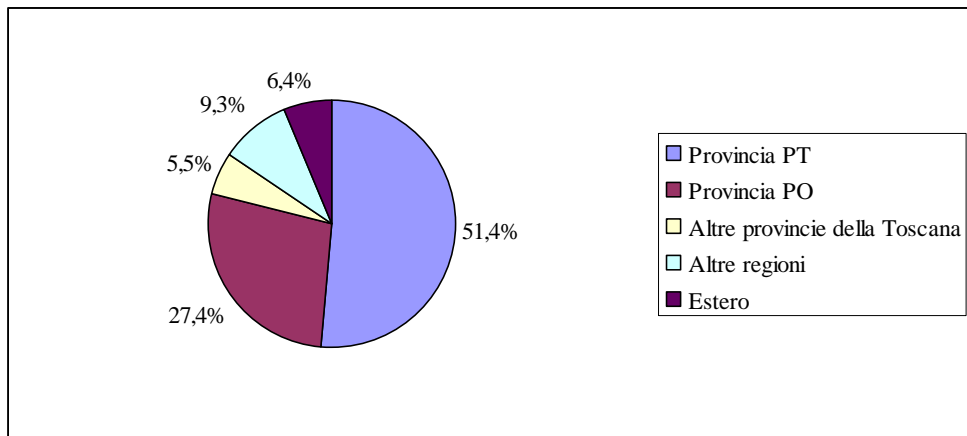


Fig. 50 – Localizzazione c/terzisti

I dati evidenziano una particolare chiusura delle imprese del tessile-abbigliamento che sono quasi esclusivamente dipendenti da relazioni con fornitori localizzati nel distretto industriale pratese.

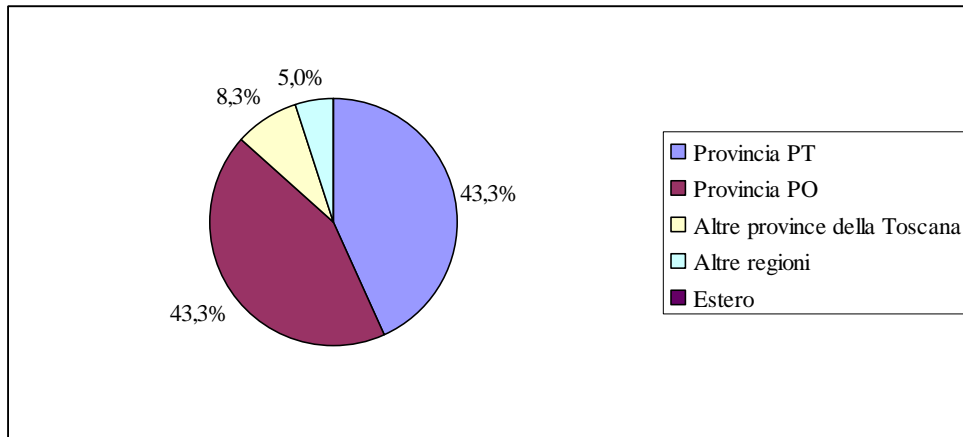


Fig. 51 – Localizzazione c/terzisti tessile-abbigliamento

Le imprese calzaturiere sembrano invece avere relazioni più significative anche con imprese localizzate in altre regioni italiane ed all'estero.

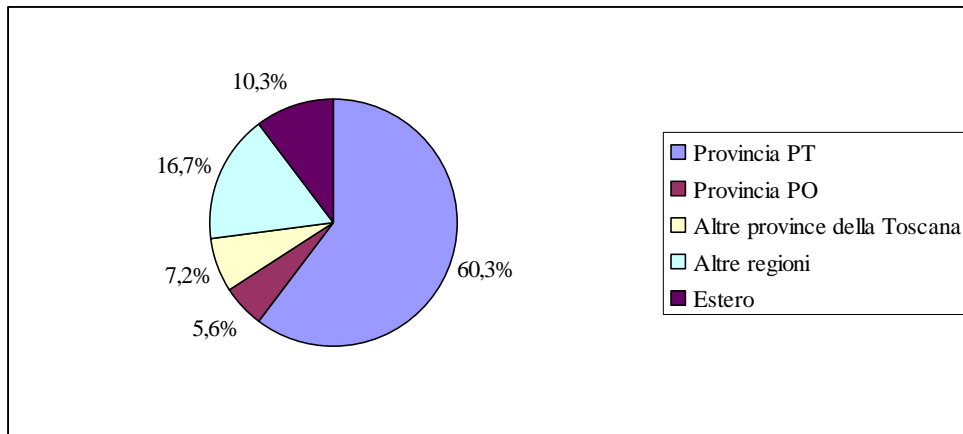


Fig. 52 – Localizzazione c/terzisti calzaturiero

La propensione all'utilizzo di strumenti e tecnologie innovative è piuttosto bassa. Circa un quarto delle imprese intervistate non ha adottato alcuno degli strumenti/tecnologie individuati; gli strumenti di più semplice utilizzo (posta elettronica, collegamento internet a banda larga) sono comunque largamente presenti. Meno del cinquanta per cento dispone di un sito Internet e solo un quinto dichiara di essere collegata in rete con committenti o fornitori.

Strumenti/tecnologie utilizzati	Frequenza	Percentuale
Indirizzo di posta elettronica	41	74,5%
Collegamento Internet a banda larga	35	63,6%
Sito Internet	24	43,6%
Rete informatica con committenti/fornitori	11	20,0%
Sistemi CAD	11	20,0%
Automatizzazione flessibile	12	21,8%
Video conferenza	5	9,1%
Altra tecnologia innovativa	1	1,8%
Nessuna	14	25,5%
Totale imprese	55	100,0%

Fig. 53 - Uso strumenti tecnologici – Imprese finali

3.2. Le strategie prodotto-mercato

In termini di posizionamento competitivo, le imprese finali che si concentrano su fasce basse o medio-basse del mercato sono circa un quarto. Molto più numerose sono invece quelle posizionate nelle fasce alta e medio-alta, che ammontano quasi alla metà del campione.

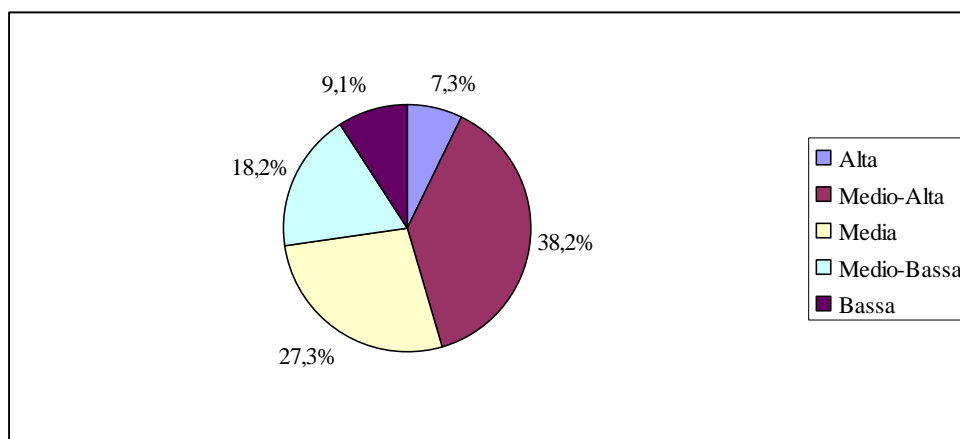


Fig. 54– Fascia di mercato

La tendenza al posizionamento verso i segmenti alti del mercato è molto più evidente nel settore calzaturiero rispetto a quello del tessile-abbigliamento. In quest'ultimo sembra avere ancora un peso rilevante la fascia media.

Fascia mercato		Settore		Totale
		Tessile- Abbigliamento	Calzaturiero	
Alta	N.	1	3	4
	%	2,9%	14,3%	7,3%
Medio-Alta	N.	12	9	21
	%	35,3%	42,9%	38,2%
Media	N.	11	4	15
	%	32,4%	19,0%	27,3%
Medio-Bassa	N.	7	3	10
	%	20,6%	14,3%	18,2%
Bassa	N.	3	2	5
	%	8,8%	9,5%	9,1%
Totale	N.	34	21	55
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Fig. 55 – Posizionamento per fasce di mercato e settore

Nonostante il posizionamento relativamente alto, soltanto metà delle imprese ha almeno un marchio proprio attivo. Le imprese con marchio sono concentrate soprattutto nella fascia medio-alta del mercato, con un coefficiente di contingenza tra la fascia ed il numero di marchi significativo. La distribuzione delle imprese per numero di marchi tra i due settori è molto simile.

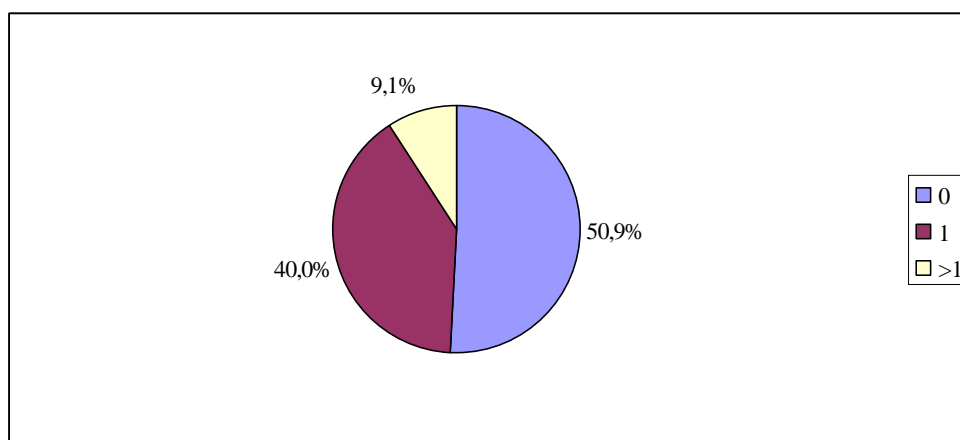


Fig. 56 – Numero marchi attivi

Ancora in termini di mercato di sbocco, la percentuale di fatturato realizzato all'estero dalle imprese intervistate non è molto elevata, soprattutto per quanto riguarda il settore calzaturiero, relativamente al quale si rileva una forte concentrazione in Toscana, dovuta in parte alle relazioni con le griffe, che, come risulta evidente dalle figure seguenti, risultano più diffuse nel settore calzaturiero.

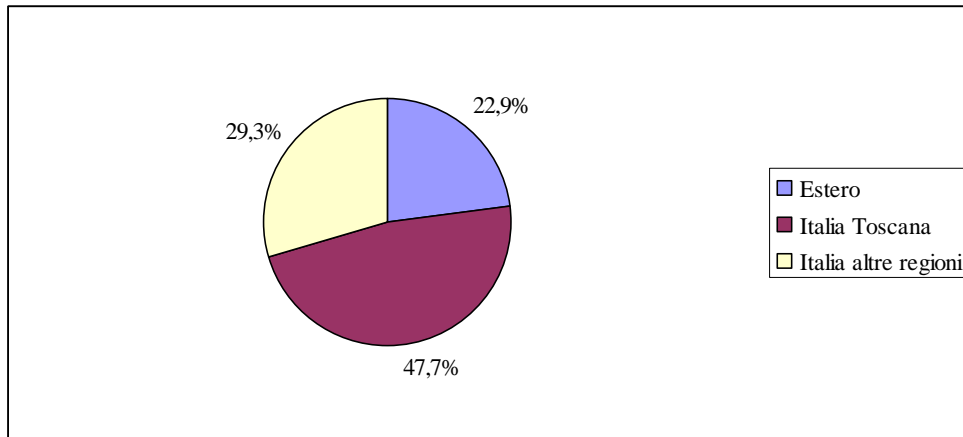


Fig. 57 – Composizione fatturato

Mercato	TA	Calzaturiero
Estero	27,8%	15,0%
Toscana	40,0%	60,5%
Italia - altre regioni	32,2%	24,5%

Fig. 58 – Composizione fatturato per mercato geografico e settore

Il fatturato realizzato con marchi propri dalle imprese finali intervistate rappresenta poco più della metà del fatturato complessivo, ciò denotando un certo livello di dipendenza dai clienti private label e griffe, dipendenza più accentuata per le imprese del settore calzaturiero.

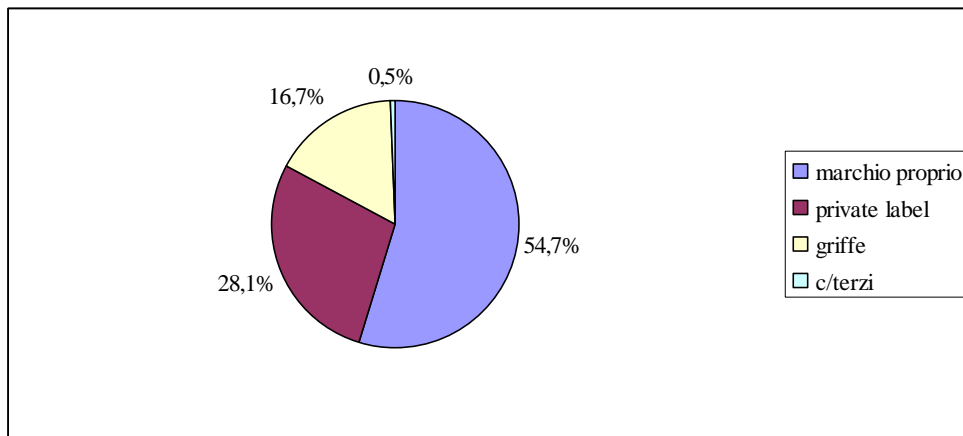


Fig. 59 – Composizione fatturato per tipo mercato

Mercato	TA	Calzaturiero
Marchio proprio	58,9%	46,7%
Private label	28,8%	26,7%
Clienci griffe	11,5%	26,7%

Fig. 60 – Composizione fatturato per tipo mercato e settore

La dipendenza delle imprese da alcuni clienti è confermata dai grafici seguenti, che illustrano il grado di concentrazione del fatturato con il primo e con i primi tre clienti. Addirittura un terzo delle imprese del campione realizza oltre

l'80% del fatturato e metà delle imprese oltre metà del fatturato con i primi tre clienti.

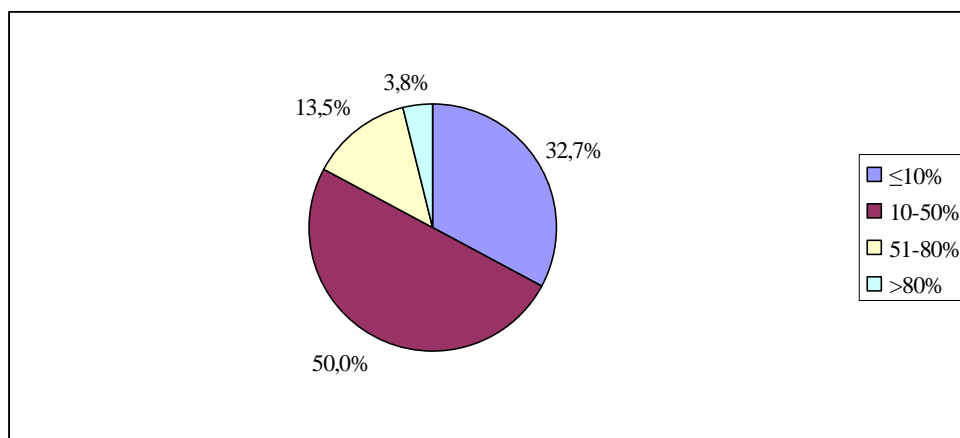


Fig. 61 – Concentrazione fatturato – primo cliente

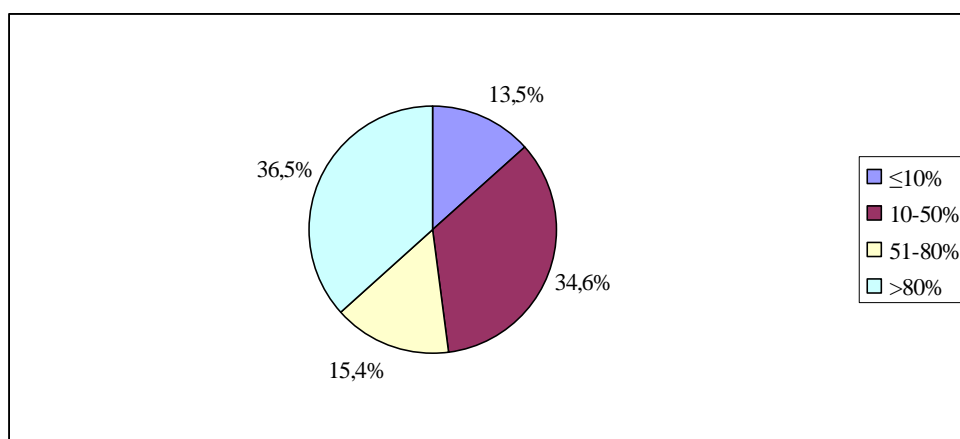


Fig. 62 – Concentrazione fatturato – primi tre clienti

Il livello elevato di concentrazione del fatturato risulta ancora più evidente laddove si consideri la numerosità dei clienti serviti. Oltre un quarto delle imprese finali intervistate ha meno di 10 clienti, mentre meno di un quarto si rivolge a oltre cento clienti. Questo suggerisce come gran parte delle imprese analizzate si rivolgono a pochi committenti, spesso locali, o utilizzano un canale di distribuzione lungo per i loro prodotti, mentre soltanto poche si relazionano con clienti trade al dettaglio.

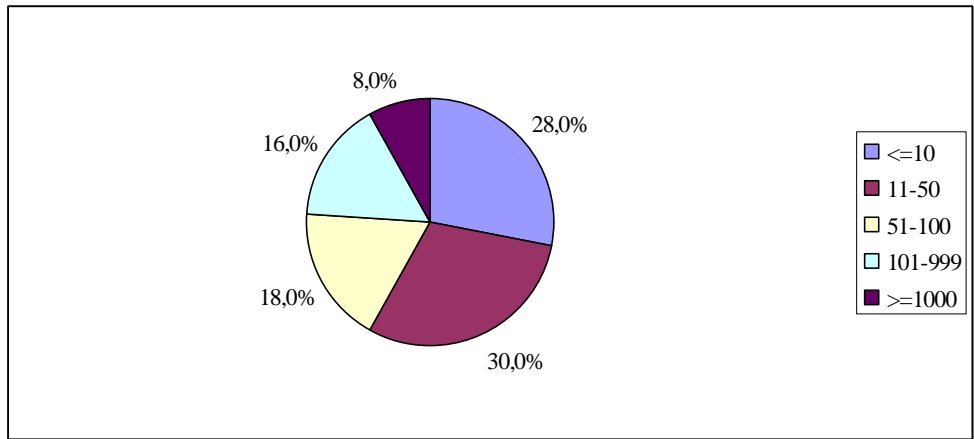


Fig. 63 – Numero di clienti

Infatti, una parte significativa di fatturato è realizzata con grossisti, italiani ed esteri, e con catene distributive, soprattutto estere. Il ricorso al dettaglio per la commercializzazione dei prodotti realizzati all'estero sembra invece essere molto limitato. Praticamente assenti i casi di integrazione verticale a valle nella distribuzione con la gestione di catene di affiliazione in franchising e negozi di proprietà.

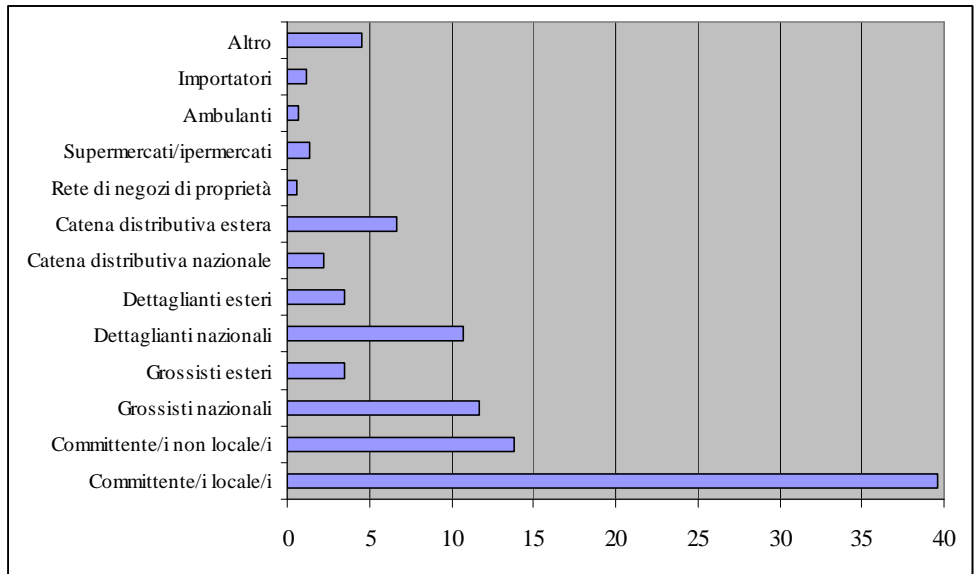


Fig. 64 – Tipo canale distributivo

Nonostante non sia rilevabile un livello elevato di evoluzione nella gestione dei rapporti con il mercato, ben oltre la metà delle imprese intervistate adotta una strategia multicanale, commercializzando i propri prodotti attraverso più di un tipo di canale distributivo, nonostante vi sia quasi sempre un canale dominante, dove le imprese realizzano la percentuale di gran lunga più elevata del fatturato.

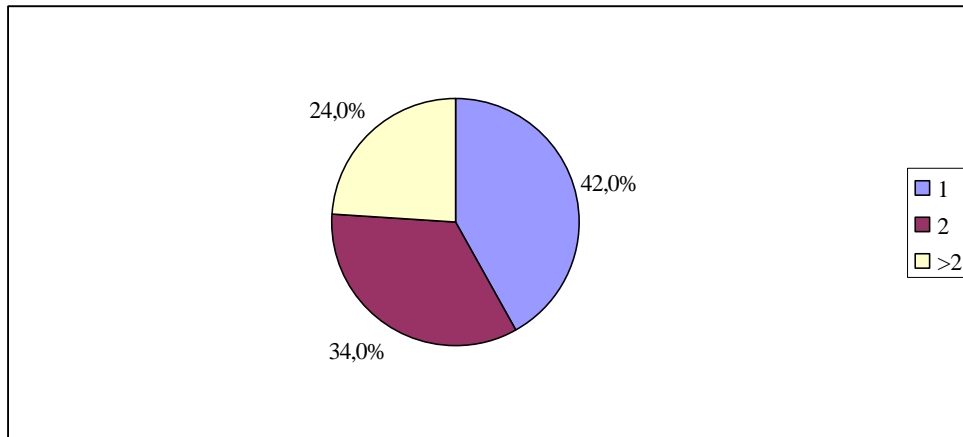


Fig. 65 – Strategia monocanale vs. multicanale

L'approccio di mercato finalizzato alla concentrazione è confermato dall'analisi delle politiche prodotto-mercato più rilevanti adottate nell'ultimo triennio. La strategia di focalizzazione, ovvero il consolidamento o lo sviluppo di prodotti esistenti sui mercati già serviti è adottata da oltre il 70% delle imprese intervistate. Una quota rilevante delle imprese ha lanciato anche prodotti nuovi per l'impresa ma sempre per aumentare il grado di presenza e la propria competitività su mercati già noti, talvolta utilizzando i marchi esistenti, con l'implementazione di strategie di estensione della marca. Anche nel caso di ingresso in nuovi mercati, le imprese si sono prevalentemente affidate ai prodotti esistenti. Alcune imprese hanno addirittura adottato scelte di rifocalizzazione sul business principale, disinvestendo da alcuni prodotti e mercati. I casi di diversificazione, che imporrebbero un grado di cambiamento molto più elevato, sono invece molto limitati, ciò confermando una tendenziale rigidità al cambiamento.

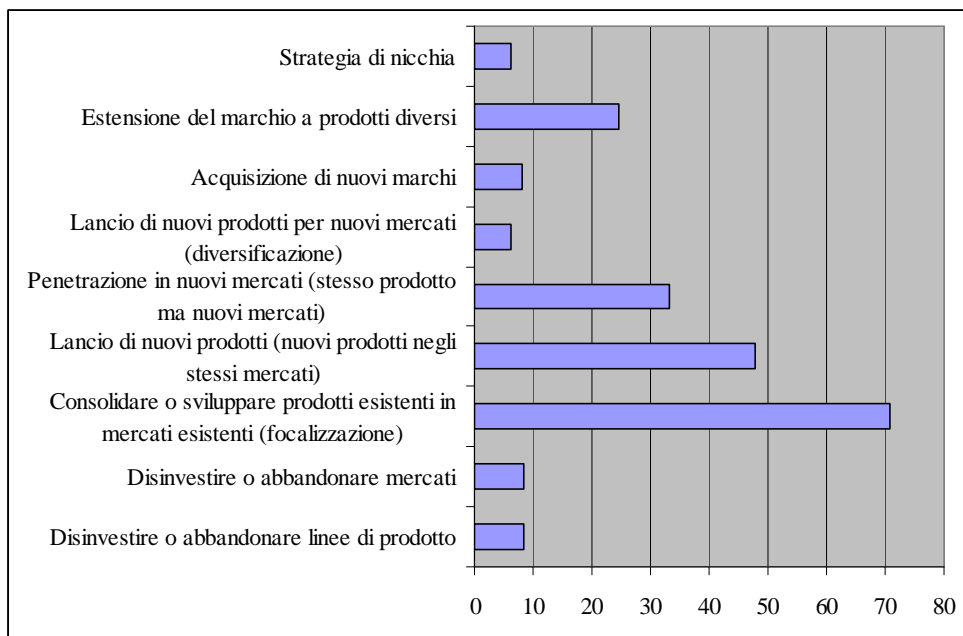


Fig. 66 – Politiche prodotto-mercato

L'internazionalizzazione, che potenzialmente costituisce un importante driver di crescita e cambiamento non sembra essere considerata tale. Come già

osservato, le imprese finali del campione presentano una limitata propensione all'internazionalizzazione, rivolgendosi prevalentemente al mercato "domestic", con oltre due terzi del fatturato realizzato in Italia e gran parte del restante terzo in altri paesi appartenenti all'Unione Europea.

