



Unioncamere
Toscana



Distretti industriali e imprese artigiane tra continuità e cambiamento

I CASI DI PRATO E DI EMPOLI





Unioncamere
Toscana



CNA TOSCANA



Distretti industriali e imprese artigiane tra continuità e cambiamento

I CASI DI PRATO E DI EMPOLI

A cura di Lorenzo Zanni



L'indagine è stata realizzata sotto il coordinamento di un apposito Comitato presieduto da Unioncamere Toscana e composto da:

- Alessandro Compagnino, Regione Toscana
- Emanuele Berretti, CGIL Toscana
- Paola Baldi, Regione Toscana
- Mario Catalini, UIL Toscana
- Roberto Castellucci, CNA Toscana
- Maurizio Petriccioli, CISL Toscana
- Laura Simoncini, Confartigianato Imprese Toscana
- Riccardo Perugi, Unioncamere Toscana
- Alberto Susini, Unioncamere Toscana

Il Comitato di Coordinamento si è avvalso dell'ausilio di un gruppo di lavoro composto da:

- Massimiliano Brezzo Filtea CGIL Toscana
- Dario Caserta, CCIAA Prato
- Daniele Cateni, Filtea - CGIL Toscana
- Simone Marchi, CNA Prato
- Cristina Marullo, Uff. Studi Unioncamere Toscana
- Gino Metefori, Femca Prato CISL
- Riccardo Perugi, Uff. Studi Unioncamere Toscana
- Marco Pieragnoli, Confartigianato Imprese Prato
- Maurizio Ruini, CNA Firenze
- Alberto Susini, Uff. Studi Unioncamere Toscana

Riconoscimenti

Il volume espone i risultati di un'indagine che Unioncamere Toscana ha affidato al prof. Lorenzo Zanni (coordinatore scientifico) in collaborazione con IRPET. La redazione del testo è stata curata da diversi autori; in particolare:

- Annalisa Caloffi ha redatto il cap. 1.
- Marco Bellandi ha redatto i §§ 3.1, 3.2; i §§ 3.4 e 3.5 (assieme a L. Bacci).
- Gabi Dei Ottati ha redatto i §§ 4.2, 4.3, 4.4 (assieme a L. Bacci).
- Lorenzo Bacci ha redatto i §§ 2.1 (assieme a M. Mariani) e 3.3; i §§ 3.4 e 3.5 (assieme a M. Bellandi); i §§ 4.1, 4.4 (assieme a G. Dei Ottati); l'appendice 3; le conclusioni (assieme a L. Zanni).
- Marco Mariani i §§ 2.1 (assieme a L. Bacci), 5.3.2; l'appendice 1.
- Riccardo Perugi ed Alberto Susini hanno redatto il § 2.2.
- Cristina Santini l'appendice 2.
- Lorenzo Zanni ha redatto l'Introduzione, i §§ 5.1, 5.2, 5.3.1, 5.3.3; 5.3.4 (assieme a Dai Ping); le conclusioni (assieme a L. Bacci).

L'indagine empirica tramite interviste dirette agli imprenditori italiani è stata coordinata da Roberto Gambassi; l'indagine empirica e le interviste dirette agli imprenditori cinesi è stata condotta da Dai Ping.

Si ringrazia per la preziosa collaborazione fornita nel corso della ricerca: Stefano Casini Benvenuti (Irpel) che ha collaborato alla fase di impostazione metodologica; Silvia Ghiribelli (Irpel) per analisi ed elaborazione dati; Giancarlo Maffei e Daniela Toccafondi per i consigli nell'analisi dell'imprenditoria cinese; Alessandra Pescarolo (Irpel) per la collaborazione prestata nell'analisi dei processi di successione imprenditoriale; Elena Zangheri (Irpel) per l'allestimento del testo; i componenti del gruppo di lavoro facenti parte delle associazioni di categoria e sindacali; tutti gli imprenditori del settore T/A che sono stati intervistati.

Il presente rapporto, insieme all'appendice, possono essere scaricati da internet sul sito www.starnet.unioncamere.it nell'area territoriale Toscana.

Logo ORT: Marco Capaccioli, C.D.&V., Firenze
Stampa: ABC Tipografia

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. I DISTRETTI INDUSTRIALI DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO E LA SUBFORNITURA ARTIGIANA NELL'AREA PRATESE-EMPOLESE. UNA RASSEGNA CRITICA DELLE RICERCHE	9
1.1. Introduzione	9
1.2. Subfornitura e distretti industriali in un contesto globale	9
1.3. Le analisi empiriche sulla subfornitura, con particolare riferimento alla Toscana	15
1.4. I distretti di Prato ed Empoli	18
1.5. Prime considerazioni di sintesi sul dibattito scientifico ed alcuni interrogativi rimasti aperti	24
2. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO DEI SISTEMI LOCALI INDAGATI TRA IL 1971 E IL 2006	25
2.1. L'evoluzione dei sistemi locali Prato-Empoli nei decenni 1971-2001 tra crescita del terziario e ridimensionamento dei settori moda	25
2.2. La recente dinamica dell'artigianato Tessile-Abbigliamento nei sistemi locali indagati: le imprese artigiane tra crisi e ristrutturazione	35
3. IMPRESE DISTRETTUALI E SISTEMI LOCALI DI FRONTE ALLA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE	47
3.1. Frammentazione internazionale della produzione e distretti industriali	47
3.2. La riconfigurazione internazionale della filiera di fornitura TA e l'impatto locale	54
3.3. I processi di internazionalizzazione produttiva dei distretti: un'analisi dei flussi di import-export regionale e dei dati del commercio internazionale a livello d'impresa	58
3.4. Un approfondimento analitico sui tipi dell'inter-industry trade toscano delle imprese toscane di tessile abbigliamento	71
3.5. Prime considerazioni di sintesi sui processi di internazionalizzazione	86
4. ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA E RISORSE CRITICHE NEI DISTRETTI DI PRATO E DI EMPOLI	89
4.1. Caratteri strutturali della filiera e tipologie aziendali	89
4.2. Caratteri della subfornitura tessile e di quella delle confezioni di Prato e di Empoli	111
4.3. Evoluzione dei rapporti di subfornitura e riproduzione dei fattori critici dello sviluppo locale	122
4.4. Prime considerazioni di sintesi inerenti organizzazione produttiva e risorse critiche	127
5. I MODELLI IMPRENDITORIALI NELLA SUB-FORNITURA ARTIGIANA TRA PASSATO E FUTURO	133
5.1. Introduzione	133
5.2. L'impatto dei processi di transizione generazionale nel settore tessile dell'area pratese. Evoluzione dei modelli di governance familiari e problemi di gestione della successione imprenditoriale	134
5.3. L'emergere di nuovi attori protagonisti nel settore dell'abbigliamento: caratteri distintivi e ruolo delle imprese cinesi	149
5.4. Prime considerazioni di sintesi inerenti l'evoluzione dei modelli imprenditoriali	179
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	185

<i>Appendice 1</i>	
LE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE AZIENDALE NEL SETTORE MODA: ALCUNI CASI SIGNIFICATIVI DEI DISTRETTI DI PRATO ED EMPOLI	207
<i>Appendice 2</i>	
L'EVOLUZIONE IN CORSO SECONDO L'OPINIONE DI ALCUNI TESTIMONI PRIVILEGIATI	215
<i>Appendice 3</i>	
CASI SPURI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE (RISPETTO AI TIPI DEL § 3.5)	223
<i>Appendice 4</i>	
I QUESTIONARI UTILIZZATI E LA METODOLOGIA DI CAMPIONAMENTO	227
BIBLIOGRAFIA	247

INTRODUZIONE

di Lorenzo Zanni

La presente indagine ha un compito apparentemente arduo: aggiungere sotto il profilo scientifico qualcosa di nuovo su dei settori e territori già ampiamente studiati (soprattutto il distretto di Prato) nei loro caratteri strutturali e nelle loro dinamiche congiunturali. Una indagine resa ancora più difficile in presenza di studi che hanno analizzato la recente evoluzione dei sistemi distrettuali in Toscana (Nomisma-Istituto S. Anna, 2006) e che hanno approfondito le performance economico-finanziarie delle imprese del tessile-abbigliamento nell'area pratese (Giunta-Bonacchi, 2006).

Il fatto che l'Osservatorio Regionale Toscano dell'Artigianato (ORTA) abbia commissionato un ulteriore approfondimento può, a prima vista, far riflettere perché si pensa che molto oramai sia già stato scritto e che la diagnosi del sistema produttivo locale sia ben definita. In realtà alcuni aspetti dell'attuale trasformazione sono rimasti in ombra nel dibattito scientifico; altri fenomeni sono stati osservati attraverso metodologie che non consentono di cogliere in profondità le recenti dinamiche evolutive; in altri casi, infine, si intravede una diagnosi, ma restano ancora incerte le linee di policy. Il presente lavoro cercherà di colmare alcune di queste lacune conoscitive prestando particolare attenzione al mondo delle imprese artigiane, in particolare di quelle che operano in conto terzi nei distretti del tessile-abbigliamento di Prato ed Empoli.

I sistemi locali indagati, al pari di altri distretti del Made in Italy (Zanni, a cura di, 2006), sono recentemente oggetto di profonde trasformazioni di matrice esogena ed endogena. Le spinte al cambiamento provenienti dall'esterno determinano, per una serie di cause diverse (l'emergere di nuovi paesi concorrenti, l'evoluzione dei modelli di consumo, l'affermarsi di nuove formule distributive, l'impatto di innovazioni tecnologiche, ecc.), una crescita delle pressioni concorrenziali sia dal lato dei costi sia dal versante della differenziazione dei prodotti. I cambiamenti di natura endogena vedono invece modificare la densità degli attori presenti nei sistemi locali (crescita dei processi di selezione aziendale; emergere di nuove figure imprenditoriali), la natura delle relazioni distrettuali (in cui vecchi e nuovi modelli organizzativi e di divisione del lavoro coesistono), i comportamenti imprenditoriali (molteplicità di decisioni e di direttrici di sviluppo strategiche). Il risultato è una crescente complessità sistemica, con un'accentuata varietà e variabilità ambientale.

L'impatto di questi cambiamenti esterni ed interni alla realtà distrettuale influenzano, in prima battuta, le imprese maggiori del distretto ma, in rapida successione, condizionano anche il tessuto della subfornitura artigiana. L'esistenza di profondi cambiamenti di scenario e di modalità produttive non sono del resto nuovi nei distretti toscani, già in passato le produzioni del TA hanno dovuto affrontare situazioni simili. Negli anni '70 la sfida si è giocata sulla competitività di costo, sulla produzione su grandi volumi, sulla costruzione di un modello di produzione dove ha acquisito crescente peso la divisione del lavoro tra imprese. Negli anni '80 la sfida si è giocata sul fronte della flessibilità produttiva, della diversificazione, della valorizzazione del fattore moda che veniva incontro alle esigenze delle grandi griffe e dei marchi internazionali del settore, seppur sulla base di stagioni ancora predefinite. Oggi nel terzo millennio sono comparsi dei nuovi protagonisti della competizione quali i grandi gruppi della distribuzione e le griffe globali che controllano reti di vendita di proprietà (Zara, H&M, ecc.) e che puntano su un rapidissimo rinnovo delle collezioni (cambiamenti anche ogni 15 giorni). Questa vera rivoluzione della produzione ha fatalmente colpito i fornitori a monte (produttori di filati e tessuti) che presentano una struttura frammentata che, talvolta, può allungare i tempi di lavorazione. Alcune imprese committenti hanno quindi puntato ad internalizzare alcune

lavorazioni (innescando processi di riaggregazione aziendale¹), altre sul decentramento produttivo su scala internazionale per risparmiare sui costi e per garantirsi presidi produttivi più vicini a nuovi mercati; in entrambe i casi finisce per soffrire il tessuto di imprese artigiane locali. Accanto a queste strategie emergono però anche altri ingredienti di un processo di trasformazione che sta mutando il volto dei distretti moda toscani (capacità di fare prodotti unici, pregiati, raffinati; gestire il time to market con un elevato livello del servizio al cliente; lavorare su piccole serie introducendo innovazioni continue nelle lavorazioni; fenomeni di aggregazione consortile anche da parte di piccoli produttori; ecc.) che non vede necessariamente marginalizzato il tessuto di produzione artigianale.

Resta quindi da capire come il sistema artigiano stia affrontando il cambiamento focalizzando l'attenzione su aspetti meno esplorati e ricostruendo le dinamiche in corso attraverso l'adozione di una molteplicità di punti di vista. Dal lato delle piccole imprese distrettuali (in gran parte artigiane), abbiamo condotto un'indagine attraverso interviste dirette che hanno coinvolto oltre 160 imprese del Tessile-Abbigliamento presenti nell'area di Prato ed Empoli. Si è altresì adottato il punto di vista delle medie-grandi imprese committenti per verificare l'impatto diretto o indiretto delle loro scelte sul tessuto produttivo locale; a tal fine sono redatti alcuni casi di strategie di internazionalizzazione e sono state registrate alcune testimonianze aziendali ritenute significative (riportate nelle appendici 1 e 2). In **Figure 1 e 2** sono schematizzati, in estrema sintesi, alcuni dei cambiamenti che hanno caratterizzato le imprese committenti; questi, a loro volta, hanno innescato degli effetti anche sul sistema della subfornitura artigianale locale.

Figura 1. Scheda di sintesi di alcuni casi di internazionalizzazione nei distretti del TA

AZIENDA	SETTORE	ELEMENTI DI SPECIFICITÀ
A e B Production	tessile-filati	Esempio di global start up: l'azienda nasce prima in Polonia da imprenditore italiano; poi lo stesso impresa fonda a Prato un'altra impresa per approvvigionamento-logistica
C	tessile-filati	Creazione in Cina di 2 JV: una (contr. minoritario) per la produzione, l'altra (contr. maggioritario) per progettazione stilistica e marketing; diverse società commerciali nel mondo
D	tessile- sintetici	Esempio di nascita di nuove nicchie di mercato apprezzate su scala internazionale, ma con fornitura ormai spostata in Cina
E	abbigliamento di fascia medio-elevata	Presenza di un'ampia subfornitura locale; l'azienda ha esigenza di rispettare un rigido time to market; ciò può in parte ostacolare una delocalizzazione più spinta
F	abbigliamento di fascia medio-bassa	L'internazionalizzazione spinta della produzione: aumenta la rete di subfornitura in Cina e Asia a discapito di quella locale; IDE recente presso Shanghai.
G	abbigliamento di fascia medio-elevata	Rete di subfornitura molto internazionalizzata; convive però con una buona presenza di rete produttiva locale e italiana; le incertezze della successione imprenditoriale
H&H	logistica settore moda	Dalla produzione locale di beni alla produzione di servizi specialistici. Emerge come possibile anche una internazionalizzazione dei servizi distrettuali (parte della logistica si può spostare)

¹ Per alcune testimonianze di riaggregazione aziendale a Prato v. "Affari & Finanza" del 27 novembre 2006.

Figura 2. Aspetti distintivi emersi da alcune testimonianze

AZIENDA	ASPETTI DISTINTIVI	IMPLICAZIONI PER LA SUBFORNITURA
Furpile	<ul style="list-style-type: none"> • l'emergere di nuovi clienti (grande distribuzione; marchi leader) che richiedono alti quantitativi, costi bassi e rapidità di risposta • il ruolo delle fiere cruciale, ma anche fonte di competizione scorretta • cambiare spesso prodotto ed importanza di difendere la fascia media 	<ul style="list-style-type: none"> • la sub-fornitura artigiana rimane esclusa da certi circuiti di fornitura; in alcuni casi conviene l'integrazione verticale • la difficoltà per gli attori locali di difendere le innovazioni introdotte • competere solo sulle fasce alte non consente a tutti di sopravvivere
Ultra	<ul style="list-style-type: none"> • l'importanza di "anticipare" le tendenze moda e non solo di seguirle • dall'orientamento al prodotto all'orientamento al mercato (il concetto di qualità genericamente inteso non basta più) 	<ul style="list-style-type: none"> • l'emergere di nuove professioni e nuovi servizi avanzati (trend setter) • mantenimento del modello di decentramento produttivo, maggiore pressione su flessibilità e tempi ridotti
Nobilia	<ul style="list-style-type: none"> • la pressione sui costi e le scelte imposte dalla clientela americana • la scelta di ricorrere a partner cinesi ed americani • l'importanza di controllare le competenze progettuali e l'irrelevanza del fattore dimensionale 	<ul style="list-style-type: none"> • la delocalizzazione della fornitura in Cina (<i>follower the costumer</i>) spiazza il terzista locale • la mancanza di partner locali per impostare strategie di internazionalizzazione condivise • la perdita di competenze manifatturiere che alla lunga può impoverire la conoscenza sui prodotti e l'apprendimento distrettuale
Alfa	<ul style="list-style-type: none"> • la scelta di far nascere una nuova impresa malgrado il pensionamento del titolare • la scelta di alzare la qualità e di inserirsi in nicchie di mercato • la scelta di internalizzare alcune attività produttive in assenza di fornitori disposti a servirli 	<ul style="list-style-type: none"> • l'esistenza di margini di guadagno nel mercato malgrado la crisi • opportunità anche per piccole imprese artigiane di coprire nicchie di produzione di qualità • potenzialità tuttora esistenti per attività manifatturiere in serie piccole, ma con internalizzazione di alcune risorse critiche

Il gruppo di lavoro ha operato seguendo due principali orientamenti sotto il profilo metodologico:

- *Selettività dei temi da approfondire* – nel senso che questioni importanti, ma già ampiamente dibattute, sono state volutamente appena accennate. La scelta dei temi su cui focalizzare l'attenzione è avvenuta di concerto con il comitato di coordinamento dell'ORTA in fase di progettazione del lavoro e dopo una lettura critica della letteratura esistente.
- *Molteplicità dei metodi e degli strumenti di analisi* – l'analisi svolta, di taglio sia economico- industriale sia economico-manageriale, ha utilizzato diverse metodologie (analisi di banche dati, casi aziendali, interviste dirette tramite questionario, ecc.) e si è avvalsa di diverse fonti (in gran parte originali). In alcuni casi delle metodologie d'indagine sono state applicate per la prima volta (cfr. capitolo 3) sviluppando delle riflessioni che possono ancora essere a livello sperimentale. I singoli temi sono stati approfonditi da autori diversi e appartenenti a più istituti di ricerca (Università di Firenze, Università di Siena, Ufficio Studi Unioncamere, Irpet) per garantire una maggiore eterogeneità di approcci e di ottiche di analisi.

Il lavoro presenta la seguente struttura: i primi due capitoli mirano a ricomporre un quadro generale di riferimento e a introdurre dei primi spunti di riflessione che, nei successivi tre capitoli, saranno oggetto di specifici approfondimenti.

Nel capitolo 1 viene proposta una rassegna critica della letteratura sui distretti moda toscani considerando anche l'area di Empoli (finora rimasta più in ombra nelle analisi), con particolare attenzione al tema delle imprese artigiane. Dalle indagini svolte emergono delle prime

indicazioni sui processi di selezione in corso; si avverte, però, la mancanza di elementi di valutazione su taluni argomenti specifici. Questo lavoro di sistematizzazione degli studi svolti ha permesso di selezionare tre generali tematiche meritevoli di approfondimenti al fine di individuare eventuali azioni di policy: i) le differenti risposte dei distretti all'impatto dei processi di globalizzazione; ii) la modificazione delle relazioni di fornitura nei distretti indagati; iii) l'evoluzione dei modelli imprenditoriali. Su ciascuno di questi argomenti sono state svolte delle indagini ad hoc presentate in capitoli distinti.

Nel capitolo 2 viene riproposta, in estrema sintesi, l'evoluzione dei distretti di Prato ed Empoli negli ultimi decenni evidenziando le specificità delle dinamiche dell'artigianato rispetto alle altre imprese. Le difficoltà delle imprese artigiane (soprattutto nel settore tessile) vengono altresì approfondite attraverso una rilettura della demografia aziendale nell'ultimo quinquennio; l'esame dei processi di nati-mortalità aziendali permette di evidenziare dei primi elementi di specificità delle imprese artigiane rispetto alle generali dinamiche dell'universo distrettuale.

Nel capitolo 3 si approfondisce l'impatto dei processi di globalizzazione sui sistemi distrettuali indagati ricorrendo ad una duplice fonte di dati (interviste dirette ad un campione di imprese artigiane; l'analisi di data base sull'interscambio con l'estero a un livello di dettaglio di singole imprese). Rispetto a precedenti indagini emergerebbero due elementi di riflessione. Il primo riguarda una prima stima del peso dei processi di internazionalizzazione realmente guidati da aziende toscane, che si contrappone a scelte che vedono protagoniste unità toscane, ma che rispondono a logiche non regionali. Il secondo fa emergere un quadro di riferimento di possibili risposte alle sfide della globalizzazione assai più variegato rispetto alla nota scelta della delocalizzazione produttiva (con relativa perdita di lavorazioni locali a favore di produzioni estere); si osservano invece differenti tipologie di internazionalizzazione (dove dinamiche di import e di export in realtà possono coesistere con differenti saldi e localizzazioni individuando anche soluzioni "ibride") la cui disamina richiederà approfondimenti futuri per cogliere la reale natura della ricomposizione della catena del valore TA su scala oramai globale.

Nel capitolo 4 l'attenzione si concentra sull'identificazione delle differenti tipologie di subfornitura artigiana (in modo da non analizzare allo stesso modo l'intera popolazione di imprese distrettuali) e sull'evoluzione dei rapporti di filiera e delle strategie di collaborazione interaziendale. I mutamenti dello scenario competitivo stanno infatti lentamente cambiando la natura dei rapporti nel tessuto locale². Interessa in particolare comprendere se si stia ed in che modo modificando l'architettura del disegno distrettuale originario (ad esempio con il crescente inserimento di elementi di gerarchia nei rapporti, in passato poco rilevanti) e la natura delle competenze critiche.

Nel capitolo 5, infine, si esamina l'evoluzione dei modelli imprenditoriali approfondendo due tematiche principali: a) la gestione e l'impatto dei processi di transizione generazionale sulle imprese distrettuali evidenziando, quando possibile, le specificità della componente artigiana nella gestione della successione imprenditoriale; b) l'emergere di nuove imprese cinesi nel distretto di Prato (una tematica nota sotto il profilo della demografia aziendale, ma finora poco analizzata dal punto di vista dei comportamenti imprenditoriali) al fine di comprenderne i caratteri strutturali, i meccanismi di connessione con il distretto, le prospettive future.

Conclude il lavoro una riflessione di sintesi al fine di individuare possibili linee di policy.

² Sulla modifica dei rapporti di filiera nei distretti moda e sui cambiamenti nei meccanismi negoziali tra acquirenti e fornitori dei semilavorati tessili si rinvia anche a Guercini (2006).

1. I DISTRETTI INDUSTRIALI DEL TESSILE- ABBIGLIAMENTO E LA SUBFORNITURA ARTIGIANA NELL'AREA PRATESE-EMPOLESE. UNA RASSEGNA CRITICA DELLE RICERCHE

di Annalisa Caloffi

1.1. Introduzione

I cambiamenti degli ultimi decenni, tra cui la crescente capacità di imprese trans-nazionali di gestire catene del valore su scala globale e la sempre maggior forza sul mercato mondiale di *competitor* a bassi costi del lavoro (Cina in testa), portano ai nostri distretti (e non solo) nuove sfide concorrenziali, soprattutto in un ambito settoriale fortemente internazionalizzato come quello del tessile-abbigliamento. Le insoddisfacenti performance dei nostri distretti sui mercati internazionali – causate anche dalla forza dell'euro nei confronti del dollaro – si associano in molti casi a difficoltà provenienti dal lato interno: cali negli ordinativi e nel valore aggiunto, riduzioni anche consistenti negli addetti e nel numero delle imprese.

In questo quadro di generali difficoltà, si pone un interrogativo sulla tenuta di filiere territoriali locali, come quelle radicate al cuore dei nostri distretti. Il mondo della subfornitura sembra infatti soffrire maggiormente, essendo in alcuni casi più direttamente esposto alla crescente concorrenza internazionale e alle strategie di internazionalizzazione adottate dalle imprese committenti della moda.

L'interrogativo non trova una facile risposta, anche a causa della mancanza di adeguate indagini statistiche che forniscano un panorama completo sui circuiti locali ed extra-locali (internazionali) attivati dalle imprese committenti. Dopo aver tracciato un quadro introduttivo sui fenomeni ricordati (§ 2), cerchiamo quindi di sintetizzare i risultati delle principali e più recenti indagini sul campo che interessano la Toscana, sia quelle effettuate direttamente sulle imprese subfornitrici, che quelle effettuate sulle imprese committenti, allo scopo di fornire un quadro delle caratteristiche e delle tendenze evolutive della subfornitura nell'ambito settoriale e territoriale di riferimento (§ 3). L'osservazione dei distretti di Prato e di Empoli consente poi di osservare la formulazione di alcune strategie di risposta al mutato scenario competitivo (§ 4).

1.2. Subfornitura e distretti industriali in un contesto globale

Nella sua accezione più frequente, per subfornitura si intende un rapporto (generalmente, ma non necessariamente, di tipo contrattuale) tra due imprese (committente e subfornitore) avente per oggetto la realizzazione di una fase di lavorazione o la produzione di parti di un bene. Il termine si riferisce ad un fenomeno di carattere industriale, ed in particolare a fasi attinenti al processo di produzione manifatturiera, lasciando al margine tutte quelle attività che riguardano la fornitura di servizi (attività che oggi, tuttavia, risultano sempre più strettamente connesse alla produzione manifatturiera)³. Più in particolare, secondo alcuni autori, il rapporto di subfornitura si configura tra imprese manifatturiere operanti su diverse fasi del ciclo produttivo, in connessione con la formazione e riproduzione di scambi lungo una stessa filiera (Tracogna, 1999).

³ Esistono, comunque, tentativi di concettualizzazione e definizioni recenti che cercano di comprendere all'interno del fenomeno della subfornitura anche quelle imprese che operano nella fornitura di servizi strumentali alla realizzazione del ciclo produttivo (cfr. le classificazioni adottate da Comitato Network Subfornitura, 2005).

Come previsto dall'istituto giuridico che regola il contratto di subfornitura⁴, nell'adempimento degli obblighi contrattuali il subfornitore può operare o meno con materie prime fornite dal committente, ciò che caratterizza il rapporto essendo in ogni caso il fatto di operare "in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dall'impresa committente" (L.192/98, art.1, Ic.). Ad un primo sguardo, la norma sembrerebbe quindi lasciare in ombra tutte quelle situazioni (e le osservazioni empiriche ci dicono che sono molte) in cui tra committente e subfornitore si instaurano rapporti di collaborazione sulle fasi di progettazione e sviluppo dei prodotti. Nella realtà – com'è noto –, parliamo di un fenomeno complesso, in cui l'apporto del subfornitore rispetto al ciclo produttivo del committente può esprimersi non solo attraverso un semplice adeguamento alle specifiche dettate da quest'ultimo, ma anche con un contributo nella concezione del prodotto.

Il confine tra rapporti di fornitura e rapporti di subfornitura non sembra quindi essere facile da tracciare. Il nodo centrale rimane la natura specializzata (o dedicata) della produzione del subfornitore nei confronti del committente, produzione che può richiedere investimenti specifici. Al massimo grado di specificità, ovvero in situazioni in cui l'intero investimento effettuato dal subfornitore è specifico al rapporto con un determinato committente, l'interruzione della relazione trasforma gli investimenti in costi irrecuperabili, il che costituisce un importante disincentivo alla conclusione dell'accordo. La peculiare asimmetria informativa delle relazioni di subfornitura aggrava, poi, il problema innescato dalla natura tendenzialmente dedicata della produzione richiesta. Il potere contrattuale del committente è, infatti, generalmente rafforzato dal fatto che si tratta di un'impresa finale, che possiede conoscenze specifiche sui mercati di sbocco. D'altro lato, il possesso da parte del subfornitore di conoscenze produttive e tecnologiche specifiche e specializzate può consentire un recupero di potere di contrattazione nei confronti del committente. Un grado maggiore di competenza produttiva e tecnologica del subfornitore può diminuire il proprio grado di sostituibilità nei confronti del committente, generando così un recupero di potere contrattuale del primo e facilitando la realizzazione di un accordo.

In sintesi, le due parti possono lavorare in maniera più efficiente cooperando, ma la resistenza a farlo è sostanzialmente dovuta alla preoccupazione di accrescere il potere di contrattazione dell'altra parte, quindi di ridurre il proprio margine di profitto. Si tratta di un problema noto, e tradizionalmente indagato all'interno degli studi sui distretti industriali, dove però esso assume caratteri peculiari. Qui la presenza di un tessuto diffuso di imprese di subfornitura specializzate per fase produttiva, accanto ad un nucleo di imprese finali genera in ambito locale circuiti in cui i singoli investimenti specializzati realizzati dalle imprese possono essere in qualche modo riciclati in transazioni analoghe con contraenti diversi senza gravi perdite. Si osserva, inoltre, come certe condizioni socio-istituzionali possono facilitare la nascita di mercati intermedi che in altre condizioni non sarebbero altrettanto realizzabili. Il collante costituito dalla presenza di rapporti di fiducia, meccanismi di reputazione e – più in generale – dalla presenza di un adeguato set di beni pubblici specifici (Bellandi, 2004) – facilita la realizzazione di scambi che in altri contesti non sarebbero possibili o economicamente sostenibili. Si tratta di condizioni che favoriscono la valorizzazione di capacità artigianali espresse in forma di imprese indipendenti e lo sviluppo di reti locali di subfornitura stabili, ma flessibili: condizioni che – com'è noto – hanno costituito un punto di forza competitiva dei distretti (Becattini, 2000; Dei Ottati, 2003). Ma il set di beni pubblici specifici che costituisce il cuore dei meccanismi di funzionamento dei distretti è soggetto a cambiamenti ed evoluzioni, sia per effetto di modifiche interne che sotto la

⁴ Secondo quanto stabilito dalla Legge 18 giugno 1998, n. 192 "Disciplina della subfornitura nelle attività produttive", art.1, Ic: "Con il contratto di subfornitura un imprenditore si impegna a effettuare per conto di una impresa committente lavorazioni su prodotti semilavorati o su materie prime fornite dalla committente medesima, o si impegna a fornire all'impresa prodotti o servizi destinati ad essere incorporati o comunque ad essere utilizzati nell'ambito dell'attività economica del committente o nella produzione di un bene complesso, in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dall'impresa committente".

spinta di cambiamenti che provengono dal lato extra-locale e globale. Il “requiem” ai distretti industriali, che riemerge nei dibattiti degli ultimi anni, corrisponde ad un requiem sulla tenuta dei meccanismi sopra ricordati all’interno di filiere territoriali circoscritte, in modo particolare all’interno di settori tradizionali come il tessile-abbigliamento, in cui l’Italia è specializzata.

I meccanismi di divisione del lavoro e di riproduzione di economie esterne su base locale sono infatti sfidati – utilizzando un’espressione di Becattini (2000) – dal rafforzamento di tendenze “neo-fordiste”⁵, riguardanti la crescente capacità di imprese transnazionali di gestire catene del valore globali e di influenzare la domanda dei consumatori sfruttando leve di marketing e *branding* su scala mondiale. A questo si aggiungono le ampie ed articolate possibilità di delocalizzazione offerte dalla Cina (e dall’India)⁶ ed il supporto alle strategie di investimenti internazionali dato dalle istituzioni monetarie internazionali. Ad aggravare il quadro, per i distretti italiani (e quelli dell’Unione Europea) si aggiungono le difficoltà di esportazione accentuate dalla discesa del dollaro.

Questi cambiamenti – in maniera particolare in un settore fortemente internazionalizzato come quello del tessile-abbigliamento – impongono con più forza la formulazione di strategie di risposta: strategie di internazionalizzazione coniugate con strategie di innovazione e di riposizionamento competitivo. Le ricordiamo brevemente, per comprendere il contesto entro il quale si muovono oggi i distretti industriali del tessile-abbigliamento della Toscana.

1.2.1. *Le difficoltà degli ultimi anni e la tensione tra circuiti locali ed extralocali della subfornitura*

Di fronte alle difficoltà sperimentate negli ultimi anni dai distretti industriali – così come da tutta l’industria italiana del tessile-abbigliamento – la questione della tenuta dei circuiti della subfornitura locale si pone con più forza.

Se fino all’inizio del nuovo secolo i distretti tengono (ed in alcuni casi crescono) sia da un punto di vista dell’occupazione che delle esportazioni (Dei Ottati e Grassini, 2006; Signorini e Omiccioli, 2005; Ice, 2006), è in modo particolare a partire dal 2000 che si registrano le difficoltà più evidenti. Le esportazioni dei distretti iniziano generalmente a calare, sebbene con diversa intensità sia per settore che per territorio (Fortis, 2006) e gli andamenti peggiori si registrano proprio in quei distretti che operano nelle produzioni dei beni per la persona e per la casa. In tali ambiti settoriali si ha non solo una forte diminuzione delle quote italiane di mercato mondiale, ma anche una riduzione della quota delle esportazioni distrettuali sul totale delle esportazioni italiane (Ice, 2006).

I cambiamenti precedentemente ricordati, tra cui la forza dell’euro e la forza crescente sul mercato mondiale di un *competitor* come la Cina, contribuiscono fortemente a determinare queste insoddisfacenti performance sui mercati internazionali. A questi si aggiungono le pressioni concorrenziali provenienti da produttori di altre nazioni industrializzate, che avevano già rilocalizzato la produzione in paesi a basso costo del lavoro a partire dagli anni ’60.

Sotto la spinta di questi fenomeni, anche in Italia si assiste ad un crescente spostamento di processi produttivi verso paesi a basso costo del lavoro. Ma per quanto riguarda le imprese italiane – e quelle distrettuali in particolare, così come quelle del tessile-abbigliamento in

⁵ Tali tendenze, nell’interpretazione di Becattini (2000), si scontrano (con esiti alterni) fino dalla fine del secolo scorso con quella “artigiana”, connessa alla differenziazione ed alla personalizzazione delle produzioni (del tipo che troviamo “tradizionalmente” all’interno dei distretti) e rivolta a soddisfare nuovi bisogni di servizi personali e sociali per fasce sempre più estese della popolazione mondiale.

⁶ La sfida industriale di questi paesi proviene non solo (e non semplicemente) dalla capacità di imprese transnazionali di sfruttamento di bacini di manodopera a basso costo, ma è anche espressione di bacini di competenze produttive di tipo endogeno, soprattutto (ma non solo) nel caso di produzioni legate ai settori tipici del “made in Italy”. Tutto questo ha risvolti importanti in termini di qualificazione della sfida competitiva portata ai nostri distretti. Per il caso delle economie locali cinesi si veda Bellandi e Di Tommaso (2004) e Bellandi e Caloffi (2006).

particolare⁷ – la rilocalizzazione assume spesso la forma dello sviluppo di forme di divisione internazionale del lavoro basate su rapporti di cooperazione lungo la filiera piuttosto che sui diritti di proprietà (Schiattarella, 1999; Bugamelli, Cipollone e Infante, 2000; Corò e Volpe, 2006). I processi di internazionalizzazione della produzione avvengono, quindi, principalmente mediante l’attivazione di rapporti con subfornitori esteri: da qui la diffusione di strumenti quali l’acquisizione di brevetti o licenze, gli accordi tecnico-produttivi, commerciali, e lo svolgersi di molte operazioni direttamente sul mercato, non necessariamente con l’utilizzo di strumenti quali il traffico di perfezionamento passivo (Graziani, 1998; Baldone et al., 2002; Capitalia, 2002). Da qui, tuttavia, anche una forte difficoltà di misurazione del fenomeno, dovuta alla carenza di dati che forniscano un panorama completo delle forme di accordo tra imprese dei vari paesi.

Nello stesso periodo, accanto allo sviluppo di forme di collaborazione lungo filiere che si estendono su scala internazionale, si ha una riduzione della popolazione delle imprese artigiane⁸ ed un forte calo degli ordinativi da parte delle imprese subfornitrici italiane⁹.

I fenomeni ricordati appaiono (plausibilmente) collegati, anche se esistono evidenti difficoltà di misurazione dovute, come sopra ricordato, al fatto che sia il fenomeno dell’attivazione di rapporti di subfornitura estera, che quello della dimensione delle reti di subfornitura nazionale sfuggono alle rilevazioni statistiche ufficiali.

Anche a causa di queste difficoltà di misurazione, si osserva come alcune questioni cruciali dal punto di vista dello sviluppo locale ottengano spesso risposte parziali: quanta parte delle difficoltà sperimentate negli ultimi anni dal mondo della subfornitura e delle imprese artigiane sono da imputare ad un calo della domanda e quanta ai processi di ri-localizzazione attuati dalle imprese finali dei distretti? i processi di internazionalizzazione in corso e quelli che si sono verificati negli ultimi anni sono volti a sostituire o rimpiazzare (in tutto o in parte) i circuiti della subfornitura locale? Per quali tipi di imprese, territori e segmenti produttivi? Se processi di “prosciugamento” dei nostri distretti e sistemi di produzione locale specializzati nel tessile-abbigliamento sono in parte inevitabili, questi sono da ritenersi conclusi? Si apre adesso una nuova stagione in cui si possono elaborare strategie di risposta e di riqualificazione?

Le domande poste dall’ultimo rapporto dell’Osservatorio Regionale Toscana sull’Artigianato (2006) riecheggiano in molte delle analisi realizzate negli ultimi anni, ma – anche a causa delle difficoltà di misurazione sopra ricordate – non trovano risposte immediate e generali. Il **Box 1.1** offre alcuni spunti sul come e se tali questioni siano state affrontate in studi di caso di distretti industriali italiani specializzati nei settori di nostro interesse; mentre il paragrafo successivo si concentra sulle strategie di reazione.

Box 1.1.: Studi di caso distretti italiani

Tra le prime e più approfondite indagini sul tema, sono sicuramente da ricordare quelle condotte sul caso Veneto, in cui il fenomeno dell’internazionalizzazione produttiva nei settori di nostro interesse assume un’importanza peculiare nel panorama italiano (Schiattarella, 1999; Crestanello, 1999; Gianelle e Tattara, 2006). Dalle numerose analisi emerge l’importanza della strategia delocalizzativa nel dare nuova competitività alle imprese venete in un settore che si era avvalso negli anni ’80 del ricorso alla subfornitura interna e che negli anni ’90 ha imboccato con decisione la via del decentramento produttivo

⁷ Secondo Federico (2005), più che l’effetto distretto, nella propensione a realizzare accordi non equity rispetto a quelli di tipo equity conta l’effetto settore. L’utilizzo della subfornitura estera risulterebbe infatti maggiore nei settori a maggiore intensità di lavoro. Sulla base di un’analisi riferita a dati fine anni novanta - inizio nuovo decennio, Mariotti et al. (2006) individuano invece alcuni caratteri strutturali distrettuali che sarebbero correlati positivamente con fenomeni di internazionalizzazione di tipo equity, tra cui: una presenza significativa ma non dominante di medio grandi imprese e di filiali di multinazionali estere nel settore di specializzazione, e insieme un grado non elevato di concentrazione industriale intra-distretto; l’intensità brevettuale; una propensione ad esportare presente ma non altissima.

⁸ Si vedano le indagini periodiche realizzate dall’Osservatorio Congiunturale Unioncamere, pubblicate sul sito della rete degli uffici studi e statistica delle Camere di Commercio: <http://www.starnet.unioncamere.it/>.

⁹ Si vedano le indagini annuali effettuate (a partire dal 2002) dall’Osservatorio Network Subfornitura moda (<http://www.subfor.net/show.jsp?page=1834>).

in paesi a basso costo del lavoro¹⁰. Il processo si è tradotto in una tenuta occupazionale ed in un incremento del valore aggiunto per le imprese finali, ma non altrettanto è accaduto per le imprese subfornitrici, ed in particolare per tutti quei laboratori artigiani che durante tutto l'arco degli anni '90 hanno perso quasi tutti i dipendenti guadagnati nel decennio precedente. Al 2001 i lavoratori dipendenti delle imprese subfornitrici e delle imprese artigiane erano il 36% in meno di undici anni prima, il tutto, come osservato da Gianelle e Tattara (2006) come conseguenza del fatto che buona parte della produzione era stata rilocalizzata all'estero.

In un contesto diverso e meno internazionalizzato – quello dell'industria dell'abbigliamento di Carpi –, le osservazioni condotte da Bigarelli e Solinas (2003) conducono a risultati che vanno nella stessa direzione. Nel periodo osservato, che va dal 1992 al 2002, le imprese della subfornitura del distretto carpigiano¹¹ perdono circa il 25% degli addetti rispetto al dato dell'inizio del periodo. Come riportato dall'Osservatorio sul tessile-abbigliamento del distretto (Bigarelli, 2004), la riduzione si concentra negli ultimi anni osservati ed in particolare nelle micro-imprese e nelle imprese artigiane. La crescente deverticalizzazione delle imprese finali che si verifica lungo l'arco degli anni '90 si accompagna infatti all'attivazione di circuiti di subfornitura extra-locale ed alla fine del periodo osservato la metà dei subfornitori attivati dalle imprese finali risultano localizzati all'estero (il 66% fuori dal distretto).

Accanto all'attivazione di circuiti di subfornitura estera in paesi a più basso costo del lavoro troviamo qui il ricorso a subfornitori cinesi, che nel periodo osservato si sono localizzati all'interno del distretto¹². La forte pressione concorrenziale sul prezzo delle lavorazioni esercitata dalle imprese cinesi, soprattutto per quanto riguarda le fasi centrali del ciclo produttivo, sembra essere stata una causa ulteriore delle cattive performance occupazionali dei subfornitori carpigiani (Bigarelli, 2004).

In generale, il risultato complessivo sui circuiti della subfornitura locale mostra una relativa tenuta delle imprese più strutturate, maggiormente specializzate e che realizzano lavorazioni a basso grado di standardizzazione. Resistono alla crisi le imprese subfornitrici che offrono un qualche tipo di servizio aggiuntivo al cliente e che spesso hanno instaurato forme complesse di collaborazione con i propri committenti, che si estendono alle fasi della progettazione e della realizzazione del campionario, così come quelle che operano su fasce di prodotto di medio-alta qualità.

Risultati in linea con quanto osservato vengono anche da altri distretti, operanti nel sistema moda, sebbene in altri settori produttivi, come nel caso delle calzature di Montebelluna (Tattara, De Giusti e Constantin, 2006) o dei distretti delle calzature delle Marche (Conti et al, 2004).

1.2.2. Strategie di innovazione e di upgrading entro i circuiti della subfornitura locale

Come sottolineato da molte analisi sul tema, le strategie di reazione locale ai crescenti cambiamenti del contesto competitivo in cui i distretti industriali italiani si trovano oggi ad operare prevedono di giocare su due fronti: i) da un lato, occorre affiancare alla capacità (spesso all'eccellenza) manifatturiera una più robusta capacità di controllare aspetti immateriali dei prodotti, elevandone il contenuto in termini di servizi e di immagine (non solo per quelli di fascia alta o lusso ma anche per quelli di fascia media); ii) dall'altro, occorre mantenere ed arricchire le competenze di un vitale tessuto di imprese manifatturiere, in modo da preservare il controllo (per lo meno) delle parti più sofisticate dei prodotti o le produzioni innovative. Come osservato da Bellandi e Caloffi (2005), la forza della reazione aumenta se le due capacità (le due strategie) sono intrecciate in modo coerente, ovvero se le attività industriali e artigiane

¹⁰ Come osservato dall'indagine Capitalia (2002) in relazione ai settori tradizionali, il processo di internazionalizzazione sembra essere stato più intenso nei distretti del Nord-Est rispetto a quanto avvenuto nel resto d'Italia, dato che a partire dalla fine del 1999 il 61% delle imprese dei distretti di tale area ha ri-localizzato "completamente" la produzione in paesi a basso costo del lavoro, contro il 46% a livello nazionale.