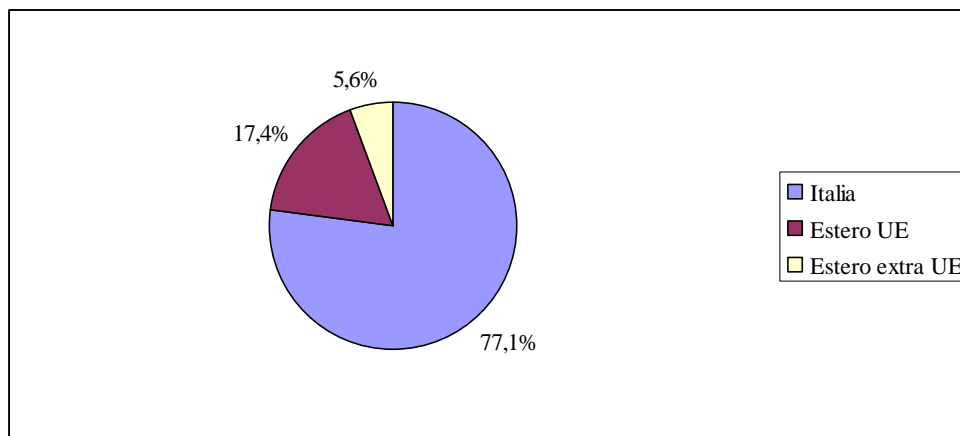


Fig. 67 – Composizione fatturato

La propensione alla penetrazione di mercati extra UE è bassa per entrambi i settori. Le imprese appartenenti al tessile-abbigliamento hanno invece un maggior orientamento ai mercati europei rispetto a quelle del calzaturiero.

Mercato	TA	Calzaturiero
Italia	72,2%	85,0%
UE	22,1%	9,3%
Extra UE	5,5%	5,6%

Fig. 68 – Composizione fatturato per mercato geografico e settore

Per le imprese che si rivolgono ai mercati esteri, l'esportazione diretta è la forma di internazionalizzazione più frequente. Alcune imprese, al fine di ridurre i rischi e gli investimenti necessari, si propongono sui mercati esteri attraverso l'esportazione indiretta, mentre praticamente assenti sono gli investimenti diretti all'estero. Come già rilevato, molto basso risulta essere anche il ricorso a consorzi export.

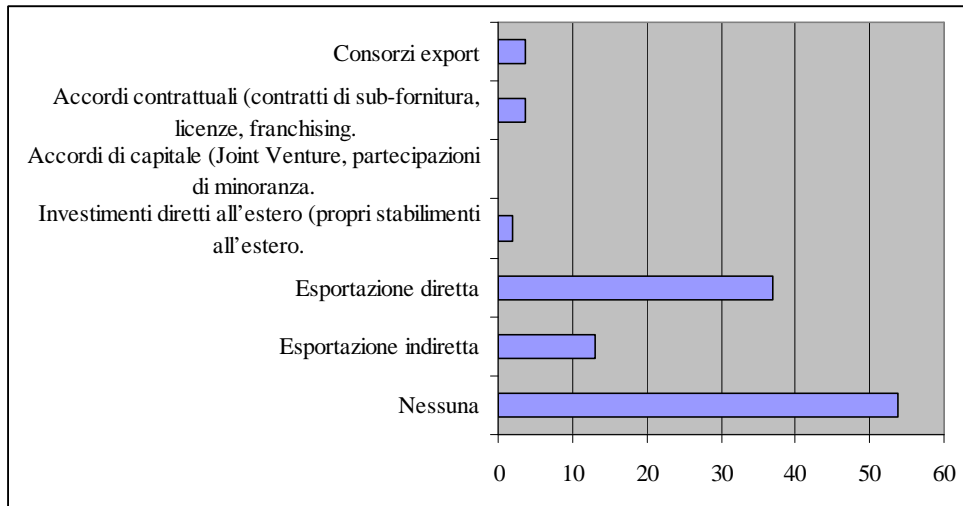


Fig. 69 – Strategie di internazionalizzazione

Tra i motivi per cui le imprese non vendono all'estero o vendono in misura inferiore rispetto a quanto vorrebbero, quello più importante risulta essere la difficoltà ad individuare clienti o committenti esteri. Importanti sono poi tutti gli aspetti legati all'insufficienza o all'inadeguatezza delle risorse, soprattutto finanziarie (scarsità di capitale proprio e mancanza di finanziamenti ad hoc), conoscenze e competenze disponibili.

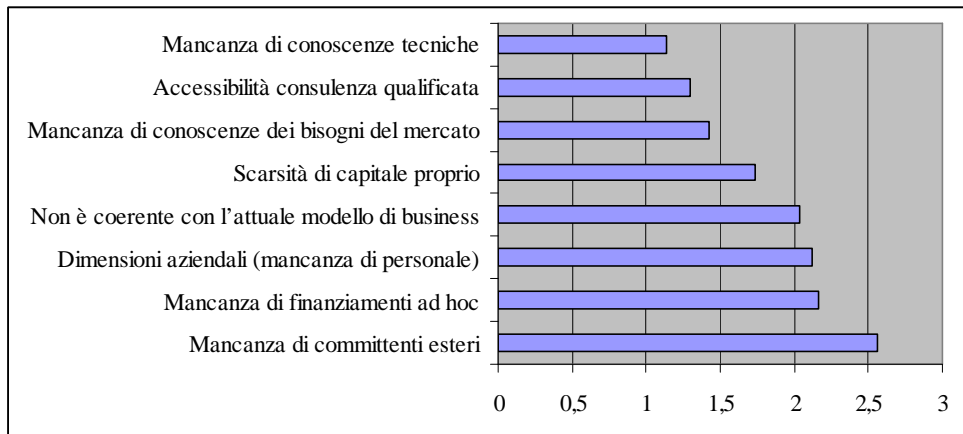


Fig. 70 – Ostacoli all'internazionalizzazione (5=molto importante; 1= assolutamente non importante)

3.3. La gestione dell'innovazione e del cambiamento

Le difficoltà a modificarsi emergono anche dall'analisi dell'approccio all'innovazione: una percentuale elevata delle imprese intervistate non ha introdotto alcuna innovazione nel triennio 2004-2006. Coerentemente con quanto rilevato sopra circa le politiche prodotto-mercato adottate dalle imprese intervistate, un quarto delle imprese ha introdotto nuovi tipi di prodotto ed il 21% nuovi materiali. Il grado di innovazione delle modalità di organizzazione del lavoro appare invece piuttosto limitato.

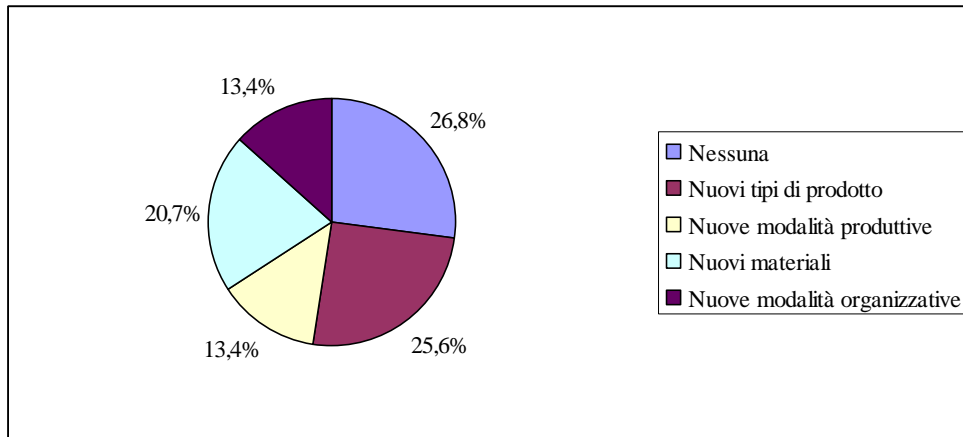


Fig. 71 – Innovazioni introdotte nell'ultimo triennio

Le modalità principali di apprendimento/aggiornamento per le imprese sono le relazioni con i fornitori ed i contatti con i clienti, confermando la grande rilevanza di queste categorie di soggetti quali fonti per l'innovazione, soprattutto laddove si consideri la natura delle innovazioni introdotte: nuovi prodotti, per il successo dei quali la comprensione dei bisogni dei clienti è fondamentale, e nuovi materiali, per lo sviluppo dei quali il contributo dei fornitori è altrettanto importante.

La localizzazione prevalentemente locale di clienti e fornitori probabilmente influenza la percezione circa l'importanza delle relazioni interpersonali nell'area locale ai fini dell'apprendimento. D'altra parte questo conferma anche l'esistenza di esternalità positive legate alla localizzazione in un distretto industriale. La partecipazione a fiere specializzate di settore, oltre a rappresentare un'importante opportunità di presentazione dei propri prodotti, assume rilievo anche come occasione per l'apprendimento e l'aggiornamento attraverso il contatto con clienti anche potenziali ed il confronto con i concorrenti.

Poco rilevante è invece considerato il contributo delle attività delle associazioni di categoria ai fini dell'incremento e l'aggiornamento delle conoscenze ed addirittura assolutamente assenti risultano i contatti con centri di ricerca esterni ed università. Questo certamente contribuisce a delineare un quadro molto negativo circa le opportunità di integrazione tra saperi contestuali locali legati all'esperienza e saperi codificati anche non contestuali. Da un'altra prospettiva, segnala un'opportunità di intervento per il futuro.

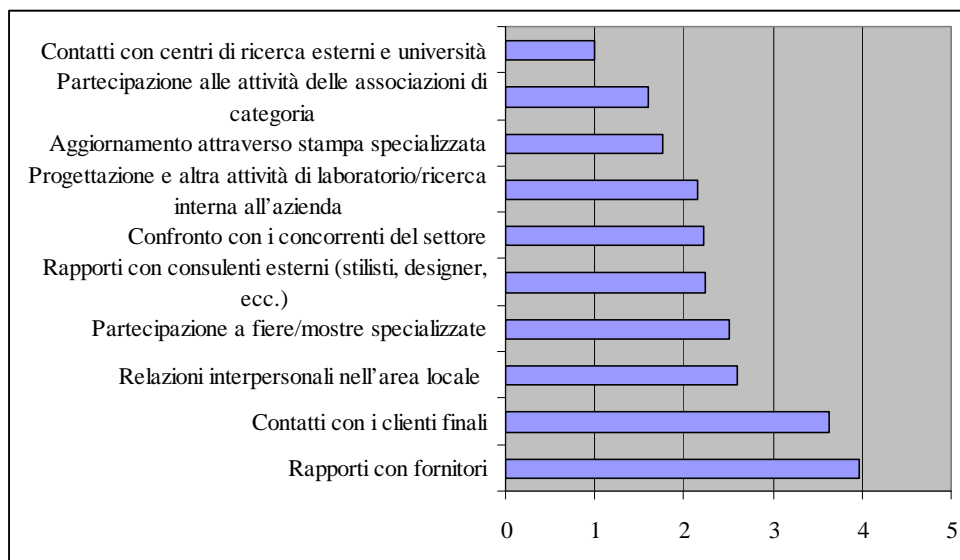


Fig. 72 – Modalità di apprendimento e aggiornamento (5=molto importante; ...; 1= assolutamente non importante)

Questo è particolarmente vero laddove si consideri che la scarsa disponibilità di strutture scientifico-tecnologiche a livello locale è considerato dalle imprese uno dei principali ostacoli all'innovazione, insieme all'insufficienza di risorse finanziarie o alle difficoltà di accesso a finanziamenti ad hoc, soprattutto rispetto ai costi che gli imprenditori percepiscono di dover sostenere ed ai rischi degli investimenti in innovazioni legati all'incertezza dell'esito della ricerca e del successo di mercato dei nuovi prodotti. Anche le limitate dimensioni aziendali sono percepite come un ostacolo all'innovazione piuttosto rilevante. Questo in parte potrebbe essere connesso a quanto appena osservato circa la limitatezza delle risorse finanziarie disponibili o accessibili per l'innovazione, ma anche all'insufficienza di competenze e di tempi adeguati al di sotto di una certa soglia dimensionale. Alcune imprese considerano significativa anche la limitata accessibilità a consulenza qualificata, a testimonianza della mancanza di un adeguato supporto all'innovazione proveniente dal terziario avanzato.

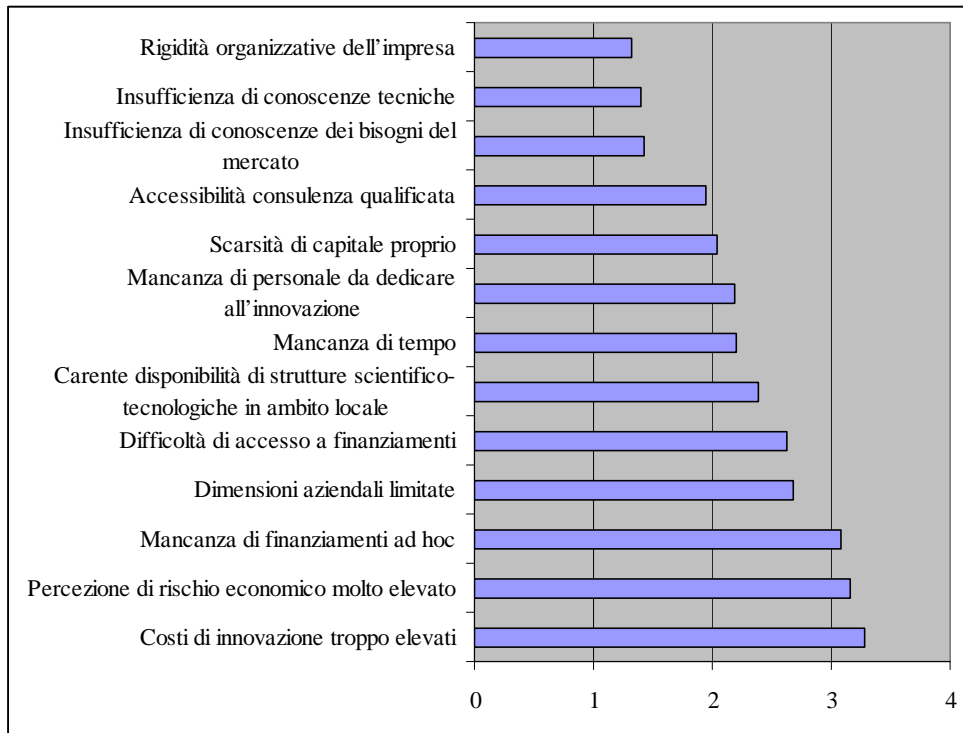


Fig. 73 – Ostacoli all'innovazione (5=molto importante; ...; 1= assolutamente non importante)

La scarsa apertura delle imprese a fonti esterne di conoscenze oltre a quelle di clienti, fornitori e concorrenti è confermata dal limitato ricorso a consulenti esterni, soprattutto in aree ad elevato impatto sul potenziale di innovazione, incluse quella strategica, di marketing, di assistenza all'export o alla progettazione. Gli unici consulenti utilizzati dalle imprese sono coinvolti nelle aree amministrativa per paghe e contabilità, della sicurezza sul lavoro per garantire la compatibilità alla legge 626 e del sistema informatico. Anche il ricorso ad agenzie esterne per la formazione risulta estremamente limitato.

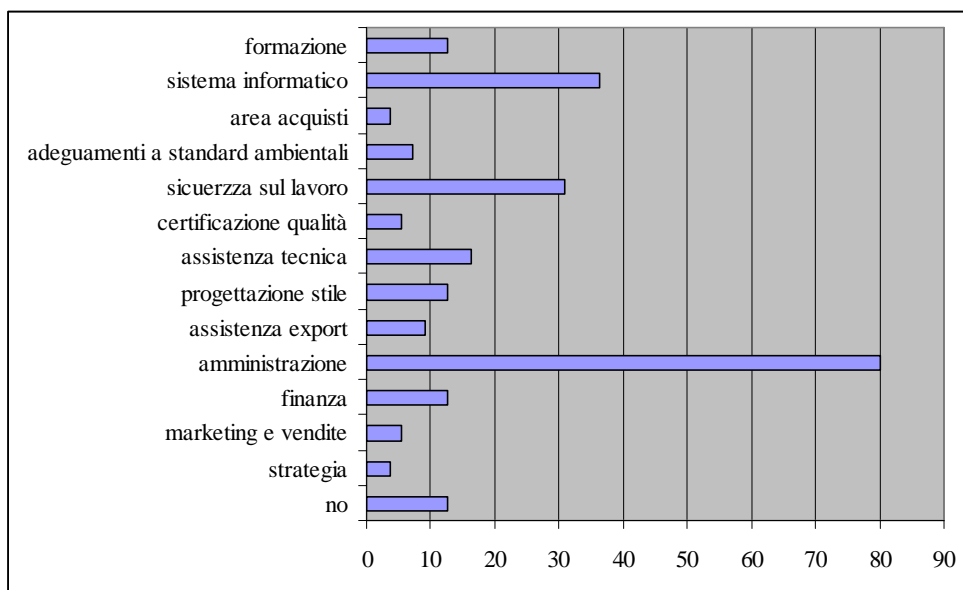


Fig. 74 – Ricorso a consulenti esterni

Gli investimenti in generale effettuati dalle imprese del campione sono molto ridotti, non soltanto per la formazione. Gli unici investimenti riconosciuti rilevanti tra quelli effettuati nel triennio 2004-2006 sono quelli in nuovi macchinari di produzione, che comunque sono solitamente funzionali all'introduzione di miglioramenti della qualità tecnica dei prodotti nonché all'introduzione di nuovi prodotti.

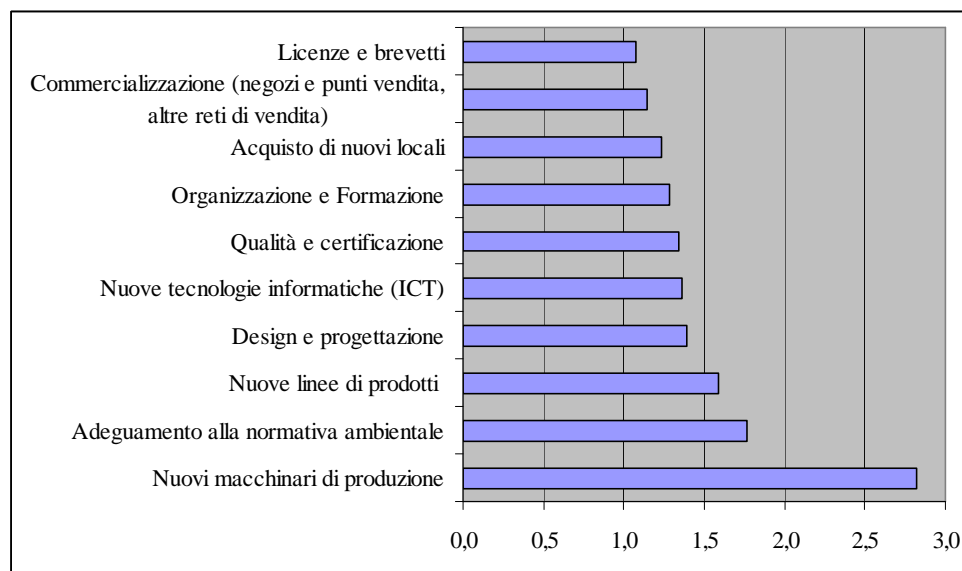


Fig. 75 – Destinazione investimenti (5=molto rilevanti; ...; 1= assolutamente non rilevanti)

Le difficoltà di ricorso al credito a medio e lungo termine lamentata dagli imprenditori si traduce nell'utilizzo prevalente di mezzi propri per finanziare gli investimenti effettuati.

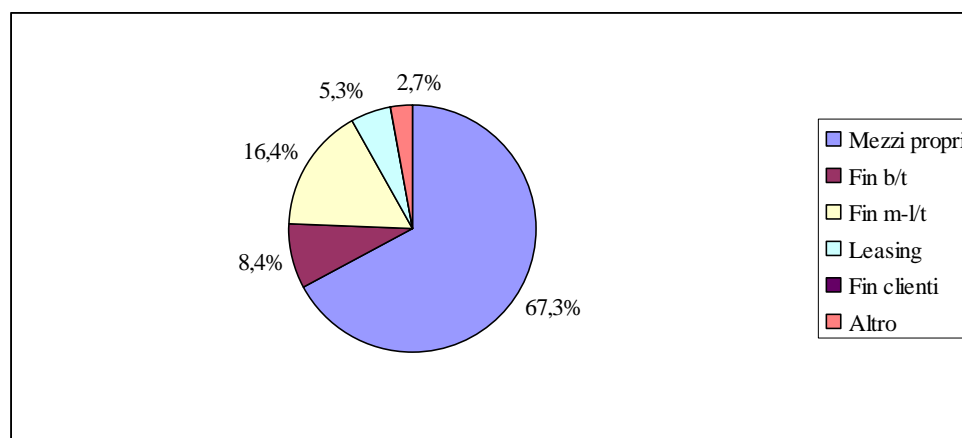


Fig. 76 – Fonti di finanziamento per investimenti ultimo triennio

3.4. La percezione dei fattori di competitività

Dall'analisi della percezione dei fattori di competitività emerge come la fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese intervistate sembri risiedere

nel sistema produttivo logistico. Oltre metà delle imprese intervistate ritengono infatti i propri prodotti innovativi per qualità tecnica delle lavorazioni e per le competenze tecniche utilizzate nella produzione. Il secondo fattore percepito come più rilevante ai fini dell'innovatività delle imprese è il livello di servizio offerto ai clienti, tipicamente in termini di rapidità ed affidabilità delle consegne.

In linea con quanto già emerso circa gli investimenti in tecnologia, l'innovazione degli attributi estetici del prodotto è ritenuto un punto di forza maggiore rispetto a quella tecnologica di processo. Soltanto un quarto delle imprese ritiene le proprie lavorazioni meno innovative rispetto a quelle dei concorrenti.

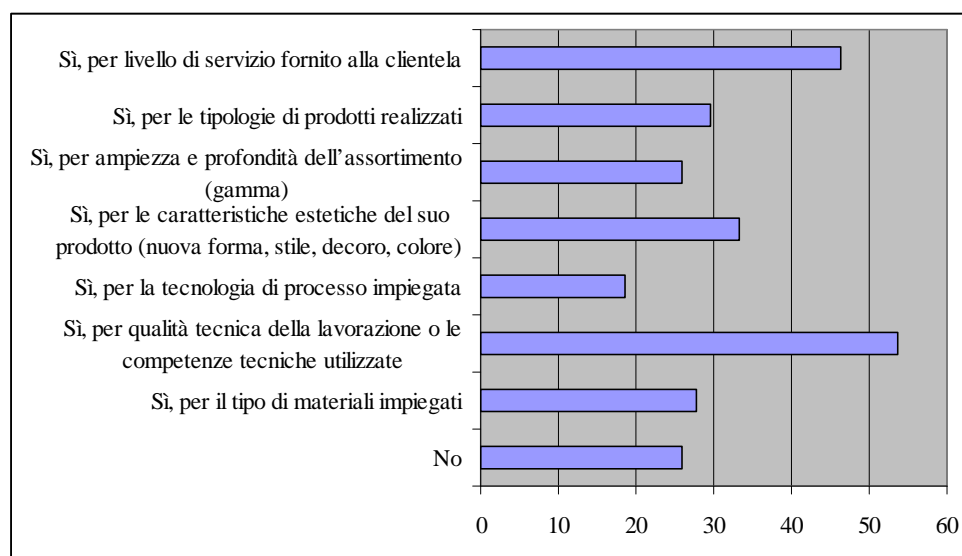


Fig. 77 – Grado di innovazione delle lavorazioni

L'importanza delle competenze produttive è confermata dalla valutazione del grado di forza o debolezza di alcuni possibili fattori di competitività. Qualità tecnica dei prodotti, puntualità e tempestività delle consegne, ampiezza della gamma di prodotti offerti, brevi *lead time* di produzione, flessibilità della produzione, con la conseguente capacità di produrre economicamente piccoli lotti e riassortimenti, e la capacità di personalizzare i prodotti sulla base delle esigenze dei clienti sono infatti tutti punti di forza tra i più rilevanti per le imprese intervistate.

Anche il rapporto qualità/prezzo e la capacità di contenimento dei costi sono implicitamente ma strettamente connesse alle competenze maturate nell'area produttivo-logistica, anche se chiaramente la bontà del rapporto qualità/prezzo dipende non soltanto dalla capacità di produrre un prodotto di qualità tecnica elevata a costi competitivi, ma anche da accurate scelte di *pricing* e di posizionamento sul mercato.

Molto rilevanti risultano anche le risorse di fiducia, legata alla longevità di relazioni consolidate con i clienti, e di reputazione, connessa ad un passato di relazioni oneste e di successo con un certo numero di clienti. La rilevanza di tali risorse, nonché la loro stessa fonte risultano evidenti laddove si consideri la sopra citata concentrazione territoriale delle relazioni di filiera.

I punti di forza percepiti dalle imprese includono altri aspetti legati alla qualità del servizio, tra cui la concessione di dilazioni lunghe di pagamento e la capacità di effettuare riassortimenti durante la stagione, ed ovviamente il contenuto stilistico e di design, il contenuto moda dei prodotti offerti legato alla capacità e rapidità nell'individuazione delle tendenze del mercato.

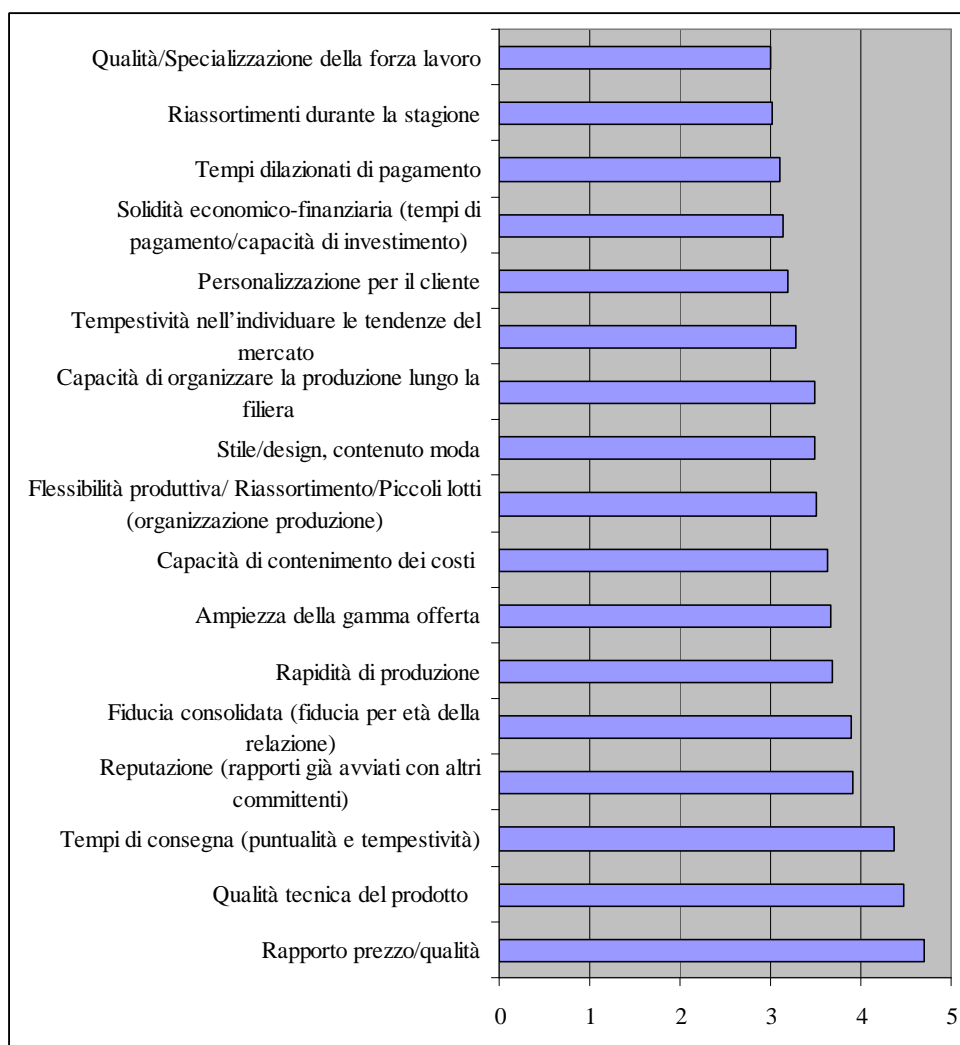


Fig. 78 – Fattori di competitività – Prima parte (5=massima forza; ...; 1=massima debolezza)

Tutti i fattori invece connessi alle attività più a valle della catena del valore, inclusa la gestione di una rete vendita ed il presidio dei canali distributivi, ed a competenze commerciali e di marketing, quali l'immagine dell'impresa e della marca e tutte le attività di comunicazione (partecipazione a fiere e mostre, cataloghi, pubblicità e sponsorizzazioni), sono ritenuti punti di debolezza dalle imprese del campione. Anche questo, se da un lato conferma quanto già emerso circa la concentrazione delle risorse e delle competenze su cui queste imprese hanno finora fatto affidamento per competere in via quasi esclusiva nell'area produttiva e la conseguente debolezza del governo delle relazioni con il mercato, d'altro lato segnala un'opportunità di miglioramento e di intervento per contribuire a sostenere la competitività di queste imprese in futuro.

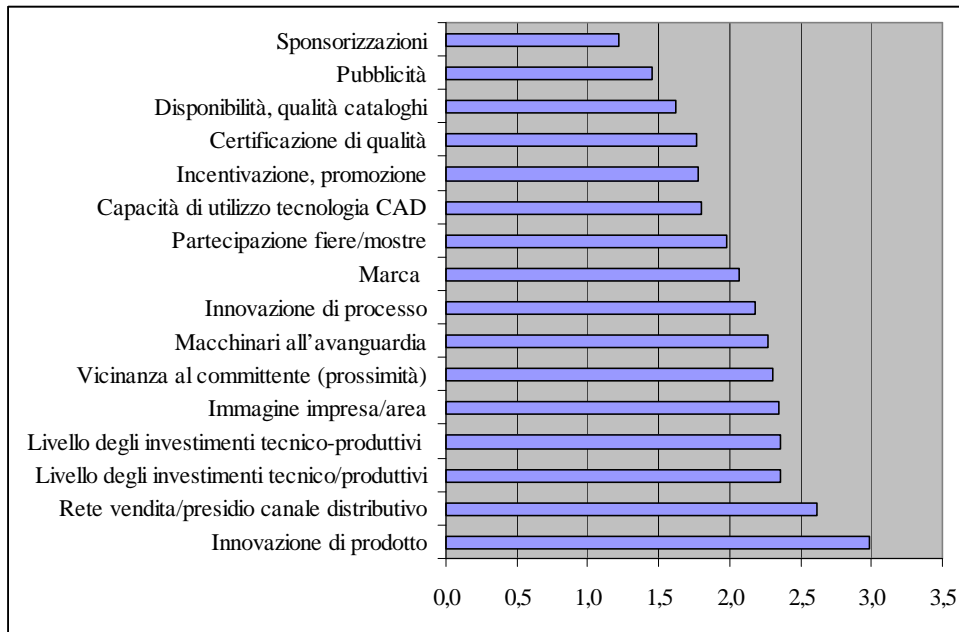


Fig. 79 – Fattori di competitività – Seconda parte (5=massima forza; ...; 1=massima debolezza)

4. Le imprese terziste

4.1. Il posizionamento di mercato nella filiera

Passando ad analizzare gli elementi di specificità delle imprese terziste, è in primo luogo utile concentrare l'attenzione sul loro posizionamento. Come risulta evidente dal grafico seguente, il posizionamento è molto più schiacciato sulle fasce media, medio-bassa e bassa del mercato, denotando una potenziale debolezza nel paniere di possibilità di scelta dei committenti rispetto a concorrenti localizzati in paesi a strutturalmente più basso costo del lavoro ed in generale più competitivi dal punto di vista dei costi.

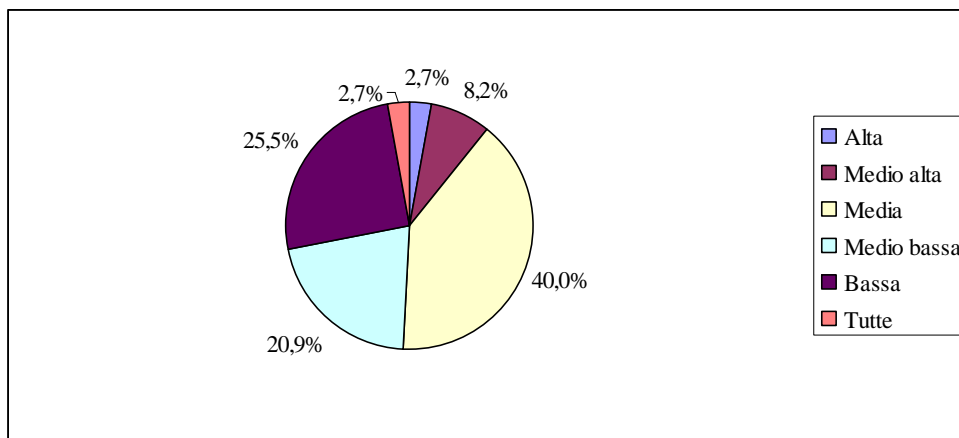


Fig. 80 – Fascia di mercato

Seppure il posizionamento delle imprese intervistate sia molto simile nei due settori, le imprese terziste del calzaturiero sembrano comunque caratterizzate da una più massiccia presenza nella fascia media.

Fascia mercato		Settore		Totale
		Tessile-Abbigliamento	Calzaturiero	
Alta	N	2	1	3
	%	2,2%	4,8%	2,7%
MedioAlta	N	8	1	9
	%	9,0%	4,8%	8,2%
Media	N	33	11	44
	%	37,1%	52,4%	40,0%
MedioBassa	N	20	3	23
	%	22,5%	14,3%	20,9%
Bassa	N	23	5	28
	%	25,8%	23,8%	25,5%
Tutte	N	3	0	3
	%	3,4%	0,0%	2,7%
Totale	N	89	21	110
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Fig. 81 – Fascia di mercato per settore

Sempre in termini di approcci di prodotto-mercato adottati, la strategia prevalente è quella della focalizzazione, ovvero di aumento della penetrazione in mercati esistenti con prodotti esistenti, selezionata dal 73% delle imprese. Un certo numero di imprese ha anche lanciato nuovi prodotti negli ultimi tre anni, ma sempre per servire gli stessi mercati. La propensione a cambiamenti più radicali con aperture a nuovi mercati e a strategie di diversificazione è praticamente assente.

Anche il grado di integrazione verticale è molto basso, trattandosi per metà di imprese addirittura monofase e per un altro terzo di imprese che svolgono fino a tre fasi del processo produttivo. Si tratta quindi di imprese de-integrate con un livello elevato di specializzazione delle attività e delle competenze, ciò contribuendo ad aumentare il rischio di impresa e la limitatezza delle opportunità di business sfruttabili, anche se nel mantenimento di una posizione competitiva in termini di costi e di qualità delle lavorazioni grazie al livello elevato di specializzazione ed alle economie di esperienza.

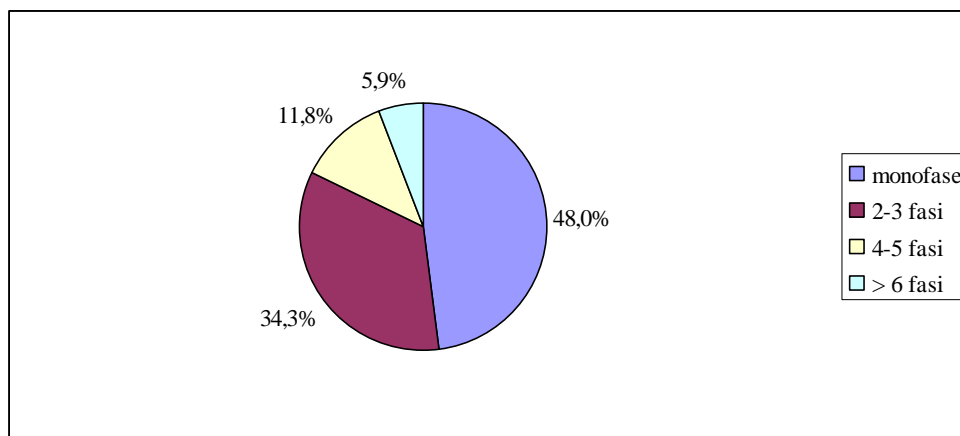


Fig. 82 – Grado di integrazione verticale

Un quinto delle imprese del campione utilizza a sua volta c/terzisti. Ciò evidenzia una certa consistenza del terzismo di secondo livello in ambito prevalentemente locale (quasi il 90% dei terzisti di secondo livello sono localizzati nelle province di Pistoia e Prato). D'altra parte conferma anche un ruolo più evoluto di alcune imprese terziste che in parte sono organizzatori del processo produttivo, seppure soltanto di una parte del processo che si articola lungo tutta la filiera.

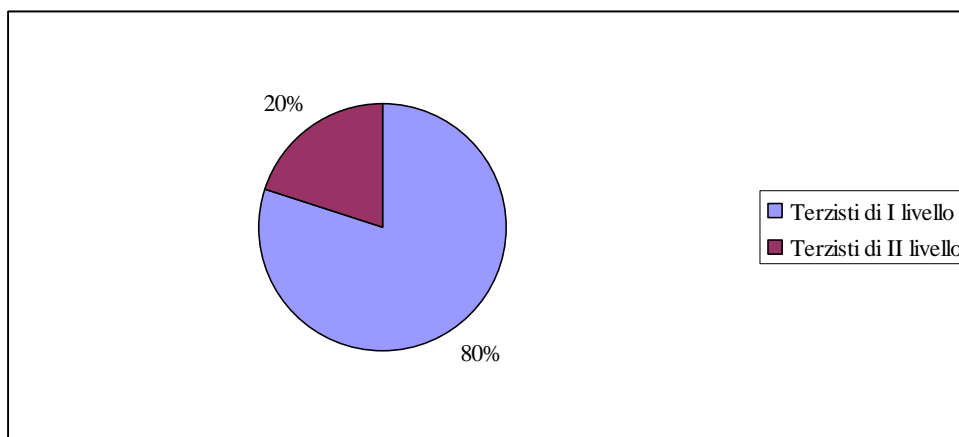


Fig. 83 – Ricorso a terzisti

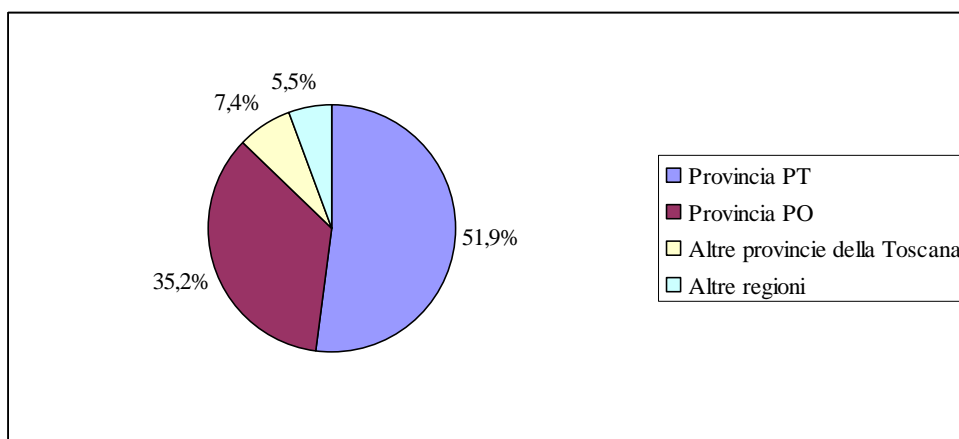


Fig. 84 – Localizzazione terzisti

Questo fenomeno, pur riguardando entrambi i settori, sembra particolarmente presente nel settore calzaturiero, da imputare in parte alla numerosità delle lavorazioni in cui si articola il processo produttivo e della diversità delle competenze e delle risorse necessarie per ciascuna attività.

Si avvale di terzisti		Settore		Totale
		Tessile- Abbigliamento	Calzaturiero	
Si	N.	16	6	22
	%	18,0%	28,6%	20,0%
No	N.	73	15	88
	%	82,0%	71,4%	80,0%
Totale	N.	89	21	110
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Fig. 85 – Livelli terzismo per settore

In termini invece di mercato di sbocco, appena il 4,5% delle imprese terziste realizza parte del fatturato all'estero. Dall'analisi degli ostacoli all'internazionalizzazione percepiti dagli imprenditori emerge una sostanziale non rilevanza dovuta al considerare l'esportazione estranea al terzismo e quindi al proprio "modello di business", considerato strutturalmente circoscritto all'area locale di appartenenza.

4.2. I rapporti con i committenti

La forte tendenza al localismo a cui sopra abbiamo fatto riferimento è del tutto confermata dall'analisi dei rapporti con i committenti

Con riferimento alla gestione dei rapporti con i committenti, attività che assume un ruolo centrale nel terzismo, l'indagine mette in evidenza con estrema chiarezza come le imprese terziste si rivolgano in via quasi esclusiva a committenti locali, confermandone il forte grado di chiusura. In un certo senso, se da un lato il sistema locale agevola l'imprenditore consentendo di trovare fornitori e clienti entro un'area geografica limitata e di percepire con immediatezza sia le innovazioni prodotte nelle fasi a monte della filiera sia i bisogni dei clienti, la concentrazione dei mercati di sbocco e di fornitura sembra generare una forma di sviluppo fortemente autocontenuto, venendo a limitare cronicamente il ventaglio di opportunità di business accessibili ai terzisti nonché la possibilità di accedere a fonti e sistemi diversi di conoscenza, tagliandoli fuori dal contesto extradistrettuale.

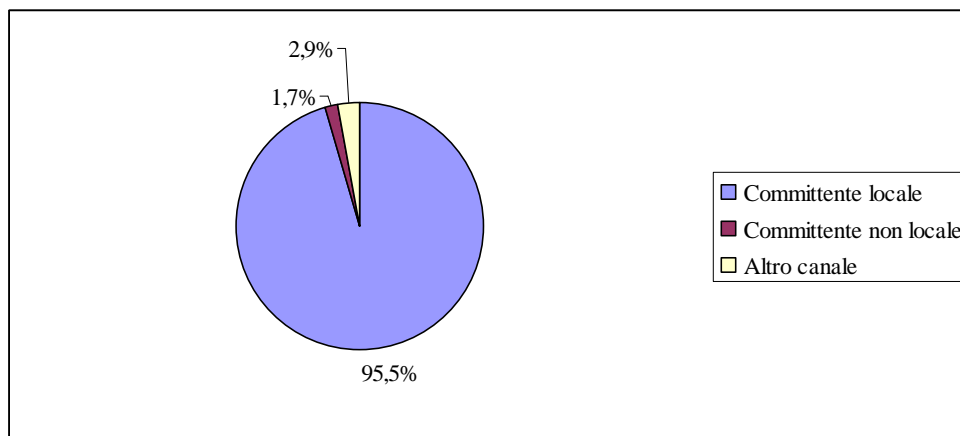


Fig. 86 – Tipo di canale distributivo

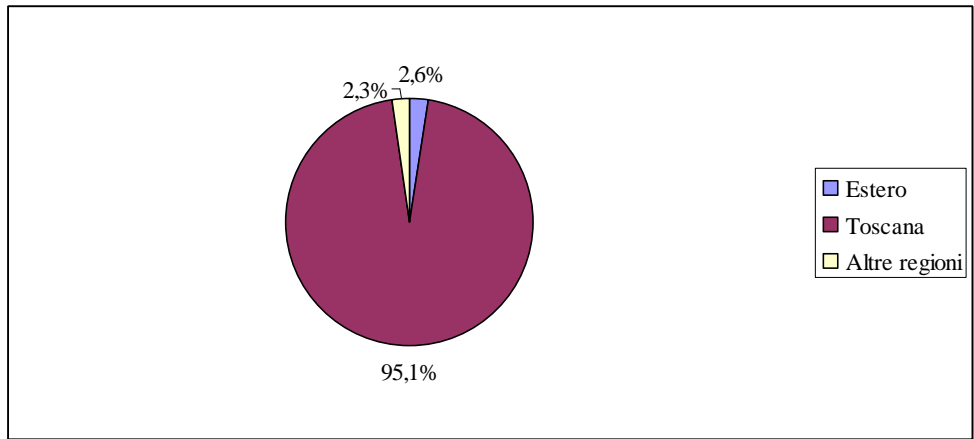


Fig. 87 – Composizione fatturato per area geografica

Il grado di dipendenza dai committenti è inoltre molto elevato, con due terzi circa delle imprese terziste che realizzano con un solo cliente almeno metà del fatturato ed oltre un quarto che lavorano praticamente in esclusiva, a prescindere dall'esistenza o meno di clausole in tal senso, con un solo cliente.

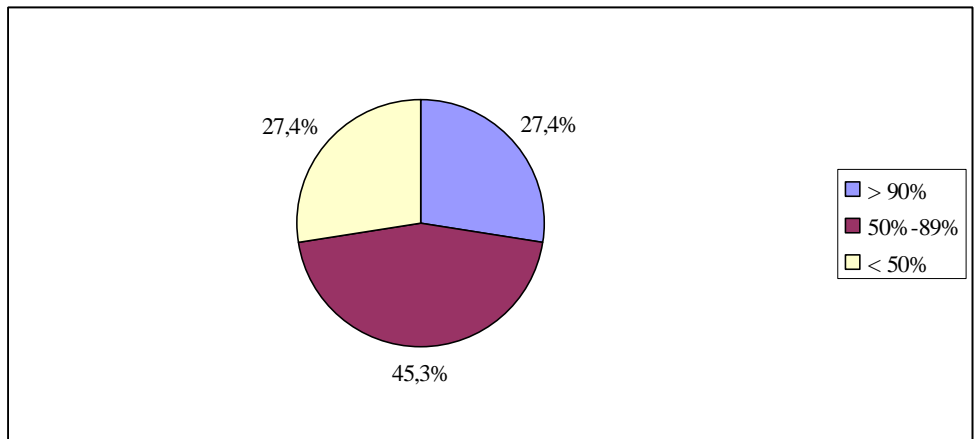


Fig. 88 – Dipendenza dal primo cliente

Un quinto delle imprese dichiara infatti di essere mono-committente, mentre oltre due terzi del campione ha fino a cinque committenti.

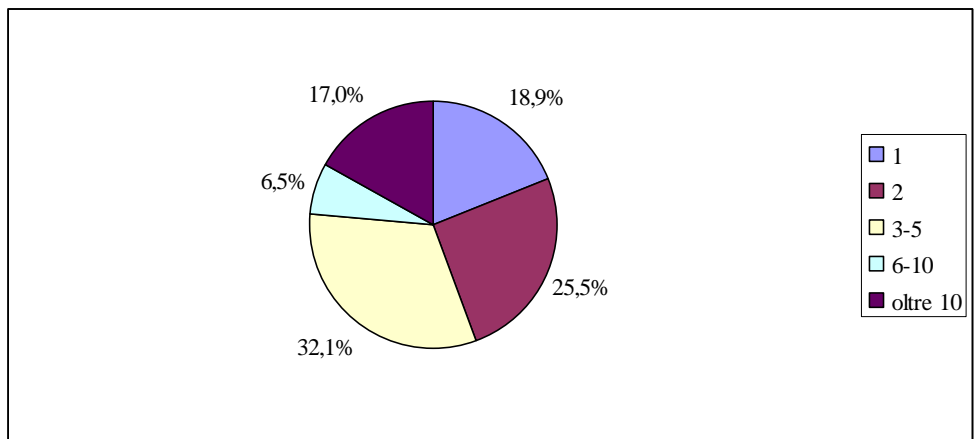


Fig. 89 – Numerosità clienti

Coerentemente con il modello delle lavorazioni c/terzi, il tipo di relazione con i committenti solitamente si risolve nella fornitura dei materiali da lavorare e del controllo di qualità. In altri casi si tratta invece di un semplice rapporto di fornitura. La collaborazione interimpresa nelle attività di progettazione risulta invece piuttosto limitata. Ancora più limitato è il sostegno dai committenti in termini di fornitura di attrezzature e macchinari, formazione del personale e sostegno finanziario.

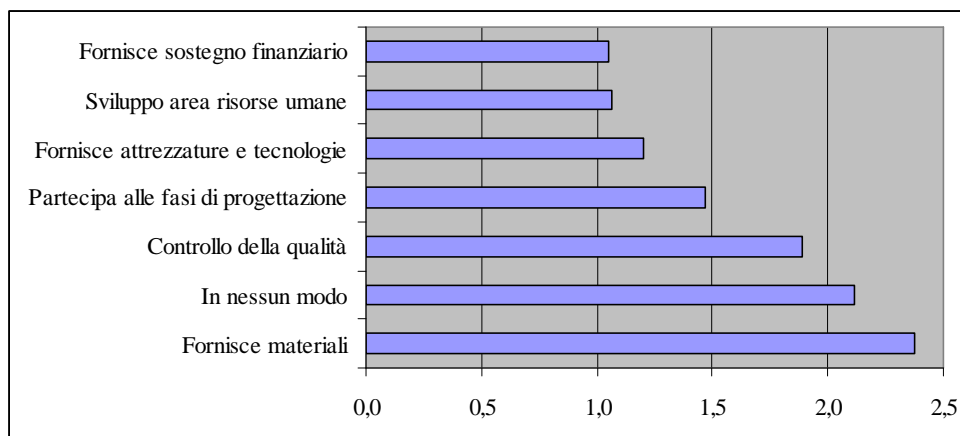


Fig. 90 – Contributo dei committenti (1=per niente; ...; 4= molto)

Sempre in relazione al contenuto della relazione tra terzista e committente, nella grande maggioranza dei casi il committente si limita ad imporre un modello definendo in maniera dettagliata le specifiche tecniche della lavorazione. Ciò denota un prevalente contenuto della relazione piuttosto modesto centrato sugli aspetti tipici negoziali. Nonostante questo sia il modo di operare più frequente, in alcuni casi il committente definisce il modello ma accetta una collaborazione attiva anche nella definizione delle specifiche e di possibili miglioramenti da parte del terzista. In altrettanti casi, cliente e fornitore decidono insieme cosa fare collaborando attivamente durante tutto il processo con scambi frequenti di informazioni e condivisione di conoscenze, segnalando l'esistenza di relazioni collaborative più mature e spesso incentrate sull'innovazione.