¹¹ Le imprese della subfornitura rappresentano la grande maggioranza (il 77%) del totale delle imprese osservate dai due autori.

¹² Si tratta di un fenomeno che possiamo annoverare tra quelli che Murat e Paba (2003) individuano come una "particolare" via alternativa alla ri-localizzazione. Fenomeno i cui effetti sono ancora da comprendere a pieno: secondo i due autori – che elaborano un modello di crescita e commercio internazionale – l'impiego di lavoratori immigrati non qualificati all'interno di attività manifatturiere in paesi ad economie avanzate potrebbe progressivamente spingere tali paesi a specializzarsi in settori a basso valore aggiunto e ad alta intensità di lavoro non qualificato, riducendo il loro tasso di crescita di lungo periodo.

concentrate su alcune delle parti più sofisticate della produzione manifatturiera sono il laboratorio per l'evoluzione delle capacità sugli aspetti immateriali.

In quest'ottica, le capacità manifatturiere dei subfornitori rappresentano un elemento fondamentale per giocare con successo entrambe le strategie di risposta. Ma per qualificare e rinnovare tali capacità occorrono oggi investimenti appositi – sia pubblici che privati – che abbiano per oggetto:

- formazione ed arricchimento del capitale umano: il sostegno all'innovazione e al rinnovamento del sistema delle imprese di subfornitura avviene in primo luogo con investimenti in capitale umano, secondo modi e tempi da accordare alle specificità locali;
- creazione o rafforzamento di legami con attori del mondo della ricerca e dell'innovazione: in particolare per imprese di ridotta dimensione, la capacità innovativa si sostiene mediante il rafforzamento di questi legami su base locale (sostegno a reti di innovatori localmente radicati);
- adeguamento tecnologico: non solo (non semplicemente) in termini di nuovi macchinari che incorporino nuove tecnologie, ma anche e soprattutto in termini di dotazione di nuovi canali informativi che permettano un più rapido ed efficiente collegamento con il cliente-committente;
- arricchimento del contenuto di servizi immateriali: il più stretto contatto con il cliente è da intendersi anche in termini di una maggiore capacità di offerta da parte del subfornitore di servizi accessori e collaterali rispetto alla pura realizzazione di fasi della produzione manifatturiera;
- certificazioni: anche allo scopo di ampliare il mercato e diversificare la committenza, gli investimenti appropriati in qualità e professionalità vanno accompagnati da un ricorso maggiore ai brevetti internazionali e da certificazioni volontarie complementari, di qualità tecnica, ambientale ed etica, per i siti produttivi, le organizzazioni aziendali, se non anche a livello di distretto. A livello locale, sono da segnalare anche gli investimenti in marchi di origine territoriale, negli ultimi anni spesso oggetto di dibattito all'interno delle associazioni di categoria di tipo artigiano, che necessitano comunque di essere combinati con quelli aziendali.

Sono poi da ricordare le strategie esplicitamente rivolte all'ampliamento del mercato, che, per imprese di subfornitura, possono essere connesse sia all'elaborazione di strategie di promozione delle proprie capacità manifatturiere o delle proprie produzioni allo scopo di ampliare o di diversificare il numero dei committenti, sia all'avvio o al potenziamento di produzioni in conto proprio.

Azioni che vanno nella prima direzione possono riguardare la presentazione a borse e fiere commerciali, l'organizzazione e la partecipazione ad incontri con operatori del commercio, visite e missioni estere, l'organizzazione di portali internet della subfornitura. Si tratta, in quest'ultimo caso, di una serie di politiche promosse e realizzate in tempi recenti da attori operanti a vari livelli territoriali, tra cui ricordiamo il progetto subfornitura ICE (ed il portale "Subfornitura Italia" ICE)¹³ e la banca dati della subfornitura creata dal Comitato Network Subfornitura delle Unioni regionali delle camere di commercio¹⁴.

¹³ Il Progetto ICE Subfornitura ha l'obiettivo di promuovere l'attività di subfornitori italiani all'estero, mediante la realizzazione di varie iniziative di tipo fieristico, workshop o incontri d'affari. A queste attività realizzate da tempo, oggi si affianca la creazione del portale internet "Subfornitura Italia", che raccoglie informazioni su imprese italiane produttrici di componentistica, di parti ed accessori nei settori dell'elettronica-elettrotecnica, metallo, plastica e gomma, tessile-abbigliamento.

¹⁴ Il Comitato Network subfornitura, organizzato dalle Unioni regionali delle camere di commercio, ha realizzato una banca dati internet della subfornitura (Subfor.net) che contiene i record di oltre 6000 imprese subfornitrici localizzate nelle Regioni Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Piemonte, Toscana, Umbria e Veneto che operano in vari settori, tra cui il tessile, l'abbigliamento e la maglieria. Al portale nazionale si associano poi i portali gestiti dalle singole unioni regionali. In Toscana, Unioncamere Toscana gestisce il portale Subfortoscana – www.subfortoscana.net.

Azioni che vanno nella seconda direzione strategica, l'avvio di produzioni in conto proprio, prevedono uno sforzo di acquisizione di risorse e competenze legate alle attività di progettazione e alla commercializzazione dei prodotti. Si tratta, ovviamente, di strategie più facilmente praticabili da quelle imprese che, per lo meno in una certa misura, già dispongono di simili competenze, per esempio perché già svolgono attività simili per il proprio committente o per subfornitori che all'attività di produzione in conto terzi già associano, anche se solo in piccola parte, quella in conto proprio.

1.3. Le analisi empiriche sulla subfornitura, con particolare riferimento alla Toscana

Nel cercare di tracciare una mappa di riferimento sul mondo della subfornitura operante nel tessile-abbigliamento della Toscana, ci scontriamo, come già osservato, con un problema di fondo costituito dalla mancanza di adeguate indagini statistiche, anche a causa della natura sfumata dell'oggetto di indagine. Lo status di impresa subfornitrice non è, infatti, sancito e definito da una qualche norma giuridica, né si tratta di un carattere necessariamente stabile nel tempo. Anche il riferimento allo status di impresa artigiana può risultare un'approssimazione fuorviante, non esistendo una necessaria coincidenza tra l'impresa artigiana e quella che non opera in conto proprio.

Allo scopo di fornire un quadro delle caratteristiche e delle tendenze evolutive della subfornitura nell'ambito settoriale e territoriale di riferimento cerchiamo quindi di sintetizzare i risultati delle principali e più recenti indagini sul campo, sia quelle effettuate direttamente sulle imprese subfornitrici, che quelle effettuate sulle imprese committenti.

1.3.1. Le imprese di subfornitura: caratteri strutturali e tendenze evolutive

È proprio nell'ambito degli studi sui distretti industriali – nonché nell'ambito settoriale di nostro interesse, il tessile abbigliamento – che sono nate le prime rilevazioni volte a comprendere il fenomeno in questione. Si tratta degli Osservatori sul settore tessile, abbigliamento e calzature che dalla metà degli anni '90 vengono sperimentati prima a livello locale e poi nazionale¹⁵.

Il primo Osservatorio nazionale (Bigarelli, 2003) tracciava i confini di un mondo – quello della subfornitura – che riguardava la grande maggioranza delle imprese operanti nei settori moda¹⁶. La stessa ricerca sottolineava l'esistenza di differenti “modelli regionali”, il mondo della subfornitura essendo composto nei vari contesti territoriali da sistemi o da imprese aventi caratteristiche anche molto diverse tra di loro.

Ad un estremo veniva, così, rintracciato un “modello veneto”, caratterizzato da imprese grandi e mediamente integrate, che realizzavano un prodotto di qualità medio-alta in serie medie e medio-lunghe, attraverso l'utilizzo di componenti relativamente standardizzati e con una diffusa attivazione di subfornitori esteri, localizzati in paesi a basso costo del lavoro (soprattutto dell'Est Europeo). All'altro estremo il “modello toscano”, caratterizzato da imprese piccole e disintegrate, che realizzavano prevalentemente prodotti di qualità media e medio-bassa, in serie corte di produzione, molto variabili nel tempo, e caratterizzato da un forte autocontenimento territoriale dei circuiti della subfornitura.

¹⁵ Nel 1995, a seguito di alcuni esperimenti realizzati a livello locale (si ricorda l'Osservatorio realizzato da Sebastiano Brusco e Daniela Bigarelli sul distretto di Carpi), nasce l'Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature, che ha realizzato indagini in nove regioni italiane, tra cui la Toscana. Sempre in Toscana sono poi stati realizzati osservatori locali: una prima rilevazione è stata effettuata nel 1998 sul settore tessile a Prato (Brusco, 1998), e sulla maglieria e confezione a Prato e ad Arezzo. Le rilevazioni successive sono state tuttavia discontinue e non offrono un panorama aggiornato.

¹⁶ In particolare nel settore abbigliamento, dal 60% all'85% delle aziende attive (con differenze di intensità tra le Regioni osservate) risultava essere un'impresa di subfornitura.

Queste differenze sembrano essere ancora oggi valide, come confermato dai report periodici dell'Osservatorio Subfornitura per il sistema moda, che dal 2002 pubblica i risultati delle sue analisi sulle piccole e medie imprese (da 5 a 99 addetti) che eseguono lavorazioni per conto terzi o realizzano prodotti su commessa nei settori dell'abbigliamento, del tessile e delle pelli e calzature¹⁷. Le rilevazioni – che coprono anche la Toscana, dalla quale proviene il 30% delle imprese analizzate¹⁸ – riguardano un campione totale che nel 2005 era composto da 394 imprese (con stime riferite ad una popolazione di circa 13 mila imprese).

Ripercorrendo le analisi condotte dall'Osservatorio Subfornitura moda e dalle altre citate analisi sul tema, cerchiamo di evidenziare i caratteri fondamentali e le tendenze evolutive delle imprese subfornitrici:

- a. *impermeabilità tra i circuiti della subfornitura e quelli del conto proprio*: imprese che operano in conto proprio ed imprese subfornitrici sembrano essere due popolazioni tendenzialmente separate. La capacità di agire sui due fronti richiede una dotazione di risorse e competenze interne in cui spesso le imprese subfornitrici non dispongono ed in cui non ritengono strategico investire¹⁹;
- b. *sviluppo di rapporti di subfornitura di secondo livello*: più che verso lo sviluppo di attività in conto proprio, le imprese osservate sembrano muoversi verso la gestione di più complesse architetture di rapporti di subfornitura, in cui alcune lavorazioni vengono esternalizzate, attivando subfornitori di secondo livello²⁰. Ci sono comunque differenze settoriali (o di segmento produttivo) e territoriali: per esempio questo fenomeno risulta ancora molto contenuto a Carpi (Bigarelli, 2004), e poco frequente nei distretti toscani di nostro interesse (Prato ed Empoli);
- c. *mercato spesso circoscritto all'ambito locale*: come evidenziato da molte ricerche, la gran parte delle imprese di subfornitura lavora per committenti localizzati in un ambito territoriale circoscritto al sistema di produzione locale/distretto o comunque entro i confini regionali;
- d. *frequenti legami di mono-committenza*: indagini realizzate su scala nazionale mostrano come il legame subfornitore-impresa finale rimanga per il primo molto stretto²¹. Osservazioni condotte in ambito distrettuale sottolineano, comunque, che di norma si lavora per un ristretto numero di committenti, con cui si instaurano rapporti di lunga durata; si lavora per un ristretto numero di committenti, con cui si instaurano rapporti di lunga durata;
- e. *il rapporto con il committente non è meramente di tipo esecutivo*: la diffusione di rapporti di mono-committenza non implica necessariamente la presenza di una forte dipendenza tecnologico-cognitiva del subfornitore dall'impresa finale. La collaborazione con il committente in fase di progettazione e di sviluppo di varianti del prodotto – uno dei

¹⁷ L'Osservatorio Subfornitura per i settori moda è una delle attività promosse dal citato Comitato Network Subfornitura, organizzato dalle Unioni regionali delle Camere di Commercio. Si osserva che le imprese operanti nel settore delle calzature rappresentano comunque una parte minoritaria del campione di imprese osservato, con una presenza pari al 13%.

¹⁸ Le altre Regioni oggetto di indagine sono: Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Umbria.

¹⁹ Più del 78% delle imprese del campione analizzato dall'Osservatorio Subfornitura Moda ottiene i suoi ricavi quasi esclusivamente (per oltre il 95%) da rapporti di subfornitura, mentre solo una parte limitata di imprese affianca all'attività di subfornitura quella in conto proprio. Il panorama sembra essere parzialmente diverso in altri settori, in cui sono più frequenti i casi in cui le imprese associano all'attività su commessa la vendita diretta sul mercato (Comitato Network Subfornitura, vari anni; Pirani e Russo, 2002).

²⁰ Il dato raccolto nel 2005 dall'Osservatorio Subfornitura Moda (Comitato Network Subfornitura, 2005) ci dice che il 40% delle imprese di subfornitura intervistate è a sua volta committente di altre aziende o laboratori esterni, configurando un network che si articola su più livelli. Si tratta di una percentuale particolarmente elevata, che va interpretata ricordando che dal campo di osservazione sono escluse le imprese da 1 a 5 addetti.

²¹ Secondo i dati 2005 dell'Osservatorio Subfornitura, il 46% delle imprese intrattiene rapporti di subfornitura con 8 e più committenti, ma ben l'11% svolge la sua attività legato ad un solo committente. Per oltre 1/3 delle imprese il maggior committente pesa per oltre il 50% del fatturato.

- meccanismi alla base dei processi di innovazione su base distrettuale – sembra infatti essere piuttosto diffusa (43% del totale delle imprese analizzate dall'Osservatorio Subfornitura);
- f. *scarsi investimenti in innovazione*: in generale, gli investimenti in innovazione effettuati da questa tipologia di imprese sembrano essere ancora scarsi o limitati a tecnologie (soprattutto informatiche) piuttosto banali²². Esiste comunque una parte non trascurabile di imprese che negli ultimi anni ha effettuato investimenti in strumenti innovativi che consentono alle imprese di collaborare con la committenza nella definizione del prodotto, sia mediante il miglioramento o la costituzione di laboratori interni che mediante la realizzazione di più veloci canali di comunicazione con la committenza;
 - g. *problemi nel ricambio generazionale*: si tratta di un problema “tipico” di piccole (e non solo) imprese familiari in cui l'attività di impresa si identifica fortemente con quella dell'imprenditore. Secondo le analisi condotte dall'Osservatorio Subfornitura (Comitato Network Subfornitura, 2005), il problema sembra emergere con più forza nel caso toscano, in cui si individua la più alta percentuale di imprese con più di 20 anni e la più bassa percentuale di nuovi entranti tra tutte le Regioni osservate. La tendenza è confermata dalle rilevazioni condotte dall'Osservatorio Regionale Toscano sull'Artigianato (2006), che per il 2005 registra un calo del saggio di crescita delle imprese, ormai tra i più bassi a livello italiano.

La fotografia che emerge non si discosta molto dal quadro conoscitivo ormai consolidato in materia di rapporti di subfornitura. L'elemento più rilevante che emerge dalle varie analisi rimane la generale situazione di difficoltà in cui le imprese subfornitrici si trovano ad operare. Secondo i dati dell'Osservatorio Subfornitura Moda (Comitato Network Subfornitura, 2005), oltre la metà delle imprese analizzate dichiara dei cali degli ordini e della produzione ed in alcuni casi si segnalano pressioni al ribasso delle tariffe di subfornitura. Per il caso toscano, le osservazioni condotte dall'Osservatorio Regionale sull'Artigianato (2006) confermano la generale situazione di difficoltà: nel 2005 prosegue la crisi in tutto il comparto artigianale (-4,4% del fatturato), ed in particolare nel sistema moda (-7,2%). La situazione dei distretti toscani rimane critica, con variazioni negative di fatturato nei settori di specializzazione, che risultano in media pari a circa il doppio del dato medio regionale dell'artigianato (-8,4% del fatturato). La difficoltà sembra essere forte sia nel sistema pratese che in quello empolese, sia in termini di calo del fatturato che di occupazione.

1.3.2. Profili di imprese subfornitrici di fronte alla crisi

A risentire maggiormente della crisi non sono le imprese di subfornitura in quanto tali, ma – com'è noto – alcune tipologie di subfornitori in particolare. Le difficoltà sono diverse a seconda delle competenze possedute e mobilitate dalle imprese nella produzione (produzioni a maggiore o minore intensità di lavoro qualificato e specializzato), del tipo di lavorazioni effettuate (produzioni standardizzate o *customized*), del tipo di rapporto instaurato con il committente (monocommittenza o pluricommittenza; rapporti episodici o stabili; maggiore o minore collaborazione nelle fasi della progettazione), della fascia di prodotto in cui si opera e la scala di produzione, del livello di servizi aggiuntivi offerti al committente.

Ad un estremo possiamo collocare, quindi, imprese di subfornitura che effettuano semplici operazioni di assemblaggio, a bassa intensità di lavoro qualificato, con rapporti di monocommittenza su produzioni di fascia media (o ovviamente, bassa) relativamente standardizzate su serie lunghe. All'altro estremo consideriamo le imprese di subfornitura che svolgono lavorazioni complesse ad alta intensità di lavoro qualificato, collaborano con il committente nella fase di progettazione del prodotto e/o operano in completa autonomia nell'ambito della fase produttiva svolta, operano su produzioni a basso livello di

²² La maggior parte degli investimenti effettuati dalle imprese subfornitrici si concentra nell'area della produzione (soprattutto adeguamento di macchinari per la realizzazione delle lavorazioni effettuate) o nell'acquisizione di strumenti informatici di tipo banale (computer o fax, per il 72% circa delle imprese analizzate dall'Osservatorio).

standardizzazione e di fascia alta. Nell'ambito settoriale al quale ci riferiamo, alla prima categoria possono appartenere imprese façoniste che operano su fasce di prodotto di medio-bassa qualità, mentre come esempio di attori della seconda categoria possono essere considerate imprese di finissaggio che operano su produzioni di medio-alta qualità.

A soffrire di più sono ovviamente le imprese che effettuano lavorazioni a basso valore aggiunto e meno specializzate²³, maggiormente sottoposte alla concorrenza di prezzo proveniente da paesi a basso costo del lavoro. Per le imprese finaliste, il vantaggio della prossimità con il subfornitore locale può essere in questo caso facilmente superato dall'esiguità di tariffe di lavorazione praticate in tali paesi, soprattutto per volumi di lavorazione di dimensioni non troppo ridotte, come avviene nel caso di prodotti di fascia media.

In mezzo a questi due estremi troviamo una grande varietà di imprese, caratterizzate da diverse combinazioni dei caratteri ricordati. Diversi profili di impresa possono inoltre convivere all'interno della stessa filiera produttiva, operando per gli stessi committenti. Anche in un prodotto moda di fascia medio-alta, la tendenza alla standardizzazione del maggior numero possibile di componenti del prodotto finale fa sì che nella realizzazione del processo produttivo, le imprese finali possano attivare una pluralità di imprese aventi diversi caratteri: accanto a subfornitori specializzati aventi un profilo simile al secondo dei due sopra tracciati possiamo trovare imprese subfornitrici che si occupano della realizzazione di parti relativamente standardizzate o di fasi a bassa intensità di lavoro qualificato.

Come osservato da recenti ricerche sulle imprese italiane committenti della moda (Hermes Lab, 2004), se la scelta di esternalizzare gran parte della produzione è spesso dettata da una configurazione aziendale non strutturata per gestire internamente le attività produttive, la scelta del subfornitore ha poi motivazioni diverse a seconda della specifica fase di lavorazione e del prodotto da realizzare. Il fattore costo assume ovviamente una importanza fondamentale nella scelta dei subfornitori semplici e nei prodotti di medio mercato, mentre le competenze di tipo tecnico e progettuale assumono una maggiore importanza in fasce di mercato di maggior qualità, assieme alla flessibilità nei volumi prodotti. La ricerca di know how specialistico, il rispetto di determinati standard di qualità, la rapidità nei tempi di consegna risultano invece elementi di discriminazione nella scelta dei subfornitori per le imprese operanti nella fascia lusso.

Specializzazione, competenze distintive, capacità di collaborare su fasi della produzione non necessariamente appiattite sulla "pura" fabbricazione del prodotto sono quindi elementi centrali per determinare il potere contrattuale dei subfornitori, nonché la loro possibilità/capacità di upgrading e di sopravvivenza in uno scenario globale.

1.4. I distretti di Prato ed Empoli

Scendiamo in maggior dettaglio nell'osservazione dei circuiti della subfornitura dei distretti di Prato ed Empoli, che rappresentano una parte importante dell'industria del tessile-abbigliamento della Toscana. Passiamo poi alle "ricette" di politica elaborate nei due ambiti territoriali per rispondere alle attuali difficoltà.

Le sintetiche descrizioni dei due distretti si basano su quanto emerso in precedenti ricerche. Se, com'è noto, per il distretto di Prato ci riferiamo ad una copiosa mole di studi che in maniera continua nel tempo e dettagliata ha fornito un panorama dell'evoluzione del distretto – nonché l'evoluzione dei circuiti della subfornitura locale –, approfondendone vari aspetti²⁴, per il caso

²³ Si tratta di imprese comparabili con quelle che in un'analisi sulle imprese leader nel sistema moda in Toscana, Zanni, in Bacci e Zanni (2004) identifica come i "subfornitori semplici".

²⁴ Tra i numerosissimi studi che hanno analizzato il distretto pratese, ricordiamo quelli condotti da Giacomo Becattini (tra gli altri, i volumi sulla storia di Prato: Becattini, 1997) per il quale il distretto toscano è stato – come richiama il sottotitolo di un libro recente (Becattini, 2000b) – campo di indagine e fonte di ispirazione per la teoria del distretto industriale. Per le stesse ragioni sono da ricordare le varie ricerche condotte da Gabi Dei Ottati (tra le altre: 1993, 1997, 2003) che hanno approfondito alcuni aspetti

di Empoli abbiamo una minore numerosità di studi²⁵. È a questi che qui ci riferiamo. Rimandiamo invece a capitoli successivi per l'illustrazione dei principali risultati di indagini empiriche originali.

1.4.1. Il distretto empolesse

Il distretto empolesse si estende su di un territorio formato da sei Comuni della Provincia di Firenze²⁶, in cui è localizzato un cluster industriale dell'abbigliamento che comprende 723 imprese, con circa 4 mila addetti complessivi (dati Istat Censimento 2001). Da più parti definito distretto atipico, la storia industriale dell'area è legata a più settori produttivi manifatturieri e la sua specializzazione nel settore dell'abbigliamento – che pure ha trainato lo sviluppo recente – rimane affiancata da una consistente popolazione di imprese operanti in altri settori produttivi.

Il settore di specializzazione si presenta oggi come un aggregato relativamente disomogeneo di imprese; i processi di ristrutturazione delle medie e grandi imprese della moda verificatisi a partire dagli anni '80 hanno visto l'avvio di un forte processo di polverizzazione caratterizzato da una continua riduzione degli addetti e – per lo meno fino agli anni '90 – un incremento delle imprese. La popolazione manifatturiera del distretto è oggi composta da imprese artigiane o piccole imprese façoniste dell'abbigliamento (con una presenza importante della comunità cinese), piccole imprese finali che si collocano su fasce diverse di qualità di prodotto e qualche media impresa finale produttrice di abbigliamento di elevata qualità e contenuto moda (Caloffi, 2003).

Il settore di specializzazione è ancora oggi connotato da due prodotti specifici, l'impermeabile e l'abbigliamento in pelle²⁷, ma è diffusa anche la confezione di altri generi di abbigliamento. La produzione di capi in pelle ha mantenuto un'importanza rilevante fino alla metà degli anni novanta (al 1996 essa rappresentava quasi il 40% delle unità locali del comparto abbigliamento – percentuale – quasi il 50% considerando anche la produzione di pellicce ed articoli in pelliccia, soprattutto shearling), per poi contrarsi negli ultimi anni in misura più forte di quanto non sia avvenuto nel settore dell'abbigliamento in tessuto. Tale segmento mostra ancora oggi un grado di polverizzazione più elevato di quello del tessuto; la strategia di queste imprese -in modo particolare delle più piccole- è stata per lungo tempo più orientata alla flessibilità ed alla velocità dei tempi di consegna che all'innalzamento della qualità dei capi prodotti. Questa tendenza -sebbene in modo decrescente è tutt'oggi presente e permane una frangia di imprese che opera su fasce di prodotti di bassa qualità, con scarsa attenzione alla creazione dei capi, con

del modello (lo sviluppo dei rapporti di concorrenza e collaborazione). Senza alcuna pretesa di essere esaurienti, richiamiamo altre ricerche che sono state condotte sul distretto, approfondendone aspetti diversi: Bellandi e Trigilia (1991); Zagnoli (1993); Ciappei e Mazzetti (1996); Ciappei e Neri (1998); Lazzaretto e Storai (1999); Baracchi *et al* (2001); Nomisma-S.Anna (2006).

²⁵ Ricordiamo, tra gli altri, Iris (1997); Ciriec (1998); Ragionieri (1998); Labory (2002); Promomoda (2003); Caloffi (2003); Bacci e Zanni (2004).

²⁶ Per la delimitazione territoriale del distretto si considera qui la mappa tracciata dalla Regione Toscana (D.C.R. n.69 del 21 febbraio 2000) sulla scia di una normativa nazionale sull'innovazione nella piccola impresa (L.317/91) che ha introdotto, per la prima volta, la realtà dei distretti tra gli ambiti settoriali e territoriali in cui poter svolgere interventi di politica industriale. Secondo tale mappa, il distretto empolesse comprende i Comuni di: Capraia e Limite, Cerreto Guidi, Empoli, Montelupo Fiorentino, Montespertoli, Vinci.

²⁷ Se la produzione di capi in spalla (impermeabili e cappotti) ha qui una lunga tradizione, quella di abbigliamento in pelle ha un deciso avvio negli anni '70, soprattutto sotto la spinta di buyers operanti per catene distributive americane e inglesi che ricercavano fornitori di prodotti in pelle a prezzi contenuti. I produttori empolesi colgono questa opportunità, riconvertendo senza troppo sforzo le competenze ed i macchinari utilizzati nella produzione di impermeabili in questo nuovo segmento produttivo. Anche la prossimità con il distretto conciario di Santa Croce ha favorito questo passaggio, rendendo possibili approvvigionamenti di materia prima quasi in loco. Parte della pelle utilizzata nel distretto proviene ancora oggi da tale area.

produzioni su marchio del cliente o anche senza marchio e con un'elevata incidenza di pronto moda.

Ridimensionamento delle più grandi imprese della produzione di abbigliamento in tessuto e riduzione dell'importanza del comparto pelle hanno così, caratterizzato l'ultimo ventennio. In corrispondenza del primo fenomeno, si è verificata una crescente esternalizzazione di fasi produttive, precedentemente realizzate all'interno delle imprese empolesi. L'esternalizzazione di fasi produttive è avvenuta inizialmente su scala locale, facendo crescere circuiti locali di subfornitura, ma si è rapidamente estesa su scala extralocale ed internazionale, fino alla creazione di rapporti più o meno stabili con subfornitori dell'Est Europa o di altri paesi a basso costo del lavoro.

I circuiti della subfornitura

La struttura produttiva è di tipo distrettuale, con una serie di imprese finali che progettano e realizzano i campionari, coordinano il ciclo produttivo frazionato tra squadre di subfornitori specializzati di fase, e si occupano della commercializzazione del prodotto finito (Caloffi, 2003). Le imprese committenti generalmente effettuano alcune fasi al loro interno ed esternalizzano alcune lavorazioni (soprattutto quelle centrali del ciclo produttivo e quelle a minor valore aggiunto, come la cucitura dei capi), ma esiste una fascia di imprese (soprattutto, ma non solo, quelle operanti nel comparto dell'abbigliamento in pelle), che effettua internamente l'intero ciclo produttivo.

Le imprese dell'abbigliamento di fascia media (la maggior parte delle imprese finaliste del sistema) generalmente si rivolgono a subfornitori locali per la realizzazione di campionari o per l'esecuzione di fasi manifatturiere connesse a produzioni soggette a riassortimenti continui. La maggior parte delle fasi del ciclo produttivo viene comunque realizzata all'interno delle imprese finaliste o – per quanto riguarda le fasi a minor valore aggiunto – con l'ausilio di subfornitori cinesi localizzati all'interno del distretto o di subfornitori extra-locali (spesso subfornitori esteri).

Le strategie di internazionalizzazione produttiva in paesi a basso costo del lavoro si coniugano, quindi, con l'attivazione di imprese terziste locali gestite da imprenditori cinesi²⁸. Il fenomeno dell'imprenditorialità etnica (cinese) all'interno del distretto, che ha le sue origini attorno agli anni '90, è ormai consolidato nell'area. Secondo alcune ricerche, il progressivo innalzamento qualitativo delle produzioni realizzate da queste imprese ha consentito ai finalisti del distretto di trovare un bacino di competenze a costi relativamente ridotti all'interno del sistema, anche sostitutivo rispetto all'attività dei subfornitori empolesi (Radicchi, in Bacci e Zanni, 2004). Per i subfornitori del distretto, le pressioni concorrenziali provenienti da aree extra-locali si sono quindi aggiunte a quelle provenienti dall'interno del sistema, il che ha condotto ad una progressiva marginalizzazione di imprese operanti in lavorazioni a basso valore aggiunto.

I subfornitori locali vengono in ogni caso attivati per la realizzazione di produzioni di più elevata qualità – di nuovo nella fase del campionario, ma anche nella realizzazione delle collezioni.

Stabilità dei rapporti di subfornitura, fenomeni di monocommittenza e gli altri caratteri precedentemente individuati (§ 3.1) sono presenti nell'area empolesse. Anche i problemi nel ricambio generazionale sembrano caratterizzare il distretto, causando una sempre maggior difficoltà nella riproduzione dei tradizionali circuiti di trasmissione del sapere manifatturiero ed imprenditoriale (Ragionieri, 1998).

²⁸ In una ricerca sulle imprese leader dell'area, si rileva come le strategie di internazionalizzazione produttiva in paesi a basso costo del lavoro siano maggiormente frequenti tra le imprese di maggiori dimensioni, mentre le imprese più piccole ricorrono più frequentemente ai terzisti cinesi localizzati nel distretto (Bacci e Zanni, 2004).

1.4.2. Il distretto pratese

Il distretto tessile di Prato – localizzato su di un territorio che copre l'intero territorio provinciale ed alcune aree limitrofe²⁹ – è uno dei più grandi distretti industriali italiani ed un importante centro a livello mondiale per le produzioni di tessuti e filati di lana: qui si producono tessuti per l'industria dell'abbigliamento, prodotti tessili per l'arredamento, filati per l'industria della maglieria, tessuti non tessuti e tessili speciali per impieghi industriali, prodotti in maglia, abbigliamento e macchinari per l'industria tessile.

Accanto alla tradizionale specializzazione nel tessile, nel distretto è progressivamente cresciuto il settore dell'abbigliamento, tanto che ormai di Prato si parla come di un “distretto della moda”. Oggi nell'area operano complessivamente 8.080 imprese, con oltre 48 mila addetti complessivi (dati Istat Censimento 2001), il 76,5% delle quali è specializzato nel tessile, mentre il restante 23,5% nell'abbigliamento (era il 5% nel 1981)³⁰. La crescita dell'abbigliamento non è stata solo relativa: mentre nell'ultimo ventennio censuario le imprese del tessile sono diminuite di oltre la metà (da 14.593 imprese nel 1981 a 6.180 nel 2001), quelle dell'abbigliamento sono quasi triplicate, passando da 771 a 1.900 imprese. Andamenti più moderati per gli addetti, dato che le “nuove” imprese dell'abbigliamento sono di dimensione più piccola rispetto a quelle del tessile.

Tra i numerosi fattori che hanno portato a questa espansione del settore dell'abbigliamento, la principale deriva dall'afflusso di immigrati cinesi all'interno dell'area, che si sono posizionati nella fascia del pronto moda. In quest'area, quindi, l'imprenditoria cinese sembra aver sostenuto il processo di sviluppo per diversificazione della specializzazione originaria, non ponendosi in diretta concorrenza con i circuiti della subfornitura locale (Ceccagno, 2003; Toccafondi, 2005).

La riduzione del settore tessile locale è – nel ventennio osservato – più forte nel comparto artigiano. È in particolare la perdita di addetti a livello locale che si concentra all'interno delle imprese artigiane e durante l'ultimo decennio censuario (-9,7% per il totale degli addetti tessili contro il -25,8% per quelli artigiani).

Dal punto di vista dei diversi segmenti produttivi dell'area, le imprese operanti nella fabbricazione di articoli in maglieria sperimentano la riduzione più forte (sia in termini di imprese che di addetti), seguite da quelle operanti nella manifattura di tessili e di filati. In entrambi i comparti, la diminuzione è più forte (sia in termini di imprese che di addetti) per le micro imprese, ed in particolare per quelle aventi un numero di addetti inferiore a 5.

L'incremento della concorrenza sulla media (nonché, ovviamente, sulla bassa) fascia di qualità di prodotto ed i processi di rilocalizzazione produttiva su scala globale degli anni '80, hanno dato l'avvio ad un profondo processo di ristrutturazione. Cambiamenti organizzativi ed investimenti in innovazione di processo e di prodotto hanno caratterizzato la storia recente del distretto, con risultati alterni. È in modo particolare a partire dagli ultimi anni che si sono intensificati gli interventi a sostegno del sistema: il distretto si caratterizza, oggi, per l'azione di una serie di network di attori per la promozione dell'innovazione su base locale.

I circuiti della subfornitura

La diversificazione delle produzioni che si è verificata nel distretto non ha stravolto l'impianto originale del distretto e ancora oggi la produzione è in larga parte organizzata mediante i noti meccanismi di divisione del lavoro tra lanifici-committenti e imprese di fase, specializzate in una o più fasi produttive (filatura, tintura, ritorcitura, orditura, tessitura, finissaggio,...).

I committenti curano la progettazione dei campionari, la commercializzazione della merce e molte funzioni di carattere logistico ed organizzativo. Molti di essi -in modo particolare i lanifici che producono tessuti per l'abbigliamento- effettuano al loro interno poche fasi di lavorazione della merce (in alcuni casi nessuna), che vengono invece commissionate a piccole

²⁹ Secondo la definizione adottata dalla Regione Toscana, al territorio della Provincia di Prato occorre aggiungere due comuni localizzati in Provincia di Firenze (Calenzano e Campi Bisenzio), nonché tre Comuni appartenenti alla Provincia di Pistoia (Montale, Agliana e Quarrata).

³⁰ Quest'ultimo settore è cresciuto progressivamente nel tempo, passando da un 5% del totale delle imprese locali nel 1981 (4,8% in termini di addetti) all'attuale 23,5% (14,6% in termini di addetti).

imprese specializzate di fase. Il loro ruolo è centrale, dato che, oltre a progettare tecnicamente e stilisticamente i prodotti e coordinare la rete dei subfornitori, acquistano le materie prime, selezionano i terzisti controllando la qualità del loro operato, gestiscono i flussi della merce che torna nei loro magazzini dopo ogni fase, confezionano il prodotto finito; svolgono la funzione di intermediazione commerciale, curano la promozione del prodotto ed in molti casi organizzano la spedizione del prodotto finito al cliente.

Ai terzisti spetta l'investimento in macchinari (sebbene non siano infrequenti casi di accordi con i committenti per il finanziamento dei macchinari e/o accordi di compartecipazione per l'acquisto degli stessi), la costruzione di linee di specializzazione produttiva e, soprattutto, la ricerca di una pronta capacità di adattamento alle esigenze dei committenti. (Ciappei e Mazzetti, 1996).

Generalmente, le fasi che vengono esternalizzate sono quelle centrali di ogni filiera, anche se in modo variabile a seconda del tipo di prodotto realizzato. Negli ultimi anni, inoltre, una tendenza abbastanza diffusa è stata quella di riportare alcune lavorazioni all'interno dell'azienda, dove si può effettuare un migliore controllo di qualità dei prodotti e dei processi (Ciappei e Neri, 1998). La progettazione del campionario rimane, comunque, effettuata all'interno delle imprese committenti, anche se si può avere il coinvolgimento di subfornitori di fiducia o quello del cliente finale. Per la realizzazione del campionario, invece, generalmente ci si rivolge a terzisti dell'area, con i quali si sono instaurate relazioni di lunga durata.

Ma la relazione tra imprese terziste e imprese finali può assumere anche forme più stabili: ricerche condotte nel distretto mostrano, infatti, come il fenomeno della formalizzazione di squadre produttive – tramite meccanismi di formazione di gruppi – abbia assunto una crescente importanza (Dei Ottati, 1996).

Più varie ed articolate le modalità organizzative che caratterizzano il settore dell'abbigliamento. In questo settore lavora una delle maggiori comunità cinesi del nostro paese, anche se nel tempo si sono sviluppate una serie di imprese pratesi che operano su fasce di prodotti di media (in alcuni casi medio-alta) qualità.

Anche in questo ambito settoriale, esistono modelli di imprese deintegrate che coordinano il ciclo produttivo frammentato tra diversi subfornitori di fase. Generalmente, tuttavia, la gran parte del ciclo produttivo è realizzato all'interno dell'impresa, mentre si esternalizzano le fasi a minor valore aggiunto, spesso in aree esterne al distretto o in paesi a basso costo del lavoro.

1.4.3. Le strategie di sostegno ai sistemi osservati

Come osservato dal recente documento di diagnosi sullo stato di salute del distretto di Prato redatto dall'Unione Industriale Pratese³¹ i nostri distretti, avendo per riferimento mercati di nicchia, hanno un crescente bisogno di presidiare particolari specializzazioni e di sostenere processi di innovazione e differenziazione dei prodotti. Per far questo occorrono appositi investimenti pubblici e privati, legati da un chiaro e condiviso quadro di prospettive di sviluppo. Gli interventi in tal senso, realizzati negli ultimi anni, sono numerosi. Tra i più recenti, si ricorda che sulla scorta dei finanziamenti concessi dal Documento di programmazione unico della Toscana (Docup 2000-2006) che finanzia l'attività di reti di innovatori su base locale, gli attori del territorio hanno elaborato delle condivise strategie di intervento a sostegno dell'innovazione³². La più recente tornata di progetti si propone obiettivi di diagnosi dello stato di salute del sistema e coinvolge reti di attori pubblici e privati (imprese, associazioni di categoria, centri di servizio e per l'innovazione, centri di ricerca e università, camere di commercio, enti locali) per l'individuazione di nuove opportunità di sviluppo e l'elaborazione di strategie di intervento. Gli attori del distretto pratese hanno risposto con l'elaborazione di piani di intervento per individuare azioni utili alla riorganizzazione ed il rilancio competitivo del distretto ed alla definizione di una rete stabile tra imprese, soggetti pubblici e centri di ricerca

³¹ Citato in Langianni e Sambo (2006).

³² Ci riferiamo, in particolare, alla misura 1.7.1. del Docup Toscana 2000-2006, per il finanziamento alla diffusione dell'innovazione.

che sostenga il trasferimento di informazioni e di processi di innovazione in specifici comparti dello stesso (come il meccanotessile) (**Box. 1.2**).

Box 1.2.: *Progetti per il trasferimento dell'innovazione alle PMI*³³

Reti di innovatori radicate all'interno del distretto pratese hanno recentemente partecipato con propri progetti all'interno delle attività finanziate dalla Regione Toscana (Docup 2000-2006, misura 1.7.1.) rivolte al sostegno di processi di trasferimento dell'innovazione alle PMI. Un complesso di 5 progetti – in cui hanno partecipato complessivamente circa 90 attori (soprattutto, ma non solo, attori del distretto) – si riferisce in maniera specifica al territorio pratese. Li ricordiamo brevemente:

Macro-Inn: il progetto – coordinato da Asel e partecipato soprattutto da una densa rete di enti pubblici territoriali – ha l'obiettivo di tracciare un quadro di riferimento sulle azioni di sostegno alla riorganizzazione ed al rilancio competitivo del distretto.

Isatem: il progetto – coordinato da Confartigianato Imprese di Prato e partecipato da una rete piuttosto equilibrata di associazioni di categoria, centri di servizio ed imprese – prevede la creazione di un centro di servizio multimediale a supporto alle fasi di progettazione, realizzazione e distribuzione di prodotti moda; Natural tex: si tratta di un progetto – coordinato da CNA Prato – rivolto a verificare la fattibilità di una filiera completa per la produzione di tessuti biologici.

Innotex: Il progetto – coordinato dal Polo Universitario di Prato – si concentra sulla promozione dell'innovazione nel meccanotessile, sostenendo l'adozione di sistemi di progettazione avanzata nelle PMI del distretto;

Nano Rss: Il progetto – coordinato da Technores – si propone di verificare le possibilità di applicazione delle nanotecnologie al settore tessile.

Tra gli attori partecipanti, si osserva la massiccia presenza degli enti pubblici territoriali, ai quali seguono le associazioni di categoria (soprattutto artigiane). Tra gli attori deputati al trasferimento tecnologico, è da sottolineare il forte ruolo di Tecnotessile, presente in tre progetti sui 5 precedentemente ricordati, così come all'interno di altri progetti della misura. Tra questi è da ricordare anche il progetto Innowaves, in cui il centro di servizi è presente con alcune imprese dell'area pratese allo scopo di verificare le possibilità/opportunità di applicazione delle microonde a lavorazioni tessili.

Ma l'attività di reti di innovatori radicati nel territorio del distretto pratese è ormai una prassi piuttosto consolidata, e sostenuta da altre politiche di sostegno all'innovazione elaborate dalla Regione Toscana. Gli attori del distretto pratese risultano infatti tra i più presenti anche considerando il complesso delle misure di finanziamento all'attività di reti di innovatori implementate dalla Regione Toscana negli ultimi anni (Caloffi, 2006)³⁴. Negli anni, sono stati realizzati una serie di progetti di innovazione riguardanti soprattutto l'ambito del tessile: sperimentazioni su nuovi materiali, utilizzo di "nuove" fibre ecologiche, applicazioni di tecnologie laser ad alcune lavorazioni manifatturiere. Per il settore dell'abbigliamento sono stati realizzati soprattutto progetti – che hanno interessato anche l'area empolesse – riguardanti le applicazioni di tecnologie IT alla fase della progettazione.

Il mondo delle imprese della subfornitura entra nelle reti soprattutto attraverso rappresentanze di categoria come le associazioni artigiane ed è maggiormente coinvolto nella realizzazione di programmi legati al mondo della manifattura (sperimentazioni su nuove tecniche di lavorazione dei materiali). In generale, la presenza di attori collettivi quali le rappresentanze artigiane o i centri di servizio di distretto favorisce la progettualità locale. Questi attori giocano, infatti, spesso un ruolo fondamentale (ampiamente riconosciuto dalla recente letteratura sui sistemi regionali di innovazione ed i network di innovatori) nel sollecitare e comporre i bisogni locali in proposte progettuali, nello svolgere un ruolo ponte tra i vari attori locali ed extra-locali, e nella capacità di coniugare la conoscenza contestuale dei processi produttivi con i linguaggi globali dell'innovazione tecnologica.

³³ Si tratta di una misura di intervento – finanziata dal Docup 2000-2006 – che è attualmente in corso di valutazione.

³⁴ Ci riferiamo ad un insieme di circa 80 progetti (realizzati da altrettante reti) che sono stati finanziati con fondi Docup o Programmi Regionali di Azioni Innovative dal 2000 al 2006.

Tali attori risultano presenti in gran numero e fortemente attivi nell'area pratese, più di quanto non accada in quella empolesse³⁵. In tale contesto, oltre all'attività di Promomoda (un centro di servizio per il settore dell'abbigliamento ormai liquidato) sono da ricordare le azioni realizzate dal Comitato di distretto dell'empolese-valdelsa (attivo dal 1997), che ha progettato ed attuato alcuni interventi in materia di ricognizione dei bisogni formativi dell'area, elaborazione di progetti di marketing territoriale, pubblicizzazione delle normative ambientali e della certificazione di qualità.