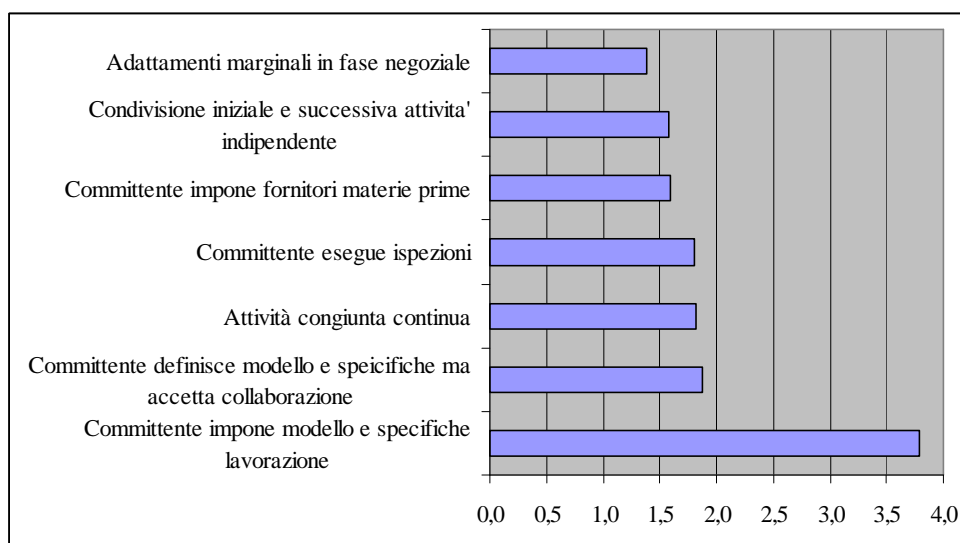


Fig. 91 – Contenuto relazione cliente-committente (1=per niente; ...; 5=molto vero)

4.3. La gestione del cambiamento

La propensione all'innovazione delle imprese terziste è molto bassa: quasi due terzi delle imprese intervistate non ha introdotto nessuna innovazione negli ultimi tre anni, confermando la forte inerzia al cambiamento. Tra le imprese che hanno innovato, le modalità produttive sono l'oggetto privilegiato dell'innovazione, confermando l'orientamento quasi esclusivo alla produzione ed alle competenze legate alle *operations*. Soltanto il 10% delle imprese ha introdotto nuovi materiali ed ancora minore è la percentuale di imprese che ha introdotto nuovi prodotti.

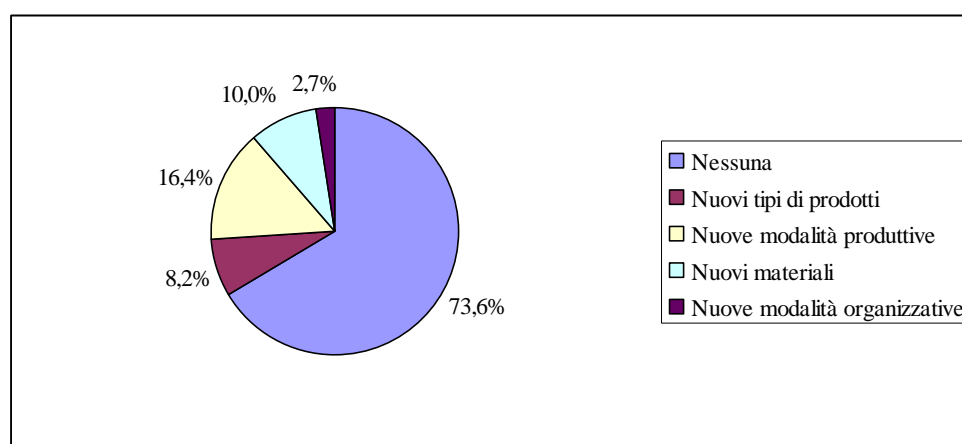


Fig. 92 – Innovazioni introdotte

Tale limitata propensione all'innovazione sembra essere prevalentemente legata alla carenza di risorse finanziarie disponibili, sotto forma sia di capitale proprio sia di capitale di credito, rispetto agli investimenti necessari per introdurre innovazioni. In particolare, le imprese lamentano difficoltà di accesso al credito e la mancanza di finanziamenti ad hoc. Tra gli ostacoli, assume una certa rilevanza anche la carenza di risorse in termini di personale e di tempo da dedicare a processi che escano dalle routine quotidiane. La percezione del rischio economico legato all'introduzione di innovazioni è inoltre molto più limitato rispetto alle imprese non terziste (per le quali il rischio è il secondo ostacolo in ordine di importanza).

Una percentuale significativa di imprese ha infine citato la mancanza di lavoro, o più in generale la percezione di prospettive negative circa l'evoluzione futura del mercato e del sistema moda a livello locale, quale ostacolo rilevante all'innovazione, operando da disincentivo all'investimento per lo sviluppo. Poco rilevante rispetto a quanto emerso con riferimento alle imprese non terziste è anche la percezione della carenza di strutture e centri di ricerca a livello locale che possano contribuire con inneschi di competenze tecnico-scientifiche nei processi di sviluppo di innovazioni delle imprese, probabilmente anche per la più limitata complessità delle lavorazioni.

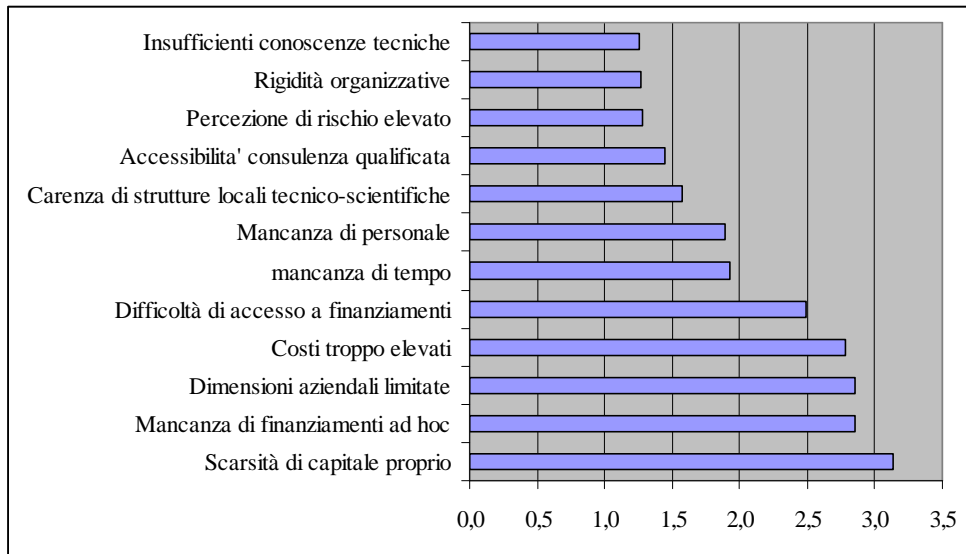


Fig. 93 – Ostacoli all’innovazione percepiti (1=assolutamente non importante; ...; 5=molto importante)

Più in generale, il grado di apertura a fonti di conoscenza esterne al di là delle relazioni cliente-fornitore è perfino più limitato di quanto non sia per le imprese finali, con una quasi totale assenza di relazioni con consulenti esterni, escluso quelli amministrativi per contabilità e paghe a cui ricorre la quasi totalità delle imprese intervistate.

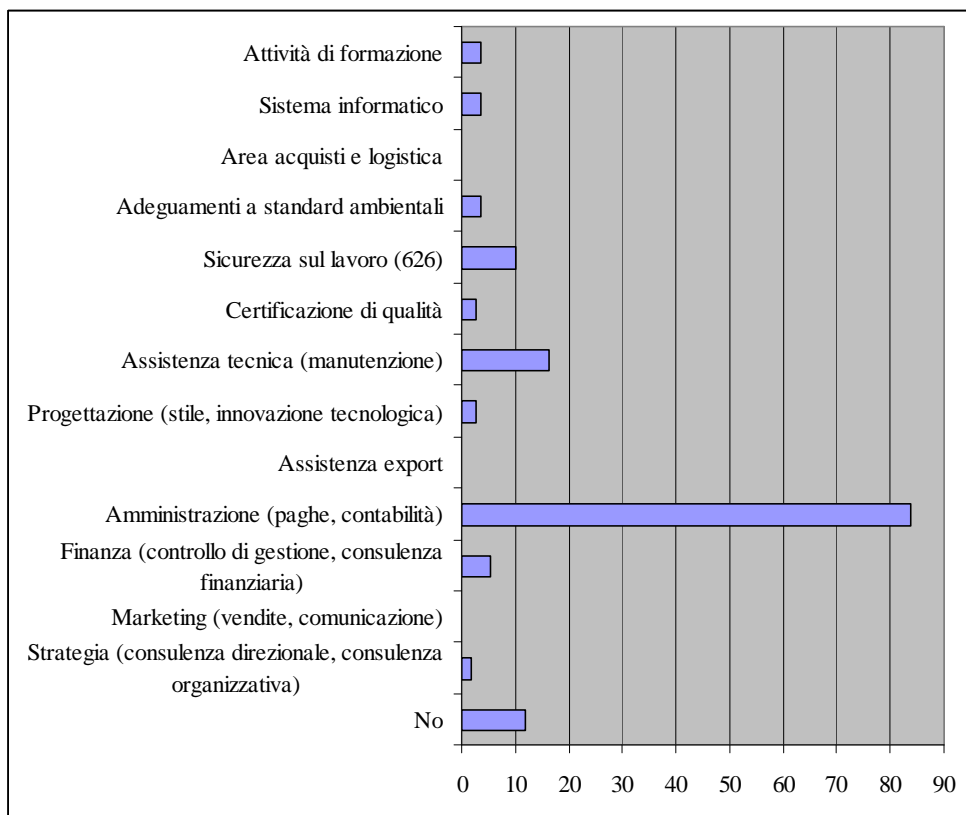


Fig. 94 – Ricorso a consulenti esterni

Il canale di apprendimento/aggiornamento aziendale più importante è costituito dai contatti con i clienti finali, seguito dai rapporti con i fornitori. È interessante come la situazione sia rovesciata rispetto alla percezione delle imprese finali, per cui il canale più importante è rappresentato dalle relazioni con i fornitori, essendo gran parte delle innovazioni introdotte nel sistema moda basate su miglioramenti ed innovazioni dei materiali e quindi proposte dai fornitori (innovazione *supplier-oriented*).

Anche le relazioni interpersonali nell'ambito dell'area locale rappresentano una fonte relativamente importante di apprendimento, confermando il valore del sistema distrettuale come facilitatore della circolazione e condivisione di conoscenza. Molto meno rilevante rispetto alle imprese finali ai fini dell'apprendimento ed aggiornamento aziendale risulta invece essere la partecipazione a fiere e mostre specializzate.

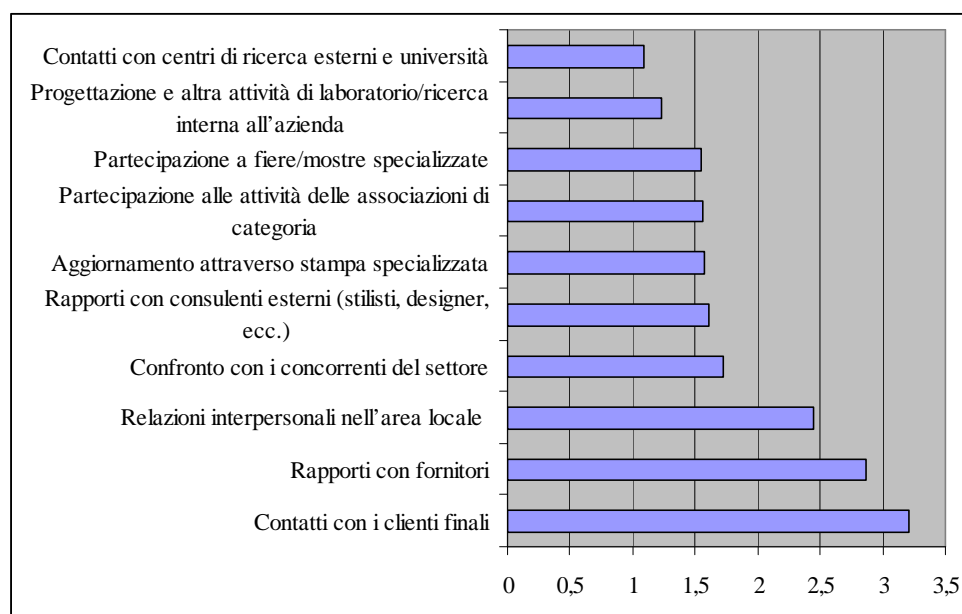


Fig. 95 – Canali di apprendimento e di aggiornamento (1=per niente; ...; 5=molto)

Oltre alla limitatezza del grado di apertura dei processi di apprendimento aziendali, la limitata propensione all'innovazione delle imprese terziste è connessa anche al ridotto livello di investimenti effettuati negli ultimi anni, praticamente limitato all'introduzione di nuovi macchinari, talvolta per il semplice rinnovo talaltra in modo strumentale rispetto all'introduzione di innovazioni nelle lavorazioni. Un certo peso, seppur molto minore è stato assunto anche da investimenti resisi necessari per l'adeguamento alla normativa ambientale. Preoccupanti sono invece la quasi totale assenza di investimenti in nuove tecnologie informatiche, nella formazione e, ovviamente, nell'area commerciale e di marketing.

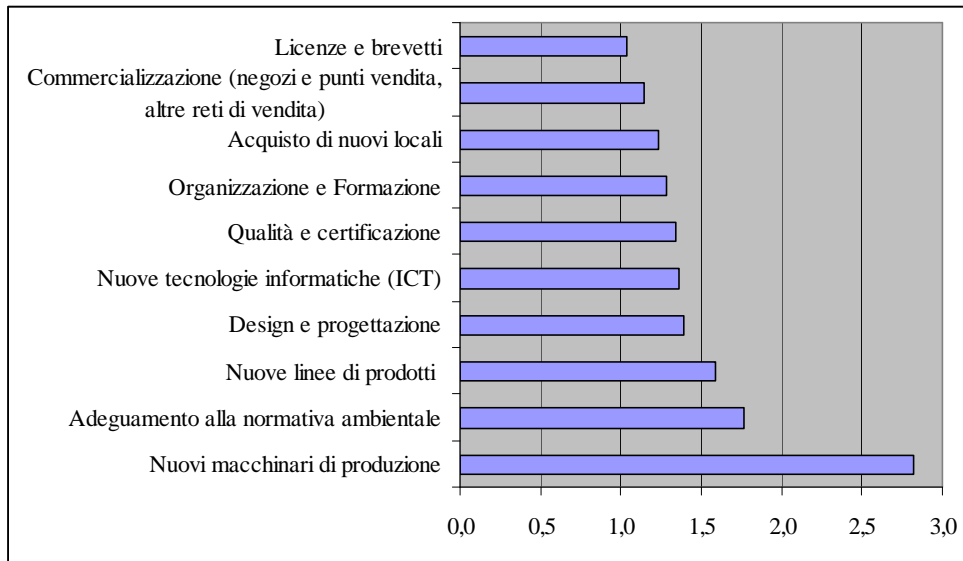


Fig. 96 – Destinazione investimenti ultimo triennio (1=assolutamente non rilevanti; ...; 5=molto rilevanti)

Gli scarsi investimenti sostenuti nell'ultimo triennio sono stati finanziati per oltre la metà con mezzi propri. Tra le forme di finanziamento esterne il leasing costituisce la modalità prevalente soprattutto per l'acquisto di nuovi macchinari. Le lamentate difficoltà di accesso al credito sembrano dunque confermate dalla composizione della copertura degli investimenti effettuati.

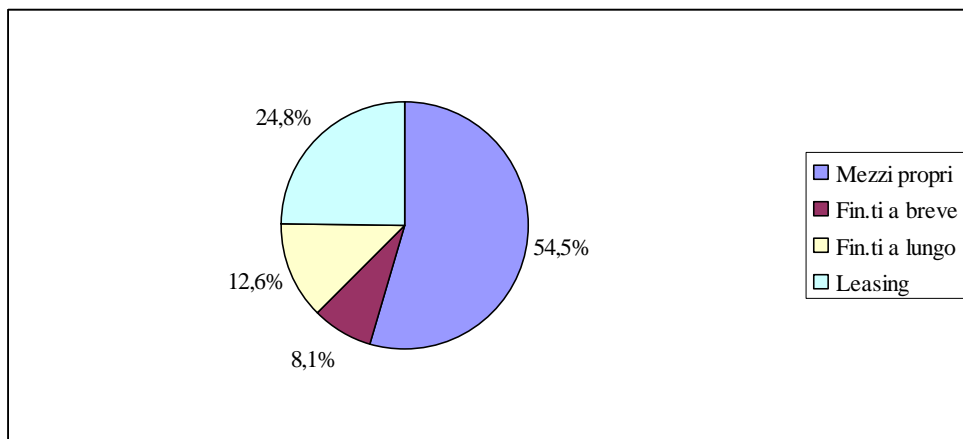


Fig. 97 – Fonti finanziamento investimenti ultimo triennio

4.4. La percezione dei fattori di competitività

Che la capacità innovativa non sia uno dei fattori chiave del successo delle imprese terziste, ed anzi sia forse un punto di debolezza è confermato dalla percezione circa il grado di innovatività delle proprie lavorazioni rispetto a quelle della concorrenza. Per circa due terzi del campione i propri prodotti non sono innovativi. Per un quinto delle imprese gli elementi di innovatività sono legati alla qualità tecnica della lavorazione o alle competenze tecniche impiegate nella produzione. Anche l'innovazione formale, relativa alle caratteristiche estetiche, non sembra assumere un peso rilevante per queste imprese.

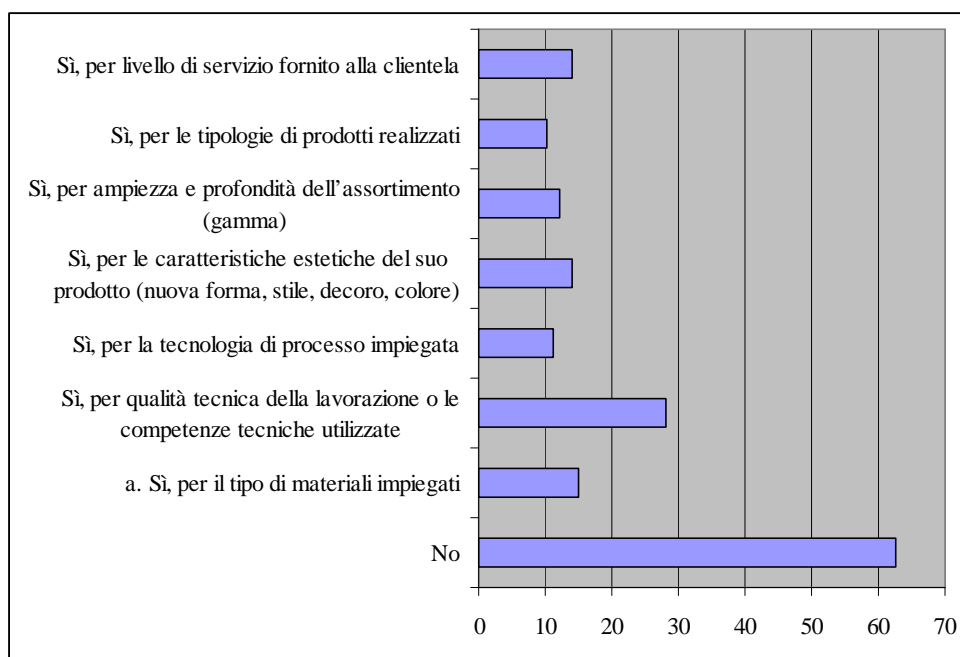


Fig. 98 – Grado di innovazione delle lavorazioni

I punti di forza delle imprese terziste sono legati soprattutto alla prossimità fisica ai clienti ed alle conseguenti risorse di reputazione e fiducia sviluppate con la ripetizione ed il consolidamento delle relazioni con committenti locali, anche se per quanto sopra affermato circa i sottoprodotti del localismo il valore di tali risorse è oggettivamente limitato dalla possibilità di sfruttamento soltanto entro i ristretti confini dell'area locale.

La leva del servizio inteso in termini di rapidità ed affidabilità delle consegne è ritenuta il punto di forza più rilevante e chiaramente rappresenta un'efficace barriera alla concorrenza localizzata fuori del distretto. A sua volta, questo fattore di competitività è strettamente connesso alle capacità maturate nell'area produttivo-logistica, così come tutti gli altri punti di forza percepiti dalle imprese terziste, inclusa la rapidità di produzione, la qualità tecnica del prodotto, la flessibilità dei processi e la capacità di customizzazione per soddisfare richieste specifiche dei clienti e la capacità di contenimento dei costi, a sua volta condizione che garantisce la possibilità di proporre i propri prodotti con un rapporto qualità/prezzo competitivo.

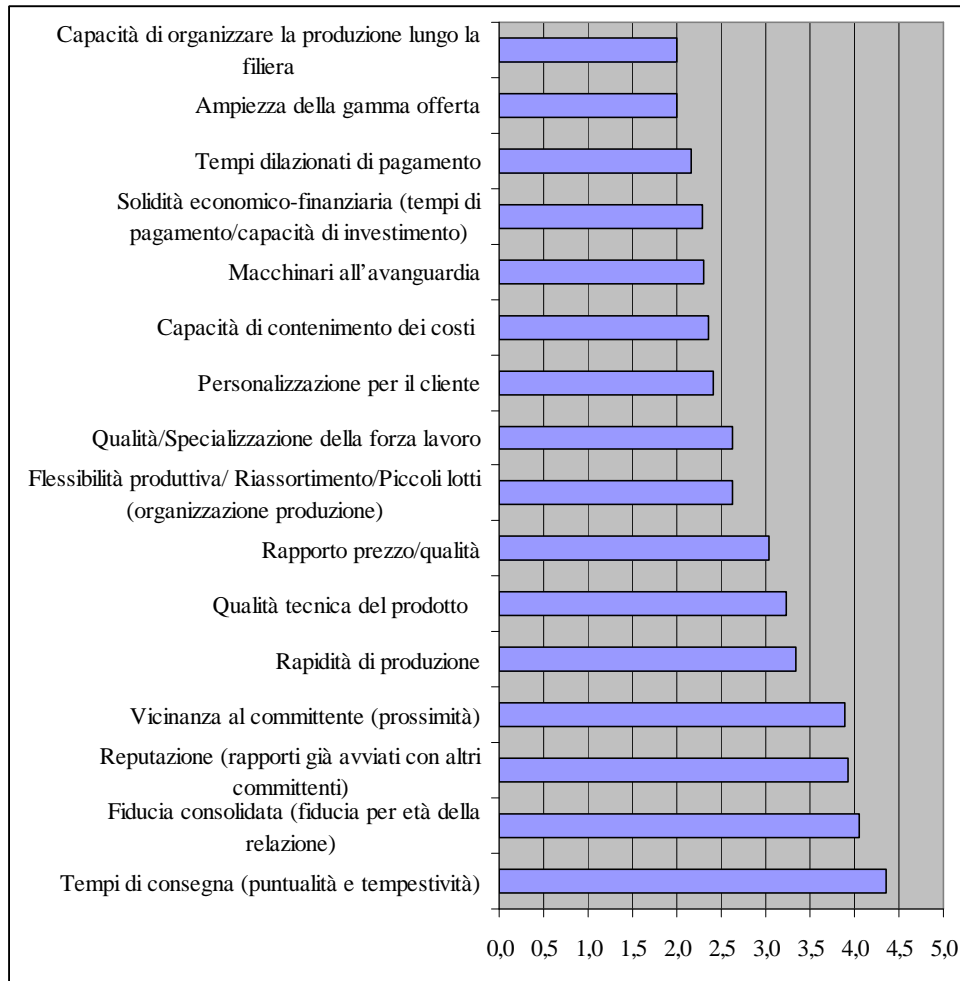


Fig. 99 – Percezione fattori di competitività – Prima parte (1=massima debolezza; ...; 5=massima forza)

I punti di debolezza principali percepiti dalle imprese intervistate sono invece relativi all'incapacità di proporre innovazioni di prodotto o introdurre innovazioni di processo ed a tutte le attività relative alla commercializzazione ed alla promozione della propria offerta.

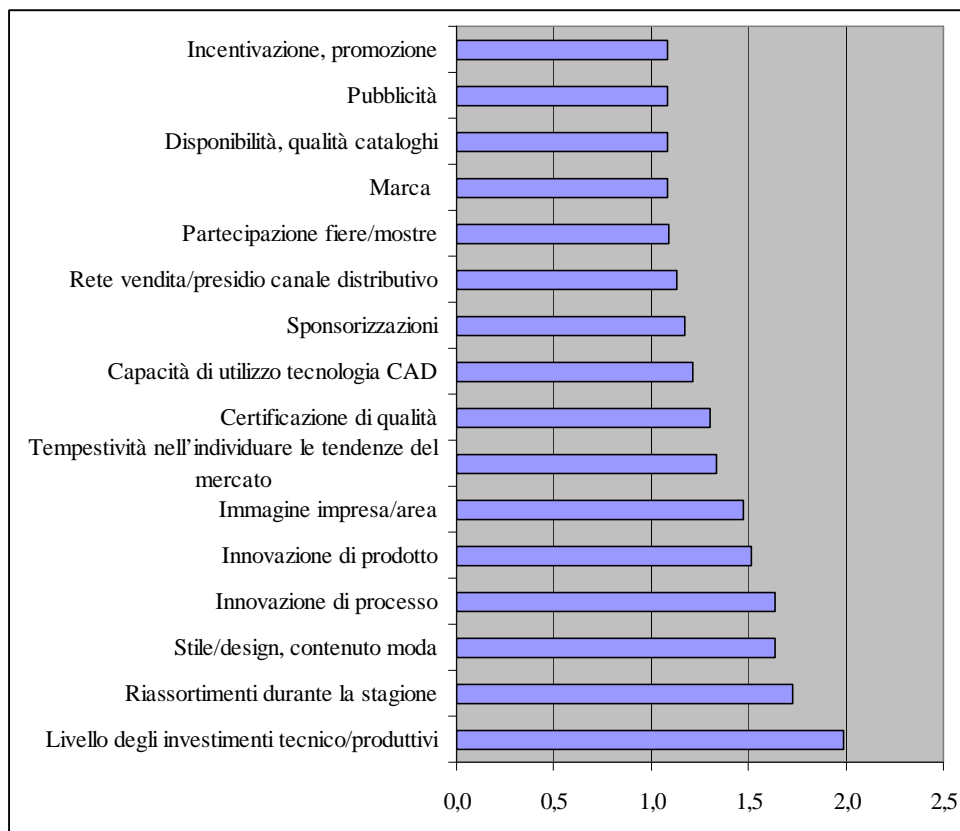


Fig. 100 – Percezione fattori di competitività – Seconda parte (1=massima debolezza; ...; 5=massima forza)

5. I fabbisogni percepiti dagli imprenditori

L'indagine ci consente infine di soffermarci sulla percezione imprenditoriale relativa agli attuali fabbisogni emergenti dall'interazione delle imprese con il contesto locale. La percezione degli elementi di contesto locale, senza grandi distinzioni tra imprese terziste e finali, nonostante le prime abbiano espresso valutazioni più pesanti, è generalmente molto negativa, ad eccezione dei fattori per così dire spontanei, non influenzati dalla mano pubblica o dall'intervento delle associazioni, quali i già citati benefici relativi alla prossimità geografica di clienti e fornitori ed i rapporti con le banche che operano a livello locale. Anche con riferimento a questi elementi di contesto spontanei, emerge peraltro con vigore una relativamente nuova incapacità del sistema locale a riprodurre risorse fondamentali per il rinnovamento del successo delle imprese, incluse la facilità di reperimento di manodopera qualificata e più in generale di conoscenze e competenze necessarie alle imprese locali (punti di forza storici della concentrazione territoriale).

Per quanto riguarda gli altri elementi, l'analisi evidenzia anzitutto un generalizzato senso di sfiducia circa la disponibilità alla collaborazione da parte degli operatori locali, inclusi enti pubblici ed associazione. La valutazione dell'offerta locale di servizi avanzati di supporto alle imprese e degli incentivi e l'azione degli enti locali e regionali è molto negativa, suggerendo l'esistenza di un fabbisogno percepito ma insoddisfatto. A testimonianza dell'esistenza di un significativo gap tra il mondo delle imprese e le istituzioni.

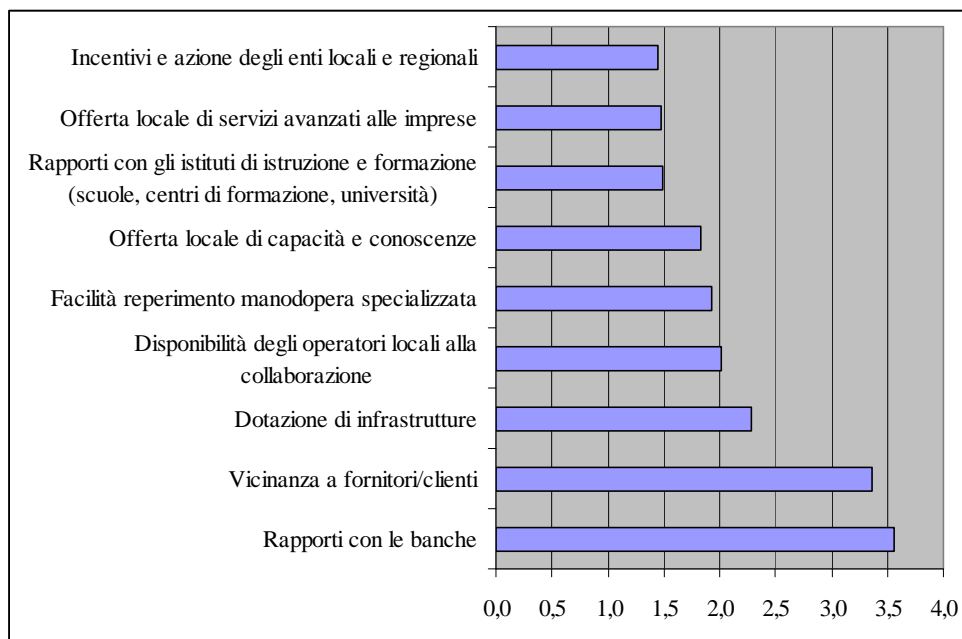


Fig. 101 – Percezione elementi contesto locale – Imprese finali (1=molto negativo; ...; 5=molto positivo)

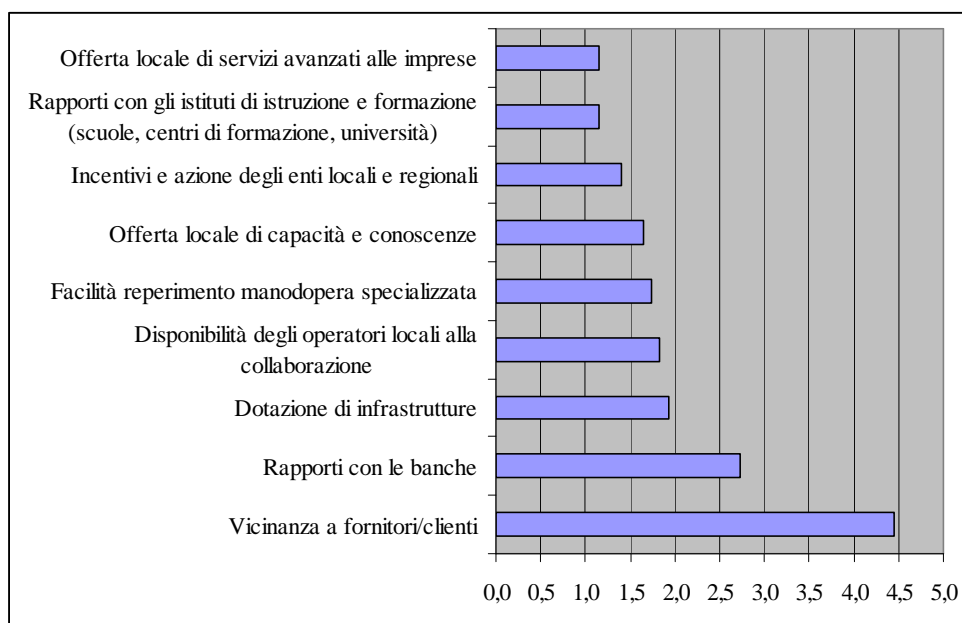


Fig. 102 – Percezione elementi contesto locale – Imprese terziste (1=molto negativo; ...; 5=molto positivo)

Seppur con alcuni distinguo legati a differenze relative al tipo di impresa, secondo gli imprenditori intervistati, le direzioni più rilevanti lungo le quali Enti pubblici locali ed associazioni di categoria dovrebbero intervenire riguardano:

- a. La rigenerazione di capacità: in particolare, sono ritenuti molto importanti la promozione imprenditoriale (rigenerazione di imprenditori e di imprenditorialità, o di capacità imprenditoriali) e la formazione professionale, per reagire alla già citata incapacità manifestata dal sistema locale ad alimentare in modo sufficiente il turnover di

manodopera qualificata, nonché per colmare alcune lacune di capacità, sia manageriali sia operative in aree diverse da quella produttivo-logistica; la rigenerazione di imprenditori e imprenditorialità è considerata estremamente rilevante soprattutto dai terzisti, dove come abbiamo già sottolineato i problemi di ricambio generazionale sono più intensi.

- b. La rigenerazione di novità: interventi a sostegno dell'innovazione potrebbero consentire di spingere le imprese a superare un limite molto rilevante per la loro competitività, ossia la scarsa propensione all'innovazione, possibilmente contribuendo a rimuovere alcuni degli ostacoli citati; più in generale nel senso di finalità e più in particolare in termini di mezzi, interventi nell'area del credito e della finanza potrebbero incoraggiare le imprese a ricominciare ad investire.
- c. La rigenerazione di alcuni elementi del contesto locale: alcuni investimenti in infrastrutture ed in aree industriali sono percepiti come importanti da entrambi i tipi di imprese, anche per accelerare e rendere più fluido, per quanto riguarda le imprese del tessile-abbigliamento, il collegamento con le imprese localizzate in provincia a Prato; assai rilevanti sono poi considerati, soprattutto dalle imprese finali, possibili interventi a livello locale in campo ambiente e sicurezza.
- d. Il sostegno alla competitività sui mercati: le imprese finali attribuiscono un grado elevato di importanza agli interventi per la promozione dell'internazionalizzazione, che a causa dell'orientamento quasi esclusivamente locale sono invece ritenuti meno rilevanti dalle imprese terziste; queste ultime riterrebbero invece utili azioni di promozione con la creazione di marchi, anche a rafforzamento di un'identità ed un'immagine delle produzioni locali.

Come condizione di base, alcune imprese fanno infine riferimento alla necessità di garantire agli imprenditori la possibilità di lavorare in un sistema "normale", non alterato da problemi di legalità e che garantisca piena tutela a tutti i lavoratori e gli artigiani.

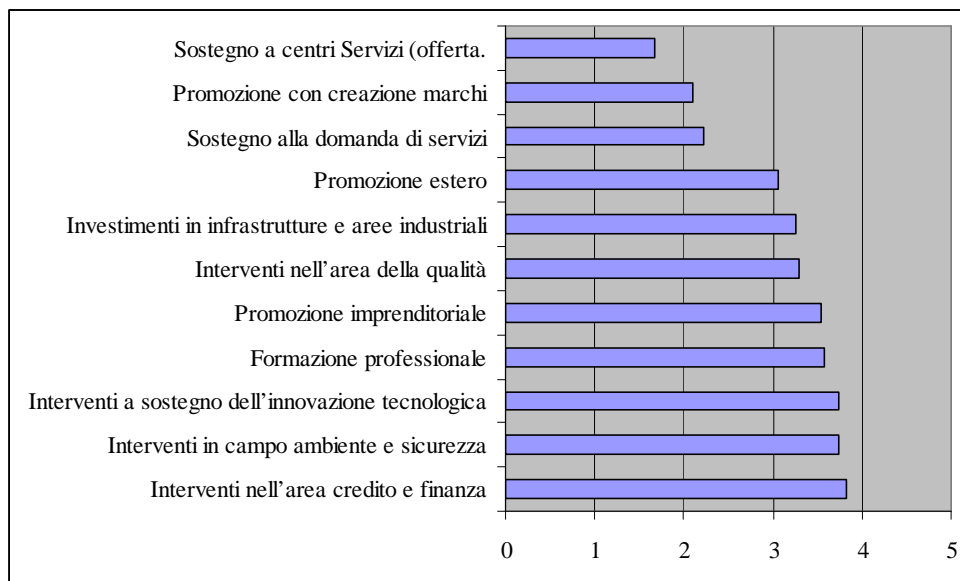


Fig. 103 – Importanza politiche di settore per il futuro – Imprese finali (1=non importante; ..., 5=molto importante)

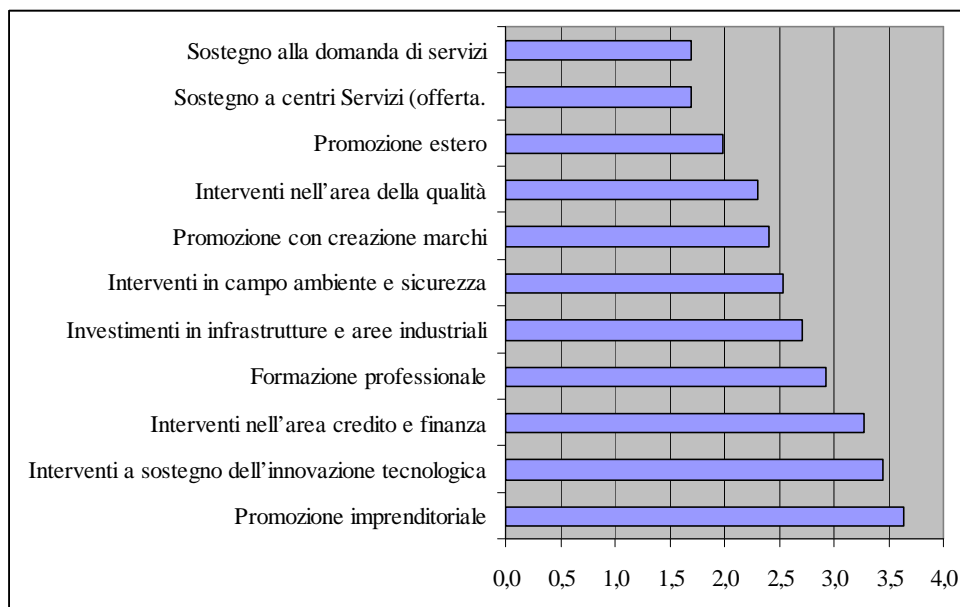


Fig. 104 – Importanza politiche di settore per il futuro – Imprese terziste (1=non importante; ...; 5=molto importante)

La tabella seguente mostra invece alcune differenze intersettoriali circa l'importanza di possibili interventi da parte di enti locali ed associazioni di categoria. Per le imprese del settore calzaturiero la formazione professionale sembra assumere molta più importanza rispetto alle imprese del tessile-abbigliamento. Questo potrebbe far supporre problemi più pressanti di carenza soprattutto di manodopera qualificata, come è emerso anche durante i focus group con gli imprenditori e l'analisi in profondità di casi aziendali. L'altro elemento di differenza riguarda la rilevanza degli interventi nell'area del credito e della finanza, ai quali è attribuito un grado superiore di importanza ancora una volta dalle imprese del settore calzaturiero. Ciò potrebbe essere legato al fatto che il settore è a maggiore intensità di capitali e di uso di macchine rispetto al tessile-abbigliamento.

<i>Politiche industriali</i>	<i>Tessile-abbigliamento</i>	<i>Calzaturiero</i>
Formazione professionale	1,77	3,31
Promozione imprenditoriale	2,65	2,49
Interventi nell'area credito e finanza	2,26	3,08
Investimenti in infrastrutture e aree industriali	1,75	2,33
Promozione estero	1,20	1,77
Promozione con creazione marchi	1,44	0,87
Sostegno a centri servizi (offerta)	0,68	0,62
Sostegno alla domanda di servizi	0,69	0,67
Interventi in campo ambiente e sicurezza	1,56	1,05
Interventi a sostegno dell'innovazione	2,48	2,74
Interventi nell'area della qualità	1,56	1,87

Fig. 105 – Rilevanza politiche industriali di sostegno – differenze intersettoriali

6. L'individuazione dei tratti essenziali d'impresa come emergono dall'analisi

Volendo sintetizzare gli elementi più significativi dell'indagine campionaria, dall'analisi emerge, seppur con innegabili distinzioni soprattutto in termini di caratterizzazione di alcuni tratti e di intensità di alcuni problemi, un profilo di impresa sopravvissuta al periodo di perdurante crisi connotato da alcuni elementi tipici tra i quali segnaliamo i seguenti, in quanto utili a cogliere prodromi di criticità strutturali sulle quali intervenire:

- 1) *Coincidenza tra ciclo di vita dell'impresa e vita dell'imprenditore.* Ciò risulta evidente qualora si considerino:
 - la correlazione tra la distribuzione degli imprenditori per età anagrafica e quella delle imprese per numero di anni dalla costituzione;
 - il fatto che nella quasi totalità delle imprese opera ancora il fondatore;
 - la limitata "intenzione" di successione imprenditoriale e le modalità previste di gestione del problema del passaggio generazionale, che in generale escludono la vendita dell'impresa e nella metà dei casi includono la chiusura, soprattutto con riferimento alle imprese terziste;
 - la prevalenza di imprese mono-socio o comunque familiari con il coinvolgimento del coniuge e solo in un numero molto limitato di casi di uno o più figli, che chiaramente tende a contrarre la continuità prevedibile dell'impresa nel tempo;
 - la quasi totale coincidenza soggettiva tra proprietà e vertice imprenditoriale, essendo quasi sempre tutti i soci anche amministratori.

- 2) *Dimensione e complessità limitate,* reso evidente da:
 - i dati sul fatturato medio ed il numero di addetti, che mostrano come il numero di imprese di dimensioni medie sia molto ristretto; peraltro in molti casi si tratta comunque di imprese che lavorano per uno o pochi committenti e che svolgono soltanto un molto limitato effetto traino sulle imprese più piccole. Le dimensioni ridotte, oltre ad alimentare debolezze di carattere strutturale soprattutto sui mercati di sbocco, rendono improbabile la presenza di un sistema sufficientemente variegato di competenze e di capacità che vadano al di là di quelle operative, in qualche caso artigianali, che seppur preziose fonti di differenziazione rispetto alla concorrenza sono sempre meno sufficienti per garantire la competitività dell'impresa nel medio periodo;
 - la concentrazione degli addetti nelle aree produzione e logistica e amministrativa e la distribuzione degli addetti per posizione, che oltre ai soci ed ai collaboratori familiari è concentrata sugli operai, con una percentuale limitata di impiegati e l'assenza di dirigenti e quadri;
 - il basso livello di integrazione verticale, con una quota rilevante di imprese monofase;
 - la ristrettezza dell'offerta, con la dominanza di imprese mono-prodotto, o comunque mono-business;
 - le vesti giuridiche adottate dalle imprese, conseguenza anche della semplicità dell'assetto di governance e la totale esclusione della logica dei gruppi di imprese.

- 3) *Staticità di orientamento alla produzione.* Si tratta infatti di imprese che:
 - come già evidenziato, hanno concentrato le risorse e le competenze nell'area delle *operations*, in cui l'imprenditore fondatore ha

- un'estrazione solitamente tecnica, spesso artigianale, ed esperienze maturate nell'area produttiva;
- basano la propria competitività su fattori legati alle capacità produttivo-logistiche, quali la capacità di contenimento dei costi, la qualità tecnica del prodotto, la rapidità, flessibilità ed affidabilità delle consegne, la personalizzazione dei prodotti in base alle esigenze del singolo cliente, e così via;
 - riconoscono tra i propri punti di debolezza fondamentali tutti i fattori legati ad altre attività della catena del valore, a valle rispetto al processo produttivo o trasversali, come la finanza, il marketing, ecc..
- 4) *Scarso grado di apertura e alto livello di dipendenza*, come mostrano:
- la concentrazione geografica delle attività (si tratta quasi esclusivamente di imprese con una sola sede, o con più sedi ma quasi sempre localizzate all'interno del sistema locale) e dei mercati, sia di fornitura, sia di sbocco, che suggerisce l'esistenza di un sistema quasi auto-sussistente, oltre ad evidenziare l'autoreferenzialità dello sviluppo e dei processi di apprendimento e l'incapacità di creare e governare sistemi diversi di relazioni che superino la dimensione locale;
 - l'elevata concentrazione del fatturato su uno o pochi clienti (con molte imprese, soprattutto terziste, mono-committente), con conseguenze di dipendenza, rischiosità elevata e limitazione di opportunità;
 - la netta prevalenza delle relazioni con clienti e fornitori quali canali di apprendimento ed aggiornamento aziendale e la contrapposta bassa rilevanza riconosciuta ad ogni altra fonte possibile di conoscenza;
 - l'affidamento prevalente alla prossimità geografica ed alle risorse di fiducia e reputazione come fonti di vantaggio competitivo, su cui però non possono far leva per competere al di là dei ristretti confini del sistema locale;
 - il mancato ricorso a consulenti esterni al di fuori dell'area contabilità e paghe, che potrebbero invece rappresentare una preziosa fonte di conoscenze complementari ed un rilevante strumento di formazione;
 - l'assenza assoluta di qualsiasi rapporto con centri di ricerca ed università, fonti possibili di conoscenze codificate integrabili con le conoscenze tacite contestuali;
 - il basso grado di scolarizzazione, conseguenza di un'apertura limitata all'inserimento di risorse con un background ed un bagaglio di conoscenze diverso;
 - un ricorso limitato all'internazionalizzazione, anche da parte delle imprese finali;
 - la chiusura della proprietà e del governo dell'impresa.
- 5) *Limitato orientamento all'innovazione*. Molte imprese, infatti:
- sono considerate dagli imprenditori non innovative rispetto alla concorrenza sotto tutti gli aspetti (prodotti, materiali, processi produttivi, modalità organizzative, ecc.);
 - non hanno introdotto alcuna innovazione nell'ultimo triennio, o hanno introdotto innovazioni di un solo tipo;
 - hanno effettuato investimenti molto limitati;
 - hanno un tasso di adozione di nuove tecnologie basso;
 - adottano una strategia di focalizzazione (aumento della penetrazione di mercati esistenti con prodotti esistenti), riducendo al minimo i tentativi

di diversificazione e più in generale di cambiamento, ciò sottolineando la staticità dell'approccio al mercato adottato.

- 6) *Individualismo*, evidenziato da:
- la limitata propensione alla collaborazione interimpresa esplicitamente finalizzata all'innovazione;
 - la prevalenza di relazioni cliente-fornitore di natura esclusivamente negoziale, aventi per oggetto il mero scambio di beni;
 - una partecipazione pochissimo diffusa a consorzi di varia natura;
 - la scarsa numerosità ed il basso spessore dei tentativi di aggregazioni di filiera.
- 7) *Diffuso pessimismo sulle prospettive future e sulle proprie capacità competitive*, come mostrano:
- la percezione di limitatezza della capacità innovativa espressa dagli imprenditori;
 - la percezione da parte degli imprenditori di pressoché tutti i fattori di competitività non basati nell'area produttivo-logistica, sempre più rilevanti per fronteggiare l'accresciuta concorrenza, come punti di debolezza;
 - la già citata limitata intenzione di successione, misura indiretta ma efficace della visione pessimistica circa le possibilità future di sopravvivenza e successo;
 - la percepita scarsità di risorse finanziarie ad hoc per l'innovazione e lo sviluppo, o comunque la difficoltà di accesso a tali risorse, soprattutto per le imprese più piccole, che è peraltro confermata dalla prevalenza di mezzi propri per il finanziamento degli investimenti;
 - la carenza di manodopera qualificata lamentata dagli imprenditori, che viene a sfilare alle imprese il vantaggio di localizzazione legato alla possibilità di accesso agevolato alle capacità e le risorse necessarie;
 - l'insoddisfazione e sfiducia nel ruolo di istituzioni ed associazioni di categoria espressa dagli imprenditori.

PARTE TERZA: CRITICITA' E POSSIBILI LINEE DI INTERVENTO

1. Criticità strutturali evidenziate dall'analisi

1.1. Un problema di fondo: l'inerzia al cambiamento

Le recenti performance mediamente positive conseguite dalle imprese intervistate in termini di variazione del fatturato, anche se distribuite in maniera talvolta molto distante dalla media in senso sia positivo sia negativo, potrebbero sembrar suggerire una certa capacità di reazione da parte delle imprese sopravvissute alla crisi. In realtà, oltre al fatto che alcune di queste imprese, soprattutto micro-imprese, sono probabilmente ancora tenute in vita dalla mera necessità di sopravvivenza fino al raggiungimento dell'età pensionabile dei rispettivi imprenditori proprietari piuttosto che da una convinta spinta allo sviluppo, seppur con alcune eccezioni tali segnali di ripresa paiono essere più legati ad andamenti congiunturali della domanda (anche spinti, dalla prospettiva della singola impresa, dalla contrazione dell'offerta dovuta ad elevati tassi di mortalità dei concorrenti locali) che a generalizzati rilanci di competitività risultato di nuovi modi di fare impresa.