1.5. Prime considerazioni di sintesi sul dibattito scientifico ed alcuni interrogativi rimasti aperti

Alla luce della disamina svolta è possibile introdurre alcuni spunti di riflessione conclusiva. In primo luogo, si osserva che la pressione concorrenziale proveniente dal mutato contesto globale pone con più forza la necessità di formulare corrette diagnosi sullo stato di salute dei sistemi distrettuali (non solo di quelli osservati), nonché di adottare adeguate strategie di riposizionamento e di innovazione. Ai nostri distretti è richiesta una strategia di upgrading e di innalzamento della qualità dei prodotti, un salto di qualità nella promozione dell'innovazione, l'elaborazione di strategie su base locale, ma contemporaneamente la ricerca di sinergie con livelli di politica più elevati, per l'implementazione di efficaci strumenti di sostegno.

In secondo luogo, le imprese della subfornitura – in larga parte depositarie del sapere manifatturiero – giocano un ruolo fondamentale nella realizzazione di strategie di innovazione e riposizionamento competitivo dei nostri sistemi. In un contesto distrettuale, la presenza di un tessuto vitale di imprese di subfornitura può assicurare il presidio di parti strategiche e pregiate del processo produttivo, nonché favorirne il rinnovamento. Si tratta di strategie che hanno una dimensione di squadra – dimensione peraltro sostenuta dalla struttura degli attuali interventi di sostegno all'innovazione – nonché una importante tradizione all'interno dei nostri distretti. Questa dimensione va, però, oggi valorizzata all'interno di reti di attori radicate a livello locale che vedano la compartecipazione di attori del mondo della ricerca e dell'innovazione, in modo da favorire processi di adozione e diffusione di innovazioni più radicali e meno episodici rispetto al (recente) passato.

Se alcune diagnosi di fondo risultano ormai chiare, rimangono tuttavia necessità di intervento da coniugare secondo le specificità locali. Gli studi effettuati negli ambiti territoriali di nostro riferimento forniscono alcune chiavi di lettura utili, ma occorre verificare a livello empirico se certe formule abbiano o meno resistito alle trasformazioni degli ultimi anni o come esse si siano progressivamente trasformate. Segnaliamo in particolare tre questioni rilevanti per la lettura degli attuali cambiamenti:

- il rinnovamento dei modelli imprenditoriali nei distretti in uno scenario di crescente selezione degli attori;
- i meccanismi di adattamento delle imprese distrettuali alla sfida della globalizzazione;
- l'evoluzione delle relazioni di subfornitura al mutare dello scenario competitivo.
- Alcune di queste questioni critiche – che necessitano di appositi approfondimenti empirici – verranno approfondite e discusse nei prossimi capitoli.

³⁵ A questo può essere per lo meno in parte da imputare la relativa minor presenza degli attori dell'area empolesse all'interno delle reti di innovatori finanziate dalle politiche regionali.

2. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO DEI SISTEMI LOCALI INDAGATI TRA IL 1971 E IL 2006

di Lorenzo Bacci, Marco Mariani, Riccardo Perugi, Alberto Susini³⁶

L'evoluzione dei distretti del tessile abbigliamento in Toscana ed in particolare di quello di Prato è stata oggetto di molti studi che sarebbe velleitario tentare di richiamare anche solo per sommi capi.

Al fine di tracciare un quadro generale di riferimento all'interno del quale contestualizzare i risultati dell'indagine realizzata è parso comunque utile fornire:

- una sintesi delle principali dinamiche evolutive sperimentate da tali sistemi nel trentennio 1971-2001 (§ 2.1);
- un quadro aggiornato della demografia aziendale nella componente artigiana e non artigiana nel quinquennio 2001-2006 (§ 2.2).

2.1. L'evoluzione dei sistemi locali Prato-Empoli nei decenni 1971-2001 tra crescita del terziario e ridimensionamento dei settori moda

2.1.1 Prato ed Empoli: evoluzione generale 1971-2001

Al censimento del 2001 Prato ed Empoli si contraddistinguono, nel quadro regionale, come due aree in cui le attività manifatturiere hanno mantenuto un peso significativo³⁷. Se infatti in Toscana gli addetti manifatturieri sono 10,6 ogni 100 abitanti, nell'area empolesse essi sono 15,5, mentre nel distretto di Prato superano di poco i 21. La vocazione industriale delle due aree considerate è ampiamente nota, tuttavia l'analisi dei dati censuari relativi al trentennio 1971-2001 mostra come a fronte di una persistente crescita della popolazione, il numero degli addetti manifatturieri sia andato decrescendo a partire dagli anni Ottanta fino a oggi (con la parziale eccezione di Prato che, dopo il calo del decennio 1981-1991, registra una sostanziale tenuta nel periodo più recente) (**Figura 2.1**).

Figura 2.1. Addetti manifatturieri, al terziario e popolazione. Evoluzione 1971-2001

Anno	Empoli manif.	Empoli terz.	Empoli popolaz.	Prato manif.	Prato terz.	Prato popolaz.	Toscana manif.	Toscana terz.	Toscana popolaz.
1971	25.693	10.483	145.580	64.966	19.889	257.256	414.563	308.222	3.473.097
1981	33.571	13.128	152.195	86.412	29.538	295.311	488.401	382.451	3.581.051
1991	28.197	16.786	152.097	69.794	39.362	310.884	403.922	450.117	3.529.946
2001	24.507	18.971	157.910	69.806	47.950	327.631	373.080	487.935	3.497.806

³⁶ Pur essendo il presente lavoro frutto dell'impegno comune Lorenzo Bacci e Marco Mariani hanno redatto il § 2.1; Riccardo Perugi e Alberto Susini il § 2.2.

³⁷ Nella nostra analisi i comuni che costituiscono il Distretto di Prato ed il Circondario di Empoli sono quelli individuati dalla Deliberazione del Consiglio Regionale della Regione Toscana n. 69 del 21/2/2000. Secondo tale delibera il Distretto di Prato comprende i comuni di: Calenzano, Campi Bisenzio, Cantagallo, Carmignano, Montemurlo, Poggio a Caiano, Prato, Vaiano, Vernio, Agliana, Montale, Quarrata. Il Circondario di Empoli comprende invece i comuni di: Capraia e Limite, Cerreto Guidi, Empoli, Fucecchio, Montelupo Fiorentino, Montespertoli, Vinci, Castelfiorentino, Certaldo, Gambassi Terme, Montaione.

A fronte del ridimensionamento manifatturiero, negli ultimi due decenni, analogamente a quanto si verifica a livello più generale in Toscana, si osserva nelle due aree considerate una crescita delle attività terziarie.

Nell'arco di trenta anni gli addetti al terziario crescono a Empoli dell'81%; a Prato del 141% (Toscana 58,3%).

Ciò nonostante, le aree di Prato ed Empoli si caratterizzano tutt'oggi come prevalentemente manifatturiere, contrariamente a quanto invece si può rilevare in altre aree della regione. In Toscana il numero degli addetti al terziario supera quello degli addetti manifatturieri nel corso degli anni Ottanta, fatto che non è ancora accaduto nelle due aree considerate.

Al fine di isolare meglio le dinamiche della manifattura e del terziario rispetto alla crescita della popolazione si prendono ora in esame alcuni indici (**Figura 2.2**).

Anzitutto va rilevato che il numero totale degli addetti, quale che sia il settore produttivo (primario, secondario o terziario), rapportato alla popolazione trova nel 1981 il proprio apice a Prato ed Empoli, mentre a livello medio regionale ciò avviene più tardi. La discesa dei valori a partire dagli anni Ottanta risulta anche qui trascinata dal settore manifatturiero (l'indice addetti manifatturieri su addetti totali scende di 15,1 punti a Empoli nel periodo 1981-2001; a Prato scende di 16 punti; mentre in Toscana la perdita è di 11,9 punti); il terziario, invece, guadagna a Prato ed Empoli più che nella media regionale (13,2 a Prato ed Empoli; 10,5 in Toscana).

Figura 2.2. Specializzazione terziaria e manifatturiera; indice di occupazione totale

EMPOLI	1971	1981	1991	2001
manif/add.totali	64,3	64,9	56,6	49,8
terz/add.totali	26,2	25,4	33,7	38,5
add.totali/pop.	27,4	34,0	32,8	31,2
PRATO	1971	1981	1991	2001
manif/add.totali	72,0	69,9	58,8	53,9
terz/add.totali	22,0	23,9	33,1	37,0
add.totali/pop.	35,1	41,9	38,2	39,5
TOSCANA	1971	1981	1991	2001
manif/add.totali	50,2	49,7	41,6	37,8
terz/add.totali	37,3	38,9	46,4	49,4
add.totali/pop.	23,8	27,4	27,5	28,2

2.1.2 La dinamica del tessile-abbigliamento (TA)

Come è noto, Prato ed Empoli rappresentano la prima un distretto industriale tessile che in anni recenti ha visto nascere al proprio interno un'industria dell'abbigliamento, la seconda un distretto dell'abbigliamento³⁸.

Il tessile-abbigliamento complessivamente considerato rappresenta nel 2001:

- a Prato il 68,6% degli addetti manifatturieri,
- a Empoli il 22,5% degli addetti manifatturieri (all'interno del comparto moda molto forte è anche l'industria calzaturiera).

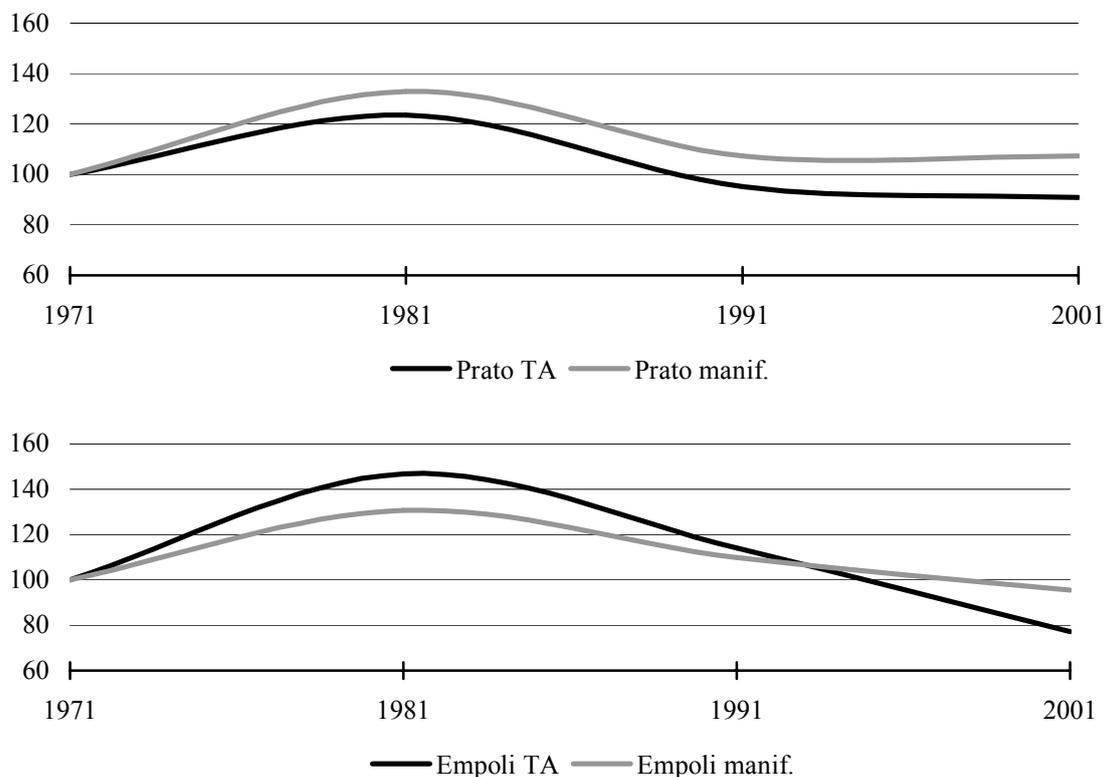
Figura 2.3. Il peso % del TA sul totale addetti manifatturieri

	1971	1981	1991	2001
Prato	81,2	75,3	72,0	68,6
Empoli	27,8	31,3	28,9	22,5
Toscana	28,8	27,9	25,2	21,3

³⁸ Distretti riconosciuti dalla Deliberazione del Consiglio Regionale della Toscana, n. 69 del 21 febbraio 2000.

Sia a Prato che a Empoli il TA ha subito una perdita di peso in termini di addetti a partire dagli anni Ottanta e, in modo pronunciato, anche nel decennio 1991-2001. Un ridimensionamento che solo in parte è giustificabile con il fenomeno della generale riduzione di peso dell'industria rispetto al terziario, come mostrato dalla circostanza che i settori in oggetto si ridimensionano a una velocità maggiore rispetto all'industria manifatturiera nel suo complesso.

Figura 2.4 TA e manifattura a raffronto. Evoluzione degli addetti 1971-2001 (1971=100)

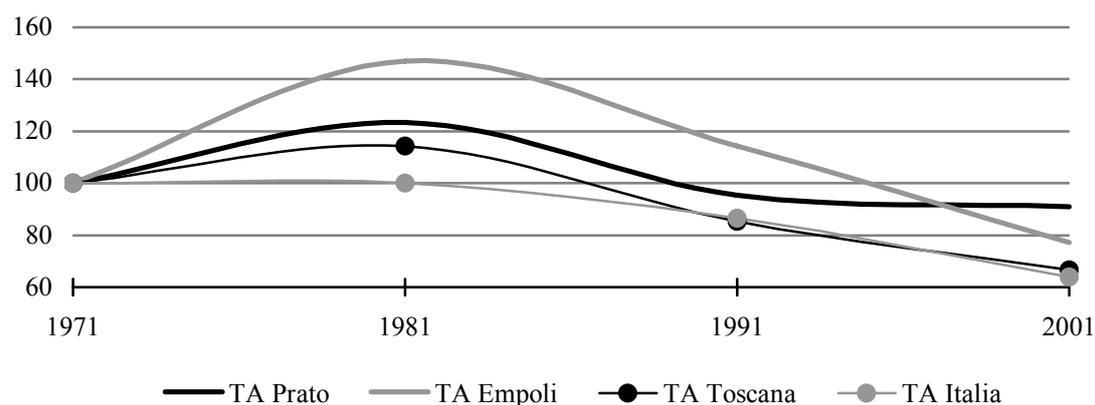


Il declino del TA a Prato ed Empoli segue peraltro la più generale tendenza regionale e nazionale. Per ogni 100 addetti al settore nel 1971 se ne hanno dieci anni più tardi 123 a Prato, 147 a Empoli ma solo 100 a livello nazionale, a conferma del fatto che gli anni Settanta rappresentano una delle maggior fasi espansive dei due distretti toscani. Dal 1981 al 2001, si ha una convergenza anche nelle due aree considerate su quello che è il trend decrescente nazionale: Prato passa da 123 a 90 addetti; Empoli quasi si dimezza passando da 147 a 77; mentre a livello nazionale si passa da 100 a 64.

La dinamica negativa degli addetti del TA si pone peraltro in controtendenza con la continua crescita della popolazione residente nelle due aree considerate. A Prato, la tenuta registrata nell'ultimo decennio del numero degli addetti manifatturieri, non è imputabile al TA bensì ad altri settori³⁹; nel TA va segnalato il regresso dell'industria tessile, solo in parte compensato dalla crescita delle confezioni trainata dalla vivacità imprenditoriale della comunità di etnia cinese. A Empoli, invece, l'industria dell'abbigliamento è in corso di ridimensionamento ormai dagli anni Ottanta; anche gli addetti manifatturieri sono qui in forte calo, ma all'interno di un modello di sviluppo industriale dai caratteri più marcatamente polisettoriali.

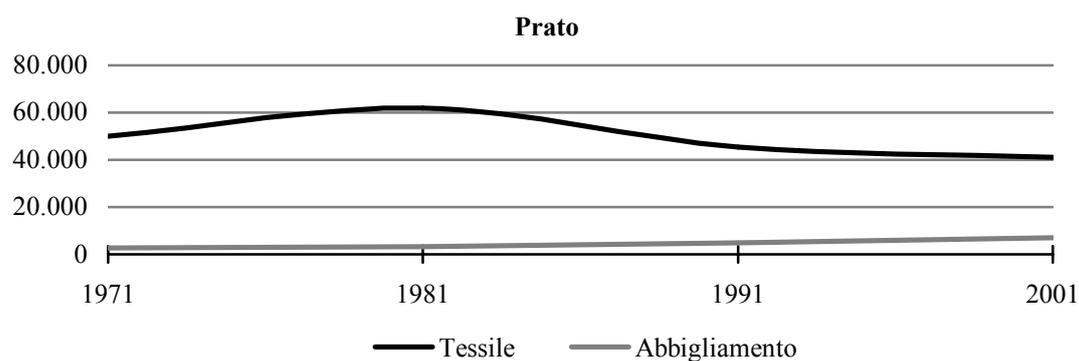
³⁹ Tra questi la meccanica strumentale, come si vedrà più avanti, non sembra aver avuto un ruolo di primo piano. Va segnalato che l'area qui considerata come parte del distretto pratese rientra, nelle sue appendici sud-orientali, tra i comuni della prima cintura fiorentina dove hanno sede diversi impianti industriali, anche di grandi dimensioni, di meccanica scollegata rispetto alla specializzazione del distretto pratese.

Figura 2.5. Variazioni addetti nel TA. Raffronto Empoli, Prato, Toscana, Italia (1971=100)



Ci si sofferma ora su Prato. Il ridimensionamento, a partire dagli anni Ottanta, del settore tessile è imputabile alla crisi delle fasi della filatura (-6.137 addetti nel periodo 1981-2001), della tessitura (-14.672 addetti), oltre che alla maglieria (-3.795).

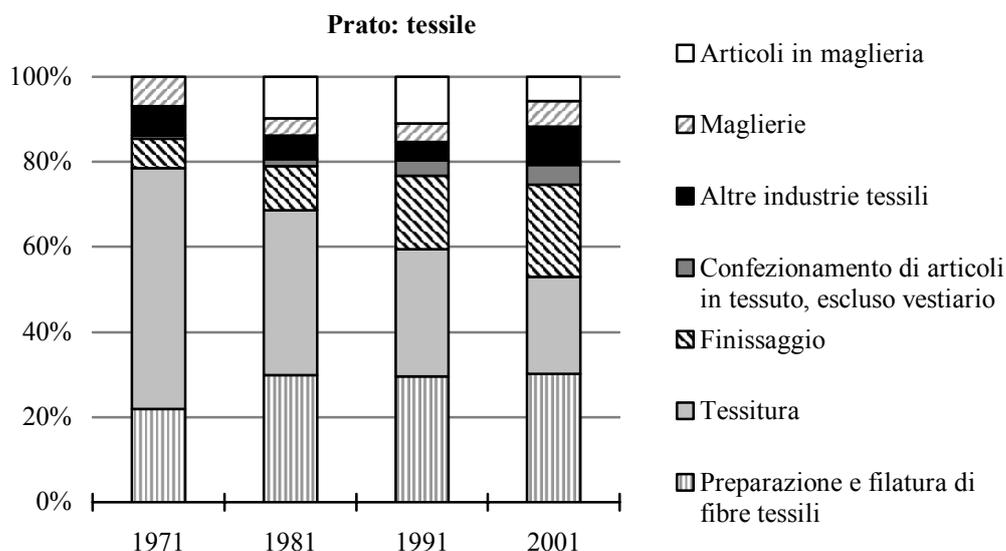
Figura 2.6. Tessile e abbigliamento a raffronto. Evoluzione degli addetti 1971-2001



Come è stato da più parti rilevato, le tradizionali produzioni pratesi si sono mantenute competitive fino alla metà degli anni Ottanta quando, a seguito del calo di domanda di prodotti cardati (all'epoca principale specializzazione dell'industria tessile locale) sui mercati internazionali si verifica un calo sostanziale. In seguito alla crisi si innesca un processo di progressivo riposizionamento delle imprese, che si manifesta soprattutto attraverso un'accentuazione dei fenomeni di ampliamento e diversificazione della gamma produttiva. Accanto agli articoli cardati vengono introdotte nuove tipologie di tessuto quali il lino, il cotone, il misto seta/lino, il velluto, la viscosa, l'acetato, il poliestere, i tessuti non tessuti, ecc. Gli effetti della crisi si fanno sentire soprattutto nella seconda metà degli anni Ottanta e colpiscono principalmente quelle imprese che non sono in grado di riconvertire la propria esperienza produttiva, specie quelle che presidiano le fasi della filatura e della tessitura.

Viceversa le fasi a maggior valore aggiunto come il finissaggio aumentano il proprio peso con la crisi (+2.371 addetti nel periodo 1981-2001), per effetto del riposizionamento di numerosi produttori. Va inoltre segnalato come nel corso degli anni Ottanta e Novanta le fasi di produzione a minor valore aggiunto siano state, in parte, oggetto di delocalizzazione internazionale o comunque siano state sostituite da strategie di approvvigionamento in paesi a basso costo del lavoro (Bacci, 2004).

Figura 2.7. Il tessile a Prato. Distribuzione % degli addetti per attività produttiva



Alla crisi del tessile fa da contraltare l'espansione del settore delle confezioni (+2.144 addetti solo nel decennio 1991-2001) che viene ad assumere dimensioni significative da un lato grazie all'emergere di alcuni attori locali di spicco (Annapurna, Sasch, Patrizia Pepe); dall'altro per lo slancio imprenditoriale della comunità sino-pratese nella produzione di vestiario esterno.

Figura 2.8. Variazioni assolute negli addetti del TA. Prato

	71/81	81/91	91/01
TESSILE	11.927	-16.583	-4.453
Preparazione e filatura	7.589	-5.074	-1.063
Tessitura	-4.365	-10.439	-4.233
Finissaggio	2.969	1.364	1.007
Confezionamento di articoli in tessuto, escluso vestiario	608	707	261
Altre industrie tessili	34	-1.552	1.781
Fabbricazione di maglierie	-953	-545	432
Fabbricazione di articoli in maglieria	6.045	-1.044	-2.638
ABBIGLIAMENTO	453	1.705	2.144
Vestiario in pelle	139	-58	53
Confezione di vestiario in tessuto e accessori	125	1.754	2.207
Preparazione e tintura di pellicce; confezione di articoli in pelliccia	189	9	-116

A Empoli l'industria tessile ha da sempre avuto un ruolo marginale rispetto a quella dell'abbigliamento, che invece si è sviluppata sia nel comparto delle confezioni in tessuto che in quello delle confezioni in pelle. In quest'ultima, negli anni Ottanta si assiste a un processo di trasformazione della struttura produttiva locale. Il fenomeno più rilevante che caratterizza questo decennio è il mutamento della distribuzione territoriale delle attività produttive. Si assiste ad una crescente specializzazione dei vari nuclei urbani del distretto: mentre a Empoli alle tradizionali attività manifatturiere si affiancano e sviluppano funzioni di tipo direzionale, i comuni limitrofi di Vinci e Montelupo si specializzano nella produzione di impermeabili, abbigliamento in pelle e pellicceria (in misura minore), mentre Castelfiorentino si specializza nella produzione di camiceria da donna.

La progressiva perdita di peso che, dagli anni Ottanta, interessa il settore delle confezioni nell'area empolese sembra essere principalmente imputabile alla crescente concorrenza

esercitata a livello internazionale da paesi a basso costo del lavoro e, soprattutto in un secondo momento, dai processi di delocalizzazione di alcune fasi della produzione innescati da qualche produttore locale di maggiori dimensioni, processi che trovano ragione nella prevalenza di una produzione *su programmato* fortemente scomponibile sia a livello locale che internazionale. Oggetto di delocalizzazione risultano essere specialmente le serie lunghe, mentre le serie brevi, i riassortimenti e tutta la modellistica tendono a restare nel sistema locale (Bacci, Zanni 2004).

Figura 2.9. Tessile e abbigliamento a raffronto. Evoluzione degli addetti 1971-2001

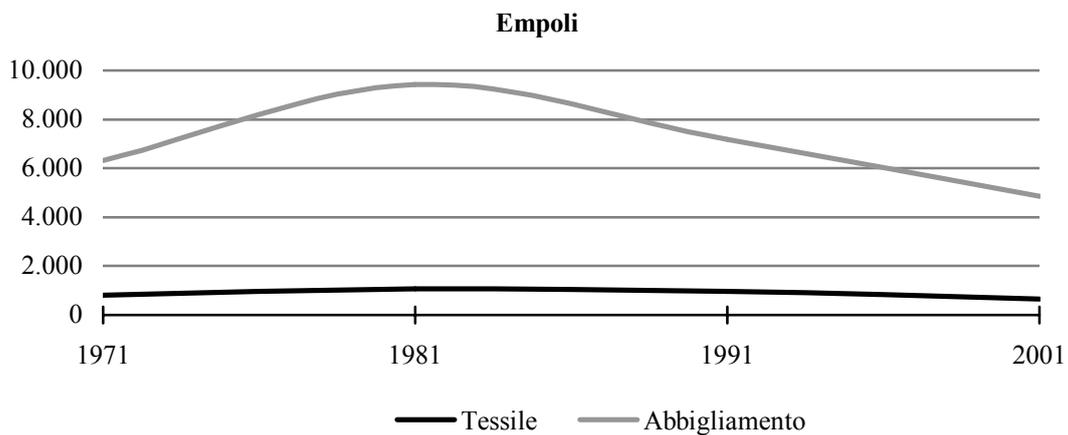
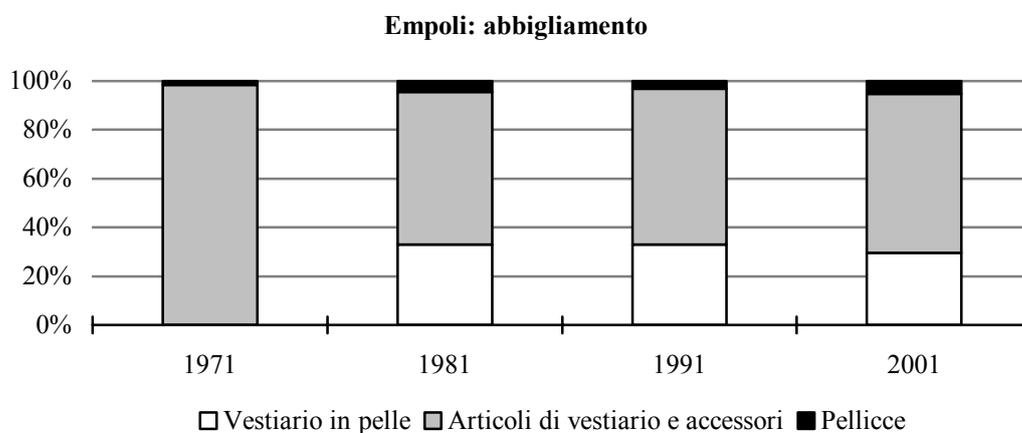


Figura 2.10. L'abbigliamento a Empoli. Distribuzione % degli addetti per attività produttiva



Come a Prato, gli anni Novanta vedono insediarsi a Empoli un'ampia comunità cinese attiva nell'industria dell'abbigliamento. Questa presenza, come è noto, è andata a sostituire la piccola imprenditoria italiana in uscita dal settore; tuttavia si tratta di una sostituzione solo parziale, insufficiente a invertire il trend negativo sopra rilevato.

Figura 2.11. Variazioni assolute negli addetti del TA. Empoli

	71/81	81/91	91/01
TESSILE	255	-97	-322
Preparazione e filatura	-3	4	4
Tessitura	31	-26	2
Finissaggio	13	-5	-8
Confezionamento di articoli in tessuto, escluso vestiario	145	-103	-25
Altre industrie tessili	114	95	-18
Fabbricazione di maglierie	-65	-16	2
Fabbricazione di articoli in maglieria	20	-46	-279
ABBIGLIAMENTO	3.094	-2.239	-2.317
Vestiario in pelle	3.118	-755	-921
Confezione di vestiario in tessuto ed accessori	-344	-1.300	-1.418
Preparazione e tintura di pellicce	320	-184	22

A Empoli e Prato le imprese artigiane contribuiscono, al 2001, rispettivamente con il 44,5% e con il 38,6% degli addetti al TA. Tali quote sono leggermente superiori alla media nazionale. Nonostante il calo del 24% subito nel decennio 1991-2001 l'incidenza delle imprese artigiane è aumentata a Empoli per effetto di un ancor più forte ridimensionamento delle imprese non artigiane (-37,6%) nel settore dell'abbigliamento; un calo probabilmente legato alla circostanza che proprio le imprese non artigiane collocate come subfornitori all'interno di filiere produttive dai caratteri più marcatamente industriali hanno risentito maggiormente delle scelte di delocalizzazione attuate della committenza, specie con riguardo alle serie produttive lunghe. La diminuzione della componente artigiana dell'abbigliamento empolesse è tuttavia consistente. Il tessile empolesse, che come si è visto ha un ruolo marginale nel distretto, tende a ridimensionarsi in modo più forte nella sua componente artigiana.

Figura 2.12. Incidenza % degli addetti a imprese artigiane su addetti totali

	Empoli		Prato		Italia	
	1991	2001	1991	2001	1991	2001
TESSILE	45,3	43,1	41,5	34,2	32,0	27,7
Preparazione e filatura	2,3	3,3	41,6	41,1	17,8	19,0
Tessitura	38,2	27,8	46,2	42,4	15,4	14,6
Finissaggio	86,7	100,0	19,7	18,8	19,1	12,4
Confezionamento di articoli in tessuto, escluso vestiario	64,2	81,5	49,0	29,9	52,0	48,5
Altre industrie tessili	64,6	44,5	34,8	16,1	35,5	28,2
Fabbricazione di maglierie	64,5	90,9	60,1	55,6	52,5	54,6
Fabbricazione di articoli in maglieria	34,8	34,7	55,7	34,0	48,5	40,2
ABBIGLIAMENTO	39,1	44,7	54,1	64,2	47,9	46,9
Vestiario in pelle	47,7	48,5	30,9	62,7	53,3	58,3
Confezione di vestiario in tessuto e accessori	33,7	41,2	55,0	64,6	47,0	46,2
Preparazione e tintura di pellicce	58,6	66,5	45,0	47,9	71,8	71,4
Totale	39,8	44,5	42,7	38,6	40,1	37,1

Figura 2.13. Var. % degli addetti delle imprese artigiane e non artigiane

	Artigiane			Non artigiane		
	Empoli	Prato	Italia	Empoli	Prato	Italia
TESSILE	-36,4	-25,7	-33,7	-30,5	1,5	-18,5
Preparazione e filatura	50,0	-9,2	-14,6	3,5	-7,0	-21,6
Tessitura	-23,1	-36,9	-27,3	23,8	-26,4	-22,5
Finissaggio	-46,2	7,2	-45,9	-100,0	14,2	-9,5
Confezionamento di articoli in tessuto, escluso vestiario	-2,9	-29,4	-18,4	-60,5	58,9	-6,1
Altre industrie tessili	-35,6	-10,5	-19,5	46,4	147,6	12,7
Fabbricazione di maglierie	50,0	12,8	19,1	-72,7	35,6	9,5
Fabbricazione di articoli in maglieria	-66,0	-71,2	-55,4	-65,9	-29,6	-37,5
ABBIGLIAMENTO	-22,6	71,6	-30,2	-38,5	12,5	-27,5
Vestiario in pelle	-38,0	236,0	-39,7	-39,8	-10,7	-50,8
Confezione di vestiario in tessuto e accessori	-15,4	75,2	-28,8	-38,8	17,4	-26,4
Preparazione e tintura di pellicce	24,3	-41,4	-53,5	-11,5	-47,9	-52,7
Totale	-24,4	-13,9	-31,6	-37,6	2,4	-22,5

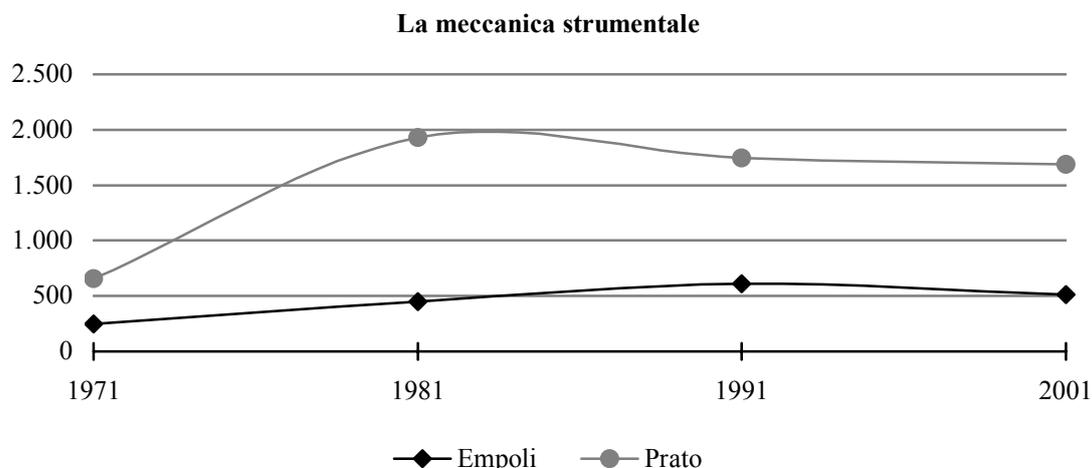
A Prato, dove invece prevale il tessile, la quota di addetti imputabile alle imprese artigiane è decresciuta nel decennio 1991-2001 dal 42,7% al 38,6%. Il calo è direttamente imputabile alla componente artigiana, che perde oltre il 25% degli addetti, mentre per le imprese non artigiane si registra addirittura un lievissimo incremento (+1,5%), trainato dalle imprese nel finissaggio e dai produttori di “altri prodotti tessili”, ivi compresi i cosiddetti tessuti non tessuti. Nella tessitura e nella maglieria, invece il calo degli addetti è generale, anche se più accentuato nella componente artigiana. Nella filatura, infine, la crisi è meno forte e investe sia la componente artigiana che non. In altri termini la parziale rifocalizzazione del distretto pratese sulle fasi a maggior valore aggiunto e su nuovi prodotti sembra aver interessato principalmente le imprese dai caratteri più marcatamente industriali.

Al contrario, nel settore dell'abbigliamento a Prato, la cui espansione è stata già evidenziata sopra, il peso delle imprese artigiane aumenta nettamente passando dal 54,1% al 64% degli addetti complessivi. La componente artigiana, qui, presenta i tassi di crescita più significativi, aumentando nel decennio 1991-2001 i propri addetti del 71,6%. Evidentemente le nuove realtà produttive nate nell'ambito della comunità cinese della città, che come è noto spiegano gran parte della crescita del settore a Prato, tendono ad assumere, almeno in parte, la qualifica di impresa artigiana.

2.1.3. Percorsi di diversificazione settoriale e ruolo del terziario

La letteratura italiana sui distretti industriali ha in più occasioni messo in evidenza come in diversi sistemi locali sia andata affermandosi una meccanica strumentale connessa al settore di specializzazione principale. A livello statistico la meccanica strumentale per il TA è ricompresa nel gruppo Ateco 29.5, intestato alla *Fabbricazione di macchine per impieghi speciali*. I dati censuari relativi a Prato ed Empoli mostrano come, in nessuna delle due aree, la meccanica strumentale abbia raggiunto livelli significativi in termini di addetti.

Figura 2.14. La meccanica strumentale (impieghi speciali). Evoluzione degli addetti 1971-2001



Molto evidente è invece la crescita delle attività terziarie, che nello spazio di un trentennio guadagnano a Prato oltre 28.000 addetti; a Empoli circa 8.500.

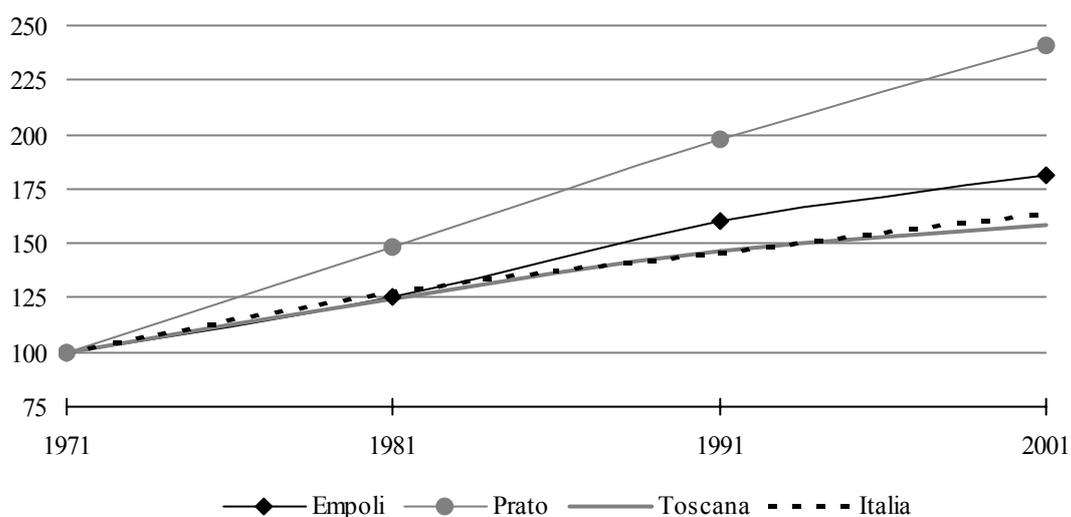
La crescita delle attività terziarie è andata solo in parte a mitigare una forte sottospecializzazione che le due aree presentavano, e presentano tutt'oggi, rispetto alla media regionale.

Figura 2.15. Prato ed Empoli. Indici di specializzazione terziaria rispetto alla media regionale

	1971	1981	1991	2001
Prato	0,59	0,61	0,71	0,75
Empoli	0,70	0,65	0,73	0,78

Si è trattato, pertanto, di una crescita continua e più veloce di quella registrata a livello medio regionale: per ogni 100 addetti al terziario nel 1971 ve ne sono nel 2001 a Prato 241, a Empoli 181, in Toscana (livello medio) 158.

Figura 2.16. Var. addetti nel terziario. Raffronto Empoli, Prato, Toscana, Italia (1971=100)



Una parte significativa di questo incremento è connessa alla crescita demografica vissuta dalle due aree, largamente riconducibile ai fenomeni dell'immigrazione, e all'invecchiamento della popolazione. Va altresì considerato che, in parallelo, si è verificato – a livello nazionale come locale – un consistente aumento dei livelli di scolarizzazione e partecipazione al mercato del lavoro della componente femminile della popolazione, fatto che ha indirizzato al di fuori della famiglia la domanda di servizi per la persona. La crescita demografica si pone alla base dell'incremento dei servizi di tipo immobiliare, ma soprattutto delle attività commerciali, degli altri servizi sociali e personali e, in parte, dell'intermediazione finanziaria.

Figura 2.17. Il terziario a Prato. Addetti e variaz. % degli addetti 1971-2001 per attività

	1971	1981	1991	2001	71/81	81/91	91/01
Commercio e pubblici esercizi	13.168	18.352	22.938	23.228	39,4%	25,0%	1,3%
<i>di cui Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio</i>	<i>3.298</i>	<i>6.281</i>	<i>9.067</i>	<i>9.792</i>	<i>90,4%</i>	<i>44,4%</i>	<i>8,0%</i>
Trasporti e comunicazioni	3.080	4.826	5.345	8.296	56,7%	10,8%	55,2%
Intermediazione monetaria e finanziaria	1.046	2.417	3.437	3.822	131,1%	42,2%	11,2%
Attività immobiliari e noleggio	40	423	1.277	3.256	957,5%	201,9%	155,0%
Informatica e attività connesse	62	336	1.403	2.104	441,9%	317,6%	50,0%
Altre attività professionali	395	796	2.173	4.042	101,5%	173,0%	86,0%
Altri servizi sociali e personali	2.098	2.388	2.789	3.202	13,8%	16,8%	14,8%
Totale	19.889	29.538	39.362	47.950	48,5%	33,3%	21,8%

D'altra parte va rilevato che la crescita del terziario è per una parte altrettanto significativa sospinta dalla crescita dei servizi all'impresa, fenomeno, quest'ultimo, che prima ha assecondato l'evoluzione del distretto manifatturiero e la sua domanda di intermediazione rispetto agli sbocchi commerciali, poi, nella fase del ridimensionamento della manifattura, ha continuato a espandersi in modo sostenuto da un lato per l'esternalizzazione di alcune fasi "terziarie" al di fuori delle imprese, dall'altro per far fronte alla crescente richiesta di servizi professionalizzati da parte delle imprese medesime, le quali si trovano a operare in uno scenario sempre più complesso.

Ad esempio, nell'incremento degli addetti al commercio e ai pubblici esercizi non poca influenza ha avuto, in entrambe le aree, il forte aumento degli addetti al commercio all'ingrosso e alle attività di intermediazione commerciale, un'attività che nei due distretti toscani registra tassi di crescita ben più elevati di quelli medi nazionali o regionali. L'ultimo decennio, tuttavia, si caratterizza per una crescita meno marcata di questi attori, riflesso delle difficoltà della componente manifatturiera del distretto.

Figura 2.18. Commercio all'ingrosso e intermediazione commerciale. Var. addetti (1971=100)

	1971	1981	1991	2001
Empoli	100	161,0	244,5	277,3
Prato	100	190,4	274,9	296,9
Toscana	100	151,0	194,9	212,1
Italia	100	150,4	178,6	202,1

Il forte incremento dei servizi informatici, delle attività di intermediazione finanziaria e delle altre attività professionali (ivi compresi i servizi legali e contabili) è da riconnettere, almeno in parte, alla domanda proveniente dal mondo dell'impresa. Analoghe considerazioni valgono per il comparto trasporti, nel quale si è verificato, specie a Prato e nell'ultimo dei tre decenni considerati, un fortissimo incremento nei servizi logistici per l'impresa.

Figura 2.19. Il terziario a Empoli. Addetti e variaz. % degli addetti 1971-2001 per attività

	1971	1981	1991	2001	71/81	81/91	91/01
Commercio e pubblici esercizi	7.458	8.546	10.351	10.259	14,6%	21,1%	-0,9%
<i>di cui Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio</i>	<i>1.391</i>	<i>2.240</i>	<i>3.401</i>	<i>3.857</i>	<i>61,0%</i>	<i>51,8%</i>	<i>13,4%</i>
Trasporti e comunicazioni	1.326	1.940	1.893	1.821	46,3%	-2,4%	-3,8%
Intermediazione monetaria e finanziaria	489	946	1.274	1.585	93,5%	34,7%	24,4%
Attività immobiliari e noleggio	27	128	521	1.156	374,1%	307,0%	121,9%
Informatica e attività connesse	11	126	634	1.028	1045,5%	403,2%	62,1%
Altre attività professionali	142	233	687	1.379	64,1%	194,8%	100,7%
Altri servizi sociali e personali	1.030	1.209	1.426	1.743	17,4%	17,9%	22,2%
Totale	10.483	13.128	16.786	18.971	25,2%	27,9%	13,0%

In sintesi, a Prato ma anche a Empoli la perdita di peso del settore di specializzazione manifatturiera principale è compensata, in termini di addetti, da una crescita di altri comparti manifatturieri solo in parte connessi al settore principale come pure, e in modo ben più rilevante, dall'espandersi di un settore terziario significativamente legato all'industria.

2.2. La recente dinamica dell'artigianato Tessile-Abbigliamento nei sistemi locali indagati: le imprese artigiane tra crisi e ristrutturazione

2.2.1. Imprese artigiane-imprese non artigiane: alcune evidenze relative al periodo 2001-2006

Dall'analisi del periodo post-censuario (2001-2006) emergono alcune interessanti informazioni sulla dinamica delle imprese artigiane e non artigiane. La prima evidenza è quella di un sistema artigiano regionale che mostra una minore dinamicità in termini di imprese registrate in un contesto dove il resto del tessuto imprenditoriale aumenta invece più velocemente, diversamente da quanto osservato per l'Italia dove, al contrario, il tasso di sviluppo della componente artigiana è nel complesso analogo a quella non artigiana (**Figura 2.20**).