Dall'analisi complessivamente svolta emergono in tutta evidenza alcuni macro problemi irrisolti che, pur non volendo negare chiare differenziazioni, in termini di accezione o di maggiore o minore intensità, assumono carattere generalmente trasversale rispetto ai settori ed ai tipi di imprese considerati. Tutti questi problemi hanno una radice comune in una purtroppo diffusa inerzia al cambiamento da parte delle imprese, sia individualmente sia come sistema. Le imprese sembrano infatti incontrare forti difficoltà nel modificare strutture, sistemi di risorse e competenze, relazioni, atteggiamenti e comportamenti imprenditoriali in conseguenza o in anticipazione ai profondi mutamenti del contesto in cui operano. Ad una diffusa percezione di insufficienza o quantomeno di inadeguatezza per far fronte a nuovi contesti profondamente e continuamente mutevoli e sempre più complessi non pare conseguire una decisa spinta reattiva, né tanto meno anticipatoria o proattiva da parte della maggioranza delle imprese, soprattutto quelle di più piccola dimensione, tranne ovviamente alcune eccezioni che, almeno quando il senso e l'intensità del cambiamento progettato e realizzato sono coerenti e sufficienti, diventano casi di successo. Molti imprenditori sembrano ingabbiati nella riproduzione di risorse, strutture e modi di competere e di gestire l'impresa non più adeguati rispetto ad un contesto rapidamente cambiato. Ci sono molti casi di imprenditori senza imprenditorialità, di imprese senza imprenditori, di aziende senza managerialità incapaci di sfruttare le potenzialità di nuovi strumenti e nuove tecnologie, ancor più incapaci di intraprendere essi stessi la strada dell'innovazione, non solo tecnologica.

In altri termini, l'inarrestabile dinamica competitiva innescata dai processi di globalizzazione dei mercati aumentandone dinamismo e complessità ha innalzato il livello minimo di imprenditorialità necessario per sopravvivere e crescere all'interno del contesto competitivo. L'inerzia da parte delle imprese, ma in termini più generali dell'intero sistema, a colmare questo nuovo fabbisogno di imprenditorialità è lo sfondo nel quale ha origine la profonda crisi che il sistema

moda della provincia di Pistoia sta attraversando ormai da almeno un quinquennio, crisi la cui rilevanza è peraltro evidente laddove si considerino anche solamente le variazioni del numero delle imprese attive o dei ricavi delle vendite, soprattutto in comparazione con le variazioni intervenute a livello regionale o nazionale, che mostrano chiaramente che il sistema moda pistoiese è stato sotto-performante ed anche più lento a modificarsi, rispetto ad altre aree, a testimonianza di una particolare fragilità strutturale.

L'uscita da questa situazione di scarso dinamismo, con l'avvio di una generalizzata reazione positiva al mutamento è reso tra l'altro più difficile dall'assenza di punti di riferimento. Il contesto competitivo in continua evoluzione rende difficile identificare traiettorie "semplici" cristallizzate in esperienze altrui. Sul territorio mancano le imprese guida, non semplicemente di successo, ma in grado di trainare altre imprese, quelle ad esse collegate o altre che potrebbero seguirle con comportamenti imitativi o emulativi, verso l'assunzione di comportamenti imprenditoriali emancipanti rispetto all'inerzia. Allo stesso tempo, il progressivo allontanamento da atteggiamenti collaborativi tra associazioni di categoria degli imprenditori e degli artigiani, anche conseguente a fenomeni specifici quali ad esempio l'abbandono del sistema delle tariffe concordate per le lavorazioni, combinato nel caso del tessile con le difficoltà oggettive delle istituzioni e delle associazioni pistoiesi a gestire in modo efficace le relazioni con i centri di potere e decisionali del distretto pratese ha teso ad ulteriormente appesantire le già deboli capacità di reazione delle imprese locali.

Ci preme già qui sottolineare che, pertanto, qualsiasi intervento di politica industriale a sostegno del sistema moda pistoiese orientato ad incidere positivamente sul grado di inerzia non potrà prescindere dall'affrontare il tema della *governance* del sistema, che, come meglio vedremo in seguito, non può ragionevolmente essere risolta in modo efficace facendo meramente sponda sul comitato del distretto della Valdinievole o su un tentativo di ottenere una maggiore rappresentanza o influenza nelle sedi decisionali delle politiche per il distretto pratese. Occorre infatti uno sforzo congiunto e condiviso da parte di tutte le istituzioni e rappresentanze sociali.

1.2 Criticità d'impresa

L'inerzia al cambiamento genericamente considerata a cui sopra abbiamo fatto riferimento può essere declinata a livello di impresa in una pluralità di criticità che implicitamente ruotano intorno ad una discrasia tra gli attuali caratteri del contesto competitivo e quelli prevalenti nelle imprese. Più in dettaglio, l'indagine empirica ha messo in evidenza le seguenti significative contrapposizioni:

- *Complessità del contesto vs. semplicità delle imprese.* Domina la piccola dimensione, anche se con differenze settoriali prevalentemente legate alla tecnologia ed al tipo di impresa ed in particolare al grado di integrazione verticale e posizionamento lungo la filiera, peraltro con conseguenti squilibri nella distribuzione del potere negoziale tra imprese che non sempre corrisponde alla distribuzione del valore e delle fonti del vantaggio competitivo sui mercati finali. Pur volendo evitare gli estremismi normativi di una analisi meramente dimensionale, è evidente che sotto una soglia dimensionale minima difficilmente è presente un sistema sufficientemente articolato di competenze complementari che possa consentire all'impresa di affrontare la competizione globale in tutti i suoi aspetti rispondendo non

soltanto a colpi di riduzione dei costi e dei tempi di produzione o di fuga dalla concorrenza con l'occupazione di nicchie temporanee di mercato. Il problema è che di fronte ad un fabbisogno palese di un sistema variegato di competenze per competere con successo, le competenze e le capacità su cui le imprese locali fanno leva sono concentrate in via pressoché esclusiva nell'area produttivo-logistica. Si tratta d'altra parte di imprese prevalentemente familiari in cui l'imprenditore è di fatto l'impresa (proprietario, soggetto di governo e operativo), spesso con un background di tipo tecnico e talvolta artigianale che si traduce in un dominante e diffuso orientamento alla produzione da cui è difficile emanciparsi, soprattutto laddove si consideri che oggettivamente l'area delle *operations* è quella che in passato ha da sola garantito il successo di queste imprese. In conseguenza del vissuto tipico dell'imprenditore, della ridotta dimensione aziendale, della scarsa apertura dell'azienda anche ai figli per la già citata combinazione di limitato appeal e di pessimismo sulle prospettive future, il tasso di scolarizzazione è peraltro molto basso, ciò limitando la possibilità di aumentare la varietà delle competenze disponibili al di là di quelle tecniche produttive. Anche in ambito produttivo, inoltre, molte imprese sono monofase e conseguentemente mono-competenza o comunque mono-prodotto, e servono uno o pochi clienti, ciò aumentando il livello di rischio imprenditoriale che viene ad essere inscindibilmente legato a doppio filo alle fluttuazioni della domanda di quel prodotto e alle sorti di quel o quei pochi clienti serviti. Lo stesso sviluppo dell'impresa risulta fisiologicamente stretto entro i confini eretti da tale specializzazione. Questa limitatezza intrinseca dovuta alla dimensione non pare essere contrastata da rilevanti azioni finalizzate ad aumentare le dimensioni attraverso acquisizione e forme di aggregazione tra imprese con le quali ottenere una massa critica adeguata a competere nel nuovo contesto.

- *Apertura del contesto vs. chiusura delle imprese.* Oltre alla già citata chiusura della proprietà delle imprese all'interno della famiglia, la ricerca ha mostrato un sistema locale a sviluppo autocontenuto e chiuso entro i confini del distretto. I mercati sia di fornitura che di sbocco sono in larga misura limitati alla provincia di Pistoia, a quella di Prato, e comunque entro la Toscana, con relazioni attivate quasi esclusivamente a livello locale. Laddove si consideri che l'apprendimento e l'aggiornamento aziendale per queste imprese passa con grande prevalenza da rapporti cliente-fornitore, al massimo dal confronto con i concorrenti, che sono molto concentrati localmente, l'autoreferenzialità dei processi di apprendimento risulta evidente. Questo è incoerente rispetto all'evoluzione di un contesto competitivo che si basa sempre più sull'apertura dei mercati, delle opportunità imprenditoriali e della concorrenza e su una sempre più accentuata e dinamica divisione internazionale del lavoro per tutte le attività della filiera. I saperi contestuali locali difficilmente si legano quindi con i sistemi di conoscenze codificate globali. Tra l'altro, mentre la chiusura verso l'esterno limita il ventaglio delle vie di apprendimento percorribili dalle imprese, anche le relazioni con clienti e fornitori locali hanno prevalente carattere negoziale, avendo nella maggioranza dei casi ad oggetto il mero scambio. Molto limitato è il ricorso a relazioni di tipo collaborativo esplicitamente finalizzato all'innovazione con condivisione di esperienze e di conoscenze, anche in conseguenza ad una certa tendenza all'individualismo imprenditoriale, maturato anche per ragioni storiche e reso evidente anche dal limitato ricorso a consorzi di varia natura. Ancora, mantenendo il focus

dell'analisi sulle relazioni con il mercato, le imprese manifestano un alto grado di dipendenza dovuto all'ampiezza molto limitata e spesso allo scarso dinamismo del portafoglio clienti, che finisce per ulteriormente sterilizzare la produzione di nuova conoscenza e conseguentemente le capacità di cambiamento. Le stesse risorse di fiducia e di reputazione sembrano essere sfruttate più per il consolidamento o la difesa di relazioni esistenti che come chiave per aumentare il grado di apertura e la moltiplicazione delle relazioni. In conseguenza alle modalità di sviluppo di tali risorse, inoltre, fiducia e reputazione sono difficilmente sfruttabili al di fuori del distretto o del microcosmo del sistema di relazioni della singola impresa, a causa di meccanismi di comunicazione che se sono efficaci, fluidi e rapidi entro i confini locali sono altrettanto inefficaci nell'amplificare il messaggio fuori da tali confini. La costrizione dei sistemi di conoscenza su cui possono far leva gli imprenditori per alimentare le possibilità di cambiamento delle proprie imprese è infine connessa alla chiusura verso interventi consulenziali esterni in aree diverse da quella amministrativa ed all'assoluta assenza di relazioni con centri di ricerca ed università.

- *Forte dinamismo del contesto vs. limitato cambiamento delle imprese.* Anche in conseguenza a quanto appena osservato, la limitata capacità di cambiare traspare con chiarezza di fronte al dinamismo del contesto. Si tratta, infatti, di imprese il cui ciclo di vita è spesso legato al ciclo di vita dell'imprenditore fondatore, poco aperte ad influenze esterne, la maggior parte delle quali adotta una politica di prodotto-mercato di focalizzazione. Gli imprenditori in moltissimi casi non considerano le proprie imprese innovative rispetto alla concorrenza, sotto nessun aspetto, né per tipo di prodotti realizzati, né per tipo di materiali impiegati, né per tipo di processi e tecnologie utilizzate, e così via. È sorprendente anche la percentuale di imprese che non ha introdotto alcuna innovazione nell'ultimo triennio, soprattutto quando si pensi al fatto che anche nel comune parlare quando si fa riferimento alle difficoltà dei settori in esame tutti sembrano d'accordo nel sostenere che l'innovazione sia l'unica o quantomeno la più sicura via per la sopravvivenza in un contesto che cambia con sempre maggiore rapidità (l'altra strada spesso menzionata è quella della strategia di nicchia, che, a prescindere da qualsivoglia valutazione circa il rischio intrinseco e la temporaneità dei risultati di tale approccio, risulta comunque poco perseguita dalle imprese intervistate). Coerente con questa scarsa propensione all'innovazione è anche la limitatezza degli investimenti effettuati nell'ultimo triennio, nonché il basso livello di adozione di nuove tecnologie, probabilmente non compatibili con le competenze disponibili più che con il modello di business e gli obiettivi perseguiti dalle imprese. Tuttavia, il limite più stringente è quello derivante dalla scarsa capacità di cambiare il modo di fare impresa e di competere. Oggi alla qualità tecnica dei prodotti è necessario per esempio affiancare e comunicare connotazioni chiare di qualità immagine legate a marchi, ad associazioni con valori nuovi, inclusi il rispetto dell'ambiente, dei diritti dei lavoratori, dell'etica, del controllo della qualità dei materiali che assicurino il rispetto della salute del consumatore, e così via. I comportamenti imprenditoriali invece non cambiano e le fonti di competitività sono sempre concentrate nelle stesse attività della catena del valore. Il risultato è quello di imprese che continuano a giocare secondo vecchie regole ad un gioco che si sta rinnovando a ritmi molto accelerati.

- *Fabbisogno di risorse e competenze vs. disponibilità e riproducibilità delle stesse.* Di fronte ad un contesto nuovo e più complesso sono necessarie, a livello d'impresa, nuove o rinnovate risorse e competenze. Sono necessari nuovi imprenditori. Quelli esistenti hanno bisogno di rafforzare la propria imprenditorialità, essendosi la soglia minima imposta dal nuovo contesto competitivo innalzata. Le imprese esistenti hanno in qualche caso bisogno di un'iniezione di managerialità, che non significa di manager. Quelle nuove dovranno in molti casi nascere con un livello minimo di managerialità. Serve ancora una larga base di capacità e di conoscenze tecnico-produttive. Sono significative le difficoltà di accesso e di gestione sistematica delle informazioni relative, tra l'altro, ai mercati finali, soprattutto quelli esteri, alle possibilità di accedere a incentivi o finanziamenti agevolati alle imprese, alle tendenze moda, ai costi delle lavorazioni e alla formazione e distribuzione del valore lungo le filiere, alle possibilità di relazioni interfiliere, alle opportunità di sfruttamento di alcune tecnologie per il miglioramento dei processi, ecc.. All'insufficienza di informazioni essenziali ai fini del supporto del processo decisionale degli imprenditori si aggiunge, inoltre, quella di comunicazione, non soltanto legata alla promozione sui mercati di sbocco, ma anche relativa ai tipi di lavorazioni effettuabili, alle capacità produttive non utilizzate, alla disponibilità di collaborazione interimpresa, e così via. Evidenti i limiti nell'attività di progettazione, soprattutto laddove si tratti di pianificare processi di sviluppo e di innovazione dell'impresa. La cultura dell'uso di business plan, analisi di fattibilità e di simulazione e strumenti simili è scarsamente presente. A queste carenze che originano dalla necessità di affrontare il nuovo contesto si sommano, oltre ai vincoli di natura finanziaria, quelle altrettanto importanti che derivano dalle difficoltà crescenti dovute a limiti a l'accesso a risorse indispensabili, tradizionalmente ad accessibilità immediata e a relativamente basso costo. Le imprese superstiti subiscono infatti gli effetti della contrazione del numero di imprese locali incontrando una difficoltà crescente a trovare possibili committenti, fornitori (in entrambi i settori è spesso difficile trovare localmente conto terzisti specializzati in alcune fasi della filiera), possibili partner o possibili acquirenti dell'impresa, generandosi così un ulteriore fabbisogno difficile da soddisfare ed un conseguente aumento della complessità da gestire.

1.3 Criticità di sistema

Sebbene molte delle osservazioni rilevate a livello d'impresa risultino ovviamente suscettibili di una lettura anche a livello di sistema, ci preme soffermarci brevemente su alcune specifiche criticità di sistema, che l'analisi ha messo in evidenza:

- *Progressivo invecchiamento del tessuto imprenditoriale* dovuto all'interruzione o comunque al significativo rallentamento del ciclo di ricambio generazionale di imprese e imprenditori. Sono poche le imprese nuove, non legate a cambi di ragione sociale, trasformazioni o altre operazioni straordinarie, ma entità che nascono come nuovi progetti imprenditoriali. Pochi sono anche i nuovi imprenditori. Non si tratta in questo caso soltanto di un problema di successione imprenditoriale, ma più in generale di ricambio imprenditoriale. L'incertezza dominante, il

pessimismo diffuso, l'orientamento al breve periodo, la percezione di incapacità di reazione rispetto ad un'aumentata complessità si traducono in un inaridimento di una linfa imprenditoriale tradizionalmente alimentata da meccanismi di legittimazione e incoraggiamento all'intraprendere la strada dell'imprenditore, nonché da istinti emulativi che motivavano singoli individui a tentare di replicare il successo di alcuni imprenditori di successo. Così gli imprenditori sono i primi a scoraggiare i propri figli a prendere in mano l'azienda di famiglia e a diffondere un senso di negatività nei confronti del "mestiere" dell'imprenditore che inibisce l'imitazione. L'assottigliamento del sistema moda a livello locale inevitabilmente riduce anche il paniere di opportunità di business individuabili ed appetibili per imprenditori esistenti o potenziali nei settori analizzati. Tra le naturali conseguenze di questo processo, le reti di relazioni per la creazione e la distribuzione del valore potrebbero dover essere completamente ridisegnate, con grande probabilità allargando i confini delle catene del valore a livello sovra-distrettuale. Chiaramente questo richiede un sistema di capacità coerenti ed un cambiamento di prospettiva e di approccio che le imprese locali, o almeno alcune di esse, dovrebbero sviluppare tutt'altro che di semplice e spontanea realizzazione.

- *Anche a livello di manodopera qualificata il ricambio generazionale è piuttosto difficile:* le capacità tecniche, qualche volta artigianali, prevalentemente basate su conoscenza tacita non trasferibile senza processi di condivisione di esperienze, non si passano più di padre in figlio, né tanto meno da artigiano o operaio specializzato a giovane aspirante artigiano o operaio specializzato, semplicemente perché questo tipo di aspirazione si sta estinguendo.
- La contrazione della consistenza dei settori a livello locale ha innescato un *progressivo impoverimento delle risorse in origine facilmente accessibili alle imprese locali.* Questo stato di cose innesca una pericolosa spirale negativa facilmente intuibile. Una delle fonti tradizionali dei vantaggi della localizzazione in un distretto industriale, di esternalità positive per dirlo con altre parole, è sempre stato considerato l'accesso agevolato, cioè a minor costo (in senso economico e di tempo), a tutte o comunque gran parte delle risorse e competenze necessarie. Il calo di imprese terziste specializzate in differenti fasi della filiera sta già rendendo difficile trovare fornitori locali per alcuni tipi di lavorazioni. Certe fasi sono anche difficilmente internalizzabili perché è comunque difficile non soltanto trovare imprese locali fornitrici ma anche operai specializzati con capacità ed esperienza adeguate per fare certe lavorazioni a livelli adeguati di qualità.
- Al progressivo inaridimento delle tradizionali risorse locali si aggiunge *l'attuale mancanza di risorse in grado di soddisfare i nuovi fabbisogni delle imprese* che originano dal mutato contesto competitivo, riconducibili ai settori del terziario avanzato a supporto dei processi di cambiamento.
- Molte delle criticità sopra indicate, tutte legate dal comune denominatore dell'inerzia al cambiamento e della progressiva contrazione ed inaridimento delle reti per l'accesso alle risorse e competenze, sembrano poggiare su un *debole senso di identità settoriale locale*, che a livello di sistema costituisce un ingrediente essenziale per "aprirsi" e aggredire il nuovo contesto piuttosto che semplicemente subirlo. Le imprese tessili sono a metà del guado,

localizzate nel contempo in provincia di Pistoia e nel distretto di Prato, si sentono poco rappresentate dalle istituzioni e associazioni locali pistoiesi, ma molte non hanno sviluppato un senso di appartenenza al distretto. Gli imprenditori del calzaturiero sono spesso chiusi in un individualismo in parte forzatamente indotto dalla contrazione della numerosità delle imprese attive, in parte da un senso di distanza crescente dalle origini storiche e culturali del distretto e da un orientamento alla sopravvivenza piuttosto che allo sviluppo.

- *La percezione, poi, dei settori del tessile e del calzaturiero tra i giovani è condizionata da un'immagine dai tratti negativi di imprenditori e lavoratori che lavorano in condizioni con scarso appeal. Questo ha generato un progressivo scollamento tra opportunità offerte dal sistema locale ed aspettative dei giovani, in parte accentuato da una sempre più debole relazione tra scuola e impresa.*

2. Politiche e linee di intervento a sostegno del sistema moda

2.1. Criteri di individuazione e di proposizione

Sulla base di quanto emerso dall'analisi è stato elaborato un sistema di politiche per il rilancio della competitività del sistema moda provinciale. Politiche ed interventi individuati sono il risultato di uno sforzo analitico e propositivo che è stato alimentato da un lato dalla valutazione delle criticità evidenziate dalla ricerca e dall'altro dai numerosi spunti emersi dai focus group che hanno coinvolto imprenditori ed associazioni, dalle interviste in profondità con alcuni imprenditori ed infine dagli incontri avuti con rappresentanti delle istituzioni e delle associazioni stesse.

Il quadro di politiche ed interventi per il sistema moda tracciato non è chiaramente da intendersi esaustivo in quanto le diverse finalità individuate, legate a doppio filo con le criticità evidenziate, sono perseguibili attraverso diverse vie e gli stessi interventi sono declinabili in modi diversi, con differenti gradi di intensità, differenti modalità attuative, con il coinvolgimento di soggetti diversi e, chiaramente, con risultati prevedibilmente diversi. È da ritenersi pertanto auspicabile, oltre che necessario, un ulteriore approfondimento ed un confronto tra le parti coinvolte una volta selezionati gli interventi su cui concentrarsi al fine di svilupparli dettagliatamente in modo coerente rispetto agli obiettivi condivisi ed agli equilibri di interessi ricercati e di massimizzarne l'efficacia prevedibile. Ciononostante il quadro proposto è tutt'altro che un mero elenco di interventi auspicabili selezionati con ragionamento speculativo, in quanto sviluppato sulla base dell'interpretazione dei problemi individuati e di un'attenta valutazione delle loro intensità ed articolato secondo *tre chiavi di lettura integrate*, non alternative. La scelta di proporre chiavi di lettura complementari, pur mantenendo inalterata la sostanza dei contenuti, è stata motivata dall'opportunità di agevolare l'interpretazione dello schema proposto, di stimolare la riflessione su piani di analisi diversi, di sintetizzare in vario modo le politiche e di agevolare il processo di scelta e decisionale. L'attenzione della politica può in questo modo concentrarsi sul tipo di finalità, sul tipo di asse di intervento o sul tipo di ambito.

Gli elementi utilizzati, in diverse combinazioni, per l'articolazione del sistema di interventi proposto sono i seguenti:

- 1) **Finalità**, intesa come l'obiettivo di fondo delle politiche industriali, distinte in:
 - *Generazione di nuovi imprenditori*, sia per successione imprenditoriale che per scelta indipendente da motivazioni di passaggio generazionale;
 - *Rigenerazione di imprenditorialità*, intesa quale volontà e capacità di attivare e governare processi di cambiamento imprenditoriale per l'aumento della competitività della singola impresa;
 - *Rigenerazione di managerialità e di competenze operative*, da intendersi come inserimento e sviluppo di capacità di gestione manageriale (su questioni non di rilevanza imprenditoriale) all'interno dell'impresa e di competenze tecniche ed utilizzabili ad un livello più operativo;
 - *Consapevolezza e informazione*, nel senso di bisogno di aumentare la dotazione di informazioni a disposizione delle imprese per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi decisionali;
 - *Consapevolezza e progettualità*, come risposta al bisogno di aumentare la capacità delle imprese di interpretare fenomeni complessi e di consapevolmente ed adeguatamente progettare iniziative per lo sfruttamento delle opportunità;
 - *Identità*, nel senso di sviluppo di un senso di appartenenza ad una comunità locale tenuta insieme da alcuni elementi identitari quale humus per l'agevolazione del perseguimento di altri obiettivi particolari legati alle finalità precedenti.

- 2) **Asse di intervento**, ovvero una sintesi delle modalità principali attraverso cui le finalità di sostegno possono essere perseguite, declinato in:
 - *Formazione*;
 - *Consulenza*;
 - *Comunicazione*;
 - *Sviluppo delle relazioni*;
 - *Incentivi e strumenti finanziari*;
 - *Servizi di supporto*.

- 3) **Ambito di intervento**, ovvero l'oggetto su cui si possono articolare certe finalità, in particolare quella di sviluppo della capacità di cambiamento; gli ambiti utilizzati sono:
 - *Processi strategici strutturali*, che coinvolge interventi mirati ad agevolare cambiamenti appunto di natura strutturale delle imprese con effetti profondi sulla sopravvivenza ed il successo nel medio e lungo periodo;
 - *Prodotto*, che include interventi volti ad aumentare la capacità delle imprese a proporre prodotti nuovi e migliorati;
 - *Mercato*, che comprende interventi finalizzati ad attivare o migliorare il rapporto delle imprese con i mercati di sbocco, nuovi o esistenti;
 - *Produzione e logistica*, che coinvolge azioni per il miglioramento dei processi interni delle imprese, soprattutto quelli relativi all'area delle *operations*.