Figura 2.20. Imprese registrate, anni 2001-2006

	31-12-2001	31-12-2006	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
IMPRESE ARTIGIANE				
- Italia	1.410.552	1.483.957	73.405	5,2
- Toscana	112.719	118.006	5.287	4,7
- Distretto di Prato	15.475	15.082	-393	-2,5
- Circondario Empolese	5.623	5.869	246	4,4
IMPRESE NON ARTIGIANE				
- Italia	4.382.046	4.641.557	259.511	5,9
- Toscana	279.865	298.731	18.866	6,7
- Distretto di Prato	26.148	28.955	2.807	10,7
- Circondario Empolese	12.651	13.936	1.285	10,2

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Tale evidenza risulta ancora più rilevante passando dalla dimensione regionale alle due aree oggetto di indagine, vale a dire l'area distrettuale pratese, dove l'artigianato nel complesso addirittura arretra rispetto al 2001, e nel Circondario empolesse. Si tratta di territori dove l'artigianato assume un ruolo particolarmente rilevante, come mostra un "tasso di imprenditorialità artigiana" (inteso come quota percentuale di imprese artigiane sul complesso

dell'economia) che, seppure in calo, raggiunge livelli non trascurabili, collocandosi nel 2006 al 34,2% nel Distretto pratese (era il 37,2% nel 2001) ed al 29,6% nel Circondario empolesse (era il 30,8% nel 2001), valori ben al di sopra della media nazionale (24,4% nel 2001 e 24,2% nel 2006) e regionale (28,7% contro il 28,3%).

Una seconda evidenza è costituita da una crescita molto sostenuta del numero di imprese artigiane registrate nel settore delle costruzioni (**Figura 2.21**). Come è immediato verificare, attraverso il confronto dei saldi di quest'ultima tabella con quella precedente (relativa ai saldi complessivi), la spinta data all'artigianato dal comparto dell'edilizia è stata determinante nel raggiungere un tasso di crescita positivo, ovvero nel contenimento del tasso di variazione negativo (come verificatosi nel Distretto pratese).

Figura 2.21. Imprese registrate nelle costruzioni, anni 2001-2006

	31-12-2001	31-12-2006	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
IMPRESE ARTIGIANE				
- Italia	454.339	561.361	107.022	23,6
- Toscana	37.168	48.161	10.993	29,6
- Distretto di Prato	4.042	5.142	1.100	27,2
- Circondario di Empoli	1.737	2.324	587	33,8
IMPRESE NON ARTIGIANE				
- Italia	239.053	267.107	28.054	11,7
- Toscana	12.952	15.927	2.975	23,0
- Distretto di Prato	1.424	1.863	439	30,8
- Circondario di Empoli	514	725	211	41,1

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Il numero di imprese artigiane aggiuntive nel settore delle costruzioni, infatti, risulta sempre di gran lunga superiore rispetto a quello complessivo, mentre minore, per quanto sempre rilevante, è il contributo dato dal comparto alla dinamica delle imprese non artigiane. In entrambe i casi si tratta comunque di variazioni che, eccettuata l'Italia per le imprese non artigiane ("solo" +11,7% nel quadriennio) è particolarmente rilevante, posizionandosi nell'intorno dei venti punti percentuali.

Una terza evidenza è infine rappresentata dallo "spostamento" delle imprese artigiane verso la forma giuridica di società di capitali, ancorché ben oltre il 70% delle tipologie utilizzate resti comunque quella dell'impresa individuale (**Figura 2.22**).

Per quanto riguarda le imprese artigiane si tratta di un aumento della quota di società di capitali sul complesso a seguito di un loro aumento anche in valore assoluto, derivante in particolare dalla possibilità, introdotta con la Legge n. 57 del 5/3/2001, di potersi registrare sotto forma di SRL pluripersonali. Ciò contribuisce in buona misura anche a spiegare la concomitante contrazione numerica delle società di persone, nella misura in cui la nuova opportunità ha determinato una convenienza ad effettuare trasformazioni societarie in tale direzione, ma più in generale occorre rilevare come le recenti riforme del diritto societario abbiano favorito, anche nel resto del sistema imprenditoriale, una crescita della quota delle società di capitali che è andata a discapito delle altre forme giuridiche, ed in particolare delle imprese individuali.

Figura 2.22. Suddivisione delle imprese registrate per forma giuridica, anni 2001-2006 (al 31/12)

	Società di capitali			Società di persone			Imprese individuali			Altre forme		
	Quota %		Var. Ass.	Quota %		Var. Ass.	Quota %		Var. Ass.	Quota %		Var. Ass.
	2001	2006		2001	2006		2001	2006		2001	2006	
IMPRESE ARTIGIANE												
- Italia	0,4	2,3	28.654	20,1	18,7	-5.612	79,2	78,7	50.270	0,3	0,3	93
- Toscana	0,5	2,8	2.674	24,7	22,1	-1.760	74,5	74,9	4.371	0,3	0,3	2
- Distretto di Prato	0,5	3,1	384	26,3	23,9	-470	73,0	72,9	-304	0,2	0,2	-3
- Circondario di Empoli	0,5	3,4	171	27,1	23,7	-134	72,2	72,8	210	0,2	0,2	-1
IMPRESE NON ARTIGIANE												
- Italia	21,3	24,7	211.237	21,1	21,0	47.482	53,3	50,1	-6.810	4,3	4,2	7.602
- Toscana	22,8	26,7	16.082	25,6	24,7	2.179	48,3	45,4	427	3,3	3,2	178
- Distretto di Prato	32,1	35,3	1.831	29,2	25,4	-260	35,1	35,9	1.204	3,6	3,4	32
- Circondario di Empoli	22,4	25,4	700	26,8	25,7	192	49,0	47,3	396	1,9	1,7	-3

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Coerentemente con questa dinamica generale è così necessario rilevare come, a livello artigiano, le imprese individuali abbiano diminuito la propria quota sia a livello nazionale che nel Distretto di Prato (dove si è addirittura verificata una riduzione in termini assoluti pari a 304 unità), ma non nel comprensorio empolesse ed a livello regionale. In altri termini, il favorevole giudizio circa un apparente rafforzamento strutturale del sistema delle imprese artigiane in termini di forme giuridiche adottate, che sembrerebbe scaturire da un aumento della quota delle società di capitale, deve essere smorzato alla luce di una quota delle forme societarie (considerando cioè sia le società di capitale che le società di persone) che si è invece complessivamente ridotta a livello regionale, con la significativa eccezione dell'area pratese. Resta comunque il fatto che entrambe le aree considerate denotano una incidenza di forme societarie che risulta strutturalmente più elevata rispetto al *benchmark* regionale e nazionale tanto nella componente artigiana che in quella non artigiana, anche in conseguenza di un tessuto imprenditoriale a carattere maggiormente industriale e, dunque, caratterizzato da realtà organizzative più complesse.

2.2.2. La dinamica imprenditoriale nel Distretto di Prato e nel Circondario Empolese

La contrazione di 393 imprese registrata tra il 2001 e il 2006 nel Distretto di Prato è frutto quasi esclusivo, a livello settoriale⁴⁰, di un fortissimo ridimensionamento del tessile-abbigliamento (-1.301 imprese, quasi interamente concentrato nel sistema del tessile, come vedremo più avanti) associato tuttavia ad una riduzione anche dei rimanenti settori industriali, del commercio-pubblici esercizi e degli altri servizi (**Figura 2.23**).

⁴⁰ A fine dicembre 2003 Infocamere ha provveduto ad effettuare un aggiornamento dei codici di attività economica alla nuova codifica ATECORI 2002. Pertanto, i dati presenti nei database Infocamere riportano fino alla fine del 2003 la codifica ATECORD '91, e da inizio 2004 la codifica ATECORI 2002. In conseguenza di questo processo di conversione, le consistenze imprenditoriali per alcuni codici di attività economica, tra i quali alcuni di specifico interesse ai fini del presente lavoro, sono variate nel passaggio alla nuova codifica, dimodoché è stato necessario aggregare alcuni comparti al fine di ottenere una serie temporale omogenea. In particolare, a livello di macro-comparti sono stati analizzati i seguenti gruppi: DB17+DB18 Tessile-Abbigliamento; DJ+DK+DL+DM Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto; DK29.54 Fabbricazione di macchine per il settore tessile-abbigliamento-cuoio; D+E-(DJ+DK+DL+DM)-(DB17+DB.18) Altra industria ed energia; F Costruzioni; G+H Commercio e pubblici esercizi; I Trasporti; K70+K71 Attività immobiliari e noleggio; K72+K73+K74 Altri servizi; A+B+C+J+L+M+N+O+P+X Altri settori. Nonostante i cambiamenti intervenuti non è stato deciso di raggruppare i codici relativi al K74 al J e O per la loro scarsa rilevanza nell'analisi che si è inteso effettuare.

Figura 2.23. Imprese artigiane registrate nel Distretto di Prato, anni 2001-2006

	31-12- 2001	31-12- 2006	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
Tessile-Abbigliamento	5.597	4.296	-1.301	-23,2
Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto	1.018	997	-21	-2,1
di cui: Macchine per il tessile-abbigliamento-cuoio	175	132	-43	-24,6
Altra industria ed energia	1.681	1.655	-26	-1,5
Costruzioni	4.042	5.142	1.100	27,2
Commercio e pubblici esercizi	749	661	-88	-11,7
Trasporti	927	862	-65	-7,0
Attività immobiliari e noleggio	9	5	-4	-44,4
Altri servizi	369	350	-19	-5,1
Altri settori	1.083	1.114	31	2,9
Totale	15.475	15.082	-393	-2,5

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Se da un lato è notare come l'assottigliamento dei settori di specializzazione si ripercuota negativamente anche sul numero di imprese del settore della fabbricazione di macchinari specifici per il tessile-abbigliamento-cuoio (-43 imprese), dall'altro è necessario evidenziare come la contrazione del tessuto imprenditoriale artigiano avrebbe potuto essere ben peggiore senza il positivo contributo delle costruzioni (+1.100 imprese). Sebbene l'arco di tempo esaminato sia stato caratterizzato da fenomeni di regolarizzazione dei lavoratori non comunitari, con conseguenti processi di "emersione imprenditoriale" che sono risultati particolarmente significativi proprio nel settore dell'edilizia, resta degno di nota il fatto che il numero delle imprese operanti nel settore delle costruzioni abbia inoltre sopravanzato quello delle imprese del tessile-abbigliamento.

Differente la situazione del comparto non artigiano distrettuale (**Figura 2.24**). In questo caso si assiste ad un incremento del tessile-abbigliamento (+79 imprese) assieme a tutti gli altri settori manifatturieri eccettuato quello dei macchinari per il tessile-abbigliamento-cuoio. Oltre alle costruzioni risultano inoltre in crescita anche i vari segmenti del terziario, con particolare riferimento, in termini relativi, alle attività immobiliari e di noleggio (+38,7%) ed ai trasporti (+27,1%). Nel complesso, quindi, la crescita del numero di imprese complessivamente operanti nel Distretto di Prato fra il 2001 e il 2006 (+2.414 unità) avviene senza l'apporto dell'artigianato e in particolare del comparto tessile-abbigliamento.

Figura 2.24 Imprese non artigiane registrate nel Distretto di Prato, anni 2001-2006

	31-12-01	31-12-06	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
Tessile-Abbigliamento	4.439	4.518	79	1,8
Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto	650	681	31	4,8
di cui: Macchine per il tessile-abbigliamento-cuoio	93	88	-5	-5,4
Altra industria ed energia	1.029	1.094	65	6,3
Costruzioni	1.424	1.863	439	30,8
Commercio e pubblici esercizi	10.131	10.821	690	6,8
Trasporti	487	619	132	27,1
Attività immobiliari e noleggio	2.940	4.077	1.137	38,7
Altri servizi	1.687	2.027	340	20,2
Altri settori	3.361	3.255	-106	-3,2
Totale	26.148	28.955	2.807	10,7

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

La situazione dell'artigianato nel Circondario di Empoli, invece, è in parte diversa rispetto a quella appena tratteggiata (**Figura 2.25**), in primo luogo perché l'andamento delle costruzioni (+587 imprese) riesce più che a bilanciare la flessione del tessile-abbigliamento (-145 unità), e ciò malgrado questa risulti, in termini relativi, di entità analoga a quella pratese (attorno cioè al 20%).

In secondo luogo, perché alla flessione del tessile-abbigliamento (e alla stabilità dell'elettromeccanica) si somma quella dell'altra industria ed energia (-148 imprese), così come dei trasporti e degli altri servizi. A tale proposito, si deve inoltre osservare come alla contrazione degli "altri" settori manifatturieri contribuisca in maniera determinante l'altro comparto di specializzazione produttiva dell'area, costituito dall'insieme delle produzioni legate alla filiera cuoio-pelli-calzature (-80 unità). Nel complesso, gli andamenti qui delineati determinano comunque una crescita del tessuto imprenditoriale artigiano nell'empolese, contro la diminuzione del Distretto pratese.

Figura 2.25. Imprese artigiane registrate nel Circondario di Empoli, anni 2001-2006 (1)

	31-12-01	31-12-06	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
Tessile-Abbigliamento	655	510	-145	-22,1
Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto	377	385	8	2,1
Altra industria ed energia	1.340	1.192	-148	-11,0
di cui: Cuoio-pelli-calzature	504	424	-80	-15,9
Costruzioni	1.737	2.324	587	33,8
Commercio e pubblici esercizi	328	304	-24	-7,3
Trasporti	443	412	-31	-7,0
Attività immobiliari e noleggio	7	7	0	0,0
Altri servizi	162	145	-17	-10,5
Altri settori	574	590	16	2,8
Totale	5.623	5.869	246	4,4

(1) Rispetto al Distretto di Prato, non è stata qui evidenziata la voce relativa alla fabbricazione di macchine per il tessile-abbigliamento-cuoio, considerata l'esiguità dei valori. Allo stesso tempo, nell'ambito della voce "altra industria ed energia", è stata evidenziata la dinamica del comparto cuoio-pelli-calzature, altro settore di specializzazione produttiva dell'area.

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Il numero di imprese non artigiane del Circondario empolese cresce invece di circa 1.300 unità (**Figura 2.26**), ad un tasso simile a quello del Distretto pratese. In questo caso, inoltre, si evidenziano incrementi in tutti i comparti considerati, con picchi relativi che interessano nuovamente le costruzioni (+41,1%), le attività immobiliari (+37,5%) e i trasporti (+29,9%). Il dato più interessante per il territorio empolese così come per quello pratese, è la crescita del numero di imprese operanti nel tessile-abbigliamento (+181 unità e +25,0%), verosimilmente per una specializzazione produttiva più marcatamente orientata sul segmento dell'abbigliamento. La crescita imprenditoriale del Circondario è quindi sostenuta sia dalle imprese di costruzioni artigiane che, soprattutto, dal complesso delle non artigiane, e questo anche per merito delle realtà operanti nel settore di tradizionale specializzazione a livello locale.

Figura 2.26. Imprese non artigiane registrate nel Circondario di Empoli, anni 2001-2006

	31-12-01	31-12-06	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
Tessile-Abbigliamento	725	906	181	25,0
Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto	180	201	21	11,7
Altra industria ed energia	1.043	1.096	53	5,1
di cui: Cuoio-pelli-calzature	487	550	63	12,9
Costruzioni	514	725	211	41,1
Commercio e pubblici esercizi	4.642	5.013	371	8,0
Trasporti	144	187	43	29,9
Attività immobiliari e noleggio	993	1.365	372	37,5
Altri servizi	653	684	31	4,7
Altri settori	3.757	3.759	2	0,1
Totale	12.651	13.936	1.285	10,2

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

L'evidenza che sembra emergere da questa breve rassegna di dati territoriali è, dunque, quella di un artigianato in forte ridimensionamento se privato della componente relativa alle costruzioni: si tratta di un ridimensionamento molto consistente, e che interessa in particolar modo il comparto del tessile-abbigliamento in entrambe le aree prese a riferimento, oltre al resto del sistema manifatturiero nel caso del Circondario di Empoli. Le medesime considerazioni non valgono invece per la componente non artigiana delle imprese registrate, dove la crescita del numero di imprese registrate è generalizzata all'insieme di settori analizzati, con punte particolarmente rilevanti nel caso dei servizi e, questa è la particolarità interessante, anche dal tessile-abbigliamento nel Distretto pratese e, soprattutto, nel Circondario empolese.

2.2.3 *Quale dinamica nel Tessile-abbigliamento del Distretto di Prato e del Circondario Empolese*

Date le considerazioni di carattere generale fin qui riportate, obiettivo specifico del presente paragrafo è quello di mostrare l'evoluzione delle imprese registrate, tanto nella componente artigiana quanto in quella non artigiana, nei sotto-comparti del tessile-abbigliamento, ovvero di scendere in maggiore profondità con riferimento alle dinamiche imprenditoriali nel settore di tradizionale specializzazione delle due aree. Come segnalato in una precedente nota, il principale inconveniente riscontrato in questa analisi riguarda l'entrata in vigore della nuova classificazione delle attività economiche ATECORI 2002⁴¹, che impedisce l'analisi separata del tessile dall'abbigliamento. Ciononostante, raggruppando i codici che presentano una discontinuità tra il 2001 ed il 2006, ovvero tra vecchia e nuova classificazione, è stato possibile effettuare una analisi in grado di offrire alcuni interessanti dettagli a tale proposito.

Per quanto riguarda il Distretto di Prato (**Figura 2.27**), la flessione di oltre il 20% del tessile-abbigliamento a carattere artigiano, pur interessando tutti i micro-settori qui analizzati, è imputabile principalmente alla flessione delle tessiture (-725 imprese tra il 2001 ed il 2006) e delle filature (-305 unità), ma anche il macro-comparto numericamente più rilevante del finissaggio, maglieria e confezioni⁴² evidenzia un ridimensionamento non proprio trascurabile, quantomeno in termini assoluti (-154 imprese).

⁴¹ Tale modifica, impedisce un confronto omogeneo tra il tessile e l'abbigliamento poiché, a partire dal 2004, un certo numero di imprese afferenti alla Fabbricazione di articoli di maglieria, esclusa la maglieria intima (DB17.7), è passata alla Confezione di vestiario in tessuto ed accessori (DB18.2) e, nel contempo, un certo numero di imprese di Confezione di vestiario in tessuto ed accessori (DB18.2) è passata al Finissaggio dei tessuti e degli articoli di vestiario (DB17.3). Per questo motivo, nella nostra analisi, le imprese aventi i codici di attività economica di cui sopra sono state considerate congiuntamente.

⁴² Tale comparto è stato creato aggregando le imprese dei settori della Fabbricazione di articoli di maglieria, esclusa la maglieria intima, della Confezione di vestiario in tessuto ed accessori e del Finissaggio dei tessuti e degli articoli di vestiario (codici di attività economica DB17.3, DB17.7 e DB18.2).

Figura 2.27. Imprese del tessile-abbigliamento artigiane registrate nel Distretto di Prato, anni 2001-2006

	31-12-01	31-12-06	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
Tessile-abbigliamento	5.597	4.296	-1.301	-23,2
di cui:				
Preparazione e filatura di fibre tessili	927	622	-305	-32,9
Tessitura	1.765	1.040	-725	-41,1
Confezionamento articoli tessili (escluso vestiario)	131	123	-8	-6,1
Altre industrie tessili	125	113	-12	-9,6
Fabbricazione di tessuti a maglia	163	116	-47	-28,8
Confezione di vestiario in pelle	38	34	-4	-10,5
Preparazione, tintura e confez. art. pellicceria	31	19	-12	-38,7
Finissaggio, maglieria e confezioni	2.382	2.228	-154	-6,5

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Una situazione parzialmente diversa caratterizza invece le imprese non artigiane appartenenti al Distretto (**Figura 2.28**). Se in questo la tessitura e la filatura continuano a far registrare flessioni piuttosto consistenti (-150 e -138 imprese rispettivamente), anche se decisamente meno rilevanti in termini relativi rispetto alla realtà artigiane, è altresì vero che il numero delle imprese di finissaggio, maglieria e confezioni, la categoria più rilevante del comparto, avanza in maniera non trascurabile (+673 imprese, pari al +46,7,2%).

Figura 2.28. Imprese del tessile-abbigliamento non artigiane registrate nel Distretto di Prato, anni 2001-2006

	31-12-01	31-12-06	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
Tessile-abbigliamento	4.439	4518	79	1,8
di cui:				
Preparazione e filatura di fibre tessili	942	804	-138	-14,6
Tessitura	1.043	893	-150	-14,4
Confezionamento articoli tessili (escluso vestiario)	140	157	17	12,1
Altre industrie tessili	87	80	-7	-8,0
Fabbricazione di tessuti a maglia	82	75	-7	-8,5
Confezione di vestiario in pelle	22	25	3	13,6
Preparazione, tintura e confez. art. pellicceria	23	16	-7	-30,4
Finissaggio, maglieria e confezioni	1.440	2.113	673	46,7

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Tra il 2001 ed il 2006 il tessile-abbigliamento artigiano si ridimensiona anche nel Circondario empoiese (**Figura 2.29**), in conseguenza soprattutto di una riduzione del sistema delle confezioni in pelle (-43 imprese, pari ad un -27,0%), della pellicceria (-24 imprese) e, di nuovo, del complesso delle imprese operanti nel rilevante settore del finissaggio, maglieria e confezioni (-66 imprese, pari al -18,6%).

Figura 2.29. Imprese artigiane del tessile-abbigliamento registrate nel Circondario di Empoli, anni 2001-2006

	31-12-01	31-12-06	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
Tessile-abbigliamento	655	510	-145	-22,1
di cui:				
Preparazione e filatura di fibre tessili	2	0	-2	-100,0
Tessitura	2	0	-2	-100,0
Confezionamento articoli tessili (escluso vestiario)	10	16	6	60,0
Altre industrie tessili	30	27	-3	-10,0
Fabbricazione di tessuti a maglia	3	0	-3	-100,0
Confezione di vestiario in pelle	159	116	-43	-27,0
Preparazione, tintura e confez. art. pellicceria	91	62	-29	-31,9
Finissaggio, maglieria e confezioni	355	289	-66	-18,6

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

La vera sorpresa riguarda invece la dinamica delle imprese operanti sempre nel settore tessile-abbigliamento, ma a carattere non artigiano (**Figura 2.30**). La forte crescita registrata fra il 2001 e il 2006 (+181 unità e +25,0%) è infatti determinata dalla spinta del finissaggio, maglieria e confezioni (+197 imprese e +43,8%), mentre rimangono stabili le imprese afferenti alle altre categorie del tessile-abbigliamento.

Figura 2.30. Imprese non artigiane del tessile-abbigliamento registrate nel Circondario di Empoli, anni 2001-2006

	31-12-01	31-12-06	Var. Ass. 2006/2001	Var. % 2006/2001
Tessile-abbigliamento	725	906	181	25,0
di cui:				
Preparazione e filatura di fibre tessili	3	4	1	33,3
Tessitura	3	3	0	0,0
Confezionamento articoli tessili (escluso vestiario)	7	10	3	42,9
Altre industrie tessili	3	8	5	166,7
Fabbricazione di tessuti a maglia	1	1	0	0,0
Confezione di vestiario in pelle	144	141	-3	-2,1
Preparazione, tintura e confez. art. pellicceria	30	29	-1	-3,3
Finissaggio, maglieria e confezioni	450	647	197	43,8

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Queste informazioni mettono in luce come il ridimensionamento del settore tessile-abbigliamento abbia riguardato trasversalmente tutti i principali comparti del sistema delle imprese artigiane tanto nel Distretto pratese quanto nel Circondario empolesse, mentre nel caso delle imprese non artigiane il comparto del finissaggio, maglieria e confezioni sembra avere avuto, nei due territori presi a riferimento, una crescita non trascurabile. Se per il Circondario empolesse sembra trattarsi di una riconferma della vocazione produttiva legata all'abbigliamento, anche se con una riduzione di peso nelle confezioni di articoli in pelle e nella pellicceria, per il Distretto pratese si assiste ad uno spostamento della "specializzazione produttiva" lontano dal tessile e verso fasi verosimilmente più a valle del processo produttivo.

2.2.4 L'imprenditoria straniera nel Distretto di Prato e nel Circondario Empolese

La lettura della demografia d'impresa nei territori analizzati viene qui arricchita di alcune informazioni relative alla nazionalità degli imprenditori (artigiani o meno), riguardanti in particolare i titolari delle imprese registrate, con l'obiettivo di comprendere l'evoluzione, sempre con riferimento al periodo 2001-2006, dell'imprenditoria straniera. Inoltre, date le conoscenze a priori sulla presenza delle comunità straniere nelle aree qui prese a riferimento,

all'interno della componente non comunitaria vengono approfondite le informazioni relative agli imprenditori di nazionalità cinese.

Pur interessando i soli titolari di impresa, che praticamente coincidono con il numero delle imprese individuali esistenti, l'analisi svolta di seguito testimonia infatti il rilevante fenomeno di parziale sostituzione tra imprenditoria italiana e imprenditoria non comunitaria che ha contraddistinto fra il 2001 e il 2006 entrambe i sistemi locali considerati. Tanto nel Distretto di Prato che nel Circondario empoese, infatti, ad una crescita complessiva dei titolari d'impresa (**Figura 2.31** e **Figura 2.32**) si contrappone una diminuzione di quelli di nazionalità italiana, particolarmente sensibile nel primo caso (-1.672 persone).

A fronte di una sostanziale stazionarietà degli imprenditori comunitari, tale crescita è così determinata dall'assoluta predominanza della componente extracomunitaria (+2.548 unità nel caso di Prato, +799 in quello di Empoli, con incrementi percentuali rispettivamente dell'125,5% e del 120,7%): si tratta di un'evidenza che, seppur di per sé non esaurisca i possibili percorsi imprenditoriali eventualmente intrapresi dagli italiani (oltre che ovviamente dagli stranieri), e malgrado risenta come già in precedenza accennato di processi di regolarizzazione intervenuti nel corso degli ultimi anni, rappresenta con efficacia il crescente spazio occupato dai migranti nei ruoli imprenditoriali a livello locale. In definitiva anche la demografia d'impresa e la creazione di nuova imprenditorialità, come del resto altri fenomeni socio-economici, sono state sostenute in maniera significativa proprio da tale componente, ed in tal senso vanno interpretati anche i dati presentati in precedenza.

Figura 2.31. Variazione assoluta dei titolari di impresa nel Distretto di Prato per nazionalità tra il 31-12-2001 e il 31-12-2006

	Comunitaria	Non Comunit.	di cui: Cinesi	Italiana	N.C.	Totale
Tessile-Abbigliamento	-3	995	1.006	-1.469	-1	-478
Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto	-2	9	1	-43	0	-36
Altra industria ed energia	2	134	123	-142	0	-6
Costruzioni	17	839	16	305	0	1.161
Commercio e pubblici esercizi	2	436	248	-243	-3	192
Trasporti	0	92	25	-115	0	-23
Attività immobiliari e noleggio	0	4	11	85	0	89
Altri servizi	5	13	1	43	0	61
Altri settori	8	26	5	-93	0	-59
Totale	29	2.548	1.436	-1.672	-4	901

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

In entrambe le aree risalta infatti, come già sottolineato anche da altre analisi, la crescita molto sostenuta degli imprenditori non comunitari non soltanto nel settore delle costruzioni, dove risulta accompagnata in maniera non trascurabile anche da una crescita della componente italiana, ma pure nel commercio e nel tessile-abbigliamento, settori questi dove nel frattempo la presenza italiana si è invece assottigliata. Nel Distretto pratese, peraltro, il contributo degli imprenditori non comunitari alla creazione di nuove imprese è risultato particolarmente sensibile proprio nel tessile-abbigliamento (collocandosi al di sopra dell'edilizia), mentre nell'area empoese acquistano un certo risalto in termini relativi anche gli "altri" settori industriali. Insomma, al di là del contributo fornito allo sviluppo del settore delle costruzioni, già più volte sottolineato, l'imprenditoria non comunitaria sembra in buona misura esprimere un *pattern* di specializzazione produttiva che riprende in buona misura quello tradizionale dell'area di riferimento.

Riguardo al settore tessile-abbigliamento, infine, decisamente interessante è il fatto che il contributo positivo degli imprenditori non comunitari proviene interamente da persone di nazionalità cinese tanto nel Distretto pratese, fenomeno di per sé ormai ampiamente acquisito, che nell'area empoese, dettaglio certamente meno noto ed analizzato dagli studi in materia.

Questa considerazione assume un rilievo ancora maggiore nel caso in cui si considerino le quote di titolari di impresa cinesi sul totale del tessile-abbigliamento: infatti, alla fine del 2006, il valore relativo al Circondario empolesse (59,5%) risulta addirittura superiore rispetto a quello osservato nel Distretto di Prato (52,9%). Il rilievo assunto dall'imprenditoria cinese con riferimento al settore qui considerato è in altri termini sostanzialmente analogo nelle due aree analizzate, anche se la comunità di riferimento presenta un grado di radicamento all'interno del territorio pratese certamente più profondo e di più lunga durata, come sembra testimoniare anche una dinamica imprenditoriale che appare più sostenuta nelle attività commerciali di servizio alla comunità locale.

Figura 2.32. Variazione assoluta dei titolari di impresa nel Circondario di Empoli per nazionalità tra il 31-12-2001 e il 31-12-2006

	Comunitaria	Non Comunit.	di cui: Cinesi	Italiana	N.C.	Totale
Tessile-Abbigliamento	-2	148	147	-71	0	75
Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto	0	6	0	11	0	17
Altra industria ed energia	2	105	96	-141	0	-34
Costruzioni	19	325	7	262	0	606
Commercio e pubblici esercizi	8	154	56	-14	0	148
Trasporti	-1	26	3	-27	0	-2
Attività immobiliari e noleggio	0	1	-2	36	0	37
Altri servizi	3	17	4	-9	0	11
Altri settori	1	17	2	-270	0	-252
Totale	30	799	313	-223	0	606

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

2.2.5 L'età dei titolari d'impresa nel Distretto di Prato e nel Circondario Empolese

Un'ultima serie di considerazioni possono essere fatte analizzando la variazione del numero dei titolari d'impresa tra il 2006 ed il 2002 suddivisi in classi d'età⁴³. L'obiettivo è quello di comprendere a quali categorie di età siano imputabili le differenze riscontrate tra i due anni qui presi a riferimento⁴⁴ tenendo presente che le variazioni avvenute in ogni singola classe possono essere imputate tanto a movimenti in entrata e in uscita quanto allo "slittamento" di soggetti da una classe di età a quella immediatamente superiore in conseguenza dello scorrere del tempo.

Il Distretto pratese evidenzia complessivamente come la crescita dei titolari d'impresa, +916 persone (**Figura 2.33**), sia imputabile sostanzialmente alla classe 30-49 anni (+1.299 persone) mentre si riduce il numero di titolari compresi tra 50 e 69 anni (-603). Inoltre, crescono anche i titolari con più di 70 anni (+88 persone) così come i giovani tra i 18 ed 29 anni (+133 unità). Questa evidenza si ripropone anche nel settore di specializzazione del Distretto con la classe 50-69 anni che, probabilmente a causa delle forti difficoltà affrontate dal settore, diminuisce di 532 persone: vale a dire quasi tutta la diminuzione registrata nella specifica classe di età nel Distretto. Per contro, cresce la numerosità della classe 30-49 anni che vede quindi salire, nel periodo di tempo considerato, dal 45,4% al 52,4% la propria quota sul totale dei titolari d'impresa. Si rafforza anche la presenza giovanile nel comparto con gli under 29 che aumentano di 87 unità rispetto al 2002 e raggiungono il 14,5% del totale dei titolari: 2,8 punti percentuali in più rispetto a quattro anni prima. Si dimostra stabile invece il numero di imprenditori nella categoria over 70 che beneficiano quasi certamente dello "scivolamento" di alcune persone dalla classe di età appena inferiore. Si realizza, quindi, un ringiovanimento del tessuto dei titolari

⁴³ Così come per il precedente paragrafo, l'unità di analisi è la persona titolare d'impresa sia essa artigiana o meno. Le classi di età utilizzate sono quelle di massimo dettaglio disponibili nella banca dati Infocamere-Stockview.

⁴⁴ Il riferimento iniziale è al 31/12/2002 poiché i dati relativi all'età degli anni precedenti sono disponibili solo per classi di anno di nascita e non sono pertanto confrontabili con i dati 2006, espressi per classi di età.

d'impresa che porta la quota degli under 50 al 67,0% del totale nel 2006 rispetto al 57,2% del 2002. Per quanto riguarda la forte flessione registrata nella categoria 50-69 anni si può ragionevolmente ipotizzare che un buon numero di imprenditori vicini all'età del ritiro abbia preferito chiudere la propria attività. Nonostante le difficoltà sopra accennate si coglie invece un incremento della componente giovanile (18-29 anni) e di quella matura (30-49 anni), incremento che potrebbe essere determinato tanto dall'evidente processo di regolarizzazione di lavoratori extracomunitari (mediamente piuttosto giovani) quanto, e questo sarebbe un dato interessante, da una certa fiducia sulle prospettive future del tessile-abbigliamento. Tuttavia non si può escludere neppure il fatto che la classe matura (30-49 anni) possa aver beneficiato dello slittamento di età di alcuni imprenditori dalla classe immediatamente più giovane. Colpisce, infine, il contributo dei giovani titolari del tessile-abbigliamento che, con 87 unità in più, rappresentano il secondo contributo in termini di crescita alle spalle della sola edilizia confermando l'ipotesi del forte ruolo dell'immigrazione nel ringiovanimento della categoria dei titolari d'impresa.

Figura 2.33. Variazione assoluta dei titolari di impresa nel Distretto di Prato per classi di età tra il 31-12-2002 e il 31-12-2006

	N.C.	da 18 a 29 anni	da 30 a 49 anni	da 50 a 69 anni	70 e più anni	Totale
Tessile-Abbigliamento	0	87	180	-532	3	-262
Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto	-1	-22	21	-36	3	-35
Altra industria ed energia	0	7	30	-62	14	-11
Costruzioni	1	128	705	99	16	949
Commercio e pubblici esercizi	-1	-20	267	-69	11	188
Trasporti	0	-1	-13	6	7	-1
Attività immobiliari e noleggio	0	-7	27	34	8	62
Altri servizi	0	-18	50	8	7	47
Altri settori	0	-21	32	-51	19	-21
Totale	-1	133	1.299	-603	88	916

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

Rispetto al Distretto di Prato il Circondario Empolese evidenzia una situazione differente (**Figura 2.34**). La crescita di 562 unità nel numero dei titolari di impresa è frutto infatti del contributo determinante della classe 30-49 anni (+644 persone) e di quella anziana (+70) mentre arretra quella 50-69 anni (-57 persone) ma, soprattutto, la componente giovanile (-96 unità). Nel settore tessile-abbigliamento la situazione è parzialmente diversa con la sola classe giovanile a veder ridurre il numero di titolari rispetto al 2002 (-37 persone). A contribuire in maniera determinante alla crescita del settore è invece la classe 30-49 anni (+96 persone) mentre non diminuisce, come invece avviene nel Distretto di Prato, il numero di titolari della classe 50-69 anni (+3 unità). Anche nel Circondario rimane stabile il numero degli over 70. Colpisce, rispetto al Distretto, come nel Circondario il tessile-abbigliamento aumenti di 68 unità il numero dei titolari. Si tratta tuttavia di una crescita che non interessa la parte più giovane dell'imprenditoria locale che da rappresentare il 14,2% del totale dei titolari nel 2002 è scesa all'8,5% del 2006, mettendo probabilmente in evidenza un minore contributo del processo di regolarizzazione dei lavoratori immigrati rispetto a Prato. Si tratta comunque di una flessione quella dei giovani nel tessile-abbigliamento, che risulta comune anche agli altri comparti del Circondario eccettuate le costruzioni e l'elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto. L'evoluzione del tessile-abbigliamento, specialmente se confrontata con quella del Distretto, evidenzia inoltre come, grazie alla maggiore specializzazione del Circondario empolesse nel segmento abbigliamento, un comparto meno in difficoltà rispetto al tessile, il macro-comparto abbia complessivamente tenuto. Una tenuta che è avvenuta in particolare nella classe di età 50-69 anni, quella che a Prato ha visto i cali più consistenti.

Figura 2.34. Variazione assoluta dei titolari di impresa nel Circondario di Empoli per classi di età tra il 31-12-2002 e il 31-12-2006

	N.C.	da 18 a 29 anni	da 30 a 49 anni	da 50 a 69 anni	70 e più anni	Totale
Tessile-Abbigliamento	0	-37	96	3	6	68
Elettronica-metalmeccanica-mezzi di trasporto	0	6	18	0	-3	21
Altra industria ed energia	0	-26	4	-14	11	-25
Costruzioni	1	52	377	68	6	504
Commercio e pubblici esercizi	0	-19	99	10	16	106
Trasporti	0	-7	15	-9	2	1
Attività immobiliari e noleggio	0	-9	32	12	1	36
Altri servizi	0	-16	-6	25	1	4
Altri settori	0	-40	9	-152	30	-153
Totale	1	-96	644	-57	70	562

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview

3. IMPRESE DISTRETTUALI E SISTEMI LOCALI DI FRONTE ALLA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE

di Lorenzo Bacci e Marco Bellandi⁴⁵

3.1. Frammentazione internazionale della produzione e distretti industriali

3.1.1. Introduzione

Si richiamano prima i concetti di sistema di produzione, filiera di produzione e di catena del valore internazionale, di frammentazione internazionale, di delocalizzazione e rilocalizzazione. In questo ambito, particolare rilevanza ha la definizione dei principali tipi di governance delle filiere di produzione internazionali: da quelli centrati sul controllo delle imprese multinazionali, a quelli relazionali basati su investimenti di squadra di impresa più o meno collegati a rapporti di fornitura o di canale commerciale, fino ai semplici rapporti di mercato.

Si definisce poi il quadro con un esplicito riferimento sia alla presenza di sistemi di PMI (per semplicità sistemi distrettuali, o nel complesso distretti) entro le suddette filiere internazionali, sia alle principali ipotesi ed evidenze presenti in letteratura circa le relazioni anche evolutive fra tipi di governance e caratteristiche “tecniche” (domanda, competenze, codificabilità, innovatività, radicamento, ecc.) delle stesse filiere.

3.1.2. Sistemi di produzione, filiere, catene del valore

Quando si parla di organizzazione della produzione e internazionalizzazione le unità di analisi a cui si fa riferimento sono sistemi di produzione, filiere, catene del valore. I tre concetti sono simili, e quindi in termini generici intercambiabili, ma di fatto non sono identici. Sono l'espressione di approcci interpretativi differenti.

La *filiera* è il concetto più neutrale. Esprime l'idea che un certo bene (o una certa famiglia di beni) sia il risultato di un processo di produzione entro il quale si riconoscono fasi specializzate differenti. Le fasi differenti possono avere localizzazione comune o distinta, e ricadere sotto la gestione di un'unica impresa o di imprese differenti collegate da rapporti di mercato o extra-mercato.

La *catena del valore* aggiunge, al concetto di filiera, una coppia di qualificazioni esplicite. La prima riguarda la classificazione delle fasi per tipo di contributo apportato alla produzione: le fasi operative (corrispondenti per esempio alla trasformazione manifatturiera o alla prestazione materiale di un servizio venduto), e le fasi di servizio alle prime (amministrative, logistiche, progettuali, ecc.). La seconda qualificazione riguarda la generazione di valore e la sua distribuzione che, a seconda di varie condizioni esterne e interne, non sono uniformi fra le varie fasi.

Il *sistema di produzione* comprende un insieme di fasi specializzate di una o più filiere collegate. Il collegamento può essere dato da vari fattori. Un carattere propriamente sistemico appare quando il collegamento è garantito dalla popolazione di produttori coinvolti (personale con capitale umano specializzato: imprenditori, manager, tecnici, operai qualificati), nel senso che tale popolazione è legata da nessi motivazionali e cognitivi che facilitano gli scambi e l'emergere di nuova divisione del lavoro entro il sistema. Se il nesso è garantito dalla sovrapposizione di esperienze famigliari, civiche, lavorative in una stessa località, si parla di

⁴⁵ Pur essendo il presente capitolo frutto di una riflessione comune Marco Bellandi ha redatto i § 3.1 e 3.2; Lorenzo Bacci i § 3.3 e 3.4. Il § 3.5 è invece stato scritto a quattro mani.

sistema di produzione locale. Un sistema di produzione distrettuale è un sistema di produzione locale caratterizzato dalla presenza di PMI di proprietà largamente locale, specializzate, con valore aggiunto realizzato in parte significativa localmente. In termini di catena del valore, il sistema di produzione locale, tanto più se distrettuale, incorpora non solo fasi operative ma anche fasi di servizio.

Vi è storicamente una grande ricchezza di forme di gestione delle filiere, oltre l'alternativa classica fra mercato e gerarchia aziendale, a vari livelli territoriali, anche a livello internazionale. La presenza sistematica di complementarità tecnico-organizzativo-commerciali fra una serie di fasi di una filiera (o di più filiere vicine) favoriscono rapporti fra le fasi governati da rapporti di tipo gerarchico o relazionale, che si combinano in vario modo a quelli di mercato.

Negli ultimi decenni, e negli ultimi anni in modo apparentemente accelerato (salvo rallentamenti temporanei, tipo 11/09), il progresso e la diffusione nelle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni, la crescente facilità di circolazione delle persone e delle merci a livello globale, l'emergere di nuove aree di sviluppo industriale ad elevato potenziale demografico e infrastrutturale, hanno dato scosse rilevanti alla trama della divisione del lavoro internazionale. Ricordiamo:

- a) un'articolazione crescente del fenomeno per cui la congiunzione di parti di due o più filiere tradizionali danno luogo a prodotti nuovi, su cui poi si costruiscono filiere specifiche;
- b) la "frammentazione" internazionale, cioè una penetrazione sempre più fine della divisione del lavoro internazionale entro le maglie delle singole filiere, e in termini di catena del valore l'estensione dei fenomeni entro il campo proprio delle fasi di servizio;
- c) in particolare, per molti prodotti (con esempi rilevanti nell'abbigliamento) è aumentata l'importanza di complementarità e problemi di coordinamento di sistema fra la fase della distribuzione commerciale e le fasi industriali a monte, e questo ha aumentato l'importanza di legami gerarchici o di rete fra tali fasi (Abernathy et al. 1999, chiamano l'analisi di tale fenomeno "channel perspective");
- d) ancora in termini di catena del valore, una tendenza alla concentrazione della distribuzione del valore entro le fasi di servizio che presiedono all'organizzazione e gestione di rapporti internazionali fra fasi specializzate non standardizzate, e fra queste e una domanda finale pagante distribuita a livello internazionale;
- e) in termini di sistemi di produzione locale, una evidenza crescente di fenomeni di cosiddetta "delocalizzazione".

3.1.3. Sistemi di produzione locale e frammentazione internazionale

Fino agli anni Novanta, negli studi sui sistemi di produzione locale, specie di tipo distrettuale, è prevalso il riferimento, spesso implicito, a configurazioni produttive localmente integrate. Materie, semilavorati e servizi trasferibili sono acquisiti su mercati esterni di approvvigionamento, per essere sottoposti localmente a una serie progressiva di fasi produttive e di arricchimento di valore, che portano a una gamma di prodotti finiti (non necessariamente di consumo finale), per la vendita su mercati esterni di sbocco. Il riferimento a un tale "modello" particolarmente semplificato aiutava l'analisi, e probabilmente non confliggeva molto con la situazione prevalente nei distretti italiani degli anni settanta e ottanta.