- 4) **Criticità principali**, variabile utilizzata per assicurare il collegamento diretto tra politiche ed interventi proposti e problemi d'impresa e di sistema locale emersi dalla ricerca; tali criticità sono articolate in:
 - *Fabbisogno di risorse, competenze e capacità* di varia natura, che evidenzia la necessità di colmare il gap tra risorse disponibili e risorse necessarie per competere con successo nel mutato contesto competitivo;

- *Scarsa apertura delle imprese*, che evidenzia la necessità di allargare il sistema di relazioni verso l'esterno ed è una pre-condizione anche per superare individualismo ed il pessimismo diffuso che frena la riproduzione di molteplicità che in passato hanno alimentato i processi di selezione competitiva locali garantendo il mantenimento di uno spessore adeguato del tessuto imprenditoriale e di una disponibilità sufficiente di competenze e di manodopera qualificata.
 - *Inerzia al cambiamento*, quale elemento fondamentale alla base dell'incapacità di molte imprese a perseguire percorsi di sviluppo e di recupero della competitività;
 - *Passaggio generazionale*, quale fattispecie particolare di meccanismo di generazione di nuova imprenditorialità;
- 5) **Destinatari**, ovvero i beneficiari delle politiche proposte, che comprendono:
- *Imprenditori*, nuovi o esistenti;
 - *Imprese*, in alcuni casi con la distinzione tra finali e terziste;
 - *Territorio*, ovvero il sistema locale nel suo complesso.
- 6) **Strumenti**, che sono espressione del “come” possono essere perseguite le finalità individuate e che includono incentivi, occasioni di incontro e di scambio, interventi consulenziali, l'acquisto e lo sfruttamento condiviso di risorse, corsi ed altri.
- 7) **Obiettivi e contenuto degli interventi**, che costituiscono una specificazione particolare delle finalità più generali individuate e consentono di veicolare tali finalità in contenuti specifici di azione.
- 8) **Priorità** dell'intervento, individuata sulla base dell'intensità delle criticità prevalenti a cui risponde il singolo intervento e quindi strettamente basata sui risultati della ricerca piuttosto che ispirata a considerazioni di opportunità politica; si tratta ovviamente di indicazioni di massima che tentano di rendere sintetica una valutazione complessiva e complessa.
- 9) **Complessità** dell'intervento, con la quale non si intende esprimere un giudizio di fattibilità, che comunque è influenzato da molteplici fattori, inclusa la disponibilità di risorse e di competenze per l'intervento stesso, ma in senso più oggettivo una misura di difficoltà e di impegno richiesto legati alla varietà di combinazioni di soluzioni adottabili, al fabbisogno di risorse ed al tempo necessario per l'implementazione.

In questa sede si è ritenuto opportuno non entrare invece nel merito delle modalità di erogazione di ciascun intervento, rimandando tale tipo di valutazione e decisione ad un momento successivo rispetto alla selezione degli interventi da implementare. La scelta è stata anzitutto motivata dalla volontà di ridurre il grado di complessità dello schema di interventi che sarebbe chiaramente aumentata se per ciascuno di questi fossero state indicate le possibili opzioni di implementazione. In secondo luogo, tale decisione non può prescindere da uno screening delle opportunità che, da un punto di vista sia tecnico, sia politico, sono via via praticabili. Così, a titolo esemplificativo, non si è ritenuto di specificare che un intervento di consulenza per il passaggio generazionale può essere erogato sia attraverso l'assegnazione di *voucher* alle singole imprese, sia attraverso la gestione diretta del servizio consulenziale da parte di un centro servizi già attivo (legato ad associazioni, alla camera di commercio, o altro), sia con la stipula di un accordo

quadro con una società di consulenza specializzata e qualificata con una partecipazione delle istituzioni volta a ridurre il costo del servizio per la singola impresa.

Con la stessa logica, e soprattutto per la debolezza di ogni possibile presunzione di poter individuare a priori quali saranno le possibilità e le opportunità che si manifesteranno in futuro, è stato scelto di non indicare le modalità di finanziamento degli interventi, ovvero, per esempio, se con fondi della Provincia, se attraverso la partecipazione a bandi, e così via.

2.2. Governance istituzionale: rappresentanza e coordinamento

Prima di approfondire gli ambiti di intervento identificati sulla base dei criteri sopra esposti ci preme soffermarci, seppur brevemente, sul tema della governance del sistema. Riteniamo infatti che al di là dei contenuti specifici degli interventi, la possibilità reale di implementare questi con efficacia sia inscindibilmente legata alla esistenza di una governance istituzionale in grado di “governare” un progetto di cambiamento adeguatamente condiviso. Questo consentirebbe non solo di generare una, ovviamente utile, unitarietà d’intenti, ma anche di evitare dispersione di risorse e relativa ridondanza sul territorio di interventi “simili”, nonché l’ottenimento di una adeguata massa critica per un miglior raggiungimento degli obiettivi.

In questa prospettiva è quantomeno opportuno potenziare l’impegno da parte delle istituzioni, quali Provincia e CCIAA, nello svolgere il fondamentale ruolo di facilitatore delle relazioni tra i diversi centri di interesse e decisionali. Questo è un obiettivo plausibile per qualsiasi settore, ma in particolare per quelli legati alla moda: per il tessile-abbigliamento, oltre alla tradizionale contrapposizione tra “industria” e imprese piccole ed artigiane si aggiunge la complessità della relazione con il distretto industriale di Prato che genera un diffuso senso di scarsa rappresentazione nei centri decisionali pratesi degli interessi delle imprese pistoiesi localizzate nel distretto; per il calzaturiero sembra emergere la necessità di un intervento *super partes* di governance del distretto della Valdinievole che agevoli una ricomposizione e maggiore condivisione di obiettivi ed iniziative. Più in generale emerge una chiara necessità di ricomporre ad unità gli interessi particolari di tutti gli *stakeholder* locali e di trovare forme di coordinamento per addivenire alla definizione di interventi di politica industriale il più possibile condivisi dalle parti coinvolte ed il più possibile aderenti ai loro reali bisogni, contribuendo così a colmare l’attuale distanza tra imprese ed istituzioni.

Con riferimento a tali fini, riportiamo di seguito alcune indicazioni orientate a suggerire possibili azioni operative:

- Lo sviluppo di un *collegamento* diretto, solido e stabile *con centri servizi ed altre istituzioni* già operanti a livello locale, quali Firenze Tecnologia e Toscana Promozione, magari contribuendo al potenziamento, ma al fine di sfruttare strutture e asset di competenze già esistenti.
- La creazione di un *ente* o comunque di un “luogo” *di coordinamento provinciale per la formazione e l’innovazione nel sistema moda*, con compiti, tra l’altro, di: coordinamento delle agenzie formative locali, sviluppo e consolidamento di relazioni tra imprese e scuole tecniche, progettazione di percorsi formativi aderenti ai bisogni delle imprese, impulso alla nascita di figure professionali assenti o comunque

difficilmente reperibili nel sistema locale, creazione di relazioni sistematiche con enti e centri di ricerca, sviluppo e consolidamento di rapporti con le scuole per la promozione di un'immagine positiva del settore, ecc.. Tale ente potrebbe essere una nuova persona giuridica, per esempio una società di diritto privato partecipata da enti pubblici e associazioni, sul modello della F.I.L. di Prato; tra le possibili alternative potrebbe essere inclusa quella di formare un gruppo di lavoro con delega su questi temi nell'ambito dell'Osservatorio.

- Creazione di un *sistema per la comunicazione sistematica alle imprese di informazioni* su normative, opportunità, innovazioni, formazione ed altri temi rilevanti distinti in base al settore di appartenenza, al tipo di impresa ed agli interessi dei singoli imprenditori.
- *Rilanciare la relazione con Prato* al fine di farsi promotore di una politica sovra-provinciale di distretto dove gli interessi delle imprese distrettuali localizzate nei comuni della provincia di Pistoia siano adeguatamente rappresentati.
- *Potenziare l'operatività del Comitato di distretto della Valdinievole*, al fine di permettere una più efficace relazione con le imprese del territorio.

2.3. Finalità, ambiti e strumenti di intervento

Ultimata la breve digressione sul tema della governance, che si configura pertanto quale pre-condizione auspicabile per poter implementare in modo efficace le *policy*, torniamo ad occuparci degli ambiti di intervento.

Come accennato nel paragrafo introduttivo gli interventi individuati sono declinabili su più chiavi di lettura. Al fine però di consentire una lettura quanto più immediata possibile, con l'uso di un linguaggio e di concetti più consolidati, si è ritenuto opportuno in prima istanza declinare gli interventi proposti in funzione di un sistema di ambiti di intervento omogeneo come riportato nella seguente figura.

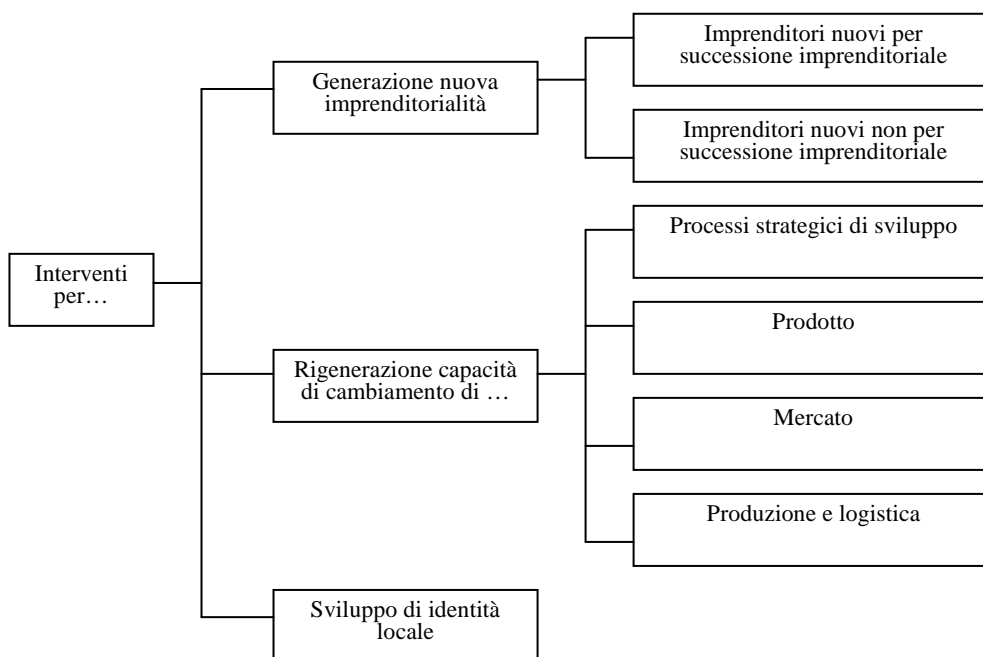


Fig. 1 - Il sistema degli ambiti di intervento

Sulla base di questo criterio le proposte di intervento sono state pertanto distinte in:

- 1) **Generazione di nuova imprenditorialità**, fondamentale ai fini del superamento dei problemi evidenziati dovuti ad una riduzione della numerosità di imprese ed imprenditori nei settori considerati, che riducono il valore del capitale sociale locale disponibile e sfruttabile dagli imprenditori. Questi interventi possono essere rivolti a:
 - 1.1) **Sostenere la successione imprenditoriale**, per i quali possono essere sviluppati:
 - Corsi di *formazione* per lo sviluppo di imprenditorialità e managerialità *per figli di imprenditori* coinvolti in processi di successione, anche tenendo in considerazione l'azione 4 del progetto PROM-PT.
 - *Assistenza* (consulenziale) per la *pianificazione* e l'*implementazione del passaggio generazionale*.
 - 1.2) **Generare imprenditori nuovi (non derivanti da successione imprenditoriale)**, che possono essere una preziosa fonte di rigenerazione di molteplicità che alimenta i processi di selezione competitiva delle imprese, per stimolare la quale si potrebbe sviluppare:
 - Il sostegno all'*affiancamento* ed al *tutoring* da imprenditori esistenti per il trasferimento di imprenditorialità *a nuovi potenziali imprenditori* (una sorta di "*apprendistato imprenditoriale*"), sia attraverso contributi, sia attraverso l'elaborazione di un piano di affiancamento.
 - L'*assistenza allo start-up* d'impresa da parte di nuovi imprenditori, attraverso, tra l'altro: l'aumento dell'accessibilità a servizi di consulenza

per la redazione di business plan, al credito per la nuova impresa e a possibili investitori; la riduzione dei costi e dei tempi per l'avvio; la facilitazione del contatto con i mercati di fornitura e di sbocco, anche mettendo il neo-imprenditore in contatto con associazioni e imprenditori locali.

- L'attivazione di e l'accesso privilegiato per i nuovi imprenditori a fondi di rotazione o altri *strumenti finanziari* che possano contribuire al superamento di barriere all'ingresso al ruolo di imprenditore per i giovani.
- La creazione di *collegamenti con le scuole* per la promozione di un'immagine positiva del sistema moda ed altri interventi di *marketing territoriale* per incoraggiare l'assunzione del rischio e del comportamento imprenditoriale da parte dei giovani nei settori in questione.

2) **Rigenerazione di capacità di cambiamento.** Si tratta di un set di interventi finalizzati al superamento della criticità principale delle imprese del sistema moda provinciale secondo quanto emerso dalla ricerca, ovvero l'inerzia al cambiamento di fronte ad una sempre crescente rapidità di mutamento del contesto competitivo. Chiaramente l'uscita da una situazione di inerzia diffusa richiede, quale prerequisito, la volontà di cambiare da parte delle imprese, rispetto alla quale sono fondamentali le azioni comprese nel successivo punto 4 per la riaffermazione di un'identità locale e di un clima positivo. Tuttavia, la volontà imprenditoriale di cambiamento deve essere accompagnata da corrispondenti ed adeguate capacità, che la politica può contribuire a sviluppare. Tali capacità sono articolabili in base all'oggetto verso cui sono indirizzate, a cui possono corrispondere i seguenti *ambiti di intervento*:

2.1) **Processi strategici di sviluppo**, ovvero processi di cambiamento per l'aumento della competitività delle imprese nel medio-lungo periodo, a prescindere dalla modalità attuativa particolare del cambiamento, per agevolare i quali possono essere forniti:

- Incentivi a *scambi* per allargare le esperienze dei *giovani imprenditori*, coinvolgendoli in altre imprese sia del territorio, sia localizzate altrove, che abbiano già percorso con successo la via dello sviluppo e dalle quali i giovani imprenditori possano trarre motivazione ed apprendere.
- *Consulenza alla formazione di aggregazioni di imprese* di varia natura per superare chiusura, barriere dimensionali e di potere negoziale, per integrare competenze e fattori di successo complementari: reti informali per proporsi e relazionarsi in modo unitario con i committenti; reti verticali formali di imprese che riproducono una parte significativa della filiera; aggregazioni orizzontali di imprese.
- Consulenza e facilitazione dell'accesso a investitori per l'*apertura del capitale all'esterno* per le imprese che debbano e vogliano avviare processi di sviluppo, anche accompagnati a salti dimensionali, che richiedono mezzi finanziari e/o competenze non disponibili all'interno e per le quali l'aumento dell'indebitamento esterno potrebbe rappresentare una barriera allo sviluppo.
- *Incubazione alle imprese in crisi reversibile*, intesa sia come contributo alla contrazione temporanea di alcuni costi, sia come consulenza per la

valutazione della reversibilità dello stato di crisi, lo sviluppo di piani di turnaround e l'accompagnamento nell'implementazione.

- *Assistenza allo sviluppo*, anche per consentire il salto dimensionale in tutti i casi in cui la crescita sia funzionale per la sopravvivenza ed il recupero della competitività dell'impresa nel lungo periodo.
- *Corsi per aumentare* il livello di *managerialità* di imprenditori e collaboratori nelle imprese, tenendo in considerazione quanto previsto dall'azione 2.b del progetto PROM-PT.
- *Incentivi per favorire l'ingresso in azienda di giovani* diplomati e laureati, anche con accordi programmatici di borse di studio (soprattutto per ricercatori) e stage per aumentare il livello di scolarizzazione delle imprese e favorire l'apertura verso conoscenze anche tacite oggi scarsamente presenti.

2.2) **Prodotto:** questo ambito include una serie di interventi che potrebbero consentire una crescita della capacità delle imprese a migliorare la loro offerta, in termini di qualità, di posizionamento, di maggiore creatività, di maggiore capacità di incontrare i bisogni dei clienti, di contenuto moda e di originalità delle proposte; tale crescita è supportabile con azioni mirate ad aumentare la dotazione di risorse, soprattutto informative, e di competenze ed abilità per lo sviluppo dei prodotti, incluse le seguenti:

- *Incentivi per favorire l'innovazione* di prodotto e la produzione di prototipi e campionari.
- *A agevolazione dell'accesso a informazioni sulle tendenze moda prodotte dagli enti (imprese, associazioni e altro) che si occupano della previsione e la diffusione delle tendenze.* Nonostante il business della previsione delle tendenze moda sia stato dominato da poche grandi imprese francesi, ci sono anche numerosi casi di agenzie emergenti, soprattutto all'estero, inclusi Sacha Pacha, Trend Union, Promostyl, Peclers, ecc..
- *Sviluppo di figure professionali quali trend scout, cool hunter,* o agevolazioni al ricorso a questo tipo di figure da parte delle imprese del sistema moda.
- *Database sulle tendenze moda* (es.: wgsn.com), che può consentire l'accesso a numerose fonti di informazione circa le tendenze, con immagini di collezioni, di nuovi punti vendita, fiere in tutto il mondo, relazioni su fenomeni culturali e di costume che possono influenzare i trend della moda, ecc; tali database sono difficilmente acquistabili da parte di una singola impresa di piccole dimensioni, ma potrebbero essere acquistati da un consorzio, o da un'associazione, che potrebbe poi occuparsi dell'invio di rapporti periodici alle imprese o della creazione e gestione di una relativa newsletter visibile agli associati.
- *Sviluppo e consolidamento di relazioni con centri di servizio per l'innovazione tecnologica già esistenti* sul territorio, quali Firenze Tecnologia, dove sono già presenti competenze specializzate e che possono funzionare da soggetti collettori e facilitatori di relazioni tra imprese e tra imprese e ricercatori finalizzate all'innovazione, oltre che fornire una serie di servizi di supporto per la partecipazione a bandi per il finanziamento dell'innovazione o del trasferimento tecnologico, sia in fase di elaborazione dei progetti, sia in fase di attuazione, con attività di rendicontazione e monitoraggio, di ricerca, di coordinamento, ecc.; il collegamento con strutture esistenti potrebbe consentire di ridurre

l'incidenza di costi fissi tipicamente elevati, di eliminare i tempi necessari per lo start-up di un nuovo centro e di aver accesso a questi servizi senza dover affrontare il problema della necessità di raggiungimento di una scala sufficiente.

- *Centralizzazione di informazioni sui bandi* che includono incentivi all'innovazione, in modo da ridurre i tempi di ricerca delle opportunità da parte della singola impresa e dell'analisi di bandi che spesso scoraggiano soprattutto le piccole imprese a causa di un livello molto elevato di complessità.
- *Corsi di formazione sulla gestione del processo di sviluppo di nuovi prodotti*, possibilmente specializzati per il sistema moda, per consentire di diffondere alcune competenze che possono contribuire a ridurre i *lead time* delle collezioni, gli sprechi dovuti ad eccessi di complessità e di varietà delle collezioni, e così via; tali corsi potrebbero includere approfondimenti sull'analisi dei dati di sell-out e di sell-in, sviluppo di piani di collezione, line editing, analisi della varietà dei campionari, organizzazione del processo di sviluppo della collezione, strumenti per la progettazione.
- *Visite sistematiche da parte del personale delle imprese presso enti e centri di ricerca e di ricercatori nelle imprese*: le prime possono aumentare il livello di consapevolezza su ciò che la tecnologia e la ricerca possono offrire all'impresa per aumentare l'efficienza e la qualità dei processi e per innovare i prodotti; le seconde possono consentire ai ricercatori di comprendere quali siano le reali esigenze delle imprese in modo da orientare la ricerca verso lo sviluppo di applicazioni utili alle stesse.
- *Borse di studio e stage per l'inserimento in impresa di giovani creativi*, che potrebbero consentire una fertilizzazione degli uffici stile o dei soggetti che comunque in azienda sono addetti allo sviluppo del prodotto con idee nuove e diverse, soprattutto per quelle imprese che devono ripensare il posizionamento del prodotto sul mercato emancipandosi da proposte che non incontrano più l'apprezzamento dei clienti o che non sono più in grado di interpretare efficacemente le tendenze. Gli stage e le borse di studio potrebbero essere attivati sulla base di convenzioni quadro stipulate con scuole ed università dove sono presenti corsi sul design per le imprese moda e di un piano di inserimenti sviluppato insieme alle imprese interessate.
- *Incontri periodici tra imprese, studenti e ricercatori per scambi di esperienze di innovazione* nei settori considerati.
- *Creazione di una "scuola della scarpa"* per la formazione e la ricerca focalizzata sul settore calzaturiero per lo sviluppo di competenze specialistiche e l'innovazione di prodotto.

2.3) **Mercato**: si tratta di un insieme di interventi finalizzati a contribuire ad aumentare la capacità delle imprese a relazionarsi con i mercati di sbocco, esistenti e nuovi, ed in alcuni casi ad uscire da situazioni di dipendenza dal committente, inclusi i seguenti:

- *Incentivi per sostenere la partecipazione a fiere diverse da quelle principali e tradizionali*, per incrementare la conoscenza dei mercati finali ed aumentare la probabilità di individuazione di opportunità in nuovi mercati. Questo tipo di intervento può inoltre favorire contaminazioni nuove e diverse utilizzabili per alimentare la creatività e

la capacità di soddisfare i bisogni dei clienti nello sviluppo di nuovi prodotti, utilizzando una modalità di apprendimento conosciuta dagli attuali imprenditori.

- *Consulenza per l'internazionalizzazione*, con un accompagnamento su progetti specifici di sviluppo, con attività di analisi del mercato, scelta di una entry strategy, individuazione di possibili distributori, importatori o agenti, analisi dei costi del canale distributivo, aiuto alla stesura di contratti, elaborazione di piani di sviluppo, ecc.. Si tratterebbe in questo caso di consulenze ritagliate su singole imprese con un approccio di tipo pedagogico mirato anche al trasferimento di conoscenze all'impresa.
- *Ricerche e consulenza per aumentare la conoscenza dei mercati finali*, consistenti in ricerche di mercato su potenziali mercati obiettivo, da svolgere anche per gruppi di imprese piuttosto che per imprese singole.
- *Showroom "pubbliche" per la promozione dei prodotti*, ovvero luoghi per l'esposizione temporanea delle collezioni in modo da consentire anche alle imprese più piccole di poter presentare in modo adeguato le proprie proposte, superando barriere finanziarie. È da valutare anche la possibilità di mettere a disposizione degli utilizzatori delle showroom un *visual merchandiser* che potrebbe fornire consulenze sull'esposizione della merce, anche con obiettivi di trasferimento di nuove competenze alle imprese. Questa iniziativa può favorire l'*incoming* di clienti potenziali ed esistenti per favorire lo sviluppo ed il consolidamento di relazioni con i mercati esteri.
- *Consulenza alle imprese terziste per l'individuazione di nuovi sbocchi e nuove filiere per le produzioni locali*, per contribuire al superamento della dimensione solo locale di queste imprese e della loro tendenza ad uno sviluppo auto-contenuto nell'ambito dei confini del distretto.
- *Consulenza per l'analisi di fattibilità di strategie di diversificazione*, con obiettivi di superamento dell'orientamento quasi esclusivo alla focalizzazione (sviluppo su mercati esistenti con prodotti esistenti), di riduzione del rischio di impresa connesso a questa strategia, di generazione di varietà, di incentivazione allo sfruttamento di nuove opportunità di mercato.

2.4) Produzione e logistica: in questo ambito sono compresi interventi volti a sviluppare alcune risorse e competenze di base utili per il miglioramento dei processi relativi alle *operations*, inclusi:

- *Lo sviluppo di un portale dei terzisti* per aumentare la disponibilità e la fruibilità di informazioni sulle imprese locali che effettuano lavorazioni c/terzi, sul tipo di lavorazioni effettuate, sulla disponibilità di capacità produttiva, ecc.. Questo tipo di iniziativa potrebbe generare benefici sia per i committenti sia per i terzisti. Per i primi consentirebbe di ridurre i tempi di ricerca dei fornitori e di far fronte con maggiore immediatezza ad eventuali picchi di produzione. Per i secondi aumenterebbe il livello di visibilità e potrebbe permettere un maggiore sfruttamento della capacità produttiva, riducendo così l'incidenza unitaria dei costi fissi.
- *Incentivi alla formazione on the job* per favorire il trasferimento di competenze tacite ed abilità che sono difficilmente trasferibili attraverso la formazione in aula, necessario per contribuire a garantire la riproduzione di abilità della manodopera.
- *Corsi per favorire l'alfabetizzazione informatica*, soprattutto, anche se non in via esclusiva, per le imprese terziste, con l'obiettivo di favorire

l'accesso a possibilità di aumento dell'efficienza dei processi e dell'efficacia della comunicazione, di relazione con committenti e fornitori evoluti, ecc..

3) **Interventi per lo sviluppo di un'identità locale**, con l'obiettivo generale di sostenere la rigenerazione di quella molteplicità, varietà e quello spessore di imprenditori e di imprese che in passato ha costituito un elemento di contesto fondamentale per la competitività delle imprese. Tali interventi includono:

- *Marketing territoriale* per diffondere il senso di appartenenza culturale al luogo, per favorire lo sviluppo di relazioni con altri sistemi locali di produzione, per riaffermare un'immagine positiva dei settori in questione, quale elemento fondamentale per incoraggiare soprattutto i giovani ad intraprendere attività imprenditoriali nel sistema moda o comunque a considerare le imprese locali del sistema moda come un possibile sbocco "appealing" per il lavoro.
- *Incontri tra imprenditori e visite ad altre imprese* per la condivisione di esperienze e per la creazione di relazioni che possano portare a collaborazioni per lo sviluppo di progetti di comune interesse.
- *Promozione di progetti per la tracciabilità dei prodotti*, che anche senza un riconoscimento legislativo del valore della provenienza potrebbero rappresentare, se affiancati da azioni efficaci di marketing, una possibile nuova fonte di differenziazione rispetto a imprese che producono in altri paesi.
- *Borse di studio e stage per avvicinare i giovani alle imprese*, non solo nell'area prodotto.
- *Incentivi per sostenere iniziative per la promozione di etica e responsabilità sociale* quali possibili nuovi fattori competitivi distintivi rispetto a imprese localizzate in altri paesi.

Ad integrazione della modalità di lettura sopra proposta, riportiamo in sintesi nelle seguenti tabelle 1 e 2 gli interventi declinati con altre due possibili chiavi di lettura, che ci sembrano complementari e comunque utili.

In particolare, la tabella 1 raggruppa gli interventi proposti in nove gruppi di **finalità** su cui le politiche di sostegno al sistema moda potrebbero concentrarsi, anche nell'ottica di una più agevole selezione di una o più finalità ritenute prioritarie rispetto alle altre. Le classi di finalità utilizzate in questa sintesi includono: generazione di nuovi imprenditori, rigenerazione di tutte le competenze e capacità, rigenerazione di imprenditorialità, rigenerazione di managerialità, rigenerazione di altre capacità, consapevolezza e informazione, consapevolezza e progettualità ed identità.

La tabella 2 classifica invece le proposte in base all'**asse di intervento**, consentendo di focalizzare l'attenzione su gruppi di interventi che in un certo senso possono richiedere l'attivazione di risorse, competenze ed attori simili su questioni trasversali rispetto a criticità o obiettivi particolari.

Infine la matrice rappresentata nella figura 2 raggruppa gli interventi proposti in base ad una valutazione della priorità (scala da 1-molto a 5-poco) e del livello di complessità (scala da 1-poco a 5-molto). Pur scontando l'implicita soggettività, dalla lettura della matrice si possono trarre utili indicazioni per la scelta degli interventi su cui concentrare l'attenzione nel successivo processo di valutazione, selezione ed integrazione delle proposte.

Finalità	Criticità principali	Destinatari	Strumenti	Obiettivo e contenuto interventi	Priorità	Complessità
Generazione nuovi imprenditori	Passaggio generazionale	Imprenditori	Corsi	Formazioni a figli di imprenditori in caso di successione imprenditoriale	2	1
	Passaggio generazionale	Imprese finali	Consulenza	Assistenza per pianificazione passaggio generazionale	2	2
	Fabbisogno R&C	Imprenditori	Strumenti finanziari	Fondi rotazione e/o altri strumenti finanziari di distretto per neo-imprenditori	2	5
	Fabbisogno R&C	Imprenditori di imprese finali	Affiancamento e tutoring da imprenditori esistenti	Trasferimento imprenditorialità a neo-imprenditori	1	2
	Fabbisogno R&C	Imprenditori	Incubazione	Assistenza per start-up d'impresa	1	2
Rigenerazione imprenditorialità	Scarsa apertura imprese	Imprenditori	Incentivare scambi	Allargare le esperienze dei giovani imprenditori	2	1
	Fabbisogno R&C	Imprese finali	Consulenza	Assistenza per apertura a capitale esterno	3	3
	Inerzia al cambiamento	Imprese finali	Incubazione	Aiuto alle imprese in crisi reversibile	2	2
	Inerzia al cambiamento	Imprese finali	Incubazione	Assistenza allo sviluppo per consentire il salto dimensionale	2	2
	Scarsa apertura imprese	Imprese finali	Consulenza	Favorire l'internazionalizzazione	3	3
	Inerzia al cambiamento	Imprese finali	Incentivi	Favorire l'innovazione di prodotto e la produzione di prototipi e campionari	3	2
	Inerzia al cambiamento	Imprese	Consulenza	Assistenza per l'analisi di fattibilità e promozione della diversificazione delle produzioni	3	3
Rigenerazione managerialità e competenze operative	Scarsa apertura imprese	Imprese	Incentivi	Favorire l'ingresso in azienda di giovani diplomati e laureati	2	2
	Fabbisogno R&C	Imprese	Corsi	Aumentare il livello di managerialità nelle aziende	1	2
	Fabbisogno R&C	Territorio	Borse di studio e stage	Avvicinare i giovani alle imprese	2	2
	Fabbisogno R&C	Territorio	Incentivi alla formazione on the job	Favorire il trasferimento di conoscenze tacite ed abilità	2	3
	Fabbisogno R&C	Territorio	Corsi	Favorire l'alfabetizzazione informatica	3	2
Rigenerazione tutte	Fabbisogno R&C	Territorio	Comitato coordinamento provinciale per la formazione e l'innovazione	Coordinamento agenzie formative locali - Sviluppo relazione stabile tra imprese e scuole tecniche - Progettazione percorsi formativi aderenti ai fabbisogni delle imprese - Impulso alla nascita di nuove figure professionali che mancano sul territorio	1	3
	Fabbisogno R&C	Territorio	Creazione scuola della scarpa	Formazione e ricerca focalizzata sul settore calzaturiero per sviluppo competenze specialistiche ed innovazione	4	4

Tabella 1 – Interventi per finalità – prima parte

Finalità	Criticità principali	Destinatari	Strumenti	Obiettivo e contenuto interventi	Priorità	Complessità
Consapevolezza e informazione	Scarsa apertura imprese Inerzia al cambiamento	Imprese	Consulenza	Interventi volti a favorire la conoscenza dei mercati finali	3	3
		Imprese	Incentivi	Sostenere la partecipazione a fiere diverse da quelle principali e tradizionali per la promozione in nuovi mercati e per nuove contaminazioni per lo sviluppo di nuovi prodotti	2	1
	Fabbisogno R&C	Imprese	Comunicazione	Informazione sistematica alle imprese, su normative, opportunità, innovazioni rilevanti, formazione, ecc.	2	4
	Fabbisogno R&C	Imprese	Database tipo WGSN	Agevolare l'accesso alle informazioni sulle tendenze moda	2	1
	Fabbisogno R&C	Imprese	Accesso informazioni	Agevolare l'accesso alle informazioni sulle tendenze moda prodotte da centri stile	2	4
	Fabbisogno R&C	Imprese terziste	Portale	Aumentare la disponibilità di informazioni su aziende, lavorazioni, livello di saturazione della capacità produttiva, ecc.	3	5
Consapevolezza e progettualità	Scarsa apertura imprese Inerzia al cambiamento	Imprese	Consulenza	Supporto all'individuazione di nuovi sbocchi e nuove filiere per le produzioni locali	2	3
		Imprese	Consolidamento rapporto con strutture esistenti sul territorio	Assistenza all'innovazione	2	2
	Inerzia al cambiamento Scarsa apertura imprese	Imprese	Ufficio centralizzato per assistenza bandi		2	4
		Imprese	Corsi	Aumentare le competenze sulla gestione dell'innovazione	1	1
		Imprese	Incontri	Sviluppare relazioni sistematiche con enti e centri di ricerca	2	3
	Scarsa apertura imprese	Imprese	Comitato coordinamento provinciale per la formazione e l'innovazione		2	3
Imprese		Borse di studio e stage	Agevolare l'inserimento di giovani laureati e creativi all'interno dell'impresa	3	2	
Identità	Fabbisogno R&C Scarsa apertura imprese	Territorio	Comitato coordinamento provinciale per la formazione e l'innovazione	Creazione di collegamenti con le scuole per promozione e lo sviluppo di un'immagine del settore positiva	1	3
		Territorio	Marketing territoriale	Diffondere il senso di appartenenza culturale al luogo	1	3
	Scarsa apertura imprese	Imprese	Promozione e marketing territoriale	Favorire lo sviluppo di relazioni con altri sistemi locali di produzione	2	3
	Scarsa apertura imprese	Imprese	Incontri e visite presso imprese	Condivisione di esperienze di altre imprese	2	1
	Fabbisogno R&C	Imprese	Incentivi	Sostegno ad iniziative per la promozione di etica e responsabilità sociale	3	3
	Scarsa apertura imprese	Imprese	Incontri	Socializzazione di imprenditori tecnici e manager collegati a progetti di interesse per le imprese	3	3
	Fabbisogno R&C	Imprese	Showroom pubbliche	Promozione prodotti	4	5
	Scarsa apertura imprese	Imprese	Consulenza	Promozione di progetti per la tracciabilità dei prodotti	3	4
	Scarsa apertura imprese	Imprese terziste	Consulenza	Agevolare la creazione di reti informali di imprese per relazionarsi in modo unitario con committenti	2	4
	Scarsa apertura imprese	Imprese	Consulenza	Facilitare la creazione di reti verticali formali di imprese che riproducono una parte significativa della filiera	2	4
Scarsa apertura imprese	Imprese finali	Consulenza	Assistenza alla progettazione e realizzazione di aggregazioni tra imprese	2	4	

Tabella 1 – Interventi per finalità – seconda parte

Asse di intervento	Criticità principali	Finalità	Destinatari	Strumenti	Obiettivo e contenuto interventi	Priorità	Complessità
Formazione	Fabbisogno R&C	Rigenerazione tutte	Territorio	Comitato coordinamento provinciale per la formazione e l'innovazione	Coordinamento agenzie formative locali - Sviluppo relazione stabile tra imprese e scuole tecniche - Progettazione percorsi formativi aderenti ai fabbisogni delle imprese - Impulso alla nascita di nuove figure professionali che mancano sul territorio	1	3
	Scarsa apertura imprese	Consapevolezza e progettualità	Imprese	Comitato coordinamento provinciale per la formazione e l'innovazione	Sviluppare relazioni sistematiche con enti e centri di ricerca	2	3
	Fabbisogno R&C	Identità	Territorio	Comitato coordinamento provinciale per la formazione e l'innovazione	Creazione di collegamenti con le scuole per promozione e lo sviluppo di un'immagine del settore positiva	1	3
	Passaggio generazionale	Generazione nuovi imprenditori	Imprenditori	Corsi	Formazioni a figli di imprenditori in caso di successione imprenditoriale	2	1
	Fabbisogno R&C	Rigenerazione managerialità e compet. operative	Imprese	Corsi	Aumentare il livello di managerialità nelle aziende	1	2
	Fabbisogno R&C	Rigenerazione managerialità e compet. operative	Territorio	Corsi	Favorire l'alfabetizzazione informatica	3	2
	Inerzia al cambiamento	Consapevolezza e progettualità	Imprese	Corsi	Aumentare le competenze sulla gestione dell'innovazione	1	1
	Fabbisogno R&C	Rigenerazione managerialità e compet. operative	Territorio	Borse di studio e stage	Avvicinare i giovani alle imprese	2	2
	Scarsa apertura imprese	Consapevolezza e progettualità	Imprese	Borse di studio e stage	Agevolare l'inserimento di giovani laureati e creativi all'interno dell'impresa	3	2
	Fabbisogno R&C	Generazione nuovi imprenditori	Imprenditori di imprese finali	Affiancamento e tutoring da imprenditori esistenti	Trasferimento imprenditorialità a neo-imprenditori	1	2
	Fabbisogno R&C	Rigenerazione tutte	Territorio	Creazione scuola della scarpa	Formazione e ricerca focalizzata sul settore calzaturiero per sviluppo competenze specialistiche ed innovazione	4	4
	Scarsa apertura imprese	Rigenerazione imprenditorialità	Imprenditori	Incentivare scambi	Allargare le esperienze dei giovani imprenditori	2	1
	Fabbisogno R&C	Rigenerazione managerialità e compet. operative	Territorio	Incentivi alla formazione on the job	Favorire il trasferimento di conoscenze tacite ed abilità	2	3

Tabella 2 – Interventi per asse di intervento – prima parte

Asse di intervento	Criticità principali	Finalità	Destinatari	Strumenti	Obiettivo e contenuto interventi	Priorità	Complessità
Consulenza	Fabbisogno R&C	Rigenerazione imprenditorialità	Imprese finali	Consulenza	Assistenza apertura a capitale esterno	3	3
	Passaggio generazionale	Generazione nuovi imprenditori	Imprese finali	Consulenza	Assistenza per pianificazione passaggio generazionale	2	2
	Scarsa apertura imprese	Rigenerazione imprenditorialità	Imprese finali	Consulenza	Favorire l'internazionalizzazione	3	3
	Inerzia al cambiamento	Rigenerazione imprenditorialità	Imprese	Consulenza	Assistenza per l'analisi di fattibilità e promozione della diversificazione delle produzioni	3	3
	Scarsa apertura imprese	Consapevolezza e informazione	Imprese	Consulenza	Interventi volti a favorire la conoscenza dei mercati finali	3	3
	Scarsa apertura imprese	Consapevolezza e informazione	Imprese	Consulenza	Supporto all'individuazione di nuovi sbocchi e nuove filiere per le produzioni locali	2	3
	Scarsa apertura imprese	Identità	Imprese	Consulenza	Promozione di progetti per la tracciabilità dei prodotti	3	4
	Scarsa apertura imprese	Identità	Imprese terziste	Consulenza	Agevolare la creazione di reti informali di imprese per relazionarsi in modo unitario con committenti	2	4
	Scarsa apertura imprese	Identità	Imprese	Consulenza	Facilitare la creazione di reti verticali formali di imprese che riproducono una parte significativa della filiera	2	4
	Scarsa apertura imprese	Identità	Imprese finali	Consulenza	Assistenza alla progettazione e realizzazione di aggregazioni tra imprese	2	4
	Inerzia al cambiamento	Rigenerazione imprenditorialità	Imprese finali	Incubazione	Aiuto alle imprese in crisi reversibile	2	2
	Inerzia al cambiamento	Rigenerazione imprenditorialità	Imprese finali	Incubazione	Assistenza allo sviluppo per consentire il salto dimensionale	2	2
	Fabbisogno R&C	Generazione nuovi imprenditori	Imprenditori	Incubazione	Assistenza per start-up d'impresa	1	2
Inerzia al cambiamento	Consapevolezza e progettualità	Imprese	Ufficio centralizzato per assistenza bandi	Assistenza all'innovazione	2	4	
Comunicazione	Fabbisogno R&C	Consapevolezza e informazione	Imprese	Comunicazione	Informazione sistematica alle imprese, su normative, opportunità, innovazioni rilevanti, formazione, ecc.	2	4
	Scarsa apertura imprese	Identità	Territorio	Marketing territoriale	Diffondere il senso di appartenenza culturale al luogo	1	3
	Scarsa apertura imprese	Identità	Imprese	Promozione e marketing territoriale	Favorire lo sviluppo di relazioni con altri sistemi locali di produzione	2	3
	Fabbisogno R&C	Consapevolezza e informazione	Imprese terziste	Portale	Aumentare la disponibilità di informazioni su aziende, lavorazioni, livello di saturazione della capacità produttiva, ecc.	3	5

Tabella 2 – Interventi per asse di intervento – seconda parte

Asse di intervento	Criticità principali	Finalità	Destinatari	Strumenti	Obiettivo e contenuto interventi	Priorità	Complessità
Sviluppo relazioni	Inerzia al cambiamento	Consapevolezza e progettualità	Imprese	Consolidamento rapporto con strutture esistenti sul territorio	Assistenza all'innovazione	2	2
	Scarsa apertura imprese	Consapevolezza e progettualità	Imprese	Incontri	Sviluppare relazioni sistematiche con enti e centri di ricerca	2	3
	Scarsa apertura imprese	Identità	Imprese	Incontri	Socializzazione di imprenditori tecnici e manager collegati a progetti di interesse per le imprese	3	3
	Scarsa apertura imprese	Consapevolezza e progettualità	Imprese	Incontri (settimana creatività)	Agevolare l'inserimento di giovani laureati e creativi all'interno dell'impresa	3	2
	Scarsa apertura imprese	Identità	Imprese	Incontri e visite presso imprese	Condivisione di esperienze di altre imprese	2	1
	Scarsa apertura imprese	Rigenerazione imprenditorialità	Imprenditori	Incentivare scambi	Allargare le esperienze dei giovani imprenditori	2	1
Incentivi e strumenti finanziari	Scarsa apertura imprese	Rigenerazione managerialità e compet. operative	Imprese	Incentivi	Favorire l'ingresso in azienda di giovani diplomati e laureati	1	2
	Inerzia al cambiamento	Rigenerazione imprenditorialità	Imprese finali	Incentivi	Favorire l'innovazione di prodotto e la produzione di prototipi e campionari	3	2
	Inerzia al cambiamento	Consapevolezza e informazione	Imprese	Incentivi	Sostenere la partecipazione a fiere diverse da quelle principali e tradizionali per la promozione in nuovi mercati e per nuove contaminazioni per lo sviluppo di nuovi prodotti	2	1
	Fabbisogno R&C	Identità	Imprese	Incentivi	Sostegno ad iniziative per la promozione di etica e responsabilità sociale	3	3
	Fabbisogno R&C	Rigenerazione managerialità e compet. operative	Territorio	Incentivi alla formazione on the job	Favorire il trasferimento di conoscenze tacite ed abilità	2	3
	Fabbisogno R&C	Generazione nuovi imprenditori	Imprenditori	Strumenti finanziari	Fondi rotazione e/o altri strumenti finanziari di distretto per neo-imprenditori	2	5
Servizi di supporto	Fabbisogno R&C	Consapevolezza e informazione	Imprese	Accesso informazioni	Agevolare l'accesso alle informazioni sulle tendenze moda prodotte da centri stile	2	4
	Fabbisogno R&C	Consapevolezza e informazione	Imprese	Database tipo WGSN	Agevolare l'accesso alle informazioni sulle tendenze moda	2	1
	Fabbisogno R&C	Identità	Imprese	Showroom pubbliche	Promozione prodotti	4	5

Tabella 2 – Interventi per asse di intervento – terza parte

<p>Priorità</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p>Corsi su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trend scouting e cool hunting - sistemi per la pianificazione delle collezioni - valutazione della collezione e line editing - programmi per la riduzione della varietà - sistemi per la raccolta e l'analisi di dati di sell-in e sell-out - organizzazione del processo di sviluppo della collezione - strumenti per la progettazione 	<p>Affiancamento e tutoring da imprenditori esistenti - Incubazione per start-up - Corsi per sviluppo managerialità</p>	<p>Comitato coordinamento provinciale per la formazione e l'innovazione - Marketing territoriale per sviluppo identità</p>		
		<p>Incentivi per sostegno a partecipazione fiere diverse - Incentivi per favorire ingresso giovani - Incubazione imprese in crisi reversibile e per salto dimensionale - Assistenza passaggio generazionale - Borse studio e stage per ingresso giovani - Rapporti con strutture esistenti per assistenza a innovazione</p>	<p>Incentivi a formazione on the job - Consulenza per nuovi sbocchi e filiere - Relazioni sistematiche con centri ricerca - Promozione relazioni con altri sistemi locali</p>	<p>Informazione sistematica alle imprese - Ufficio centralizzato assistenza bandi - Consulenza formazione reti e aggregazioni - Accesso info tendenze moda da centri stile</p>	<p>Fondo rotazione ed altri strumenti finanziari per neo-imprenditori</p>
		<p>Corsi informatica - Incontri e settimana creatività - Incentivi innovazione e sviluppo prototipi e campionari</p>	<p>Consulenza apertura capitale esterno - Consulenza internazionalizzazione - Consulenza per diversificazione - Consulenza su mercati finali - Incentivi per etica e responsabilità sociale - Incontri per socializzazione</p>	<p>Consulenza tracciabilità</p>	<p>Portale terziste</p>
				<p>Scuola della scarpa</p>	<p>Showroom pubbliche</p>
	1	2	3	4	5

Fig. 2 – Matrice priorità-complessità degli interventi

BIBLIOGRAFIA

- ANCI (2005), *L'industria calzaturiera italiana 2004*, Relazione Economico statistica, Milano.
- ANCI (2006), *L'industria calzaturiera italiana. Lineamenti principali 2005*, Relazione Economico statistica, Milano.
- Bacci L. (a cura di), (2004), *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, Collana IRPET, Milano, Franco Angeli.
- Bacci L. (2004), *La filiera del sistema pelle fra Scandicci, Pontassieve e Santa croce sull'Arno nel quadro delle relazioni a scala regionale, nazionale e internazionale*, Firenze, IRPET.
- Becattini et al. (2001), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale: trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*. Torino, Rosenberg & Sellier.
- Bellandi M., Sforzi F. (2001), *La molteplicità dei sentieri di sviluppo locale*, in Becattini G., Bellandi M., Bianchi Martini S. (2005), *L'azienda calzaturiera. Le prospettive di sviluppo dell'area lucchese*, Milano, Franco Angeli.
- Carapellotti F., Pennati F. a cura di (2004), *Report statistico sui distretti industriali*, Rapporto IPI, Roma.
- Cardinali S. (2005), *Il processo di transizione nelle imprese distrettuali calzaturiere*, in Gregari G., *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, Torino, G. Giappichelli.
- Cavalieri A. (1999), *Toscane e toscane. Percorsi locali e identità regionale nello sviluppo economico*, IRPET, Milano, Franco Angeli.
- Cecchella A. (1980), *Assetto territoriale e struttura economica della provincia di Pistoia*, Milano, Franco Angeli.
- Centro studi SMI (2006), *L'industria tessile moda in Italia. Rapporto 2005/2006 Il quadro generale*, Milano, Luglio.
- Centro studi SMI (2006), *La congiuntura nel settore tessile moda. I risultati dell'indagine campionaria*, Milano, Ottobre.
- Cipriani A. et al. (1974), *L'economia della provincia di Pistoia*, Milano, Franco Angeli.
- Cipriani A., Leoni R. (1974), *Guida statistica all'economia pistoiese*, Milano, F. Angeli.
- Donna G., Gambino F. (1997), *La gestione dell'impresa calzaturiera*, Milano, Guerini.
- Eberle H., Hermling H, Hornberger M. (2001), *Tecnologia dell'abbigliamento. Dalla fibra all'abito*. Milano, Ascontex.
- Ferrucci L. (1993), *Mercato del lavoro, relazioni verticali, risorse professionali e dinamiche evolutive del calzaturiero pistoiese*, in Assindustria Pistoia et al., *Fabbisogno di competenze professionali dei lavoratori e degli imprenditori e dei servizi alle imprese nel settore calzaturiero nell'area di Pistoia*, FORCE.
- FIL (1999), *Nobilitazione tessile: manuale per la formazione degli operatori*, Prato, Assessorato all'istruzione, formazione professionale, politiche del lavoro e concertazione.

- Giorgetti L. (2003), *Relazione dell'assessore alle attività produttive della Provincia di Pistoia*, Provincia di Pistoia, Conferenza Programmatica della Valdinievole, Montecatini Terme, 17 -19 Marzo.
- Gregori G. (1996), *L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale*, Torino, G. Giappichelli.
- Gregori G. (2005), *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, Torino, G. Giappichelli.
- Hermes Lab (2005), *Osservatorio Subfornitura moda 2005*, Supplemento a Tecnologie tessili, n. 6, Novembre/dicembre.
- IPI (2002), *L'esperienza italiana dei distretti italiani*, Ministero delle attività produttive-IPI, www.ipi.it.
- IPI (2003), *Industria tessile e abbigliamento*, Roma, IPI.
- IPI (2006), *La filiera distributiva dell'abbigliamento e delle calzature. Scenari modelli e trend evolutivi*, Roma, IPI.
- IRPET (1997), *I sistemi territoriali della provincia di Pistoia : l'evoluzione economica e socio-culturale dagli inizi degli anni ottanta ad oggi*, Firenze, IRPET.
- IRPET (2000), *Infrastrutture territorio e sviluppo nella provincia di Pistoia*. Pistoia, Pistoia-Programma, n.4-5.
- IRPET, Regione Toscana (2001), *Il mosaico territoriale dello sviluppo socio-economico della Toscana. Schede sintetiche dei sistemi economici locali della Toscana*, Quaderni della programmazione.
- IRPET (2004), *Distretti e innovazione: le funzioni logistiche e di trasporto*, Collana Regione toscana (Piano regionale della mobilità e della logistica), Allegato 8, Firenze.
- IRPET (2006), *Commercio estero della Toscana. Rapporto 2005-2006*.
- Labory S., Zanni L., a cura di (2002), *Il Sistema Moda in Toscana*, Firenze, Collana IRPET.
- Ordanini A. (1995), *I principali distretti calzaturieri*, Milano, Egea.
- Osservatorio regionale toscano sull'artigianato, *La congiuntura dell'artigianato in Toscana. Rapporto sintetico*, Anni 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.
- Palazzi M., a cura di (2005), *L'internazionalizzazione nella provincia di Forlì Cesena: il settore moda*, Camera commercio Forlì-Cesena.
- Proietti A. (2003), *Il settore delle calzature*, ICE, Area studi Focus settoriale.
- Saviolo S., Testa S. (2000), *Le imprese del sistema moda, il management a servizio della creatività*, Milano, Etas Libri.
- Sforzi F., Lorenzini F. (2002), *I distretti industriali*, in IPI (2002), *L'esperienza italiana dei distretti italiani*, Ministero delle attività produttive-IPI, www.ipi.it.
- Varaldo R. (1988), *Il sistema delle imprese calzaturiere*, Torino, G. Giappichelli.