Già negli anni ottanta si è cominciato a riconoscere esplicitamente, nello studio di alcuni distretti italiani, la rilevanza di situazioni più articolate. Per esempio:

- a) alcuni prodotti intermedi possono essere realizzati localmente per la successiva elaborazione entro le filiere locali, oppure possono essere acquisiti su mercati esterni (con variazioni qualitative);
- b) alcuni prodotti intermedi realizzati localmente possono essere impiegati entro le filiere locali ma anche essere venduti su mercati esterni (con variazioni qualitative);
- c) alcune imprese locali più strutturate presentano una struttura di distribuzione commerciale, sia propria, sia regolata da rapporti personali, estesa su vari mercati esterni; ma anche possono avere subfornitori non locali, con ciò ampliando il fenomeno sub a);

d) alcune imprese non locali possono avere subfornitori nel sistema, con ciò ampliando il fenomeno sub b).

Negli anni novanta, con le tendenze già richiamate alla fine del paragrafo precedente, è diventata più evidente la rilevanza, anche nei distretti italiani, di ulteriori articolazioni. Per esempio:

- e) i fenomeni sub a) - d) coinvolgono flussi materiali e rapporti di scambio fra ed entro organizzazioni di vario tipo e su varia scala territoriale, nazionale e internazionale;
- f) in particolare, i flussi possono riguardare unità controllate in forma equity (diretta o indiretta) da una stessa impresa locale o non locale: nel primo caso si osserva, entro il dato sistema di produzione locale, un IDE (investimento diretto estero) attivo, nel secondo un IDE passivo;
- g) i fenomeni sub e) appaiono comunque quantitativamente ridotti nei sistemi di produzione locale distrettuale in senso proprio (cioè quelli a prevalenza di imprese locali piccole e medie), con ciò generando pareri (spesso squalificanti) di incapacità strutturale e strategica entro i distretti sul fronte dell'internazionalizzazione.

Tuttavia già a metà degli anni novanta, e poi decisamente nell'ultimo decennio, sono cresciuti gli studi che mettono in evidenza la peculiarità delle capacità distrettuali sul fronte dell'internazionalizzazione. In particolare:

- h) la subfornitura internazionale (prima in forma di traffici di perfezionamento passivo o attivo) è una forma normale di governo di rapporti di scambio che hanno un capo entro imprese distrettuali, in quanto questo è un meccanismo ben dominato dalla cultura organizzativa degli imprenditori distrettuali;
- i) come nelle squadre distrettuali, i rapporti di subfornitura sono aiutati da una varietà di nessi contrattuali e personali, come quando per esempio vi è l'intervento diretto o indiretto presso i subfornitori esteri di imprenditori del distretto ma residenti nella località estera;
- j) IDE attivi guidati da imprese distrettuali più strutturate e concentrati in particolari località estere, possono pure assumere forme distrettuali, come quando le imprese guida invitano propri subfornitori distrettuali a fare investimenti produttivi specializzati entro la località estera;
- k) alcune imprese distrettuali possono partecipare al governo di filiere che hanno un'estensione prevalentemente internazionale, come quando un prodotto intermedio distrettuale viene fatto elaborare in una località estera fino a un prodotto che non torna al distretto ma viene venduto direttamente su mercati esteri più o meno vicini alla località estera;
- l) la presenza di comunità di immigrati impegnati in vari tipi di lavorazione e filiere entro i distretti è pure un aspetto importante di processi di internazionalizzazione distrettuale.

Si può ben immaginare che l'analisi e l'interpretazione di tali fenomeni presenti grandi difficoltà. Prima di illustrare, in 3.3 e 3.4, una proposta di analisi per il tessile abbigliamento toscano (riferita a dati 2004), vediamo qualche elemento interpretativo generale, e per il tessile abbigliamento in particolare.

3.1.4. *Delocalizzazione e rilocalizzazione*

L'interpretazione, ma anche la semplice descrizione, dei fenomeni in questione sono ancora più complicate in condizioni di riaggiustamento continuo delle configurazioni organizzative e territoriali delle filiere produttive. E' questo il contesto degli ultimi dieci anni, come già ricordato in precedenza, che ha colpito o comunque influenzato in vari modi i sistemi di produzione di tipo distrettuale italiani, e in cui è divenuto popolare il termine di "delocalizzazione".

Per delocalizzazione si intende comunemente la chiusura di un'attività, in genere manifatturiera, svolta da un'impresa (o da più imprese) entro un sistema di produzione locale e il suo "spostamento" altrove. Lo "spostamento" può prendere forme varie. Si va dal caso in cui l'impresa chiude una sua attività produttiva ma ne conserva altre in loco, e ottiene l'output dell'attività chiusa comprandolo su un mercato non locale (de-localizzazione di mercato), oppure acquisendolo con un rapporto di subfornitura non locale, al caso in cui l'output arriva da

un impianto controllato in proprio o in joint-venture, e situato fuori dal sistema locale. Si possono anche comprendere come casi estremi di delocalizzazione (di mercato) quelli interamente guidati dalla concorrenza internazionale, per cui per esempio l'impresa locale chiude/fallisce e il suo prodotto viene realizzato, anche per il sistema originario, da imprese *foot-loose* cioè che possono facilmente cambiare la localizzazione delle loro attività al variare delle convenienze economiche.

In un senso proprio, che il discorso comune sottintende e non necessariamente articola, "de"-localizzazione significa perdita di identità locale di una parte più o meno estesa di una filiera di un sistema di produzione locale. Allora, in senso proprio, questo riguarda lo spostamento di un'attività produttiva, con mantenimento di un rapporto di filiera tramite meccanismi di mercato, oppure relazionali o gerarchici, ma senza che l'attività spostata si "radichi" entro un nuovo sistema di produzione locale⁴⁶. Casi in principio differenti sono quelli in cui l'attività spostata diviene parte di un altro sistema di produzione locale, eventuali rapporti col sistema locale di partenza potendo pure essere mediati da meccanismi organizzativi di vario tipo. Nel secondo caso si potrebbe parlare, più propriamente, di "ri-localizzazione".

Consideriamo varie possibilità, chiamando "SPL A" il sistema di produzione locale di partenza; "SPL B" un eventuale sistema di produzione locale di nuova localizzazione. Posto che IDE sta per "investimento diretto estero", si distingue fra "IDE attivo", quando si è in presenza di un controllo dell'attività da parte di un'impresa locale di SPL A; "IDE passivo" col controllo dell'attività da parte di un'impresa non di SPL A che gestisce anche attività collegate entro SPL A. In senso stretto gli IDE riguardano il controllo gerarchico diretto di attività tramite filiali o imprese controllate. In senso un po' più lato essi comprendono anche rapporti di *outsourcing* con sub-fornitori economicamente e strategicamente dipendenti. Rapporti di tipo "relazionale" (o di squadra, o di rete) fra imprese locali di SPL A e imprese non di SPL A che gestiscono l'attività spostata sono invece caratterizzati da un maggior bilanciamento in termini di controllo e potere decisionale, e sono più ampiamente basati su scambio di conoscenze personali e su fiducia.

Figura 3.1. Spostamento di un'attività fuori di SPL A

Attività/ <i>Governance</i>	<i>mercato</i>	<i>IDE passivo</i>	<i>IDE attivo</i>	<i>Relazionale</i>
Senza nuovo radicamento	Concorrenza internazionale	Delocalizzazione	Delocalizzazione	Variazione non locale di SPL A
Con radicamento in SPL B	Concorrenza distrettuale	Ri-localizzazione gerarchica (anche predatoria/coloniale)		Rilocalizzazione collaborativa

I termini entro la figura, che qualificano le combinazioni, sono abbastanza espressivi. Si osservi comunque che:

- a) Il termine "predatorio" indica per esempio quella situazione per cui un'impresa esterna si insedia in SPL A, prende il controllo di un'attività, e quindi in parte la sposta in un altro SPL, magari di origine dell'impresa esterna; il termine "coloniale" indica per esempio la

⁴⁶ A stretto rigore occorrerebbe distinguere fra attività "ancorate" e attività "radicate". Non applicheremo esplicitamente tale distinzione in quanto segue in questo capitolo. Comunque, per completezza, ricordiamo che le attività locali delle imprese distrettuali sono l'archetipo del radicamento, cioè della compenetrazione nella società locale, dipendenti da relazioni reciproche con il luogo dove esse nascono e si sviluppano. Quando vi sono in gioco imprese più strutturate, di dimensioni medie e grandi, con organizzazione estesa, nel senso della multi-localizzazione e nel senso della guida in una rete di fornitori manifatturieri e di servizi esterni, "radicamento" non coglie perfettamente la situazione, ma neanche siamo sempre nell'ambito delle imprese con attività *foot-loose*. Si può considerare che in molti casi queste attività siano "ancorate" nei luoghi: le imprese hanno una propria identità aziendale che non dipende solo dal rapporto con nessi socio-culturali e istituzionali locali; tuttavia per operare hanno bisogno di costruire rapporti relativamente stabili di scambio di mercato, e in qualche misura anche extra-mercato, entro una serie di luoghi con caratteri coerenti alla realizzazione delle strategie aziendali.

creazione di un “enclave” di SPL A entro SPL B; ma non sempre la ri-localizzazione gerarchica ha tali connotati.

- b) La ri-localizzazione collaborativa riguarda invece rapporti di squadra fra produttori di SPL A e di SPL B; tali rapporti richiedono ordinariamente un supporto adeguato di beni pubblici trans-locali (Bellandi 2006), per facilitare il rafforzamento di un qualche nucleo di rapporti di fiducia e di prossimità cognitiva su cui si basa la prospettiva di collaborazione.
- c) Come già ricordato lo spostamento di un’attività fuori di SPL A può anche essere governato dalla sola concorrenza di imprese esterne; si distingue però, almeno in termini generali, il caso in cui le attività delle imprese esterne non hanno forte radicamento in un SPL concorrente (concorrenza di mercato) da quelle radicate in un SPL concorrente (concorrenza “distrettuale”).

3.1.5. La trasformazione dell’integrità delle filiere locali

La valutazione del senso di fenomeni di spostamento di attività produttive fuori di un sistema di produzione locale distrettuale (ma il discorso si potrebbe estendere) dipende anche dalla possibilità che a questi si accoppino o meno fenomeni di espansione locale di filiere distrettuali, entro attività già esistenti oppure in attività nuove, più o meno collegate alle filiere principali.

Si possono considerare quattro tipi di accoppiamento.

- a) L’attività non è sostituita, quindi non solo la filiera cedente si riduce, ma anche il sistema di produzione distrettuale e in generale il distretto registrano una perdita di occupazione, valore aggiunto, ecc.
- b) L’attività non è sostituita entro la filiera cedente, ma le risorse “ridondanti” trovano impiego in altre attività presenti nella località di radicamento del sistema di produzione distrettuale, per esempio entro un terziario in crescita di servizi sociali e personali che va incontro alle esigenze di miglioramento della qualità della vita entro il distretto. Ovviamente vi sono in questo, per il sistema di produzione distrettuale e per il distretto in generale rischi di perdita di produttività e capacità competitiva nel lungo periodo. Diverso è se le risorse ridondanti sono impiegate per la crescita di nuove filiere e in prospettiva di nuovi sistemi di produzione, anche a base terziaria, radicati localmente.
- c) L’attività è sostituita entro la filiera, con l’espansione di attività simili o collegate, ma caratterizzate da un minor “pregio” funzionale (*functional down-grading*). Si osserverà, insieme a una riduzione dei flussi in uscita dal sistema locale per certi beni, un aumento di flussi in entrata anche degli stessi beni, e un aumento in uscita di altri beni, con un bilancio locale complessivo segnato da una riduzione del valore aggiunto per addetto.
- d) L’attività è sostituita entro la filiera, con l’espansione di attività simili o collegate, ma caratterizzate da un maggiore “pregio” funzionale (*functional up-grading*). Si osserverà un aumento di flussi in entrata e in uscita di beni intermedi e finiti, con un bilancio locale complessivo segnato da un aumento del valore aggiunto per addetto. Farà differenza, almeno per le prospettive di lungo periodo, che il miglioramento funzionale si accompagni a una migrazione nel terziario o al mantenimento, pur qualificato, di importanti nuclei di attività manifatturiera e artigiana.

Le forze e le strategie che portano a l’uno o l’altro risultato sono naturalmente molte. Entro tale campo complesso ci possiamo chiedere, in particolare, se e come il tipo di specializzazioni locali, da una parte, e la forma dello spostamento di una attività produttiva all’esterno (delocalizzazione e rilocalizzazione, in una o più delle rispettive espressioni e combinazioni), dall’altra, influenzino le possibilità di re-integrazione locale (non sostituzione, sostituzione esterna, *down-grading*, *up-grading*). Premesso che si tratta di questioni aperte nella letteratura rilevante (es. Abernathy et al. 2006, Schmitz 2003), riportiamo ora in 3.1.6 e 3.1.7, a conclusione di questo paragrafo, qualche elemento di riflessione.

3.1.6. *Fasce di qualità, personalizzazione, tecnologia e integrità delle filiere locali*

In generale l'integrità locale di sistemi di produzione dipende, nel lungo periodo, dal rapporto fra differenziali nei costi di lavoro, nei costi di trasporto e in quelli di transazione. Il rapporto è condizionato da fattori di tipo settoriale e geografico-logistico (Cazzaniga 2006).

Consideriamo i termini settoriali, e distinguiamo a tal fine il mix qualità/ personalizzazione/ tecnologia di un prodotto, finale o intermedio (ripreso da Bellandi 2006):

- a) *Fascia bassa*: prodotti a qualità intrinseca intermedia ma ad alta standardizzazione e lunghe serie di produzione programmata; e prodotti di qualità bassa a standardizzazione più o meno alta a seconda della scala del mercato raggiunto.
- b) *Alta fascia*: prodotti ad alta qualità intrinseca e alta intensità di servizi immateriali collegati, fra cui un'elevata personalizzazione rispetto alle esigenze di uso (l'alta moda e l'alto design, gli output delle fasi di ricerca e sviluppo in filiere ad alta tecnologia codificata, i sistemi di produzione in emersione con innovazioni radicali).
- c) *Fascia media differenziata*: prodotti a qualità e servizi immateriali intermedi, con possibilità di industrializzazione su serie collegate di lotti limitati di produzione (molto del made in Italy dei beni per la persona e la casa al di sotto dell'alta moda e l'alto design, molta della meccanica leggera dei beni strumentali e delle componenti).
- d) *Fascia media standardizzata*: prodotti complessi ad alta standardizzazione e lunghe serie di produzione (es. molta componentistica), oppure con una qualche incidenza dei riassortimenti ma ad alta intensità di lavoro operativo.

Nella fascia bassa contano molto la scala di produzione, il costo del lavoro e il costo di trasporto. I prodotti di fascia bassa, ma a costo di trasporto relativamente alto, possono conservare nicchie di mercato regionali protette dalla concorrenza di prodotti realizzati con basso costo del lavoro e scala estesa, ma lontano (per esempio la Cina rispetto all'Europa). Sono tuttavia persi i mercati più lontani.

Nella fascia alta i contatti faccia-a-faccia hanno un ruolo decisivo nel tenere bassi i costi di transazione. Questo tenderebbe a mantenere l'integrazione delle filiere di produzione – progettazione. Tuttavia, l'alto valore aggiunto consente anche di mantenere intensi contatti faccia-a-faccia con l'uso intenso di mezzi di trasporto veloci.

In ogni modo la polpa del *made in Italy* distrettuale sta nei prodotti per la persona e per la casa e nella meccanica leggera di fascia media. Nelle filiere distrettuali che hanno queste specializzazioni, entro o accanto al costo di trasporto, acquista importanza anche il costo della tempestività di approvvigionamento e la facilità ai contatti *face-to-face* richiesti dall'innovazione (sviluppo e adattamento dei progetti di prodotto). Ciò tenderebbe a preservare l'integrità locale della filiera, e a fornire elementi di vantaggio complessivo nella concorrenza sui mercati internazionali, anche di fronte a concorrenti con basso costo del lavoro e alta capacità di fare scala, ma inferiori capacità nella organizzazione e lo sviluppo della varietà. Tuttavia vi possono essere effetti contraddittori.

Infatti, l'aumento della differenziazione e l'introduzione di innovazioni di prodotto comportano aggravii nei costi di produzione che, per essere tenuti a freno, richiedono l'accompagnamento di innovazioni di processo e organizzative.

Fra queste vi è anche la possibilità di aumentare la standardizzazione di fasi e componenti che contribuiscono meno decisamente alla qualità del risultato finale, ma che abbiano comunque un peso non trascurabile nel valore aggiunto. La standardizzazione offre il fianco alla concorrenza di internazionale nelle fasi in questione, se non vi è una sufficiente protezione in termini di costo di trasporto. La perdita delle produzioni standardizzate può però, alla lunga, mettere in crisi la sopravvivenza del distretto se queste non sono sostituite con nuove attività, entro la filiera, o in nuove filiere (e magari a maggiore valore aggiunto).

Certe fasi produttive a serie relativamente lunga possono ancora essere mantenute entro un distretto italiano, quando intervengano elevati differenziali nei costi di transazione. Per esempio questi differenziali giocano a vantaggio dell'integrità locale quando in un distretto sia presente un'industria dei beni strumentali sofisticata e con capacità innovative specifiche ai caratteri del sistema di produzione distrettuale (il distretto come laboratorio). E viceversa (Russo 2006).

Qualità diversa, soprattutto in termini di prospettiva, ma effetto simile nel breve può avere il mantenimento di attività relativamente standard grazie a un largo impiego di forza lavoro immigrata.

3.1.7. Relazioni fra perdita e re-integrazione locale di attività produttive

Negli ultimi anni i pericoli maggiori per il *made in Italy* distrettuale di fascia media sono venuti dalla capacità di grandi multinazionali di governare a distanza la realizzazione e distribuzione di prodotti di media fascia a bassi costi, con combinazioni di innovazione tecnologica, design e marketing differenziati, manifattura relativamente standardizzata (concorrenza internazionale). A queste capacità si aggiungono quelle di tessuti imprenditoriali vivaci nei luoghi delle nuove industrie (in regioni cinesi, indiane, dell'Europa dell'est, ecc.), che magari sono cresciuti sulle commesse delle multinazionali stesse o di altre imprese che con tali luoghi hanno instaurato rapporti produttivi e commerciali, e che sviluppano rapidamente capacità industriali di imitazione grazie a tale contatto (concorrenza distrettuale). Tali pericoli possono poi prendere la forma di prodotti con marchi falsificati, oppure di prodotti con contributo italiano limitato ma etichettati col *made in Italy* o con lo *stylised in Italy*, oppure anche con marchi delle catene di distribuzione.

E' vero anche che le attività perse per effetto della concorrenza internazionale/distrettuale creano "ridondanza" locale di capacità umane e tecniche, e a seconda della forza di filiere secondarie questa disponibilità può essere impiegata o meno per la crescita di varie altre attività locali.

Pericoli e opportunità sono collegati pure alla delocalizzazione o alla rilocalizzazione governata da imprese distrettuali con meccanismi gerarchici. Si considerino per esempio le medie imprese distrettuali che hanno e stanno promuovendo investimenti translocali. Esse sono certo parte della reazione alla sfida della globalizzazione. Ma possono anche essere o diventare parte del problema. Supponiamo che un'impresa media distrettuale con capacità di investimenti produttivi e commerciali translocali adotti una strategia simile a quella di alcune grandi multinazionali della moda: manifattura delocalizzata completamente in qualche cluster cinese (o indiano), ma all'interno di una organizzazione entro cui vi sono risorse di tipo distrettuale per l'arricchimento del prodotto di contenuti intangibili di design, servizio pre e post vendita, aggancio all'immagine del *made in Italy*. L'organizzazione potrebbe consentire una qualche crescita di competenze manifatturiere di qualità italiana nel cluster in via di sviluppo. Non è facile, perché sappiamo che ci vogliono anche investimenti di lavoratori e imprese in relazioni relativamente stabili di partecipazione, impegno per la qualità, crescita di capitale umano. Però non è escluso che, in alcune delle località e dei cluster con maggiori propensioni distrettuali, l'alchimia riesca. A questo punto l'artigianato distrettuale italiano sarebbe completamente scavalcato in molti prodotti di fascia media, più di quelli aggredibili attualmente dalla concorrenza delle grandi multinazionali della moda.

D'altra parte le medie imprese distrettuali possono giocare come apri pista ai tessuti di piccole imprese distrettuali, per rapporti di investimento relazionale o anche produttivo e commerciale con località produttive in regioni industriali più o meno lontane. Lo sviluppo di tali rapporti richiede, per varie ragioni, anche la costruzione di beni pubblici specifici alle relazioni translocali e *cluster-to-cluster*. Su queste basi, è favorito lo sviluppo di nuovi prodotti e l'apertura di nuovi mercati per le filiere distrettuali, insieme eventualmente al trasferimento di attività produttive meno specifiche o all'importazione di attività e prodotti specifici del sistema con cui si ha relazione.

Peraltro le imprese medie e grandi con radicamento distrettuale ma con capacità di investimento translocale possono anche, in aggiunta o in alternativa, mantenere una strategia di rapporto privilegiato con alcuni subfornitori industriali e artigiani sempre più qualificati presenti nell'area di origine (per esempio Gucci o Prada nell'area fiorentina e del valdarno).

3.2. La riconfigurazione internazionale della filiera di fornitura TA e l'impatto locale

3.2.1. Introduzione

Gli argomenti introdotti nel paragrafo precedente sono ora applicati ai casi del tessile abbigliamento. L'applicazione permette di mettere a punto gli scenari principali aperti per i nostri sistemi di PMI, in particolare di impresa artigiana, in un ambito di crescente apertura internazionale. Le questioni poste in evidenza riguardano gli impatti positivi e negativi, attuali e in prospettiva, delle nuove opportunità di organizzazione internazionale delle filiere del TA. Su tale base viene quindi effettuato un primo esame dei dati risultanti dalla ricerca sul campo (questionario Prato Empoli 2006). L'esame non fornisce evidenze conclusive, e spinge a un approfondimento dell'analisi, col ricorso a varie fonti statistiche, come sarà illustrato nei paragrafi successivi.

3.2.2. Contributi recenti in tema di frammentazione internazionale nel tessile abbigliamento

E' universalmente noto che le industrie del tessile abbigliamento sono campo ampio di specializzazione orizzontale e verticale e di coesistenza di forme di governo le più varie, senza comunque la necessaria predominanza della grande impresa. Pure nota è l'importanza della specializzazione dei luoghi in tali industrie, e in quelle italiane negli ultimi decenni in particolare, con esempi di famosi distretti industriali. A fronte di questa situazione, i pareri di studiosi, politici e mondo delle imprese sugli effetti delle sfide recenti della globalizzazione tendono, non sorprendentemente, a divergere. Vi è chi ritorna sul tema dell'industria matura, destinata ad essere spazzata via dai nostri luoghi (delocalizzazione completa!). E chi, al contrario, ritiene che le doti di creatività, saper fare, imprenditorialità incorporate nei nostri sistemi distrettuali consentiranno, insieme a balzi in avanti in termini di innovazione e qualità, il mantenimento dell'integrità locale delle filiere distrettuali.

In effetti però una letteratura crescente indica che, coerentemente all'intrinseca varietà delle specializzazioni produttive e delle forme organizzative, anche le forme territoriali nel tessile abbigliamento tendono a mostrare una grande e crescente varietà di soluzioni. In effetti la ricchezza di tipi e combinazioni illustrata nel paragrafo precedente non può essere ridotta, in principio, nel discutere in generale di tali industrie. E forse queste, insieme a quelle della meccanica leggera, sono i laboratori più estesi per osservare le varietà della frammentazione internazionale. Questo, anzi, è il primo insegnamento da considerare sulla base della letteratura recente.

Proviamo comunque a riassumere una serie di indicazioni pratiche, che indicano tipi e combinazioni di particolare interesse.

- a) La distanza conta, anche in casi di frammentazione internazionale delle filiere. La distanza ha connotati spaziali, socio-culturali, istituzionali. E' noto l'effetto differenziale di vari tipi di tariffe doganali e quote fra paesi differenti. Più interessante è osservare come in condizioni di indebolimento delle differenziazioni protezionistiche emerga più chiara l'importanza degli altri connotati della distanza. In Abernathy et al. (2006) si nota che nell'abbigliamento U.S.A., i beni di fascia media ad alta intensità di riassortimento tendono ad essere realizzati in paesi vicini a costo del lavoro basso ma non minimo (cioè nell'America latina), per ridurre i rischi di magazzino che aumentano con le commesse a più lunga distanza (necessariamente pianificate su serie di produzione e tempi di consegna più lunghi) come quelle dalla Cina, dove pure i costi del lavoro sono in genere ancora più bassi. Un fenomeno simile è stato notato per l'abbigliamento veneto (Gianelle e Tattara 2006, Graziani 2000), coi paesi vicini a costo del lavoro basso ma non bassissimo rappresentati da quelli dell'Europa dell'est (Romania in testa). Note sono le relazioni intense di imprese pugliesi con l'Albania. L'indicazione di una relativa, pur debole, esposizione verso il Mediterraneo del sud sembra mostrata da sistemi produttivi delle regioni tirreniche (Corò e Volpe 2006). Pure, l'espansione nei nostri distretti di comunità di immigrati che alimentano

la forza lavoro operaia a bassa qualificazione e anche la piccola imprenditorialità potrebbe essere vista come una delle “soluzioni” in questo ambito. Si tratta però di fenomeno molto complesso (Murat e Paba 2005, Nomisma 2006).

- b) Abbastanza correlata all’osservazione precedente, un’altra riguarda il tipo di commesse che dai nostri sistemi di produzione più o meno distrettuali, anche del tessile abbigliamento, vengono fatte a sistemi produttivi delle aree predette: con quelle più vicine vi è una relativa maggiore importanza delle commesse di lavorazione (industriale), mentre dalle aree più lontane sono più importanti le commesse di prodotti (commerciale), regolabili evidentemente anche con rapporti di mercato più standardizzati (Crestanello e Tattara 2006, Gereffi et al. 2005).
- c) Ancora, Chiarvesio et al. (2006) confermano la maggiore esposizione delle imprese distrettuali del nord est all’internazionalizzazione produttiva, rispetto a quelle delle altre aree italiane. L’indagine su 764 imprese di 45 sistemi di tipo distrettuale trova che nel 2003 il 32,3% delle imprese del nord est presenta internazionalizzazione produttiva, contro il 26,8% nel nord ovest, il 25,9 nel centro, il 19,6% nel sud. Evidentemente il confine terrestre verso est aiuta grandemente. Ma non si tratta solo di vicinanza spaziale via terra. Crestanello e Tattara (2006) rilevano che una crescita decisiva degli investimenti diretti e della subfornitura (prima col traffico di perfezionamento passivo) ha riguardato negli anni novanta grandi imprese dell’abbigliamento in smobilitazione in alcuni paesi dell’Europa dell’est post comunista. Ora, è noto che il tessile abbigliamento veneto è caratterizzato, insieme a quello piemontese (che però ha tutta la pianura padana prima di arrivare al confine terrestre ad est), da una presenza relativamente maggiore di imprese medio grandi rispetto a ciò che si osserva in altre regioni italiane del tessile abbigliamento. Quindi un certo grado di prossimità organizzativa ha pure aiutato, almeno all’inizio.
- d) E’ dato abbastanza acquisito in letteratura che le produzioni tessili, essendo in genere caratterizzate da una maggiore intensità di capitale tecnico-organizzativo, sono in genere, rispetto all’abbigliamento, meno trasferibili verso aree a basso costo del lavoro. Vista la facilità di trasferimento del capitale su scala internazionale da parte di imprese multinazionali grandi ma anche medie, la chiave però non è la scarsità di capitale delle aree in industrializzazione. Più importante è il fatto che tale maggiore intensità riduce il peso del costo del lavoro. Gli elementi di organizzazione industriale del gusto artigiano, quindi di design e creatività, e la disponibilità tempestiva di servizi e beni intangibili connessi rimane relativamente importante. Questo sta a significare che nei prodotti tessili gli elementi di conservazione dell’integrità di filiera che abbiamo associato ai prodotti di fascia alta e di fascia media con personalizzazione tendono ad essere più incisivi. Tuttavia è ben noto, dalle storie pratesi, che questa è solo una linea di direzione, ma le variazioni sono molte: ci sono tessuti che possono avere una base grezza relativamente standard, e poi essere personalizzati grazie quasi solo alle fasi di rifinitura. Del resto, negli anni novanta a Prato, la crescita dei finissaggi e la diminuzione locale di filature e tessiture (specie cardate) è già stato un esempio di sostituzione in filiera con attività a maggiore valore aggiunto (Dei Ottati 2003).
- e) Naturalmente anche nell’abbigliamento vi sono variazioni. I prodotti di fascia più alta rimangono entro sistemi produttivi più robusti, di tipo distrettuale o urbano, e con facile accesso ai mercati più ricchi. Questo è osservato da Abernathy et al. (1999) anche per gli U.S.A. Naturalmente su cosa significa “facile accesso” occorre intendersi. Può voler dire cluster produttivi entro le maglie urbane di Los Angeles e di New York. Ma possono anche essere presidi distributivi importanti entro le stesse aree, controllati da imprese che fanno ponte coi sistemi distrettuali italiani, o più in generale col “cerchio magico” di sistemi distrettuali del tessile, dell’abbigliamento, dell’accessoristica, e col sistema fieristico e di marketing di alcune città italiane, Milano in primo luogo (Dunford 2005), se non addirittura a scala di piattaforma europea con Parigi (Rinallo e Golfetto 2005). La rete ben assestata di trasporti di persone e comunicazione ad alta velocità fra gli *hub* delle regioni ricche di U.S.A., Europa e Giappone aiuta qui anche il mantenimento di rapporti di conversazione e scambio di idee fra esperti e imprenditori operanti in vari punti sensibili delle filiere e in

integrazione con filiere differenti, e con ciò la promozione e realizzazione di novità (Lester and Piore 2004, cap. 1). In questi ambiti più ricchi e sviluppati, le relazioni di investimento produttivo e commerciale e di subfornitura possono essere incrociate, alla ricerca di capacità specializzate di alto livello, ovviamente, e non di bassi salari (Bacci 2006).

- f) Peraltra, come notano Smith et al. (2005), il fatto che parte delle attività produttive a più alta intensità di lavoro, ma non necessariamente standard, di prodotti di fascia media personalizzati siano state trasferite in aree relativamente vicine a minor costo del lavoro, ha aiutato il mantenimento e anche l'espansione di distretti dell'abbigliamento entro le aree urbane americane ed europee. Senza questo aiuto, le fasce medie sarebbero state perdute, in quanto trasferite completamente, con l'azione delle multinazionali, nei paesi vicini a più basso costo del lavoro. E la sola specializzazione nella fascia alta non permetterebbe la conservazione di filiere locali estese, come sono quelle distrettuali.
- g) Gli stessi Smith et al. (2005), ma anche Crestanello e Tattara (2006), osservano i cambiamenti in corso negli insediamenti produttivi del tessile abbigliamento nell'Europa dell'est. Alcuni sono ora sottoposti a una sfida concorrenziale derivante dall'aumento del proprio costo del lavoro locale (pensiamo fra l'altro per la Romania all'effetto dell'entrata nell'Unione europea), e dalla possibilità che le multinazionali hanno di trasferire le produzioni a più alta intensità di lavoro più dequalificato ancora più ad est. Ebbene, per esempio: "alcuni produttori in Bulgaria e Slovacchia stanno cominciando a sviluppare connessioni a monte e a valle, per investire ed estendere la gamma e la qualità dei servizi offerti. In alcuni casi, questo *upgrading* si realizza in cooperazione e/o in partnership coi compratori [italiani, tedeschi, ecc. – nota aggiunta] con cui essi lavorano da molti anni" (traduzione da Smith et al. 2005, p. 8). Lo sviluppo di tessuti relazionali di tipo distrettuale in alcune aree rumene è pure osservato da Crestanello e Tattara (2006), come pure è suggerita la possibilità che questi sviluppi facilitino relazioni di tipo creativo, e quindi lo sviluppo di nuova divisione del lavoro tra località di tipo distrettuale. Possibilità simili sono suggerite da Bellandi et al. (2006) per i rapporti fra tessile abbigliamento toscano e cinese. Nell'ultimo caso, la chiave del vantaggio reciproco potrebbe essere data dall'aggancio allo sviluppo di estesi segmenti di domanda ricca entro le città cinesi.

3.2.3. Segnali deboli dall'indagine sul campo

L'indagine sul campo svolta con la presente ricerca indica la presenza di un sotto-insieme di imprese con caratteri di relativa robustezza organizzativa. Anche senza controllare gli incroci si noti che, su 164 imprese del campione:

- 29 hanno 20 addetti o più;
- 36 collocano la propria produzione nella fascia alta e del lusso, il grosso stando nella media;
- 25 hanno un imprenditore che è socio in altre imprese, in gran parte entro il sistema locale;
- 35 realizzano il 50% o più del fatturato in conto proprio e con propri marchi;
- 25 realizzano il 50% o più del fatturato con l'esportazione;
- 29 hanno reti informatiche con committenti/fornitori;
- 29 usano CAD nell'area di progettazione;
- 40 usano macchinari a controllo numerico;
- 29 ritengono di svilupparsi nei prossimi 3 anni;
- una parte rilevante punta al miglioramento della qualità del prodotto nei prossimi anni, e 27 citano esplicitamente l'innovazione di prodotto, di materiali, di processo.

Senza approfondimenti ulteriori non si può dire quanta e quale parte dell'universo sia rappresentata da queste realtà. Altri capitoli affrontano il tema. Quello che interessa sottolineare qui è che non vi è evidenza di un nucleo, più o meno sovrapposto alle dimensioni ora richiamate, caratterizzato da strategie di internazionalizzazione che si articolino oltre le pur importanti capacità di esportazione. Vediamo che, sempre su 164 imprese del campione:

- pochissime sono le imprese che dichiarano di ricorrere a fasi/funzioni fatte fare all'estero, nessuna nel tessile, 3 nelle confezioni, 1 nella maglieria;

- più precisamente, le imprese che dichiarano di avere subfornitori esteri per un fatturato non insignificante sono 4;
- le imprese che dichiarano committenti esteri per un fatturato non insignificante sono 4;
- le imprese che come strategia competitiva futura puntano a cambiare il parco fornitori sono poche (9) e di queste solo 1 pensa di trovare fornitori localizzati all'estero, mentre 7 rispondono affermativamente circa la presenza di propositi di attivare nuovi rapporti di subfornitura all'estero;
- 1 o 2 sono quelle che ritengono che ricorreranno a un aumento della produzione effettuata in propri impianti all'estero, o a un aumento delle lavorazioni fatte fare all'estero, mentre 6 sono quelle che prevedono di aumentare i prodotti importati;
- nel complesso le imprese che pensano a un'espansione di capacità produttive all'estero sono 9 (una decima pensa anche di chiudere, quindi è esclusa dal conto, ma potrebbe trattarsi di un caso di chiusura locale e riapertura all'estero);
- fra tali 9+1 imprese, 5 fanno riferimento alla Cina come paese di primaria importanza per le operazioni di internazionalizzazione, altre 2 a oriente e India, invece 4 imprese fanno riferimento all'Europa dell'est (un'impresa dichiara 2 aree). Da notare anche che nessuna fa riferimento a paesi del mediterraneo (solo una fa riferimento alla Turchia in terza battuta).

Le 9 imprese che pensano a un'espansione di capacità produttiva all'estero, 3 del tessile e 6 dell'abbigliamento, tutte in conto proprio, hanno caratteri abbastanza sovrapposti al nucleo delle circa 30 imprese a maggiore robustezza organizzativa e prospettive di innovazione e crescita. Ma 2 delle 3 imprese tessili in questione sono della fascia dimensionale (per addetti) più piccola, la terza essendo invece della fascia maggiore. Peraltro tutti i 3 imprenditori delle imprese tessili in questione sono soci in altre imprese, e le 3 imprese partecipano a consorzi e sono partecipate da altre imprese. Questo suggerisce che la dimensione effettiva delle imprese "economiche" sia più alta di quella rilevata col riferimento alla singola impresa "giuridica". Situazione rovesciata nelle 6 imprese dell'abbigliamento: di fascia dimensionale più alta, ma solo in una l'imprenditore dichiara di essere socio in altre imprese, e nessuna è partecipata da altre imprese.

In modo molto approssimativo si potrebbe dire che circa un terzo delle imprese più robuste in prospettiva hanno fra le loro dimensioni strategiche anche la presenza o l'espansione del ricorso a capacità produttive estere. La metà delle imprese in questione pensa alla Cina come paese di riferimento per le operazioni di internazionalizzazione, le altre pensano ad altri paesi dell'Asia orientale o a paesi dell'Europa dell'est.

Fuori da questo nucleo, entro le imprese in conto terzi, poche sono quelle che hanno committenti esteri. Sono molte invece, cioè 38 su 102, quelle che ritengono che i propri committenti locali negli ultimi anni abbiano spostato le loro commesse verso l'estero: verso la Cina e verso alcuni paesi dell'Europa dell'est principalmente. Anche senza verifiche numeriche precise, non si può dire che le 4 imprese in conto proprio locali che dichiarano attività di acquisizione di fornitura/subfornitura all'estero rappresentino un insieme numericamente coerente alla valutazione sullo spostamento all'estero espressa dai terzisti locali. Il gap potrebbe essere spiegato dalla parzialità della copertura garantita dal campionamento, così come da un qualche elemento di "esagerazione" nelle valutazioni dei terzisti, e/o anche di "reticenza" fra le imprese con strategie di internazionalizzazione attiva in fase di sviluppo.

Sulla presenza di strategie di internazionalizzazione attiva entro le imprese del tessile abbigliamento toscano (in buona misura compreso fra Prato e Empoli), qualche indicazione viene anche dall'indagine Nomisma (2006): vista la diversità di costruzione dei campioni è difficile fare comparazioni, tuttavia viene confermata l'idea che il numero di imprese coinvolte attivamente in processi di internazionalizzazione non sia molto grande.

Fino a qui i risultati della ricerca sul campo recente. Vi è evidenza di forme di internazionalizzazione entro il TA delle aree in esame. La loro presenza non è una sorpresa, naturalmente, quello che sorprende forse è che non vi siano segnali forti di una presenza più diffusa di quanto rilevato. Certo vi sono segnali di una tendenza, nel futuro, all'espansione. Per

trarre indicazioni maggiori sull'internazionalizzazione in corso passiamo, nei prossimi paragrafi, ad interrogare alcune banche dati estese.

3.3. I processi di internazionalizzazione produttiva dei distretti: un'analisi dei flussi di import-export regionale e dei dati del commercio internazionale a livello d'impresa

3.3.1. Introduzione

Come ampiamente noto i processi di internazionalizzazione assumono forme, finalità e direttrici geografiche molto diverse e diverse sono le possibilità di misurazione di tali fenomeni.

Mentre le operazioni di internazionalizzazione realizzate con investimenti diretti sono ampiamente documentate da database, dove l'unità di osservazione sono le singole imprese (anche se le unità di dimensioni più piccole spesso sono colte in misura insufficiente), quando l'unità di osservazione si sposta dalla singola impresa al sistema (o ad imprese di dimensione contenuta) la misurazione dei fenomeni diviene più complessa.

Le informazioni disponibili riguardo lo spostamento all'estero di fasi precedentemente realizzate all'interno della singola (piccola) impresa oppure la rilocalizzazione all'estero di fasi prima svolte da altre imprese all'interno del sistema locale, sono molto limitate.

Per tale ragione, parte della letteratura che si occupa di queste modalità di internazionalizzazione, probabilmente le più rilevanti per i sistemi di PMI, utilizza approcci indiretti basati sull'analisi dei flussi di import-export.

In sintesi, l'idea che sta dietro a tali approcci è che la compresenza di flussi di import e di export degli stessi beni (e/o di beni afferenti a stadi di lavorazione successivi all'interno della medesima filiera), da e verso gli stessi paesi, costituiscano indizi di probabili processi di internazionalizzazione produttiva, con lo spostamento di fasi produttive in località e cluster di paesi esteri.

Per rendere tali tracce il più possibile significative le analisi sono condotte con il maggior dettaglio territoriale disponibile (province per quanto riguarda il paese da cui originano i processi).

A tale logica d'indagine è dedicato il paragrafo 3.3.2 ove si richiameranno i risultati di una analisi dei flussi (aggregati) di import-export della Toscana verso singoli paesi nei settori del tessile e dell'abbigliamento. Con tale analisi si è cercato di quantificare quelle forme di delocalizzazione produttiva non basate su investimenti diretti quanto sull'interscambio internazionale di beni secondo logiche di "traffico di perfezionamento passivo" o di "sostituzione di produzione interna con produzione estera".

Ovviamente il verificarsi di contemporanei flussi di import-export dallo stesso paese di beni merceologicamente analoghi non è necessariamente riconducibile ai fenomeni che si tenta di misurare. Niente vieta infatti che all'interno di un territorio coesistano imprese che realizzano operazioni di internazionalizzazione produttiva del tipo ipotizzato ed imprese che viceversa si approvvigionano di beni che pur rientrando nella stessa categoria merceologica appartengono a tipologie e/o qualità che non vengono in genere prodotte all'interno del sistema locale.

La sovrapposizione, all'interno dei dati del commercio internazionale utilizzati in questi approcci, di flussi di import export di natura diversa e soprattutto realizzati con finalità diverse limita la capacità probatoria di tali analisi.

La possibilità di separare i flussi commerciali a seconda delle motivazioni da cui originano consentirebbe di dare un maggior valore probatorio agli indizi osservati. Un passo avanti in tale direzione, ed è quello che proponiamo nel paragrafo 3.3.4, può essere fatto analizzando i flussi di import-export verso i singoli paesi non più a livello aggregato (provinciale o regionale) quanto piuttosto a livello di singole imprese.

3.3.2. Metodo e risultati di una analisi dei dati aggregati del commercio estero della Toscana

Le sole forme di internazionalizzazione produttiva per le quali è attualmente possibile una quantificazione puntuale sono quelle che si realizzano in forma equity (IDE). Viceversa per le altre modalità di allungamento internazionale delle filiere che si sostanziano, ad esempio, in accordi produttivi con imprese estere per la realizzazione di lavorazioni di fase, oppure in importazioni di semilavorati oppure di prodotti finiti, non sono disponibili informazioni ad hoc. Queste seconde formule di internazionalizzazione, le più rilevanti per le PMI ed i sistemi locali di produzione, attivando flussi di import e di export lasciano però traccia nei dati del commercio internazionale. Per tale ragione la maggior parte degli studi sulla “delocalizzazione” dei distretti si sono basati in larga misura sull’analisi dei dati di commercio estero aggregati per regioni o province.

Un tentativo di lettura recente di questi processi per la Toscana è stato realizzato dall’Irpet (Bacci 2006). Di seguito riportiamo schematicamente la logica di analisi seguita ed i principali risultati ottenuti: per ulteriori informazioni e per i dettagli metodologici rimandiamo a tale studio.

L’approccio basato su dati aggregati a livello regionale e/o provinciale, ha il forte limite di non permettere la distinzione dei flussi riconducibili a strategie di allungamento della filiera da quelli originati da altri motivi (proiezione internazionale di prodotti locali; import di materie, ecc.); ciò nonostante consente di acquisire molte tracce informative su tali processi.

Lo studio parte dall’assunto che anche se tutte le forme di allungamento della filiera (IDE inclusi) lasciano traccia nei dati di import-export, da tali flussi si possa tentare una quantificazione soprattutto dei fenomeni di internazionalizzazione in uscita ed in particolare di quelli verso paesi NICs riconducibili a motivazioni *low cost seeking* e su questi si concentra⁴⁷.

In effetti, qualunque sia la formula adottata, lo spostamento di attività produttive verso paesi a più basso costo del lavoro riprodurrà un percorso del tipo stilizzato in **Figura 3.2**.

Figura 3.2. Spostamento all’estero di fasi intermedie ed iniziali del processo produttivo

Fasi	Tipo a): su fasi intermedie					Tipo b): su fasi iniziali e intermedie				
	Fattore strategico		Luogo di lavoraz.	Scambi commerciali		Fattore strategico		Luogo di lavoraz.	Scambi commerciali	
	LQ	LNQ		import	export	LQ	LNQ		import	export
Progettazione	X		IN			X		IN		
Lavorazione I	X		IN	MP	SML (I)		X	OUT		
Lavorazione II		X	OUT				X	OUT		
Lavorazione III	X		IN	SML(II)		X		IN	SML(I+II)	
Vendita	X		IN		PF	X		IN		PF

Legenda: LQ: lavoro qualificato; LNQ: lavoro non qualificato; SML: *semilavorato*; MP: materia prima; PF: prodotto finito

Un paese non dotato di materie prime, importerà queste ultime e manterrà inizialmente al suo interno le fasi iniziali e finali del processo produttivo, decentrando all’estero quelle meno qualificate: import di materie prime; export e successiva reimportazione del semilavorato da

⁴⁷ Negli scambi con paesi avanzati, principali mercati di sbocco delle esportazioni toscane, l’evidenza empirica non permette di distinguere i flussi di beni intermedi dall’import ed export di beni finiti da/verso tali paesi. Inoltre le forme di internazionalizzazione da e verso tali paesi, riconducibili a strategie “alte” (*resource e market seeking* e soprattutto *strategic asset seeking*) prendono spesso forma equity e non sempre danno luogo a scambi bilaterali di beni.

paesi a più basso costo del lavoro, export del prodotto finito verso paesi sviluppati, sono i riflessi attesi sul commercio internazionale (tipo a: delocalizzazione di fasi intermedie).

È possibile che, nel tempo, vi sia un ulteriore spostamento all'estero delle fasi a monte e a valle: nel primo caso, tutte le fasi iniziali del processo produttivo verranno delegate all'estero e, quindi, verranno importati direttamente i semilavorati (tipo b: su fasi iniziali e intermedie). L'esito finale sarà dunque: import da paesi NICs ed export verso paesi sviluppati.

Nel caso di approfondimento anche a valle l'esito finale potrebbe essere di abbandonare via via tutte le fasi produttive con conseguente incremento di importazioni da paesi NICs, sino a perdere interamente il prodotto quando anche le fasi finali siano abbandonate (tipo b allargato).

L'idea di fondo, su cui si basa tale approccio è di leggere i dati del commercio internazionale alla ricerca di incroci settore paese in cui si osservi una forte crescita contemporanea di esportazioni ed importazioni. Laddove tale crescita sia sopra la media ed i flussi in entrata ed in uscita siano fra loro sufficientemente bilanciati (confrontabili in valore) è probabile che siano presenti fenomeni di spostamento del tipo "fasi intermedie"; quando invece, pur in presenza di una forte crescita di entrambe le direzioni dei flussi, l'import dovesse essere molto superiore all'export è probabile si sia in presenza di meccanismi più vicini al tipo "fasi iniziali e intermedie" che danno origine ad import di beni intermedi, od anche finali, totalmente realizzati nei paesi NICs; naturalmente sono presenti situazioni "miste" in cui i flussi osservati rispecchiano la coesistenza di entrambe le logiche.

I risultati della selezione degli incroci settore paese riconducibili a casi di internazionalizzazione sono illustrati in **Figura 3.3**, dove per il tessile e l'abbigliamento toscani sono riportati: i valori dei flussi al 2004, il peso sul totale import ed export e le variazioni sperimentate dai flussi provenienti da, e diretti verso, i paesi selezionati. I risultati per semplicità sono aggregati per direttrice geografica; per ciascuna di esse sono indicati i paesi di riferimento principali.

Figura 3.3. Principali direttrici geografiche dei processi di delocalizzazione della Toscana nei settori del tessile e dell'abbigliamento

Valori in milioni di euro correnti e variazioni 1996-2004

	2004		Peso 2004		Var. %		Paesi	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export		
TESSILE	Europa Est	4	3	0,5	0,1	-	-	Estonia
	Mediterraneo	7	1	0,8	0,0	112	567	Egitto
	Asia sudorientale	19	8	2,2	0,3	2.527	314	Indonesia Birmania
	Asia meridionale	80	24	9,3	0,9	1.153	436	Bangladesh India Pakistan
	Cina	131	37	15,1	1,3	1.129	969	Cina
	UE	1	0	0,1	0,0	-	-	-
	Africa	0	0	0,0	0,0	-	-	-
	Altro	8	0	0,9	0,0	-7	69.200	Bahreïn Giamaica Uzbekistan
	TOTALE(*)	865	2.727	100,0	100,0	52	66	
ABBIGLIAMENTO	Europa Est	121	42	20,1	3,3	1.462	426	Bulgaria Moldavia Romania Slovacchia
	Mediterraneo	70	25	11,6	2,0	1.617	629	Giordania Tunisia Turchia
	Asia sudorientale	6	0	1,0	0,0	-	4.219	Laos Vietnam
	Asia meridionale	66	0	11,0	0,0	329	593	India Bangladesh
	Cina	142	4	23,6	0,4	8.882	748	Cina
	Sudamerica	2	2	0,4	0,1	1.757	893	Brasile
	Africa	6	0	0,9	0,0	-	561	Maurizio
	Altro	0	0	0,0	0,0	-	-	-
	TOTALE(*)	601	1.280	100,0	100,0	148	155	

(*) Totale importazioni ed esportazioni da tutti i paesi del mondo

Il settore tessile sembra meno investito dai processi di spostamento internazionale rispetto all'abbigliamento. I flussi di importazione dai paesi selezionati incidono infatti sul totale delle importazioni tessili (29%) assai meno che nelle confezioni (67%).

Anche le direttrici geografiche risultano diverse: nel tessile le principali sono la Cina (15,1% delle importazioni) e l'Asia del Sud (9,1%), mentre l'Est Europa è quasi assente; nelle confezioni, di converso, a fianco della Cina che resta la direttrice principale (23,6% dell'import) assume una forte rilevanza l'Est Europa (20%), l'area del Mediterraneo (11.6%) e l'Asia meridionale (11.0%).

Nel caso dell'abbigliamento, più dello spostamento di fasi intermedie (tipo a, cioè subfornitura "industriale"), sembra prevalere la logica dell'importazione di prodotti finiti (tipo b, cioè subfornitura "commerciale"). Solo nelle direttrici dell'Est Europa e del Mediterraneo, ovvero su distanze geografiche dove è ancora possibile un controllo della produzione senza necessariamente una presenza diretta, si rintracciano tracce di situazioni miste.

Viceversa per i prodotti provenienti da Cina ed Asia del Sud l'import riguarda beni che sono realizzati (magari su commessa) totalmente all'estero; è probabile però che a tali flussi si sommino import di beni, di minor qualità, che vanno a coprire segmenti più bassi del mercato nazionale.

Nel tessile prevalgono nettamente le strategie di tipo Mix, in particolare nei flussi provenienti dalla Cina. Rispetto ad una regione quale il Veneto, notoriamente in una posizione di avanguardia nei processi di internazionalizzazione, la Toscana mostra, come già in parte anticipato in 3.2.2.:

- 1) un ritardo temporale nell'inizio di tali fenomeni; analoghe elaborazioni sui dati del commercio estero del Veneto mostrano quote di importazioni riconducibili ai fenomeni indagati molto più elevate nel comparto moda nel complesso (Toscana 49%; Veneto 60%);
- 2) che il minor peso di tali fenomeni in Toscana dipende soprattutto dalle confezioni: le importazioni riconducibili a tali fenomeni nel tessile pesano meno in Veneto che in Toscana (Ven. 27.5; Tos. 28.9%), mentre nell'abbigliamento vale il viceversa (Ven. 80%, Tos. 67%);
- 3) che stante il minor livello raggiunto, le dinamiche di crescita dei processi di internazionalizzazione produttiva sono più elevate in Toscana che in Veneto;
- 4) le direttrici geografiche sono piuttosto diverse. Il tessile veneto si orienta soprattutto verso l'Est Europa e solo in parte verso l'Asia del sud e la Cina, in Toscana l'Est Europa è quasi assente mentre ha un forte peso la Cina e in minor misura l'Asia. Nelle confezioni il Veneto si orienta soprattutto verso l'Est Europa (che spiega quasi il 40% delle suo import) e, meno, verso la Cina e l'Asia meridionale, la Toscana soprattutto verso la Cina (quasi il 24% dell'import) e in misura più ridotta verso Est Europa, Asia meridionale e Mediterraneo;
- 5) per quanto riguarda poi le forme della delocalizzazione mentre in Toscana prevalgono situazioni "mix" nel tessile e "import" nell'abbigliamento; in Veneto la delocalizzazione di fasi è assai rilevante sia nelle confezioni, specie nei confronti del Mediterraneo, sia nel tessile, in particolare verso l'Est Europa.

3.3.3. L'identificazione empirica di diverse forme di internazionalizzazione di sistemi di produzione di tipo distrettuale: una analisi dell'inter-industry trade con dati di impresa

Se una provincia, poniamo Prato, esporta filati verso un determinato paese, poniamo la Romania, ed allo stesso tempo reimporta tessuti dallo stesso paese, questo rappresenta un indizio di un probabile allungamento della filiera produttiva verso tale paese (specie se la dimensione di tali flussi è crescente nel tempo e le dinamiche in entrata e in uscita risultano coerenti come dimensioni).

Questa traccia acquista maggior valore probatorio, quando i flussi di import-export originino non più da una intera provincia quanto piuttosto da imprese singolarmente considerate.

Il fatto che una impresa tessile esporti tessuti verso un paese e dallo stesso paese reimporti tessuti sembra essere una traccia con maggior capacità probatoria, anche se la rilevazione del

fenomeno resta comunque una prova indiziaria. La coesistenza di flussi commerciali di questo tipo per una stessa impresa non costituisce infatti una prova inconfutabile di una strategia di delocalizzazione e/o di rilocalizzazione. Per esempio, niente vieta che l'impresa X esporti verso il paese R abbigliamento destinato ai consumatori di quel paese (poniamo abbigliamento di qualità destinato ai nuovi ricchi di quell'area) ed al contempo importi capi di abbigliamento (di un tipo, o di una qualità, che non ha mai realizzato e che non viene realizzato nel sistema locale) per completare la propria gamma di prodotto.

L'analisi proposta riposa sull'utilizzo dei dati individuali del commercio estero (fonte Sdoe) messi a disposizione dalla Regione Toscana per la presente ricerca.

I dati incrociati con gli archivi Asia e con il Registro Imprese, consentono di conoscere i singoli flussi commerciali attivati dalle singole imprese (e unità locali di imprese). Dall'incrocio dei tre archivi è possibile conoscere per ciascun flusso commerciale: la natura merceologica del bene (con una classificazione ad 8 digit); il valore del flusso di import o di export; il settore di appartenenza dell'impresa o dell'unità locale (con una classificazione a 5 digit); la sua localizzazione geografica; il paese verso il quale il flusso è diretto o dal quale il flusso proviene. Sulla base di tale patrimonio informativo è possibile individuare quei casi in cui una impresa realizza contemporaneamente importazioni ed esportazioni da uno stesso paese. Questa circostanza può essere considerata un indizio del ricorso a strategie di internazionalizzazione produttiva. Il fatto poi di conoscere la natura merceologica ed il valore di ciò che l'impresa importa ed esporta da tale paese permette di qualificare ulteriormente tali indizi:

- le relazioni commerciali possono avere ad oggetto beni di natura analoga (stessa tipologia merceologica) oppure beni che si collocano a monte e/o a valle gli uni degli altri nella filiera produttiva di riferimento;
- i saldi fra i flussi di import e di export inoltre possono avere segni diversi da caso a caso;
- i paesi con cui si intrattengono queste relazioni bilaterali possono essere paesi di nuova industrializzazione, in cui il costo dei fattori produttivi è minore, oppure realtà industrializzate con alti livelli di sviluppo.

Le diverse combinazioni di tipologie di beni, di segno dei saldi commerciali e di paesi di riferimento risultano evocative di strategie di internazionalizzazione assai varie. Ad esempio:

- a) potrebbero emergere situazioni in cui l'impresa si è inserita in una rete di sub-fornitura (più in generale in una filiera produttiva internazionale) non tanto come soggetto che trasferisce una fase produttiva all'estero, quanto piuttosto come soggetto chiamato a realizzare fasi produttive che imprese trasferiscono da altri paesi in Toscana;
- b) oppure, nel caso in cui l'impresa esporti filati e reimporti tessuti, si può presumere che essa abbia trasferito una fase produttiva prima realizzata o all'interno dell'impresa o del sistema locale;
- c) ancora diversa la situazione in cui l'impresa importi filati ed esporti tessuti, in tal caso essa dà vita a flussi che tutto sommato appaiono in linea con quella che può essere considerata la generale attività di un'impresa tessile;
- d) se però in questo caso il paese di riferimento fosse un paese sviluppato, e al contempo il valore delle importazioni risultasse sensibilmente inferiore a quello delle esportazioni, potrebbe anche trattarsi di un caso di trasferimento in entrata;
- e) non solo, la stessa impresa potrebbe realizzare importazioni ed esportazioni sia di beni diversi (input ed output del processo produttivo) sia di beni con, apparentemente, la stessa natura merceologica che, magari si collocano a diversi stadi di lavorazione: potrebbe esportare filati e reimportare tessuti ed in tal caso si può presumere abbia trasferito la fase di tessitura, oppure potrebbe esportare tessuti (grezzi) e reimportare tessuti (finiti), ed in tal caso si può presumere abbia trasferito la fase di rifinitura.

Per meglio qualificare questa casistica e capire se ed in quali casi sia plausibile ipotizzare situazioni di internazionalizzazione produttiva faremo riferimento al valore dei flussi di import ed export ed alla tipologia dei paesi di destinazione di questi flussi bilaterali (paesi sviluppati e non).

3.3.4. *I dati del commercio internazionale a livello d'impresa capacità informative e limiti di lettura*

I dati a livello d'impresa

Prima di presentare il metodo e i risultati dell'analisi dobbiamo dar conto dei limiti della base statistica utilizzata. Al momento i dati di impresa sono disponibili solo per l'anno 2004 e quindi non sono possibili, con tali dati, analisi temporali sulle tendenze in corso. L'analisi delle dinamiche in atto è tuttavia proposta nel paragrafo precedente (§ 3.3.2 sulla base dei dati del commercio estero aggregati a livello regionale. Il quadro delle tendenze in atto in tale sede individuato fornisce uno scenario di riferimento utile a qualificare le ipotesi interpretative fornite dall'analisi puntuale dei dati di impresa.

Un altro limite della procedura proposta, che segnala però alcuni elementi rilevanti ai fini della comprensione del fenomeno del commercio internazionale, risiede nel fatto che l'archivio dei flussi commerciali e quello delle imprese toscane possono e debbono dialogare fra loro solo parzialmente.

L'incrocio dell'archivio dei flussi di import export a livello di impresa (Sdoe) con gli archivi contenenti informazioni sulle singole imprese (Asia e Registro Imprese) non permette, per la natura stessa dei dati, un *matching* completo ed esaustivo.

Pur senza escludere nostri errori di elaborazione che, lavorando con grandi masse di numeri, sono sempre possibili, il fatto che i due archivi non si incrocino completamente è imputabile al fatto che l'attribuzione territoriale dei flussi commerciali non deriva dalla sede dell'impresa che realizza le operazioni di import o di export ma piuttosto dalla provincia di produzione (o nella quale il bene subisce le ultime trasformazioni) nel caso delle esportazioni, o dalla provincia cui sono destinate per il consumo finale (o intermedio) nel caso delle importazioni.

All'atto dell'operazione doganale l'impresa esportatrice o importatrice è chiamata ad indicare la provincia di destinazione⁴⁸ dei flussi di importazione e/o la provincia di provenienza del flusso di esportazione; tali riferimenti territoriali possono essere diversi da quello della sede d'impresa per varie ragioni. Limitatamente alle esportazioni si considerino ad esempio i seguenti casi:

- una impresa commerciale di Milano che esporta prodotti realizzati da una impresa Pratese;
- una impresa industriale di Milano che per completare la propria gamma di prodotti acquista e successivamente esporta, magari con proprio marchio, prodotti realizzati da una impresa pratese;
- una impresa industriale di Milano che esporta dal porto di Livorno propri beni che, prima di essere stivati sulla nave, subiscono in Toscana un'ultima fase di lavorazione (ad esempio il confezionamento);
- una gruppo industriale di Milano che ha fra le proprie partecipate una impresa pratese che, all'interno del gruppo, realizza particolari tipologie di prodotto, che l'impresa capogruppo esporta a proprio nome e con il proprio marchio.

In ciascuno di questi casi la sede dell'impresa sarà in Lombardia ed il flusso di export sarà invece imputato alla Toscana. Sul versante delle importazioni le considerazioni sono simili e l'impresa che importa il prodotto può essere localizzata in una provincia diversa da quella di destinazione dei beni finali o intermedi che siano⁴⁹.

⁴⁸ Il decreto 27/10/2000 del Ministero delle Finanze relativo ai modelli per le acquisizioni e le cessioni intracomunitarie di beni individua la provincia di destinazione come quella in cui "le merci sono destinate al consumo o alla commercializzazione ovvero assoggettate ad operazioni di perfezionamento" e relativamente alla provincia di destinazione prescrive di indicare "la provincia di origine/produzione delle merci" (e se la provincia di origine/produzione non è nota, di indicare la provincia di spedizione delle merci).

⁴⁹ In questo caso, almeno per la parte di beni destinati al consumo finale, o di beni intermedi importati dal commercio all'ingrosso, la provincia di destinazione indicata è in genere quella della sede dell'importatore, a meno che, esso non sia in grado di stabilire ex-ante a quali province destinerà i singoli lotti di prodotti importati.

Una larga parte dei flussi di import destinati alla Toscana e dei flussi di export di prodotti realizzati in Toscana risultano quindi imputabili a operazioni di commercio internazionale poste in essere da imprese (o unità locali di imprese) non toscane e quindi da imprese che, salvo nostri errori ed omissioni in fase di matching, non risultano presenti negli archivi Asia e Registro Imprese relativi alle aziende (e unità locali) presenti in regione.

I flussi di importazioni ed esportazioni per i quali, incrociando gli archivi menzionati, si riesce ad identificare l'impresa (o unità locale) localizzata in Toscana che realizza l'operazione di commercio internazionale, sono rispettivamente circa 81.000 e 234.000 (circa il 67% del totale flussi di import e il 70% del totale flussi di export della regione)⁵⁰.

Le percentuali in valore delle esportazioni e delle importazioni complessive per le quali si riesce ad individuare l'impresa risultano altrettanto consistenti: l'insieme dei flussi di beni (di tutte le tipologie merceologiche) per i quali si risale all'impresa (o unità locale) avente sede in regione, rappresentano circa 15.0 miliardi di euro di export (il 69% del totale toscano) e circa 8.3 miliardi di importazioni (il 53% del totale toscano); i flussi che non si incrociano rappresentano esattamente il complemento a 100 del totale import-export regionale.

Il fatto che solo parte delle esportazioni e delle importazioni siano riconducibili a imprese toscane indica che buona parte del commercio internazionale che ha come origine o destinazione la nostra regione non dipenda direttamente da scelte di imprese toscane e che quindi, e questo rileva soprattutto per le esportazioni, circa il 30% dei flussi di export di beni prodotti in Toscana siano tutto sommato eterodiretti⁵¹. Naturalmente per avere un quadro esaustivo della capacità di proiezione internazionale della regione occorrerebbe verificare, e questo non è tuttavia possibile sulla base delle informazioni a noi disponibili, quanta parte delle esportazioni (ed importazioni) originate dal resto d'Italia siano invece imputabili a processi produttivi diretti da imprese toscane.

Il database utilizzato: gli attori del commercio internazionale toscano di tessile abbigliamento

Per quanto riguarda nello specifico i settori del tessile e dell'abbigliamento (d'ora in avanti TA), oggetto della presente indagine, i flussi di commercio internazionale (con origine e destinazione toscana) imputabili ad imprese toscane (ovvero i flussi per i quali si individua l'impresa che realizza l'operazione) rappresentano in termini di valore circa il 60,4% delle importazioni (964,4 milioni di Euro) ed il 54,1% delle esportazioni totali regionali (2.200 milioni di Euro); in termini di numero di flussi (numero di operazioni di import-export) rispettivamente il 60,0% per le importazioni ed il 54,3% delle esportazioni (rispettivamente circa 22.400 flussi di importazioni e 85.200 flussi).

Le imprese che effettuano operazioni di importazione di beni del TA destinati alla Toscana sono nel complesso poco più di 1.700; quelle che fanno operazioni di esportazione di prodotti realizzati in Toscana sono poco più di 3.500 e quelle che fanno sia operazioni di import che di export poco meno di 1850.

Dato che una impresa può importare od esportare più tipologie di beni ecco che se si distingue per tipologia di prodotto il numero di imprese che fanno commercio estero aumenta (**Figura 3.4**).

⁵⁰ Per maggior sicurezza abbiamo poi verificato, per la parte di flussi che non si incrocia con gli archivi sulle imprese toscane, quale fosse la localizzazione delle imprese di riferimento. Sulla base della banca dati Aida, abbiamo così verificato che salvo alcuni rarissimi casi di imprese che, o erano state incorporate da imprese extra regionali oppure avevano cessato l'attività per altra ragione nell'anno in corso, tutte le altre sono imprese sedenti fuori dalla Toscana.

⁵¹ Anche per le importazioni una quota rilevante dei flussi diretti verso la regione (il 33% in termini di movimenti ed il 31% come valore) risulta imputabile a imprese che hanno sede fuori dalla regione (e non hanno unità locali in Toscana).

Figura 3.4. Imprese e unità locali, toscane e non, che importano beni diretti alla Toscana e/o esportano beni prodotti in Toscana

Beni riconducibili alle filiere del tessile, maglieria, confezioni

	Esportatrici	Importatrici	Sia esportatrici che importatrici
Fibre tessili	64	322	76
Filati	450	380	288
Tessuti	1.315	449	557
Altri prod. Tessili	802	772	351
Articoli in tessuto (escl. Confezioni)	483	422	129
Tessuti a maglia	356	211	143
Articoli di maglieria	759	208	184
Confezioni tessili	2.057	767	618
Abbigliamento in pelle	328	119	124
Articoli in pellicceria	188	107	99

Non tutte queste imprese (e unità locali), come accennato, sono toscane (**Figura 3.5**): solo il 52% delle imprese che esportano beni prodotti in Toscana hanno sede in regione (1835 imprese e UL); per le importazioni di beni destinati alla Toscana le imprese importatrici sedenti in regione sono circa il 51% del totale degli operatori che importano prodotti destinati alla regione (867 imprese e UL).

Per quanto riguarda invece le imprese che contemporaneamente realizzano sia flussi di import che di export (diretti verso e prodotti in Toscana) la quota di imprese regionali è decisamente più ampia e pari al 68.9% (1264 imprese in valore assoluto).

Figura 3.5. Imprese che esportano prodotti del tessile abbigliamento realizzati in Toscana e importano prodotti del tessile abbigliamento destinati alla Toscana distinte per localizzazione

	Esportatrici	Importatrici	Sia esportatrici che importatrici
Imprese toscane	1.835	867	1.264
Imprese non toscane	1.669	847	580
Totale	3.504	1.714	1.844

Naturalmente l'incidenza di importatori ed esportatori toscani sul totale cambia a seconda della tipologia di beni considerata (**Figura 3.6**). Distinguendo per tipologia di ben si osserva che:

- che i flussi di esportazione sono maggiormente controllati da imprese extraregionali nel caso dei tessuti, delle confezioni in tessuto e dei filati; viceversa le esportazioni di confezioni in pelle e pelliccia sono in maggior misura controllate da imprese toscane;
- sul versante delle importazioni, i beni per i quali l'approvvigionamento verso la Toscana è più eterodiretto sono quelli delle fibre tessili, dei filati e dei tessuti a maglia; viceversa i beni le cui importazioni sono attivate perlopiù da imprese toscane sono quelli dell'abbigliamento in pelle e pelliccia.

Figura 3.6. Quota di imprese toscane che importano beni diretti alla Toscana e/o esportano beni prodotti in Toscana rispetto al totale importatori ed esportatori
Valori percentuali. Settore Tessile Abbigliamento

	Esportatrici	Importatrici	Sia esportatrici che importatrici
Fibre tessili	62,5	45,0	35,5
Filati	59,3	56,3	52,4
Tessuti	56,7	67,3	62,7
Altri prod. Tessili	62,3	61,4	63,0
Articoli in tessuto (escl. Confezioni)	67,3	64,7	79,8
Tessuti a maglia	64,3	71,1	54,5
Articoli di maglieria	65,6	50,5	76,6
Confezioni tessili	58,0	47,2	76,7
Abbigliamento in pelle	75,0	69,7	85,5
Articoli in pellicceria	71,8	68,2	83,8

Occorre infine considerare che non tutti i flussi di commercio estero sono imputabili ad operatori industriali dei settori in cui quei beni vengono prodotti o utilizzati ma, spesso, sono da attribuire a intermediari commerciali e talvolta a imprese di settori limitrofi (**Figura 3.7**).

Figura 3.7. Importazioni ed esportazioni toscane di prodotti del tessile abbigliamento distinti per appartenenza settoriale dell'impresa (toscana) importatrice e/o esportatrice
Valori %

	Export	Import
Tessile abbigliamento	72,1	56,7
Altra industria	15,0	4,4
Commercio	11,2	33,2
Altri servizi	1,7	5,6
Totale	100,0	100,0

Per quanto riguarda i flussi di importazione, oltre che su imprese del TA, larga parte di questi si concentrano su operatori del comparto commerciale: oltre 22 dei 33 punti percentuali relativi a tale comparto sono attribuibili al commercio all'ingrosso di beni di consumo finale, circa 4 al commercio al dettaglio, circa 3 punti agli intermediari del commercio (che trattano beni intermedi) ed altri 4 sono attribuiti ai grossisti di beni intermedi (cascami).

Sul versante delle esportazioni, la quota riconducibile ad imprese del TA è assai più ampia (circa il 72%); la parte intermediata da operatori commerciali è in larga misura riconducibile al commercio all'ingrosso (circa 9 punti) ed in minor misura al commercio al dettaglio (circa 2 punti); infine dei 15 punti imputati ad altri settori oltre 13 sono da ricondurre ad imprese di altri settori moda (comparto pelli, cuoio e calzature).

Per completare il quadro si consideri che le esportazioni da parte di imprese toscane di prodotti del TA realizzati in toscana sono realizzate per circa l'87,7% (in valore) da operatori che effettuano anche operazioni di importazione. Viceversa le importazioni di prodotti destinati alla Toscana da parte di operatori toscani sono per circa il 91,1% realizzati da imprese che effettuano anche esportazioni.

Il fatto che gli operatori che esportano si sovrappongano in larga misura con quelli che importano non dipende tanto dalle imprese classificate come intermediari commerciali quanto piuttosto da quelle che operano nei settori del TA.

Il database utilizzato: il commercio internazionale (toscano) delle imprese toscane di tessile abbigliamento

Limitatamente alle imprese toscane del TA che realizzano operazioni di export di prodotti del TA (1.384 imprese) esse sono anche importatrici nel 52,3% dei casi (732 imprese); mentre

quelle che realizzano operazioni di import (909 imprese) sono al contempo esportatrici in circa l'80,5% dei casi (**Figura 3.8**).

Figura 3.8. Imprese del tessile abbigliamento toscane che importano e/o esportano prodotti del tessile abbigliamento realizzati o destinati in Toscana

	Tessile	Abbigliamento	Totale DB
Sia import che export	400	332	732
Solo import	107	70	177
Solo export	406	246	652
Totale import	507	402	909
Totale export	806	578	1.384

Alle imprese (del TA toscano) che realizzano al contempo operazioni di import e di export sono da ricondurre circa l'89,5% (oltre 1.400 milioni di Euro) del totale delle esportazioni di beni del TA realizzate da operatori toscani del settore (quasi 1.580 milioni di Euro); di converso alle imprese che realizzano operazioni di import e sono al contempo esportatrici sono imputabili circa il 94,1% (quasi 510 milioni di Euro) delle importazioni di TA realizzate da imprese del TA toscane (poco più di 540 milioni di Euro) (**Figura 3.9**).

Figura 3.9. Importazioni ed esportazioni di beni del tessile abbigliamento (diretti o prodotti in Toscana) realizzate da imprese del tessile abbigliamento toscano

Valori in milioni di Euro

		Tessile	Abbigliamento	Totale DB
Solo import o export	Import	18,5	13,4	32,0
	Export	122,2	43,3	165,5
Sia import che export	Import	274,8	235,0	509,8
	Export	894,8	517,6	1.412,4
Totale	Import	293,3	248,5	541,8
	Export	1.017,0	560,9	1.577,9

Qual è la dimensione delle imprese che realizzano operazioni di import e di export di beni del settore tessile e dell'abbigliamento? E quanta parte del valore delle importazioni ed esportazioni è imputabile alle diverse classi dimensionali?

Pur ricordando che in questa sede trattiamo solo di una parte delle importazioni e delle esportazioni del tessile abbigliamento toscano, ovvero, dei flussi di commercio internazionale (di beni prodotti o destinati in Toscana) imputabili ad imprese del tessile abbigliamento regionali, emerge con chiarezza che il peso della piccola dimensione è tutt'altro che trascurabile (**Figure 3.10 e 3.11**).

Resta vero che le imprese di media e grande dimensione (pur rappresentando appena il 17% degli addetti e circa l'1% delle imprese) realizzano quasi il 34% delle esportazioni, ma è altrettanto vero che larga parte delle esportazioni (circa 45%) è imputabile ad imprese fra i 9 e i 49 addetti e che casi di imprese esportatrici si riscontrano anche fra le imprese ancor più piccole (1-2 addetti).

Figura 3.10. Imprese (di tutti i settori) che importano ed esportano beni del tessile abbigliamento di competenza della Toscana

Distribuzione % per classe dimensionale. Quote di export ed import afferenti a tali imprese

	Numero di imprese			Valore flussi Composizione %	
	Solo Export	Solo import	Sia import che export		
				import	export
1-2	24,8	29,2	14,0	6,6	4,7
3-9	38,7	31,6	34,7	22,3	16,7
10-19	17,2	15,3	23,4	24,9	21,7
20-49	10,9	10,5	16,2	19,5	23,1
50-99	2,4	3,7	5,5	10,5	11,5
100-249	1,2	2,5	2,3	10,9	6,7
Oltre 250	4,8	7,2	3,9	5,3	15,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Figura 3.11. Numero di imprese e valore dei flussi (milioni di Euro) di import ed export di beni del TA realizzati da imprese toscane del settore distinte per dimensione d'impresa

	Numero di imprese			Valore dei flussi	
	Sia import che export	Solo import	Solo export	Import	Export
A) 1-2	88	50	162	27,4	60,2
B) 3-9	260	79	289	93,9	253,8
C) 10-19	201	35	109	143,9	402,7
D) 20-49	116	7	46	125,7	440,0
F) 50-99	37	2	17	81,8	217,7
G) 100-249	13	0	7	57,8	138,0
H) oltre 250	17	4	22	11,2	65,5
Totale	732	177	652	541,8	1.577,9

3.3.5. *Diffusione e rilevanza di alcune tipologie di riorganizzazione internazionale delle filiere produttive del tessile abbigliamento toscano: elementi generali*

Definiti i limiti ed i contenuti informativi del database utilizzato passiamo ad illustrare i principali risultati del tentativo di individuazione e di misurazione delle strategie di internazionalizzazione e riorganizzazione internazionale dei processi produttivi adottate dalle imprese toscane del TA; per i dettagli del metodo di analisi rinviamo al paragrafo successivo.

Premettiamo che si tratta di un primo tentativo di lettura di tali processi sulla base dei dati individuali del commercio internazionale: i risultati proposti sono quindi da considerare come una prima riflessione, sicuramente perfezionabile, cui seguiranno ulteriori approfondimenti.

Per individuare le diverse possibili forme di allungamento internazionale delle filiere produttive abbiamo analizzato i rapporti di scambio che le singole imprese intrattengono nei confronti di singoli paesi⁵². Analizzando per ciascun incrocio "impresa-paese" le informazioni sul tipo di merci scambiate e sul valore dei flussi di importazione ed esportazione emerge un quadro di possibili combinazioni di flussi molto vario e complesso.

Le ragioni di tale complessità attengono non solo all'ampia varietà delle possibili combinazioni di flussi in entrata ed in uscita quanto alla difficoltà di capire se i flussi osservati sono legati ad una logica di filiera (sono le stesse partite di merci che vengono esportate e dopo aver subito

⁵² Va da sé che agendo in tal modo abbiamo trascurato, almeno per ora, quelle strategie che riorganizzano la produzione su di una pluralità di paesi. Le situazioni che prevedono triangolazioni di merci fra più paesi e che restano in ombra nel nostro tentativo di misurazione sono tuttavia di difficile individuazione: gli unici strumenti ad oggi disponibili per far luce su tali fenomeni si fermano difatti all'aneddotica aziendale.

lavorazioni sono reimportate o viceversa) e/o si tratta di scambi che non hanno fra loro relazione alcuna e si svolgono semplicemente in modo parallelo.

Il dettaglio merceologico dei beni scambiati consente, sulla base di ipotesi molto forti, di proporre una distinzione in tal senso e quindi di individuare diverse formule di rapporti con l'estero.

Allo stesso tempo la distinzione per tipologia di bene complica molto il quadro degli scambi dal momento che le imprese non si limitano a importare input per le proprie lavorazioni e ad esportarne gli output ma realizzano anche: importazioni di beni a valle del proprio processo produttivo, importazioni di beni che corrispondono ai propri output, nonché importazioni ed esportazioni di beni a monte delle proprie lavorazioni.

Solo per dare una idea di quanto gli scambi posti in essere dalle imprese dei vari settori del TA si allontanino dagli schemi teorici che si è portati ad immaginare (import di input ed export di output) riportiamo nelle tabelle seguenti il valore dei flussi di importazione (**Figura 3.12**) ed esportazione (**Figura 3.13**) per natura merceologica e settore di attività delle imprese. Risulta piuttosto evidente che i valori sono sparsi su tutta la matrice indicando che gli scambi di beni riguardano sia gli input dei processi produttivi delle imprese sia output degli stessi, ma anche importazioni ed esportazioni di beni che non appaiono direttamente collegabili alle attività produttive delle imprese.

Figura 3.12. Importazioni di beni TA da parte di imprese del TA Toscano per settore di attività e tipo di bene

Valori in Milioni di Euro

	DB171	DB172	DB173	DB174	DB175	DB176	DB177	DB181	DB182	DB183	Totale*
Fibre	22,9	20,5	0,0	1,8	6,0	0,3	0,8	0,0	0,2	0,0	52,5
Filati	25,0	23,4	0,3	2,0	1,4	1,3	4,1	0,0	1,2	0,0	58,7
Tessuti	3,6	47,9	1,2	4,1	1,8	0,1	0,6	0,0	19,6	0,0	78,9
Tessuti a maglia	0,6	4,3	0,0	0,3	0,6	0,4	0,2	0,0	3,6	0,0	10,0
Altri prodotti tessili	5,1	7,0	0,0	0,6	4,5	0,0	0,4	0,0	3,5	0,0	21,1
Artic. Tessuto (conf. Escluse)	0,1	1,8	0,0	7,2	0,2	0,3	0,0	0,0	0,8	0,0	10,4
Articoli in maglieria	4,3	6,3	0,0	0,6	0,2	0,1	55,1	0,0	12,3	0,0	78,9
Confezioni in tessuto	4,3	0,7	0,0	5,0	2,1	0,2	10,4	6,4	156,8	0,1	185,9
Abbigliamento in pelle	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	10,7	1,0	22,8
Articoli in pelliccia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	5,8	11,9	20,8
Totali settori importatori	65,9	111,9	1,6	21,5	16,7	2,7	71,5	20,7	214,4	13,0	540,0

Legenda: * totali dei valori per tipi di beni importati. Settori importatori: db 171 Produzione Filati, db172 Produzione Tessuti, db173 Finissaggio Tessili, db174 Pr. Art. in tessuto (conf. escl.), db175 Altre industrie tessili, db176 Produzione tessuti a maglia, db177 Produzione articoli in maglieria, db181 Confezioni in pelle, db182 Confezioni in tessuto, db183 Articoli in pelliccia

Figura 3.13. Esportazioni di beni TA da parte di imprese del TA Toscano per settore di attività e tipo di bene.

Valori in Milioni di Euro

	DB171	DB172	DB173	DB174	DB175	DB176	DB177	DB181	DB182	DB183	Totale*
Fibre	2,8	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	4,1
Filati	71,4	9,8	0,0	1,8	0,2	0,0	20,3	0,0	0,5	0,0	103,9
Tessuti	36,6	365,3	4,3	15,3	12,0	0,2	13,2	0,1	34,0	0,2	481,2
Tessuti a maglia	8,7	60,1	0,0	0,6	0,2	5,0	12,2	0,0	2,6	0,0	89,3
Altri prodotti tessili	25,6	18,8	3,2	2,3	37,8	0,0	0,7	0,0	1,8	0,0	90,2
Artic. Tessuto (conf. Escluse)	0,0	16,2	0,0	17,0	2,3	0,0	0,0	0,0	11,2	0,0	46,8
Articoli in maglieria	6,2	11,3	0,0	0,1	0,4	1,1	172,9	0,1	27,0	0,0	219,0
Confezioni in tessuto	5,2	9,5	0,0	1,9	2,9	0,3	21,7	4,7	383,7	2,2	432,1
Abbigliamento in pelle	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	33,0	8,7	61,8
Articoli in pelliccia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,9	7,4	18,4	29,8
Totali settori esportatori	156,6	491,9	7,5	39,0	55,7	6,6	241,4	29,0	501,2	29,6	1558,3

Legenda: * totali dei valori per tipi di beni importati. Settori importatori: db 171 Produzione Filati, db172 Produzione Tessuti, db173 Finissaggio Tessili, db174 Pr. Art. in tessuto (conf. escl.), db175 Altre industrie tessili, db176 Produzione tessuti a maglia, db177 Produzione articoli in maglieria, db181 Confezioni in pelle, db182 Confezioni in tessuto, db183 Articoli in pelliccia

Per individuare fra la moltitudine di possibili combinazioni di flussi di scambio quelle che, a nostro avviso, potevano essere ricondotte a diverse formule di organizzazione internazionale delle filiere produttive, è stato necessario ricostruire per ciascuna attività economica del TA le fasi dell'ipotetica filiera cui appartengono le singole imprese. Definiti per ciascun settore quali fossero i prodotti tipici dell'attività dell'impresa (sulla base del settore di appartenenza) abbiamo riclassificato i diversi flussi di beni come import ed export di prodotti a monte o a valle delle lavorazioni dell'impresa; in tal modo è stato possibile semplificare le combinazioni di flussi commerciali poste in essere dalle imprese e ricondurle a tipologie a nostro avviso significative⁵³.

La ripartizione dei flussi che abbiamo adottato, segue uno schema logico che, nella versione più semplice, porta ad individuare 6 tipologie di possibili combinazioni. Si individuano comunque numerose situazioni ibride con casi che si pongono a cavallo di più categorie logiche (si veda appendice).

- a) Presenza di fasi di lavorazione all'estero: l'impresa realizza contemporaneamente flussi di importazioni ed esportazioni da e verso lo stesso paese; la natura merceologica ed i valori dei flussi importati ed esportati indicano la possibilità che l'impresa faccia realizzare alcune lavorazioni nel paese estero considerato.
- b) Inserimento in filiere produttive transnazionali: è la situazione opposta alla precedente i flussi da e verso il paese estero lasciano presupporre che l'impresa rappresenti l'anello locale di una filiera produttiva controllata da un operatore del paese considerato (l'impresa locale realizza lavorazioni per una impresa estera);
- c) Operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno: l'impresa non effettua rilevanti operazioni di export ma si limita ad importare beni afferenti alla propria fase di lavorazione od a fasi successive; tale situazione suggerisce che l'impresa abbia abbandonato, almeno parzialmente, la produzione e si stia ritagliando un ruolo di intermediario (importatore).
- d) Operazioni di intermediazione commerciale verso l'esterno: è il caso speculare al precedente, l'impresa non realizza rilevanti flussi di importazione ed esporta beni che si collocano a monte o a valle delle proprie lavorazioni; l'impresa sembra quindi svolgere una funzione di intermediazione commerciale (esportatore) di prodotti reperiti sul mercato locale o nazionale.
- e) Ricorso ad input importati: il caso assomiglia alla normale operatività dell'impresa ma evidenzia che l'impresa fa ricorso a produzioni estere, più o meno in alternativa al sistema locale (o a capacità nazionali extra-locali), per approvvigionarsi di semilavorati.
- f) Vendita su mercati esteri di prodotti locali: l'impresa esporta beni afferenti alla propria fase di lavorazione ma non ha importazioni rilevanti dagli stessi paesi di esportazione. E' in genere il caso tipico dell'impresa finale distrettuale (e non) che sulla base di capacità locali vende su mercati internazionali

I tipi c), d) sono i più probabilmente collegati alle situazioni di concorrenza internazionale/distrettuale. I tipi a), b) sono invece quelli che più da vicino riguardano la delocalizzazione/rilocalizzazione gerarchica e relazionale (si veda **Figura 3.1** in 3.1.4).

⁵³ In questa prima fase, abbiamo ritenuto opportuno considerare, come legate da logiche di filiera, solo le lavorazioni che risultano contigue, sia a monte che a valle, a quelle poste in essere delle imprese che sono origine e destinazione dei flussi commerciali; abbiamo in tal modo evitato di considerare quei flussi di import ed di export che, anche all'interno di una logica di filiera, si allontanavano troppo dalle lavorazioni dell'impresa conducendo a situazioni di difficile lettura. Questa semplificazione ha condotto a trascurare alcuni flussi: gli scambi esclusi dall'analisi sono comunque una quota nettamente minoritaria del complesso dei movimenti commerciali analizzati (rappresentano appena il 3,6% dell'import e l'1,7% dell'export di TA da parte di imprese del TA toscane). L'insieme di flussi cui faremo riferimento nel prosieguo si riduce così a circa 540 milioni di euro di importazioni e 1560 milioni di esportazioni.

3.4. Un approfondimento analitico sui tipi dell'inter-industry trade toscano delle imprese toscane di tessile abbigliamento

3.4.1. Introduzione

Per ciascuna delle combinazioni di flussi di import ed export, individuate in 3.3.7 analizzando i rapporti di scambio fra la singola impresa ed il singolo paese destinatario/origine dei flussi di merce, illustrate nel paragrafo precedente, presenteremo la seguente evidenza empirica:

- il numero di relazioni bilaterali, o “rotte” sviluppate dalle imprese toscane⁵⁴. Tali “rotte” sviluppate dalle singole imprese con singoli paesi cercano di rappresentare il numero, la natura merceologica e la direzione geografica delle relazioni commerciali e/o dei rapporti di fornitura attivati dalle imprese del TA toscano;
- il dettaglio dei paesi con cui si intrattengono rapporti distinto per le singole tipologie di beni oggetto di analisi e per settore di attività dell'impresa. Per completezza indicheremo anche le direttrici geografiche più importanti per gli scambi delle imprese dei diversi settori;
- il numero di imprese coinvolte distinte per tipo di bene scambiato;
- il valore dei flussi di import ed export distinti per settore, tipologia di bene e tipo di paese.

Procediamo dunque ora all'analisi dei tipi introdotti alla fine del paragrafo precedente.

3.4.2. Presenza di fasi di lavorazione all'estero (tipo a)

La logica che supponiamo stia dietro a tali flussi è la seguente: l'impresa esporta beni verso un certo paese, dove sono sottoposti a una o più lavorazioni, e successivamente li re-importata in Toscana.

Conseguentemente abbiamo ricondotto a questa tipologia quelle combinazioni di flussi in cui la singola impresa esporta beni verso un paese determinato e da tale paese (re)importa beni, ad uno stadio di lavorazione più avanzato, per un valore maggiore.

Gli scambi di questo genere (tipo a) possono avere ad oggetto sia beni con analoga tipologia merceologica (p.es. l'impresa esporta filati grezzi e re-importa filati finiti) oppure beni che si pongono in sequenza all'interno delle fasi della filiera produttiva ed appartengono a fasi contigue (p.es. l'impresa esporta filati e re-importa tessuti) od a fasi più distanti (p.es. l'impresa esporta filati e re-importa confezioni). Qualora l'impresa esporti beni della propria fase di lavorazione e reimporti beni frutto delle fasi produttive successive è possibile che essa abbia spostato all'estero lavorazioni precedentemente presidiate da altri attori locali.

La ragione di rapporti del genere può essere la ricerca di costi dei fattori inferiori, e in tal caso la relazione sarà con paesi a basso costo del lavoro, ma nel caso in cui si ricerchino capacità non disponibili localmente le relazioni potrebbero svilupparsi anche con realtà industrializzate.

Il numero di relazioni (rotte) di questo tipo (**Figura 3.14**) non risulta particolarmente elevato se confrontato con l'insieme delle rotte di import-export poste in essere dalle imprese del TA (circa l'1,7% delle 13.074 rotte complessive).

I casi più numerosi si concentrano nelle confezioni, nei tessuti e nei prodotti di maglieria; totalmente assenti flussi del genere per i tessuti a maglia e poco rilevanti per le imprese che si occupano di finissaggio (fatto quest'ultimo che, a nostro avviso, appare molto significativo).

⁵⁴ Con il termine numero di relazioni indicheremo il conteggio di tutti gli incroci tipologia di bene / paese di scambio attivati dalla singola impresa indipendentemente dal numero di flussi di import e/o di export che lungo tale relazione vengono scambiati. Paragonando l'impresa ad un aeroporto il numero di relazioni rappresenta il numero di rotte verso altri paesi disponibile da quell'aeroporto indipendentemente dalla frequenza dei voli. Per rendere più immediata la comprensione del concetto ci riferiremo a queste relazioni commerciali anche con il termine di “rotte”.

Figura 3.14. Relazioni tipo “presenza di fasi di lavorazione all'estero”

Numero di relazioni per settore di attività dell'impresa importatrice/esportatrice (valori assoluti), tipo di paese (composizione %), numero di imprese coinvolte (valori assoluti)

			N. Relazioni Totale paesi	Composizione %		Numero di imprese coinvolte
				NICS	ADV CS	
Tessile	Db171	Produzione Filati	21	33,3	66,7	16
	Db172	Produzione Tessuti	33	48,5	51,5	26
	Db173	Finissaggio Tessili	1	0,0	100,0	1
	Db174	Pr. Art. In tessuto (conf. Escl.)	7	42,9	57,1	6
	Db175	Altre industrie tessili	10	70,0	30,0	6
Maglieria	Db176	Produzione tessuti a maglia	0	0,0	0,0	0
	Db177	Produzione articoli in maglieria	31	93,5	6,5	24
Confezioni	Db181	Confezioni in pelle	9	33,3	66,7	8
	Db182	Confezioni in tessuto	99	90,9	9,1	76
	Db183	Articoli in pelliccia	9	55,6	44,4	6
		Totale TA	220	72,7	27,3	169

La numerosità di questo tipo di combinazioni risente ovviamente della quantità dei flussi di import export complessivi originati dai diversi settori; in termini relativi le relazioni di questo tipo presentano una frequenza apprezzabile solo nelle confezioni in tessuto e nella maglieria (dove incidono per il 2,4% delle rotte), ma anche negli articoli in pelliccia (3,7% del numero di relazioni). Viceversa l'incidenza nel tessile (db172) di situazioni del tipo “presenza di fasi all'estero” è molto contenuta (0,9% del numero di rotte).

Passando ad analizzare il numero di imprese che realizzano transazioni di questo tipo si rileva che, in linea con quanto riscontrato in termini di rotte, questo non risulta particolarmente elevato, anche se nettamente più alto delle tradizionali misure dei fenomeni di internazionalizzazione attraverso investimenti esteri in forma equity.

Delle 169 imprese che fra i propri flussi commerciali realizzano scambi riconducibili a questa tipologia circa il 45% appartengono al settore delle confezioni (in tessuto), il 15% alla fabbricazione di tessuti ed il 14% alla produzione di articoli di maglieria.

Il fatto che il numero di rotte sia puntualmente più elevato del numero di imprese deriva dalla circostanza che in alcuni casi quest'ultime seguono strategie di delocalizzazione di fasi produttive su più direttrici geografiche contemporaneamente.

Spesso, per le imprese dei settori tradizionali, le operazioni di internazionalizzazione produttiva (per i casi di internazionalizzazione commerciale le considerazioni sono in genere diverse) sono del tipo “low cost seeking” e, come confermato anche dall'evidenza empirica aggregata (cfr paragrafo precedente), si concentrano su paesi a basso costo del lavoro (d'ora in avanti indicati come NICs).

Le relazioni del tipo a) individuate confermano l'orientamento verso paesi NICs: circa il 73% di tali rotte hanno ad oggetto scambi con realtà a basso costo del lavoro. Tale orientamento risulta particolarmente spiccato nel caso delle confezioni in tessuto e degli articoli in maglieria; viceversa, nel caso dei tessuti, ma soprattutto dei filati e delle confezioni in pelle la situazione risulta ribaltata e la maggior parte delle relazioni si sviluppa con paesi avanzati (d'ora in avanti ADV Cs).

Nel caso dei filati e dei tessuti le relazioni con ADV Cs si disperdono su di una pluralità di paesi (al cui interno spiccano per frequenza Francia, Germania, Austria, Belgio e Svizzera); per quanto riguarda invece l'abbigliamento in pelle i paesi sviluppati di riferimento sono in larga misura rappresentati da Spagna e Portogallo, ovvero realtà dove, accanto a tradizioni produttive rilevanti nel settore, il livello del costo del lavoro è ancor oggi più contenuto che in Italia.

Passando dalla rappresentazione in termini di numero di rotte ai valori dei flussi di import ed export che sono scambiati lungo tali direttrici il quadro si modifica alquanto (**Figura 3.15**).

Figura 3.15. Valore dei flussi di import-export del tipo “presenza di fasi di lavorazione all'estero”

Import ed export di beni TA realizzati da imprese del TA toscano (migliaia di Euro) per settore di attività dell'impresa; composizione % per tipo di paese e peso sul totale import ed export di settore

		Import				Export			
		VA	Quota		Peso su tot. Import	VA	Quota		Peso su tot. Export
			Nics	ADV Cs			Nics	ADV Cs	
db171	Produzione filati	6.167	85,2	14,8	11,0	4.031	83,2	16,8	2,8
db172	Produzione tessuti	11.713	82,5	17,5	10,5	10.736	89,2	10,9	2,2
db173	Finissaggio tessili	18	0,0	100,0	1,1	12	0,0	100,0	0,2
db174	Pr. Art. In tessuto (conf. Escl.)	422	64,0	36,0	3,0	226	66,8	33,2	0,6
db175	Altre industrie tessili	2.324	89,2	10,8	13,9	1.162	87,3	12,7	2,1
db176	Produzione tessuti a maglia	-	-	-	-	-	-	-	-
db177	Produzione articoli in maglieria	18.029	99,1	0,9	25,5	10.276	99,6	0,4	4,3
db181	Confezioni in pelle	1.319	66,8	33,3	6,4	607	51,7	48,3	2,1
db182	Confezioni in tessuto	76.496	95,6	4,4	36,0	50.809	95,6	4,4	10,4
db183	Articoli in pelliccia	2.728	11,6	88,3	21,0	2.273	11,1	88,9	7,7
	Totale TA	119.215	91,9	8,1	23,0	80.132	91,7	8,3	5,2

In primo luogo perché il valore dei flussi in gioco appare assai più rilevante di quanto non emerga in termini di numero di rapporti: i flussi di commercio internazionale riconducibili a combinazioni del tipo “presenza di fasi all'estero” rappresentano circa il 23% delle importazioni complessive (di TA) effettuate da imprese del TA ed il 5% delle esportazioni.

In secondo luogo, i settori per i quali il fenomeno risulta più rilevante restano quello delle confezioni in tessuto (per le quali i flussi del tipo “a” rappresentano circa il 36% delle importazioni e più del 10% delle esportazioni), quello degli articoli in maglieria (dove i flussi in questione rappresentano circa un quarto dell'import ed oltre il 4% dell'export) e quello della produzione di tessuti (dove il fenomeno rileva soprattutto sul versante delle importazioni).

In terzo luogo poiché la polarizzazione dei flussi verso i paesi NICs appare molto più accentuata in termini di valori che di numero di relazioni: tanto per le importazioni che le esportazioni i flussi da/verso quei paesi rappresentano oltre il 92% del valore degli scambi del tipo “a”.

Riguardo i paesi da e verso i quali si realizzano i maggiori volumi di scambio di questo tipo essi cambiano radicalmente da settore a settore:

- per i filati il paese di riferimento (con circa il 75% delle importazioni del settore) è rappresentato dalla Polonia cui seguono la Turchia (7%) e la Germania (4%);
- per i tessuti dalla Tunisia (55% delle importazioni del settore), dalla Thailandia (16%) e dalla Francia (12%);
- per gli articoli di maglieria dalla Tunisia e dalla Romania (entrambe rappresentano il 36% delle importazioni del settore), ma anche dalla Bulgaria (22%);
- per le confezioni in tessuto dalla Romania (38%), dalla Bulgaria (19%), dalla Tunisia (16%), dalla Cina (8%) e dalla Slovacchia (5%).

Anche se fra i paesi più rilevanti in termini di valore dei flussi le ADVCS compaiono raramente resta il fatto che non sono infrequenti, seppur con valori modesti, i casi di filiere in cui fasi di lavorazione sono ricollocate verso paesi avanzati. Tale fatto solleva degli interrogativi sulle motivazioni che stanno dietro a tali scelte produttive. Appare evidente che queste (eventuali) strategie di riorganizzazione internazionale della produzione possono essere ricondotte:

- a finalità diverse: in questi rari casi il motivo di ricorrere a fornitori esteri è probabilmente legato alla ricerca di risorse e competenze specifiche che, per certe particolari tipologie di produzione, non risultano disponibili a livello locale (e nazionale); il fatto che la quota dei flussi messi in gioco in valore sia in genere molto più contenuta di quella in termini di relazioni sembra coerente con una lettura di questo genere in cui, le partite di merci, probabilmente legate a ridotte nicchie di mercato, hanno consistenze piuttosto modeste ma spaziano, alla ricerca di competenze specifiche, su orizzonti geografici ampi e diversificati;

- ad operazioni triangolari in cui le relazioni con il paese dove è effettivamente delocalizzata la fase produttiva, passano per il tramite di operatori (coordinatori o centri logistici) localizzati in altri paesi avanzati. Il fatto che i flussi considerati si concentrino in paesi (come Francia, Germania ed Austria) dove sono presenti operatori della logistica merci fra i più forti a scala europea risulta pienamente coerente con una ipotesi del genere;
- a rapporti di fornitura tout-court che si sovrappongono a flussi di export diretti verso il medesimo paese senza che vi sia alcuna relazione fra i flussi. Specie nei confronti di paesi avanzati è plausibile pensare di imbattersi in situazioni in cui l'impresa trova fornitori di specifici semilavorati o materie prime nello stesso paese che rappresenta uno dei suoi mercati di sbocco: in tal caso i due flussi si svolgono in modo parallelo senza aver alcun nesso di filiera fra loro.

La tipologia di rapporti commerciali del tipo a), come per altro quelle illustrate nei paragrafi seguenti, presentano vari livelli di sovrapposizione fra di loro. I casi spuri derivanti da combinazioni di flussi suscettibili di appartenere a più tipologie individuate sono stati assegnati a ciascuna di queste in modo univoco sulla base di criteri di prevalenza. Per l'illustrazione dei casi spuri (relativi a questa come alle altre combinazioni di flussi) e dei criteri con i quali sono stati allocati fra le diverse tipologie rinviamo all'appendice.

3.4.3. Inserimento in filiere produttive transnazionali (tipo b)

Si tratta del caso opposto a quello appena trattato. La logica che informa questo genere di flussi è schematizzabile come segue: l'impresa locale, subfornitrice di un produttore estero, importa beni dal paese di localizzazione del committente, li sottopone ad alcune lavorazioni e successivamente li riesporta verso lo stesso paese. Questa situazione corrisponde al caso di una filiera produttiva che, originariamente basata all'estero, si espande a livello internazionale andando ad intercettare produttori di fase localizzati in Toscana.

In questa logica abbiamo ricondotto alla tipologia "b" quelle combinazioni di flussi in cui l'impresa importa beni da un paese determinato e verso quest'ultimo (ri)esporta beni ad uno stadio di lavorazione più avanzato e con un maggiore valore.

Anche in questo caso, gli scambi possono avere ad oggetto sia beni con analoga tipologia merceologica (p.es. l'impresa importa filati grezzi e ri-esporta filati finiti) oppure beni che si pongono in sequenza all'interno delle fasi della filiera produttiva (p.es. importa filati e riesporta tessuti o prodotti in tessuto). Nei casi in cui i prodotti ri-esportati si collochino a valle delle lavorazioni dell'impresa quest'ultima sembra svolgere la funzione di "testa di ponte" che organizza in Toscana la produzione del paese straniero anche per le fasi a valle.

Anche in questo caso il numero di rotte (224) non risulta molto elevato e rappresenta poco più dell'1,7% del complesso di relazioni poste in essere dalle imprese del TA (**Figura 3.16**).

Figura 3.16. Relazioni tipo "inserimento in filiere produttive transnazionali"

Numero di relazioni per settore di attività dell'impresa importatrice/esportatrice (valori assoluti), tipo di paese (composizione %), numero di imprese coinvolte (valori assoluti)

		N. Relazioni Totale paesi	Composizione %		N. di imprese coinvolte	
			NICS	ADV CS		
Tessile	Db171	Produzione Filati	42	28,6	71,4	24
	Db172	Produzione Tessuti	95	35,8	64,2	60
	Db173	Finissaggio Tessili	1	0,0	100,0	1
	Db174	Pr. Art. In tessuto (conf. Escl.)	8	25,0	75,0	5
	Db175	Altre industrie tessili	7	42,9	57,1	7
Maglieria	Db176	Produzione tessuti a maglia	0	0,0	0,0	0
	Db177	Produzione articoli in maglieria	7	28,6	71,4	6
Confezioni	Db181	Confezioni in pelle	8	0,0	100,0	6
	Db182	Confezioni in tessuto	48	20,8	79,2	38
	Db183	Articoli in pelliccia	8	37,5	62,5	4
		Totale TA	224	29,5	70,5	151

Analogamente a quanto visto per i flussi del tipo “a” i rapporti di questo tipo si concentrano soprattutto nelle confezioni, nei filati e nei tessuti; rispetto al caso precedente dove dominavano i primi in questo caso le relazioni più numerose sono quelle riguardanti i tessuti.

In termini relativi le relazioni che si configurano come inserimenti in filiere produttive internazionali hanno una rilevanza (rispetto al totale relazioni poste in essere dalle imprese del settore) più consistente della media soprattutto nei filati (2,7%), nei tessuti (2,5%) e nelle confezioni in pelliccia (3,3%).

Per quanto concerne le imprese che realizzano strategie di internazionalizzazione di questo tipo la loro numerosità, anche in questo caso, è piuttosto contenuta (155 imprese); si tratta principalmente di aziende che producono tessuti (40%), confezioni in tessuto (25%) e filati (16%).

Riguardo i paesi con cui si realizzano questo tipo di rotte l’aspettativa, specularmente al caso precedente, è che si tratti prevalentemente di realtà sviluppate. Essendo l’Italia e la Toscana caratterizzate da costi di produzione piuttosto elevati, le motivazioni che possono spingere le imprese estere a ricercare fornitori nella nostra regione non sono di tipo low cost seeking, quanto piuttosto di ricerca di competenze e capacità produttive non altrove disponibili. L’idea che le lavorazioni in gioco abbiano natura specialistica e siano probabilmente richieste per prodotti di alta gamma inducono a ritenere che le imprese estere che, allungando la filiera in ottica internazionale, ricercano fasi produttive in Toscana appartengano perlopiù a paesi sviluppati. L’evidenza empirica riportata sembra confermare in larga misura le attese ed oltre il 70% delle relazioni ruotano attorno ad ADV Cs; tale considerazione vale maggiormente per le confezioni in tessuto (sviluppano circa il 79% delle relazioni con ADV Cs) e per i filati (71%) mentre per i tessuti la presenza di relazioni con paesi NICs è leggermente più elevata (36%). Anche negli altri settori (soprattutto abbigliamento in pelle, articoli in tessuto e articoli in maglieria) si riscontra un forte orientamento verso ADV Cs, anche se la scarsa numerosità delle relazioni individuate rende il dato meno significativo.

Passando dalla rappresentazione in termini di numero di rotte ai valori dei flussi di import e di export che sono scambiati lungo tali direttrici il quadro si modifica radicalmente (**Figura 3.17**).

Figura 3.17. Valore dei flussi di import-export del tipo “inserimento in filiere produttive transnazionali”

Import ed export di beni TA realizzati da imprese del TA toscano (migliaia di Euro) per settore di attività dell’impresa; composizione % per tipo di paese e peso sul totale import ed export di settore

		Import			Export			Peso su tot. export	
		VA	Quota NICs	Quota ADV Cs	Peso su tot. import	VA	Quota NICs		Quota ADV Cs
db171	Produzione Filati	8.091	8,3	91,7	14,5	12.726	9,8	90,2	8,8
db172	Produzione Tessuti	13.237	23,1	76,9	11,9	22.767	17,6	82,4	4,6
db173	Finissaggio Tessili	154	0,0	100,0	9,4	295	0,0	100,0	4,0
db174	Pr. Art. in tessuto (conf. escl.)	457	7,0	93,0	3,2	1.426	5,2	94,8	3,9
db175	Altre industrie tessili	359	13,6	86,4	2,1	777	13,6	86,5	1,4
db176	Produzione tessuti a maglia	-	-	-	-	-	-	-	-
db177	Produzione articoli in maglieria	513	23,8	76,0	0,7	1.708	15,3	84,7	0,7
db181	Confezioni in pelle	272	0,0	100,0	1,3	467	0,0	100,0	1,6
db182	Confezioni in tessuto	3.343	5,3	94,7	1,6	6.883	5,5	94,5	1,4
db183	Articoli in pelliccia	1.608	20,2	79,8	12,4	3.841	24,2	75,8	13,0
	Totale TA	28.033	15,8	84,2	5,4	50.890	13,8	86,2	3,3

Anzitutto si osserva che in termini di valori l’incidenza di operazioni di import-export del tipo “b”, seppur non di molto, è più elevata che in termini relazioni. Questa tipologia di combinazione di flussi, che rappresenta il 5,4% delle importazioni ed il 3,3% delle esportazioni di TA effettuate da imprese del TA toscane, ha comunque una dimensione assai minore rispetto al tipo “a”. In altri termini i flussi collegati ad operazioni di allungamento della filiera dall’estero verso la Toscana hanno valori medi decisamente minori di quelli relativi a filiere che

dalla Toscana si allungano verso produttori esteri (il valore dei primi rappresenta in termini di export e di import rispettivamente il 65% ed il 24% dei secondi).

In secondo luogo muta il peso dei settori in cui il fenomeno appare più rilevante: nei filati le importazioni collegate a questa modalità di internazionalizzazione rappresentano quasi il 15% del totale import del settore e nei tessuti (e nelle confezioni in pelliccia) circa il 12%.

In terzo luogo l'orientamento verso paesi sviluppati risulta ancor più accentuato ed il peso degli scambi con ADV Cs sale, sia in termini di export che di import, attorno all'85%.

Nell'inserirsi in filiere produttive internazionali le imprese hanno paesi di riferimento diversi a seconda del tipo di prodotto che realizzano:

- per i produttori di tessuti i paesi principali sono anzitutto la Germania (cui si rivolge circa il 36% dell'export di tessuti ascrivibile a questa formula di internazionalizzazione), poi la Francia (18%), la Spagna (8%) e fra i NICs la Turchia (10%);
- per i produttori di filati soprattutto la Germania (circa il 47% dei flussi di export di filati di tipo "b"), la Spagna (20%), la Francia (11%), il Regno Unito (7%) e fra i NICs la Turchia (7%);
- per le confezioni il Regno Unito (37%), il Giappone (27%), la Spagna (13%) e la Francia (7%);
- per gli articoli in maglieria essenzialmente la Francia (71%) il Regno Unito (9%) e fra i NICs la Tunisia e la Romania (rispettivamente 8 e 7%).

Anche se le relazioni con paesi in via di industrializzazione sono meno frequenti e meno importanti in termini di volumi, il fatto che parte delle strategie di inserimento in filiere produttive internazionali si realizzino verso paesi NICs richiede comunque un tentativo di interpretazione.

Quali sono le motivazioni che spiegano situazioni di interscambio di questo tipo? E perché questa circostanza sembra limitata soprattutto agli scambi di tessuti e con volumi minori di articoli di maglieria e confezioni in pelliccia?

Le spiegazioni più plausibili, riposano sull'idea, in parte confermata dall'aneddotica aziendale disponibile, che alcune tessiture, filature e produttori di articoli di maglieria abbiano già trasferito in certi paesi (soprattutto Turchia, Romania e Tunisia) parte delle loro capacità produttive. In tali casi possiamo ipotizzare si realizzino i seguenti meccanismi:

- l'impresa tessile toscana fa realizzare filati e tessuti grezzi direttamente nel paese NIC e importa filati e/o tessuti per sottoporli alle fasi di rifinitura: a questo punto può esportare direttamente i beni prodotti, ed in tal caso il valore aggiunto creato è sottoposto alla tassazione domestica, oppure, può trasferire a prezzi inferiori a quelli di mercato i prodotti alla propria impresa estera (che non necessariamente è legata alla impresa domestica da rapporti equity) e spostare i profitti nel paese NIC realizzando un guadagno di tipo fiscale;
- l'impresa opera seguendo diverse modalità ed in parte realizza già operazioni estere su estero: essa realizza all'estero più tipologie di prodotto: esporta materiali grezzi che sono trasformati nel paese ospite, poi mentre una parte di questi, magari preponderante in termini quantitativi, è anche rifinita e poi commercializzata direttamente dal paese NIC, altre tipologie di prodotto, di gamma più alta o per le quali si ha interesse a che l'ultima fase sia realizzata in Italia, tornano in Toscana per le ultime fasi di rifinitura e per essere avviate verso i mercati finali;
- a volte si riporta in Italia una parte anche piccola della produzione per godere dell'immagine *made in Italy*, anche se gran parte è fatto fuori.

Le spiegazioni lasciano quindi intravedere, all'interno dei casi che abbiamo etichettato come di "inserimento in filiere produttive transnazionali", motivazioni riconducibili piuttosto alla presenza di fasi produttive all'estero. Situazioni composite del tipo accennato appaiono relativamente probabili se, come sembrerebbe essere il caso della Toscana, il processo di delocalizzazione è iniziato in anni recenti e le imprese, a causa di difficoltà ed inerzie nel dismettere le capacità produttive at home, hanno trasferito solo in parte (fin'ora) le proprie capacità produttive all'estero.

3.4.4. Operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno (tipo c)

Passiamo ora ad illustrare le situazioni più lineari in cui non si prevedono sia flussi in entrata che in uscita ma prevalentemente relazioni unidirezionali. Iniziamo dai casi in cui l'impresa realizza operazioni di importazione senza che a queste si affianchino rilevanti flussi verso l'esterno diretti verso lo stesso paese.

Si distinguono due possibilità: l'impresa importa beni che costituiscono input del proprio processo produttivo, oppure beni della stessa fase di lavorazione realizzata dall'impresa e/o beni a valle di quest'ultima; anche qui i due casi mostrano possibili aree di sovrapposizione. Iniziamo dalla seconda possibilità, la prima è presa in considerazione in 3.4.5.

Dunque il caso in esame ora è quello dell'impresa che non realizza rilevanti flussi di esportazione ma si limita ad importare dal paese considerato beni corrispondenti alle proprie lavorazioni od a valle di quest'ultime. Operazioni del genere suggeriscono che l'impresa abbia abbandonato, almeno in parte, la produzione e si stia ritagliando un ruolo di intermediario commerciale (in qualità di importatore).

Il numero di relazioni commerciali improntate a questa logica sono decisamente più numerose dei casi precedenti (1.174) e rappresentano circa il 9% dell'insieme delle rotte poste in essere dalle imprese del TA (**Figura 3.18**).

Figura 3.18. Relazioni tipo "operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno"
Numero di relazioni per settore di attività dell'impresa importatrice/esportatrice (valori assoluti), tipo di paese (composizione %), numero di imprese coinvolte (valori assoluti)

			N. Relazioni Totale paesi	Composizione %		Numero di imprese coinvolte
				NICS	ADV CS	
Tessile	Db171	Produzione filati	172	64,5	35,5	84
	Db172	Produzione tessuti	221	75,1	24,9	106
	Db173	Finissaggio tessili	11	100,0	0,0	4
	Db174	Pr. Art. In tessuto (conf. Escl.)	56	80,4	19,6	27
	Db175	Altre industrie tessili	66	59,1	40,9	31
Maglieria	Db176	Produzione tessuti a maglia	13	92,3	7,7	7
	Db177	Produzione articoli in maglieria	81	95,1	4,9	49
Confezioni	Db181	Confezioni in pelle	90	81,1	18,9	47
	Db182	Confezioni in tessuto	409	88,0	12,0	199
	Db183	Articoli in pelliccia	55	58,2	41,8	19
		Totale TA	1.174	78,9	21,1	573

Le operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno sono più numerose nei settori delle confezioni in tessuto, dei tessuti e dei filati, ma numerosità significative si riscontrano in quasi tutti gli altri settori.

Tali relazioni mostrano poi incidenze sul totale delle rotte poste in essere molto diverse da settore a settore. Nei filati le rotte di questo tipo rappresentano circa l'11% del totale, nei tessuti il peso è poco meno del doppio; nelle confezioni in tessuto il peso è di poco più alto della media mentre è più che doppio per l'abbigliamento in pelle e pelliccia.

I paesi di provenienza di questi flussi, in linea con le attese, sono in larga misura (79%) realtà di nuova industrializzazione. L'orientamento geografico delle rotte è però diverso nei vari settori con un più netto orientamento ai paesi NICs nella maglieria e nelle confezioni rispetto al tessile. L'orientamento verso realtà a basso costo del lavoro risulta massima nella produzione di articoli in maglieria (95%) e negli articoli in maglieria (92%), nelle confezioni in tessuto (88%), in quelle in pelle (81%), ma anche negli articoli in tessuto (non abbigliamento). Viceversa nel tessile si osserva una presenza significativa di relazioni con ADV Cs soprattutto nei filati (35%) e negli altri tessili (40%), ma anche nei tessuti (25%).

E' ovvio che le motivazioni di operazioni del genere sono diverse nei due casi: le importazioni da paesi NICs inducono a ritenere che le imprese abbiano in parte abbandonato la produzione

per far realizzare i prodotti in realtà dove i costi di produzione sono più contenuti; dall'altro lato le importazioni da ADV Cs suggeriscono la necessità di reperire prodotti particolari per completare la gamma di prodotti dell'impresa, oppure beni semilavorati appartenenti alla stessa fase dell'impresa che non vengono realizzati localmente (ad esempio filati grezzi che l'impresa utilizza per alcuni suoi prodotti). Non stupisce quindi che nei settori dove le lavorazioni labour intensive (es. cucitura) sono più incisive sia maggiore l'orientamento verso i paesi NICs e viceversa nelle lavorazioni a maggior contenuto tecnologico parte delle rotte si dirigano verso realtà ADV.

In termini di valore dei flussi (**Figura 3.19**) il primo punto da chiarire riguarda la presenza, seppur di ridotta consistenza, di flussi di export (6 milioni di export contro 277 di import). Ricordiamo a tale proposito che anche questa modalità di internazionalizzazione è stata individuata sulla base di criteri di prevalenza: i flussi di export riportati in tabella derivano quindi da quelle combinazioni (tipo "a") che presentando flussi in uscita di ridotta dimensione rispetto a quelli in entrata sono stati ricondotti a strategie di "intermediazione commerciale verso l'interno"⁵⁵.

Figura 3.19. Valore dei flussi di import-export del tipo "operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno"

Import ed export di beni TA realizzati da imprese del TA toscano (migliaia di Euro) per settore di attività dell'impresa; composizione % per tipo di paese e peso sul totale import ed export di settore

	Import				Export			
	VA	Quota		Peso su tot. import	VA	Quota		Peso su tot. export
		NICs	ADV Cs			NICs	ADV Cs	
Produzione Filati	21.851	68,6	31,4	39,1	327	45,3	55,0	0,2
Produzione Tessuti	51.619	83,0	17,0	46,3	1.154	75,2	24,8	0,2
Finissaggio Tessili	1.102	100,0	0,0	67,6	-	-	-	-
Pr. Art. in tessuto (conf. escl.)	7.848	90,2	9,8	55,5	77	93,5	6,5	0,2
Altre industrie tessili	7.211	36,6	63,4	43,2	108	86,1	13,0	0,2
Produzione tessuti a maglia	941	93,6	6,5	41,3	-	-	-	-
Produzione articoli in maglieria	47.872	98,4	1,6	67,7	2.575	99,3	0,7	1,1
Confezioni in pelle	18.846	94,8	5,2	91,1	213	99,5	0,5	0,7
Confezioni in tessuto	111.100	87,8	12,2	52,3	1.684	62,6	37,4	0,3
Articoli in pelliccia	8.479	64,1	35,9	65,3	418	87,3	12,7	1,4
Totale TA	276.870	85,8	14,2	53,4	6.556	81,9	18,1	0,4

La dimensione dei flussi di import è in questo caso decisamente rilevante (circa 277 milioni di Euro) rappresentando oltre il 53% dell'import di TA realizzato da imprese toscane del TA.

Tale incidenza cambia naturalmente a seconda dei settori: in alcuni (es. confezioni in pelle) le importazioni di prodotti finiti (corrispondenti alle fasi di lavorazione delle imprese o ad esse successive) rappresentano la quasi totalità dei flussi di import attivati dalle imprese del settore⁵⁶; in altri, anche in conseguenza della necessità di importare materie prime non disponibili localmente il peso sul totale import del settore è molto più contenuto (es. filati).

⁵⁵ All'opposto di quanto illustrato per la "presenza di fasi di lavorazione all'estero" la stima del fenomeno è in questo caso realizzata per eccesso dal momento che sono state accorpate alle strategie di intermediazione commerciale quelle situazioni ibride in cui si registrava la sovrapposizione di movimenti tipo "traffico di perfezionamento" con prevalenti flussi in entrata. Dei circa 277 milioni di importazioni circa 115 sono attribuibili a quelle situazioni ibride che prevedono la contemporanea presenza di formule di internazionalizzazione del tipo "a" e "c".

⁵⁶ Il fatto che in tale settore il processo produttivo necessiti di poche importazioni, oltre a quelle di prodotti finiti altrove realizzati, sottolinea come tale filiera produttiva sia quasi totalmente ricomposta (almeno a monte) entro i confini regionali o nazionali.

Passando dal numero di flussi alla consistenza in valore di quest'ultimi l'orientamento verso NICs risulta confermata e in parte rafforzata (le import dai paesi a basso costo dei fattori produttivi rappresentano circa l'86% del totale). I flussi di import da parte di paesi sviluppati hanno quindi dimensioni in media più contenute rispetto a quelli provenienti da realtà a basso costo.

Per quanto concerne poi i principali paesi di riferimento le direttrici geografiche cambiano nei diversi settori; schematicamente queste possono essere così riassunte:

- per i filati le importazioni riconducibili ad operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno provengono principalmente da Turchia (22%), Cina (7%) India (6%) Ungheria (6%) Corea e Slovenia (entrambe col 4%); fra i paesi sviluppati Spagna (11%), Portogallo (6%), Germania (5%) ed Austria (4%);
- per i tessuti i flussi risultano assai più concentrati geograficamente e provengono principalmente dalla Cina (45%) cui segue un insieme di paesi molto più frammentato; fra questi il Barhein (7%), la Bulgaria (6%) e poi la Corea, l'India, la Russia, la Turchia, il Pakistan (tutti attorno al 3%); fra i paesi sviluppati Spagna (5%), Belgio, Germania e Francia (tutti attorno al 3%);
- per gli altri prodotti in tessuto (abbigliamento escluso) i flussi provengono soprattutto da Cina (44%), India (17%); Turchia (12%), Pakistan (7%), Portogallo (5%), e Bulgaria (4%)
- le altre industrie tessili sono invece più orientate verso paesi industrializzati (Francia 24%, Belgio 9%, Grecia 8%) che verso paesi NICs (Cina 10%, India 6%, Corea e Romania 5%);
- per i tessuti a maglia i paesi di approvvigionamento sono perlopiù NICs (Pakistan 31%; Corea 29%, Cina 14%; Turchia 6%), l'unico flusso di rilievo da ADV Cs riguarda la Francia (6%);
- per gli articoli di maglieria il riferimento principale è la Romania (52%) seguita da Bangladesh (14%), Tunisia (11%), Cina (9%) e Repubblica Moldava (4%);
- per le confezioni in pelle spicca la Cina (54%) seguita da India (32%) e Romania (4%). Unica presenza di rilievo fra i paesi avanzati la Spagna (4%);
- per le confezioni in tessuto, nuovamente, la Cina (41%) seguita da India (14%), e Turchia (12%). Fra i paesi industrializzati gli unici valori di qualche consistenza riguardano Portogallo e Paesi bassi (entrambe al 3%);
- infine per l'abbigliamento in pelliccia spiccano Cina e Hong Kong (27 e 23% rispettivamente), India (6%) e Tunisia (5%). Fra i paesi avanzati Spagna (22%), Canada e USA (fra il 3 e il 4%).

3.4.5. Ricorso ad input importati (tipo e)

Le combinazioni ricondotte a questa tipologia pur essendo compatibili con la "normale" operatività dell'impresa segnalano che l'impresa fa ricorso a produzioni estere, più o meno in alternativa al sistema locale (o a capacità nazionali extra-locali) per approvvigionarsi di semilavorati.

In presenza di flussi significativi il caso potrebbe indicare la presenza di investimenti all'estero (sia in capacità produttiva propria, sia in relazioni con subfornitori esteri) nelle fasi a monte. Tuttavia, la mancanza di esportazioni dirette è più probabilmente il segnale di una internazionalizzazione limitata.

L'incidenza di relazioni del tipo "ricorso ad input importati" risulta di un certo rilievo soprattutto per talune tipologie di prodotto (tessuti a maglia, filati e articoli in tessuto non abbigliamento) e sottolinea come in alcuni settori le ramificazioni a monte della filiera produttiva siano solo in parte definite da relazioni locali (**Figura 3.20**).

Situazioni del genere, talvolta dipendono dalle caratteristiche strutturali del sistema produttivo locale (si pensi ad esempio all'approvvigionamenti di materie prime e/o semilavorati che non sono prodotti localmente come larga parte delle fibre tessili od alcuni filati sintetici), in altri casi, quando, viceversa gli input importati fanno parte delle produzioni storicamente realizzate

nel distretto, possono invece sottolineare una riconfigurazione della filiera a favore di produttori esteri.

Figura 3.20. Relazioni tipo “ricorso ad input importati”

Numero di relazioni per settore di attività dell'impresa importatrice/esportatrice (valori assoluti), tipo di paese (composizione %), numero di imprese coinvolte (valori assoluti)

			N. Relazioni Totale paesi	Composizione %		Numero di imprese coinvolte
				NICS	ADV CS	
Tessile	Db171	Produzione Filati	139	56,1	43,9	39
	Db172	Produzione Tessuti	184	67,4	32,6	93
	Db173	Finissaggio Tessili	3	100,0	0,0	2
	Db174	Pr. Art. In tessuto (conf. Escl.)	57	71,9	28,1	35
	Db175	Altre industrie tessili	23	47,8	52,2	14
Maglieria	Db176	Produzione tessuti a maglia	14	28,6	71,4	7
	Db177	Produzione articoli in maglieria	32	65,6	34,4	20
Confezioni	Db181	Confezioni in pelle	5	60,0	40,0	4
	Db182	Confezioni in tessuto	207	50,7	49,3	107
	Db183	Articoli in pelliccia	4	25,0	75,0	4
		Totale TA	668	58,5	41,5	325

Il numero di relazioni (rotte) di questo tipo è piuttosto consistente (quasi 670 relazioni) e rappresenta circa oltre il 5% dell'insieme di rapporti commerciali internazionali posti in essere da imprese del TA toscano.

I casi più numerosi in termini assoluti si concentrano nelle confezioni in tessuto, nella produzione di tessuti e di filati.

In termini relativi tali relazioni rappresentano quote rilevanti dell'insieme di rapporti posti in essere dalle imprese dei singoli sottosettori soprattutto nel caso dei filati (9% delle rotte delle imprese di filatura), ma anche dei produttori di articoli in tessuto (non abbigliamento) e dei produttori di tessuti a maglia (in entrambe i casi attorno al 10% del totale relazioni).

Per quanto riguarda poi l'orientamento geografico di tali relazioni emerge un certo equilibrio fra paesi NICs (58,5%) e paesi industrializzati (41,5%). A tale proposito si consideri che alcuni paesi avanzati con una forte specializzazione in alcune produzioni tessili (Germania per i filati; Belgio per i tessuti) o che, con un passato industriale in tali settori (Francia; Regno Unito) hanno mantenuto e sviluppato una capacità di intermediazione commerciale internazionale, svolgono un ruolo di riferimento anche per l'approvvigionamento di materie prime, mentre altri mantengono ancora oggi forti capacità produttive specie nel tessile laniero (Australia)⁵⁷.

Le imprese che fanno direttamente ricorso ad input di provenienza estera sono tutto sommato poche (325 in totale): tale fatto segnala che in larga misura l'approvvigionamento di materie prime ed input intermedi o fa riferimento a produzioni nazionali oppure quando si ricorre a beni di provenienza straniera questi sono difatti acquistati presso intermediari. Specie per quanto riguarda le materie prime (fibre e filati grezzi) l'approvvigionamento diretto presso i paesi produttori risulta una pratica ancora poco perseguita (o difficilmente perseguibile).

Analizzando i valori dei flussi (**Figura 3.21**) l'incidenza del fenomeno appare leggermente più rilevante e il valore delle importazioni attribuibili a questa modalità di rapporti internazionali (“ricorso ad input importati”) arriva a rappresentare circa il 10% delle importazioni del TA.

⁵⁷ Nel caso dei filati le importazioni provengono o da paesi NICs produttori di materie quali il Sudafrica per il tessile cotoniero (7% delle importazioni del tipo e) e dai paesi sud-americani, (Argentina 10%; Uruguay 5%; Perù 3%); per il tessile laniero, o da paesi industrializzati che producono anche materie prime (Australia 17%) o che, specializzati nelle fasi di filatura e prima trasformazione, sono divenuti centri di riferimento per l'approvvigionamento di materie prime (Germania 14%; Regno Unito 7%).

Figura 3.21. Valore dei flussi di import-export del tipo “ricorso ad input importati”
Import ed export di beni TA realizzati da imprese del TA toscano (migliaia di Euro) per settore di attività dell'impresa; composizione % per tipo di paese e peso sul totale import ed export di settore

			Import				Export			
			VA	Quota		Peso su tot. Import	VA	Quota		Peso su tot. Export
				Nics	ADV Cs			Nics	ADV Cs	
Tessile	Db171	Produzione Filati	13.574	45,2	54,8	24,3	37	0,0	100,0	0,0
	Db172	Produzione Tessuti	17.924	57,7	42,3	16,1	-	-	-	-
	Db173	Finissaggio Tessili	331	100,0	0,0	20,3	-	-	-	-
	Db174	Pr. Art. In tessuto (conf. Escl.)	4.840	84,2	15,8	34,2	-	-	-	-
	Db175	Altre industrie tessili	2.428	75,7	24,3	14,5	-	-	-	-
Maglieria	Db176	Produzione tessuti a maglia	959	18,7	81,3	42,1	-	-	-	-
	Db177	Produzione articoli in maglieria	2.088	72,7	27,3	3,0	-	-	-	-
Confezioni	Db181	Confezioni in pelle	15	100,0	6,7	0,1	-	-	-	-
	Db182	Confezioni in tessuto	11.505	54,7	45,3	5,4	-	-	-	-
	Db183	Articoli in pelliccia	3	33,3	66,7	0,0	-	-	-	-
		Totale TA	53.667	57,2	42,8	10,3	37	0,0	100,0	0,0

Tale incidenza potrebbe a prima vista sembrare molto ridotta, si tenga tuttavia conto che le importazioni che ricadono in questa tipologia riguardano esclusivamente merci che per le singole imprese risultano come beni a monte delle loro fasi di produzione, ovvero: fibre per le imprese di filatura, fibre e filati per quelle di tessitura (e per i produttori di tessuti a maglia), tessuti e tessuti a maglia per le imprese di confezioni (e di articoli di maglieria).

Le importazioni di beni corrispondenti alla fase di lavorazione delle imprese (import di filati, magari grezzi, per le filature, di tessuti per le tessiture ecc.) ricadono invece nella combinazione del tipo “c” (intermediazione commerciale verso l’interno) che ha un peso assai più significativo sul totale delle importazioni del TA toscano (53%).

Quando le imprese del TA fanno ricorso a fornitori esteri il fatto sembra quindi riguardare soprattutto beni che si collocano nella stessa fase di lavorazione dell’impresa, magari ad uno stadio di trasformazione iniziale (tessuti e filati grezzi) piuttosto che materie prime (od appena semilavorate) per le quali l’approvvigionamento passa probabilmente tramite intermediari commerciali specializzati.

Scendendo nel dettaglio settoriale si osserva come l’importazione diretta di input esteri è un fenomeno che riguarda sostanzialmente il solo tessile ed è quasi trascurabile per il comparto delle confezioni (le importazioni di input esteri non raggiunge il 5% del totale import del comparto nel suo complesso). Questo tipo di flussi assume valori rilevanti soprattutto nella produzione di tessuti, filati ed articoli in tessuto; in termini di incidenza sul totale import dei singoli sottosectori il maggior ricorso riguarda soprattutto i produttori di maglierie (oltre il 42% dell’import di tali imprese) e di filati (quasi un quarto delle loro importazioni).

3.4.6. Operazioni di intermediazione commerciale verso l'esterno (tipo d)

Passiamo ora ad esaminare le ultime due combinazioni di scambi, speculari alle precedenti, in cui i flussi in importazione non appaiono rilevanti e sono presenti solo flussi di export di beni afferenti alle lavorazioni dell’impresa (tipo f) o a monte e a valle di quest’ultime (tipo d), cominciando appunto dal tipo d.

In questi casi dagli scambi osservati emerge che le imprese non realizzano rilevanti flussi di importazione ma si limitano ad esportare verso il paese considerato beni a monte e/o a valle delle proprie lavorazioni.

Operazioni del genere suggeriscono che la singola impresa abbia affiancato alla propria produzione un ruolo di intermediario commerciale (in qualità di esportatore) di beni reperiti sul mercato locale e/o nazionale, oppure, abbia completato a valle il processo produttivo (ricorrendo a fornitori esterni locali, oppure, integrando le proprie lavorazioni a valle).

Nel caso in cui le esportazioni riguardino beni a monte del proprio processo produttivo è possibile che nuovamente si rientri nella logica del ricorso a fasi di lavorazione all'estero. In tal caso l'impresa esporterà materie prime o semilavorati destinati ad essere ulteriormente elaborati nel paese di destinazione; da quest'ultimo i beni finiti potranno o tornare in Italia tramite una triangolazione (non individuabile sulla base dei dati a disposizione), oppure, più probabilmente, essere direttamente commercializzati verso i mercati esteri di destinazione.

Il numero di relazioni di questo tipo risulta piuttosto numeroso (1.319 rotte nel complesso) ed arriva a rappresentare circa il 10% dell'insieme delle rotte poste in essere dalle imprese del TA toscano (**Figura 3.22**).

Figura 3.22. Relazioni tipo "operazioni di intermediazione commerciale verso l'esterno"
Numero di relazioni per settore di attività dell'impresa importatrice/esportatrice (valori assoluti), tipo di paese (composizione %), numero di imprese coinvolte (valori assoluti)

			N. Relazioni Totale paesi	Composizione %		Numero di imprese coinvolte
				NICS	ADV CS	
Tessile	Db171	Produzione Filati	562	55,2	44,8	79
	Db172	Produzione Tessuti	263	36,1	63,9	70
	Db173	Finissaggio Tessili	0	-	-	0
	Db174	Pr. Art. In tessuto (conf. Escl.)	196	48,5	51,5	34
	Db175	Altre industrie tessili	120	46,7	53,3	33
Maglieria	Db176	Produzione tessuti a maglia	23	8,7	91,3	6
	Db177	Produzione articoli in maglieria	97	69,1	30,9	38
Confezioni	Db181	Confezioni in pelle	0	-	-	0
	Db182	Confezioni in tessuto	58	67,2	32,8	31
	Db183	Articoli in pelliccia	0	-	-	0
		Totale TA	1.319	50,3	49,7	291

I casi più numerosi in termini assoluti sono rappresentati dalle esportazioni dei produttori di filati seguiti da quelle delle imprese che producono tessuti e articoli in tessuto. In termini relativi, ovvero rispetto all'insieme delle rotte poste in essere dalle imprese dei singoli settori, le maggiori incidenze si riscontrano per i produttori di filati (le relazioni del tipo "d" rappresentano circa il 36% delle rotte da questi poste in essere) e per quelli di altri prodotti in tessuto (per i quali rappresentano il 34% del totale delle relazioni).

Le imprese coinvolte in questa modalità di internazionalizzazione sono anch'esse piuttosto numerose (291) e si concentrano soprattutto nella produzione di filati, tessuti, articoli in tessuto (non abbigliamento) e in maglieria.

In termini di orientamenti geografici la situazione appare piuttosto bilanciata con un peso dei paesi industrializzati e dei paesi NICs che tutto sommato nel complesso si equivale. Le uniche differenze di rilievo attengono alle confezioni in tessuto ed agli articoli in maglieria dove la quota di relazioni con paesi NICs risulta leggermente più elevata.

La ripartizione piuttosto equilibrata che si osserva nel complesso deriva, come vedremo, da strategie diverse a seconda che si tratti di esportazioni di beni a monte od a valle.

Passiamo ora alla rappresentazione in termini di valore dei flussi (**Figura 3.23**) e concentriamo l'attenzione in particolare sulle esportazioni⁵⁸.

⁵⁸ Riguardo la presenza di valori, seppur modesti, sul versante delle importazioni, si tenga che anche le combinazioni del tipo "d" sono state individuate secondo criteri di prevalenza: i valori di import riportati sono relativi a quelle combinazioni in cui, pur in presenza di flussi di import compatibili con formule del tipo "b", si è ritenuta prevalente la logica dell'intermediazione verso l'esterno.

Figura 3.23. Valore dei flussi di import-export del tipo “operazioni di intermediazione commerciale verso l'esterno”

Import ed export di beni TA realizzati da imprese del TA toscano (migliaia di Euro); composizione % per tipo di paese e peso sul totale import ed export di TA da parte di imprese del TA toscano

			Import				Export			
			VA	Quota		Peso su tot. import	VA	Quota		Peso su tot. export
				NICs	ADV Cs			NICs	ADV Cs	
Tessile	db171	Produzione Filati	114	100,0	0,0	0,2	48.366	43,7	56,3	33,4
	db172	Produzione Tessuti	30	100,0	0,0	0,0	19.775	21,7	78,3	4,0
	db173	Finissaggio Tessili	-	-	-	-	-	-	-	-
	db174	Pr. Art. in tessuto (conf. escl.)	-	-	-	-	10.760	36,7	63,3	29,1
	db175	Altre industrie tessili	-	-	-	-	5.296	48,0	52,0	9,6
Maglieria	db176	Produzione tessuti a maglia	-	-	-	-	1.351	5,9	94,2	-
	db177	Produzione articoli in maglieria	-	-	-	-	15.226	79,0	21,0	6,3
Confezioni	db181	Confezioni in pelle	-	-	-	-	-	-	-	-
	db182	Confezioni in tessuto	359	100,0	0,0	0,2	1.658	70,7	29,3	0,3
	db183	Articoli in pelliccia	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale TA			503	100,0	0,0	0,1	102.432	44,1	55,9	6,7

Appare evidente che l'orientamento verso ADV Cs è nel complesso ancor più accentuato. Tale fatto risulta però imputabile soprattutto alle imprese di alcuni settori quali i tessuti (78% dell'export verso ADVcs), i prodotti in tessuto (63%), i tessuti a maglia (94%); viceversa le esportazioni delle imprese che producono articoli in maglieria e confezioni sono più orientate verso paesi NICs.

Da notare poi come questo genere di scambi incida in modo particolarmente rilevante sul totale dell'export realizzato dalle imprese di alcuni settori. Per le imprese di filati questo tipo di flussi rappresenta circa un terzo del totale esportazioni, per le imprese produttrici di articoli in tessuto (non abbigliamento) il peso è di oltre il 29%.

L'orientamento dei flussi, tutto sommato bilanciato fra paesi avanzati e paesi NICs, nasconde quindi strategie di internazionalizzazione diverse a seconda che le esportazioni riguardino beni a monte delle lavorazioni dell'impresa od a valle di quest'ultimi.

Distinguendo i due casi (**Figura 3.24**) si osserva una propensione più netta degli scambi di beni a monte verso i paesi tipo NICs e dei beni a valle verso i paesi sviluppati.

Figura 3.24. Valore dei flussi di export del tipo “operazioni di intermediazione commerciale verso l'esterno” distinti fra export di beni a valle e beni a monte dei processi produttivi dell'esportatore

			Export a monte				Export a valle			
			VA	Quota		Peso su tot. import	VA	Quota		Peso su tot. import
				NICs	ADV Cs			NICs	ADV Cs	
Tessile	db171	Produzione Filati	742	93,5	6,5	0,5	43.605	44,5	55,5	30,1
	db172	Produzione Tessuti	3.165	27,6	72,4	0,6	14.598	21,4	78,6	3,0
	db173	Finissaggio Tessili	-	-	-	-	-	-	-	-
	db174	Pr. Art. in tessuto (conf. escl.)	10.760	36,7	63,3	29,1	-	-	-	-
	db175	Altre industrie tessili	47	63,8	36,2	0,1	4.683	48,9	51,1	8,5
Maglieria	db176	Produzione tessuti a maglia	4	0,0	100,0	0,1	1.345	5,9	94,1	21,2
	db177	Produzione articoli in maglieria	14.995	79,1	20,9	6,2	-	-	-	-
Confezioni	db181	Confezioni in pelle	-	-	-	-	-	-	-	-
	db182	Confezioni in tessuto	1.484	67,3	32,7	0,3	-	-	-	-
	db183	Articoli in pelliccia	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale TA			31.197	59,0	41,0	2,0	64.231	38,8	61,2	4,2

Per i produttori di beni intermedi (tessuti, tessuti a maglia e in minor misura filati) prevalgono le esportazioni di beni a valle dei loro processi produttivi. La logica che sembra emergere è quindi quella di imprese che, conquistata una conoscenza e adeguati contatti nei mercati di sbocco, proiettano sui mercati di sbocco dei propri prodotti anche altri beni reperiti localmente, oppure di imprese che integrate le proprie produzioni di fase con lavorazioni a valle (effettuate internamente o reperite presso altre imprese locali) ed esportano prodotti a valle delle proprie attività.

Nel caso dei tessuti i paesi principali sono Regno Unito (27%), Usa (8%) Belgio (7%), Francia (5%), Germania (5%), anche se sono presenti casi che in parte sfuggono a questa logica (Romania 8%) e potrebbero essere ricondotti ad altre modalità di internazionalizzazione.

Per i filati i paesi di riferimento per questo tipo di transazioni (esportazioni di beni a valle) sono soprattutto, Francia (14%); Spagna Usa e Germania (tutti con il 6% delle esportazioni a valle), ma anche Regno Unito e Paesi Bassi. Alcune direttrici di scambio sono invece orientate verso NICs (Tunisia 10%) dove le logiche potrebbero avere altre spiegazioni.

Per i produttori di beni finali come articoli in maglieria, prodotti in tessuto e confezioni, le esportazioni invece si concentrano soprattutto sui beni a monte delle fasi produttive delle imprese. Questo si configura come un indizio di strategie di internazionalizzazione diverse in cui le imprese affiancano e/o sostituiscono alla propria produzione locale beni fatti realizzare in realtà a minor costo del lavoro che, direttamente da tali realtà, vengono poi esportati nei mercati di destinazione.

I paesi di riferimento per questo tipo di esportazioni sono rappresentati:

- per gli articoli in maglieria soprattutto da Romania (29%) e Tunisia (26%);
- per le confezioni dalla Repubblica Moldava (35%) e dal Portogallo (9%);
- per gli articoli in tessuto (articoli per la casa e per l'arredo) da Romania e Bulgaria (entrambe con l'8%) ma anche da paesi come Germania e Francia (rispettivamente 21 e 8%) che, come in precedenza accennato, potrebbero essere sede di quei centri logistici dai quali i prodotti semilavorati vengono poi inviati verso quei paesi, a basso costo del lavoro, dove vengono realizzate le fasi finali di lavorazione (cucitura e confezionamento).

3.4.7. Vendita su mercati esteri di prodotti locali (tipo f)

L'ultima tipologia di rapporti commerciali che presentiamo è quella che più si avvicina alla normale operatività dell'impresa distrettuale (e non) che sulla base di capacità produttive locali (non necessariamente tutte interne all'impresa) vende i propri prodotti sui mercati internazionali. Tuttavia, casi più complessi possono essere pure contemplati: ad esempio l'impresa potrebbe essere una controllata di un gruppo internazionale, oppure, potrebbe far parte di un gruppo o di una squadra di imprese locali, che hanno anche rapporti di importazione con vari tipi di paesi.

Si tratta della modalità di gran lunga più importante in termini di numero di relazioni commerciali (rotte) attivate (oltre 9.000). Le combinazioni impresa-paese riconducibili all'esportazione di beni (del TA) prodotti localmente rappresentano quasi il 70% del complesso delle relazioni commerciali poste in essere da imprese del TA toscane (**Figura 3.25**).

Se si considera che un altro 5% dei restanti rapporti è riconducibile all'acquisto all'estero di materie prime e semilavorati (beni a monte) appare evidente come le altre modalità di internazionalizzazione rappresentino ancora un fenomeno minoritario (nel complesso rappresentano meno di un quarto delle relazioni attivate).

In termini di numero assoluto di rotte le esportazioni di prodotti locali più rilevanti sono quelle poste in essere dalle imprese di confezioni (circa 3200) dai produttori di tessuto (circa 3.000) e di articoli in maglieria (circa 1.050).

Figura 3.25. Relazioni tipo “vendita su mercati esteri di prodotti locali”

Numero di relazioni per settore di attività dell'impresa importatrice/esportatrice (valori assoluti), tipo di paese (composizione %), numero di imprese coinvolte (valori assoluti)

			N. Relazioni Totale paesi	Composizione %		Numero di imprese coinvolte
				NICS	ADV CS	
Tessile	Db171	Produzione Filati	503	51,7	48,3	76
	Db172	Produzione Tessuti	2.969	53,0	47,0	257
	Db173	Finissaggio Tessili	82	51,2	48,8	9
	Db174	Pr. Art. In tessuto (conf. Escl.)	187	47,1	52,9	46
	Db175	Altre industrie tessili	456	58,8	41,2	57
Maglieria	Db176	Produzione tessuti a maglia	75	41,3	58,7	10
	Db177	Produzione articoli in maglieria	1.051	22,7	77,3	188
Confezioni	Db181	Confezioni in pelle	362	36,2	63,8	55
	Db182	Confezioni in tessuto	3.229	40,0	60,0	448
	Db183	Articoli in pelliccia	169	48,5	51,5	35
		Totale TA	9.083	44,1	55,9	1.181

I settori in cui la vendita su mercati esteri di prodotti locali rappresenta la maggior parte delle relazioni di scambio sono principalmente quello tessile (dove esse pesano per oltre il 77,5% delle rotte per la produzione di tessuti e quasi l'84% nel caso della rifiniture tessili) quello delle confezioni (77,6%) e quello degli articoli in maglieria (80,6%). Meno rilevante questa modalità di rapporto con l'esterno per le imprese che producono beni intermedi quali i filati (32%) ed i tessuti a maglia (54,3%). Di scarso rilievo anche in quelle produzioni come gli articoli in tessuto (confezioni escluse) nei quali il ricorso a produzioni estere sembra essere più rilevante in termini relativi (in tal caso le relazioni riconducibili ad esportazione di prodotti locali pesa appena per il 32,4%). Anche in termini di numero di imprese coinvolte appare evidente come questa sia ancora la modalità di rapporti con i mercati esteri prevalente: le 1181 imprese che realizzano scambi di questo tipo (oltre ad eventuali relazioni riconducibili ad altre modalità) rappresentano infatti oltre i $\frac{3}{4}$ delle imprese del TA toscano che hanno rapporti commerciali internazionali. Per quanto riguarda l'orientamento geografico dei flussi prevalgono, in linea con le attese, i rapporti con paesi sviluppati che rappresentano circa il 56% delle relazioni. Il peso delle relazioni con ADVCS è però alquanto diverso da settore a settore: in generale le imprese che producono beni finali (confezioni, articoli in maglieria, e in minor misura altri articoli in tessuto) mostrano un orientamento verso le economie avanzate molto più spiccato di quelle che producono beni intermedi (soprattutto filati, tessuti, tessuti a maglia e altri tessili): per quest'ultime spesso il peso dei rapporti con paesi in corso di industrializzazione è preponderante.

Passando alla rappresentazione in termini di valore dei flussi (**Figura 3.26**) il primo punto da notare riguarda l'entità delle esportazioni riconducibili a questa modalità: le esportazioni del tipo “vendita di prodotti locali” rappresentano infatti circa l'84% del totale export di TA (da parte di imprese del TA toscano)⁵⁹; l'esportazione di prodotti locali continua quindi a rappresentare la maggior parte della proiezione internazionale del TA toscano.

In termini di orientamento geografico la rappresentazione cambia in modo radicale ed il peso delle realtà più avanzate risulta decisamente più elevato (quasi i $\frac{3}{4}$ delle esportazioni) che in termini di numero di relazioni.

I flussi di export verso paesi NICs, oltre a presentare valori complessivi più contenuti, sembrano anche avere dimensioni medie assai più ridotte. I prodotti del TA toscano, mediamente di

⁵⁹ I flussi di import hanno invece una rilevanza assai contenuta (3,8%). Come nei casi precedenti anche nella individuazione dei flussi riconducibili alla categoria “f” ci siamo basati su criteri di prevalenza. Valori di import riportati sono relativi alle combinazioni in cui, pur in presenza di flussi di import compatibili con formule del tipo “b”, si è ritenuta prevalente la logica dell'intermediazione verso l'esterno.

qualità elevata, trovano quindi sbocchi di mercato anche nei paesi NIC, ma tali mercati rappresentano nicchie (i bisogni di beni di qualità dei nuovi ricchi dei paesi emergenti) che al momento appaiono ancora piccole anche se piuttosto numerose.

Figura 3.26. Tipo “vendita su mercati esteri di prodotti locali”. Import ed export di beni TA di imprese del TA toscano (migliaia di Euro)

Composizione % per tipo di paese e peso sul totale import ed export di TA

			Import				Export			
			VA	Quota		Peso su tot. import	VA	Quota		Peso su tot. export
				NICs	ADV Cs			NICs	ADV Cs	
Tessile	db171	Produzione Filati	2.256	9,8	90,2	4,0	78.737	31,9	68,1	54,4
	db172	Produzione Tessuti	8.172	12,6	87,4	7,3	433.066	39,4	60,6	88,4
	db173	Finissaggio Tessili	27	19	78	1,7	7.152	34,9	65,1	95,9
	db174	Pr. Art. in tessuto (conf. escl.)	381	2	98	2,7	24.354	11,9	88,1	66,0
	db175	Altre industrie tessili	254	26	74	1,5	46.495	31,0	69,0	84,2
Maglieria	db176	Produzione tessuti a maglia	5	100	-	0,2	4.822	43,0	57,0	76,0
	db177	Produzione articoli in maglieria	1.887	80	20	2,7	210.975	16,0	84,0	87,5
Confezioni	db181	Confezioni in pelle	216	19	81	1,0	27.696	12,1	87,9	95,5
	db182	Confezioni in tessuto	6.154	6,4	93,6	2,9	427.246	16,3	83,7	87,4
	db183	Articoli in pelliccia	170	44	56	1,3	23.011	42,1	57,9	77,9
Totale TA			19.522	17,1	82,9	3,8	1.283.554	26,0	74,0	83,9

L'orientamento verso le ADVCs diviene ancor più elevato per i beni finali (il peso delle ADV Cs supera largamente l'85% del totale esportazioni nelle confezioni, negli articoli in maglieria ed in quelli in tessuto). Anche per i prodotti “intermedi” (tessuti e filati) il peso delle esportazioni verso paesi avanzati aumenta comunque sensibilmente attestandosi attorno al 62%. Per quanto riguarda infine i principali paesi di sbocco dei singoli prodotti l'evidenza non si discosta sensibilmente da quanto già noto dall'analisi dei flussi del commercio internazionale aggregati su base provinciale. La maggior parte delle esportazioni è diretta verso i paesi dell'UE15, con valori fra il 50 e il 60% del totale a seconda dei settori (nel caso degli articoli in maglieria il peso sale al 75%), seguiti dal Nord America, che rappresenta circa l'12% del totale export di TA⁶⁰, e dai paesi dell'Est Europa (circa il 9% del totale TA).

Da notare infine che i paesi Est Europei rappresentano oramai il 15% delle esportazioni delle imprese di tessitura (il 20% per quelle di rifinitura) ed il 36% dell'export di tessuti a maglia. La concentrazione di questi prodotti “intermedi” verso questi paesi lascia presupporre che in molti casi tali flussi siano riconducibili all'utilizzo di fasi di lavorazione all'estero con successiva esportazione diretta sui mercati di sbocco.

3.5. Prime considerazioni di sintesi sui processi di internazionalizzazione

Proviamo a riassumere i risultati principali emersi in questo capitolo. Le premesse generali hanno ruotato intorno ad un punto fondamentale: la grande varietà delle forme dell'internazionalizzazione contemporanea nel tessile abbigliamento a livello globale, e anche in molti distretti italiani. I dati di indagini precedenti e i risultati delle interviste condotte in questa indagine sembrerebbero indicare invece, per il tessile abbigliamento di Prato ed Empoli, varietà e peso ridotti delle forme di internazionalizzazione che vanno oltre i confini delle formule

⁶⁰ Il peso di Canada e USA è molto diverso da settore a settore: tali paesi rappresentano quasi il 40% delle esportazioni di articoli in tessuto, e quasi il 20% nelle confezioni ma hanno un peso assai meno consistente nei filati e nei tessuti (5-7%).

tradizionali, ovvero oltre i puri rapporti di importazione di materie e semilavorati per la produzione e di esportazione dei beni prodotti.

L'analisi di una banca dati di dati individuali (di impresa) del 2004 su flussi di import/export fornisce una rappresentazione differente. Intanto, abbiamo una quantificazione di un dato importante sulla rilevanza del governo inter-regionale dei flussi del commercio internazionale: circa il 40% del valore delle importazioni e circa il 46% del valore delle esportazioni di tessile e abbigliamento della Toscana è da imputare a imprese in genere italiane che però non hanno sede in Toscana, e che tuttavia usano la Toscana come piattaforma produttiva per la realizzazione (o per le ultime lavorazioni) dei prodotti che esse esportano e per le prime lavorazioni dei beni che esse importano per proprio conto. Al momento non abbiamo ancora la possibilità di completare il quadro misurando i flussi di commercio internazionale controllati in altre regioni italiane da imprese toscane. La parte strettamente toscana del commercio internazionale di tessile abbigliamento è poi divisa fra imprese del tessile abbigliamento, imprese commerciali, imprese di altri settori. Le prime coprono il 72% per l'export e il 67% per l'import.

Dunque le imprese toscane di tessile abbigliamento controllano circa il 40% del valore delle importazioni e delle esportazioni toscane di tessile abbigliamento.

All'interno di questo bacino si osserva una buona varietà di forme di rapporto con l'estero, come illustrato ampiamente nei paragrafi precedenti e nelle appendici, e come riportato in estrema sintesi in **Figura 3.27**.

Figura 3.27. Import e export di TA controllato da imprese toscane del TA. Numero di imprese, valori di import e valori di export per tipologie di rapporto

Valori in migliaia di Euro

	N. di imprese		Import valori			Export valori		
	Freq.	Percen.	NICs	ADVCs	Totale	NICs	ADVCs	Totale
Non definito	181	6,3	4.680	16.252	20.932	604	4.965	5.569
Tipo c	573	19,96	237.468	39.402	276.870	5.371	1.185	6.556
Tipo a	169	5,89	109.500	9.715	119.215	73.451	6.681	80.132
Tipo b	151	5,26	4.433	23.600	28.033	7.009	43.882	50.890
Tipo d	291	10,14	503	-	503	45.221	57.211	102.432
Tipo f	1.181	41,14	3.347	16.174	19.522	334.096	949.458	1.283.554
Tipo e	325	11,32	30.719	22.948	53.667	-	37	37
Totali	2.871	100	390.652	128.090	518.742	465.752	1.063.418	1.529.171

Legenda: c. operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno, a. presenza di fasi di lavorazione all'estero, b. inserimento in filiere produttive transnazionali, d. operazioni di intermediazione commerciale verso l'esterno, f. vendita sui mercati internazionali di prodotti locali, e. ricorso a input importati. NICs: new industrialized countries. ADVCs: advanced countries.

I tipi "e" ed "f" sono quelli riconducibili alle forme dirette di commercio internazionale da parte di imprese industriali. Come si vede esse sono ancora preponderanti in termini di valore entro le esportazioni, con più dell'80%, ma i tipi di relazione più complessa ("a" e "b") sono a circa il 9%. Un valore che potrebbe crescere facilmente dopo il 2004 e negli anni a venire. In termini di importazioni i tipi di relazione più complessa ("a" e "b") riguardano più del 28% del valore; più del 50% riguarda invece flussi da parte di imprese del TA che commercializzano in Italia beni acquistati sui mercati esteri. Infine, entro il tipo a, che segnala forme di ricorso di fasi di lavorazione all'estero, prevalgono i valori di importazione e le rotte con paesi via di industrializzazione; mentre entro il tipo b, che segnala viceversa forme di inserimento in filiere internazionali di lavorazioni toscane, prevalgono i valori di esportazione e le rotte con paesi avanzati.

Il numero complessivo delle imprese che fanno ricorso a strategie di internazionalizzazione complesse (“a” e “b”) e di quelle che si vanno specializzando in funzioni di intermediazione commerciale risulta decisamente più elevato di quanto le indagini dirette fin’ora condotte hanno consentito di percepire.

Dunque, una situazione molto articolata, che rivela un’apertura inter-regionale e internazionale delle filiere del TA toscano e del loro governo fino a qui al più solo sospettata.

4. ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA E RISORSE CRITICHE NEI DISTRETTI DI PRATO E DI EMPOLI

di Lorenzo Bacci e Gabi Dei Ottati⁶¹

4.1. Caratteri strutturali della filiera e tipologie aziendali

Obiettivo del presente paragrafo è tracciare, sulla base di quanto emerso dalle interviste svolte, una schematica ricostruzione delle filiere del tessile/abbigliamento localizzate nei distretti oggetto di analisi, cercando di far emergere le diverse caratteristiche delle imprese a seconda del ruolo che esse rivestono all'interno delle singole filiere.

L'analisi delle filiere proposta nel presente paragrafo, essendo basata sui risultati dell'indagine condotta sulle imprese del tessile abbigliamento, si concentra sulle sole attività poste in essere da quest'ultime; la rappresentazione che ne consegue è perciò parziale e lascia in ombra tutte quelle attività, terziarie come dei settori manifatturieri ancillari al tessile, alla maglieria e all'abbigliamento (meccanotessile, chimica per il tessile, ecc.) che, come noto, hanno un ruolo di rilievo nel definire le capacità competitive delle filiere localizzate di seguito analizzate.

4.1.1. Le tre filiere oggetto di analisi

Nell'analisi distingueremo tre sole filiere: quelle del tessile, della maglieria e delle confezioni⁶². L'opportunità di un approccio per filiera (anche se limitato alle sole attività economiche del tessile abbigliamento) è giustificato dal fatto che, come noto il settore, definito in base alle caratteristiche merceologiche dei prodotti, risulta inadatto a descrivere i processi produttivi, specie se, come accade nel distretto, questi sono disintegrati in una pluralità di fasi produttive fra loro connesse.

D'altro canto il concetto di filiera, pur essendo netto dal punto di vista teorico, diviene di difficile individuazione dal punto di vista empirico in quanto:

- a) le diverse filiere trovano elementi di sovrapposizione in talune fasi e quindi alcune imprese sono suscettibili di appartenere a più filiere;
- b) singole imprese possono produrre beni diversi (a diversi stadi di lavorazione) che rientrano in filiere diverse anche se contigue (si pensi ad esempio all'impresa di maglieria che realizza tessuti a maglia conto terzi ma anche capi in maglieria e magari capi di abbigliamento in tessuto che commercializza autonomamente).

Per tali ragioni ricondurre le imprese, classificate settorialmente, alle filiere produttive ha richiesto un attento controllo fra il settore di appartenenza (secondo gli archivi amministrativi); il tipo di prodotto principale indicato dall'impresa e le fasi di lavorazione che quest'ultima ha dichiarato di realizzare⁶³.

⁶¹ Pur essendo il presente capitolo frutto dell'impegno comune Lorenzo Bacci ha redatto il § 4.1; Gabi Dei Ottati i §§ 4.2 e 4.3; il § 4.4 è redatto da entrambe gli autori.

⁶² Le informazioni disponibili dall'indagine pur fornendo un quadro molto dettagliato sulle singole imprese sono relative ad un numero di osservazioni (circa 165) troppo esiguo per tentare di distinguere ulteriormente a seconda della tipologia di prodotti (tessile laniero, serico, cotoniero, ecc. oppure confezioni uomo/donna, capispalla, abiti, camiceria, ecc).

⁶³ Onde evitare sovrapposizioni fra le filiere, che avrebbero ulteriormente complicato l'analisi, le imprese sono state assegnate alle singole filiere adottando alcune semplificazioni talvolta drastiche. In particolare abbiamo ritenuto opportuno considerare afferenti alla filiera tessile tutte le imprese che producono filati comprese quelle che producono filati per maglieria o che vengono prevalentemente utilizzati per tessuti a maglia (filati in ciniglia) con la sola eccezione dei produttori di filati per maglieria che, lavorando

Tale controllo ha permesso inoltre di correggere il settore di appartenenza di alcune imprese per le quali il tipo di prodotto dichiarato e le fasi di lavorazioni svolte evidenziavano differenze fra il tipo di attività effettivamente svolta e quella con cui risultano classificate negli archivi amministrativi.

Il numero di correzioni individuate è piuttosto consistente (circa il 16% delle imprese intervistate) ed evidenzia alcune regolarità.

Eccezion fatta per le imprese che restano all'interno della stessa filiera (ad esempio imprese che passano da produttori di tessuto a maglia a produttori di articoli in maglieria e viceversa) si individuano due nuclei di mutamenti piuttosto interessanti: imprese che dal tessile passano alla produzione di maglieria (soprattutto tessuti a maglia) e imprese di confezioni che passano alla maglieria (soprattutto articoli in maglieria). Questa convergenza verso la filiera della maglieria, pur restando solo indiziaria data la modesta entità dei mutamenti osservati (si tratta di circa l'8% delle imprese del campione), sembra confermare quanto osservato nei dati censuari dove, relativamente all'ultimo decennio, si osserva una ripresa della produzione di tessuti a maglia e di accessori in maglieria. Analogamente si osserva un piccolo nucleo di imprese che, in controtendenza rispetto a quanto osservato nei dati censuari, sembrano esser passate dalle confezioni in tessuto alle confezioni in pelle.

Effettuate le correzioni ricordate le imprese del campione per settore di appartenenza e filiera di imputazione sono riportate in **Figura 4.1**⁶⁴.

La maggior parte delle imprese appartengono alla filiera del tessile (52%); una parte leggermente inferiore (34%) alle confezioni ed una quota minoritaria (22%) alla maglieria⁶⁵.

Figura 4.1. Imprese per settore di appartenenza e filiera di imputazione

		Filiera			Totale
		Confezioni	Maglieria	Tessile	
Db171	Filati	0	2	29	31
Db172	Tessitura	0	0	29	29
Db173	Finissaggio	0	0	13	13
Db174	Art. In tessuto (non abbigl.)	0	0	6	6
Db175	Altre industrie tessili	0	0	9	9
Db176	Tessuti a maglia	0	10	0	10
Db177	Articoli in maglieria	0	10	0	10
Db181	Confezioni in pelle	17	0	0	17
Db182	Confezioni in tessuto	38	0	0	38
Db183	Articoli di pellicceria	1	0	0	1
Totale		56	22	86	164

In linea con la strategia di stratificazione del campione adottata, le imprese intervistate si ripartiscono in modo piuttosto equilibrato fra i due distretti nel caso della filiera delle confezioni (nelle confezioni pratesi sono state escluse dalla rilevazione le imprese cinesi che sono state indagate con una rilevazione ad hoc) mentre per quelle del tessile e della maglieria le interviste sono relative a imprese localizzate solo nel distretto di Prato⁶⁶ (**Figura 4.2**).

esclusivamente conto terzi, abbiamo considerato più prossimi alla filiera della maglieria che a quella del tessile (due sole imprese rientrano in tale caso).

⁶⁴ Inoltre, entrando nel dettaglio delle fasi di lavorazione delle singole filiere, non tenteremo un rapporto all'universo per le elaborazioni proposte ma ci limiteremo a far riferimento ai dati campionari

⁶⁵ Si ricorda che i produttori di filati per maglieria o con utilizzi prevalenti nella maglieria sono stati classificati nella filiera tessile se produttori in conto proprio (4 casi) e nella filiera maglieria se produttori conto terzi (2 casi).

⁶⁶ L'unica eccezione è relativa ad una impresa dell'Empolese che risultava classificata nelle confezioni nonostante producesse biancheria per la casa e che è stata riclassificata nel settore tessile.

Figura 4.2. Imprese per distretto di localizzazione e filiera di imputazione

Filiera	Dis_ empoli	Dis_ prato	Totale
Confezioni	31	25	56
Maglieria	0	22	22
Tessile	1	85	86
Totale	32	132	164

4.1.2. Tipologie di prodotto e fascia di mercato

Passando ad analizzare all'interno delle tre filiere individuate quali siano le principali categorie di prodotti cui possono essere ricondotti i prodotti dichiarati dalle imprese emerge quanto segue (**Figura 4.3**).

In primo luogo merita osservare che le imprese nel rispondere quale sia il loro prodotto tipico tendono in molti casi a sovrapporre alla natura merceologia del bene (p. es. filati) il tipo di lavorazione da esse svolta (roccatura; dipanatura) evidenziando il fatto che si tratta di imprese di fase che si identificano più con le loro lavorazioni che con il prodotto realizzato.

Figura 4.3. Tipologia di prodotto/lavorazione delle imprese intervistate

Valori %

Tessile	%	Maglieria	%	Confezioni	%
Filati	34,9	Filati	8,3	Confezioni in tessuto	55,2
Tessuti	45,3	Tessuti a maglia	37,5	Confezioni in pelle	29,6
Finissaggio tess.	12,8	Articoli in maglieria	41,7	Accessori (sciarpe, cappelli, guanti, ecc.)	11,1
Articoli in tessuto	5,8	Rifinitura maglierie	4,2	Altro	6,9
Altro	1,2	Altro	8,3	Totale	100,0
Totale	100,0	Totale	100,0		

Nella filiera tessile circa il 35% delle imprese realizza filati di varia natura (cardato, pettinato, serico, lino ecc.), di queste tuttavia poco meno di un terzo (il 10% del complesso delle aziende) specificano di realizzare come prodotto principale fasi assai specifiche (tintoria, finissaggio, ecc.).

Più numerose, ovviamente, le imprese che indicano come prodotto principale il tessuto (45%) seguito da imprese che specificano di realizzare esclusivamente finissaggio (tintorie, stamperie ecc.) del tessuto (13%); questo, come vedremo, non implica affatto che le prime non realizzino affatto la fase di finissaggio al loro interno.

Altre imprese (circa il 6%) dichiarano infine di realizzare articoli in tessuto (prevalentemente biancheria da casa); da segnalare infine il caso di una impresa specializzata nel controllo dei tessuti conto terzi.

Nella filiera maglieria il peso dei filati è meno rilevante⁶⁷ (circa l'8%), la maggior parte delle imprese realizza quindi o tessuto a maglia (38%) o articoli di maglieria (42%). Anche in questo settore, pur con una minore rilevanza, si riscontrano imprese che indicano come prodotto principale fasi di lavorazione specifiche, come la rifinitura, oppure altre fasi a valle (stireria e imbusto).

Nella filiera confezioni la distinzione di prodotto appare più netta con circa il 55% delle aziende che produce abbigliamento in tessuto ed il 30% che realizza abbigliamento in pelle. Meno rilevanti (7%), almeno in base a quanto dichiarato come prodotto, le imprese che realizzano fasi di lavorazione specifiche (taglio e ricamo tessuti).

Sulle fasi di lavorazione svolte dalle imprese all'interno delle tre filiere torneremo con maggior dettaglio in seguito.

⁶⁷ Questo dipende anche dal fatto che abbiamo considerato appartenenti alla filiera della maglieria solo le imprese che producono filati per maglieria per conto di terzi e non coloro che pur producendo filati lavorano in conto proprio.

Per completare il quadro delle tipologie di prodotto realizzate abbiamo chiesto alle imprese di definire quale fosse la fascia di mercato di appartenenza dei loro prodotti (**Figura 4.4**).

Nella generalità dei casi il livello qualitativo dichiarato è di tipo medio (68% dei casi); se si considera che questo dato è frutto di una autovalutazione, che è probabile sovrastimi il livello qualitativo effettivo, il dato risulta piuttosto preoccupante. Se come è stato per anni ripetuto, e sembra per altro largamente condiviso dagli operatori, l'innalzamento della qualità del prodotto è una delle principali strategie per sottrarsi alla concorrenza dei produttori di paesi basso costo del lavoro, larga parte del tessuto produttivo sembra essere ancora vulnerabile sotto questo profilo.

Figura 4.4. Fascia di mercato per filiera

	Confezioni	Maglieria	Tessile	Totale
Bassa	3,6	18,2	11,8	9,8
Media	60,7	72,7	71,8	68,1
Alta	30,4	9,1	12,9	18,4
Lusso	5,4	0,0	3,5	3,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

La fascia di mercato su cui i prodotti si collocano cambia però, in misura anche consistente, da una filiera all'altra. Mentre nella maglieria le produzioni di bassa qualità sono quasi il doppio di quelle di alta gamma, nel tessile e, soprattutto, nell'abbigliamento le valutazioni sono più orientate verso segmenti di mercato elevati: nelle confezioni in particolare le produzioni di fascia alta o del lusso rappresentano circa il 36% della produzione⁶⁸.

Tale differenza appare ancor più rilevante per quanto riguarda le confezioni Empolesi dove il segmento di mercato di riferimento è di livello almeno elevato in circa il 58% dei casi (**Figura 4.5**).

Figura 4.5. Fascia di mercato delle confezioni distinte per distretto

	Bassa	Media	Alta	Lusso	Totale
Empoli	3,2	38,7	48,4	9,7	100,0
Prato	4,0	88,0	8,0	0,0	100,0

La rilevanza del livello qualitativo dei prodotti è confermata dal suo legame con l'andamento del fatturato (**Figura 4.6**). Con l'eccezione, per altro poco significativa, delle imprese che dichiarano di lavorare nel segmento del lusso (solo 5 aziende su 156), si osserva infatti una correlazione positiva assai forte fra qualità del prodotto e risultati dell'azienda in termini di fatturato:

- nelle aziende con prodotti di bassa qualità (14 casi) le situazioni di calo rappresentano quasi l'80% dei casi (per il 64% si tratta per altro di casi di forte calo) e non si registrano situazioni di crescita;
- chi produce invece prodotti di fascia media (108 imprese) presenta risultati reddituali tutto sommato in linea con la media del campione nel complesso;
- per le imprese che realizzano prodotti di alta qualità i casi di calo pesano meno che nella media del campione (31,3 contro 55,7%) mentre quelli di crescita risultano di converso assai più frequenti (27,6% contro 14,1%).

⁶⁸ Il fatto che il livello qualitativo delle confezioni risulti più elevato dipende in parte dalle modalità di selezione del campione da cui sono state escluse le imprese cinesi (sottoposte ad indagine ad hoc). Dal momento che, come emerso nel paragrafo 5.2, il livello qualitativo del pronto moda cinese è in genere piuttosto modesto, è probabile che i risultati dell'indagine tendano a sovrastimare, specie nel distretto pratese, la qualità media delle produzioni dell'abbigliamento.

Figura 4.6. Andamento fatturato per fascia di mercato del prodotto

	Bassa	Media	Alta	Lusso	Totale
Forte calo	64,3	29,6	17,2	20,0	30,1
Calo	14,3	26,9	24,1	40,0	25,6
Stabile	21,4	31,5	31,0	20,0	30,1
Crescita	0,0	8,3	24,1	20,0	10,9
Forte crescita	0,0	3,7	3,5	0,0	3,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Stante la rilevanza della qualità del prodotto nel determinare i risultati aziendali appare quantomeno preoccupante il fatto che, con la parziale eccezione delle confezioni, la maggior parte delle imprese dichiara di produrre beni al più di “media” qualità.

Tale elemento di preoccupazione è in parte compensato dal fatto che sono tutto sommato numerose le imprese che raccontano di aver cambiato fascia di mercato rispetto a cinque anni prima (Figura 4.7).

Figura 4.7. Numero di imprese per fascia di mercato al 2001 ed al 2005

		2001				Totale
		Bassa	Media	Alta	Lusso	
2005	Bassa	11	3	1	0	15
	Media	16	83	11	0	110
	Alta	0	5	25	0	30
	Lusso	0	0	0	5	5
	Totale	27	91	37	5	160

Circa un quinto di queste dichiara un cambiamento nel livello qualitativo del prodotto che nella maggior parte dei casi va nella direzione sperata: fatto 100 il numero di coloro che dichiarano uno spostamento circa il 68% di questi si orienta verso fasce di mercato più elevate.

A tale proposito si osserva però che se da un lato le imprese che si collocano al 2001 sulle fasce estreme danno segnali molto positivi -nessuna delle imprese del lusso riduce il proprio posizionamento e le imprese che si collocano su fasce basse nel 2001 migliorano la loro posizione nel 2005 in oltre il 40% dei casi- dall’altro le aziende che si posizionano sulle classi centrali offrono segnali ambigui e preoccupanti: le imprese di fascia media al 2001 realizzano cambiamenti relativamente poco frequenti (meno del 10% delle imprese) che solo in 5 casi su 8 vanno nella direzione sperata; le imprese di fascia alta al 2001 mostrano una difficoltà a mantenere il loro posizionamento e in quasi un terzo dei casi si spostano su fasce più basse.

Il giudizio sull’evoluzione qualitativa dei settori del tessile abbigliamento pur restando nel complesso positivo (21 cambiamenti in positivo contro 15 in negativo) deve comunque tener conto del fatto che il miglioramento riguarda soprattutto le fasce basse che si muovono verso le qualità medie mentre le imprese di alta qualità faticano a mantenere il livello qualitativo raggiunto.

All’interno del tessile abbigliamento nel complesso (e pur sulla base di poche osservazioni il fatto sembra confermato anche nelle singole filiere) si individuano quindi due tendenze opposte: mentre le aziende con prodotti più deboli realizzano un upgrading, la parte del sistema più avanzata qualitativamente, sembra invece ripiegare su soluzioni di media qualità.

Anche se l’analisi proposta si basa su un esiguo numero di cambiamenti le difficoltà sperimentate dalle imprese che producono beni di fascia alta a mantenere il livello qualitativo dei propri prodotti potrebbero rappresentare i primi segnali di come la strategia di crescita qualitativa, pur restando importantissima, inizi a non esser più sufficiente per mettersi al riparo della concorrenza dei paesi a basso costo dei fattori produttivi. I produttori dei paesi emergenti, migliorando continuamente le caratteristiche qualitative delle loro lavorazioni (anche grazie al concorso di imprese nazionali o di altri paesi avanzati che delocalizzano parte delle loro

produzioni in tali paesi) stanno iniziando a contendere ai produttori toscani anche le fasce di mercato di medio alta qualità (solo quelle del lusso sembrano restare ancora al riparo di tale competizione).

Infine pare opportuno segnalare come non vi sia alcuna correlazione evidente fra fascia di mercato e dimensione delle aziende: in tutte le tre le filiere si osserva comunque che il peso delle fasce alte e del lusso tende ad essere più basso nelle imprese di dimensione relativamente grande (oltre 50 addetti) e nelle micro imprese (1-9 addetti ed in particolare in quelle con meno di 3 addetti).

Anche in termini di dinamica non si osserva alcuna correlazione significativa fra crescita dimensionale e sviluppo qualitativo del prodotto, sottolineando, ancora una volta, come all'interno del distretto i processi virtuosi non necessariamente si collegano ad una crescita delle dimensioni delle singole aziende.

Viceversa emerge una relazione diretta piuttosto stretta tra miglioramento della qualità del prodotto e crescita del fatturato (le imprese realizzano un up-grading di prodotto mostrano situazioni di calo di fatturato nel 47% dei casi contro il 57% fra quelle che non migliorano il prodotto; all'opposto fra le imprese che fanno up-grading di prodotto i casi in crescita di fatturato sono circa il 52% contro il 42% di quelle che non segnalano un miglioramento qualitativo del prodotto). La qualità del prodotto rappresenta quindi una delle determinanti importanti dei risultati aziendali, sia se letta in termini di livello (chi produce beni di fascia più alta tende ad avere risultati migliori) sia in termini di dinamica (chi migliora la qualità nella maggior parte dei casi segna risultati positivi).

4.1.3. Modalità di rapporto al mercato: conto proprio e conto terzi

Di seguito illustriamo le caratteristiche del campione di imprese intervistate relativamente alle modalità di rapporto al mercato: le note di seguito proposte non hanno tanto la velleità di fornire l'esatta quantificazione delle diverse formule di vendita quanto piuttosto di fornire il quadro di riferimento per la successiva analisi delle tipologie di attori e dei rapporti fra imprese⁶⁹.

In primo luogo vale la pena di sottolineare che, in linea con quanto illustrato nel paragrafo relativo all'internazionalizzazione produttiva (cfr. § 3.4.), iniziano ad avere una certa consistenza quelle situazioni in cui le imprese, abbandonando almeno in parte la propria attività produttiva, si ritagliano un ruolo di intermediazione commerciale e realizzano parte del loro fatturato tramite la "rivendita di articoli prodotti da altri". Tale fenomeno, tuttavia, risulta ancora poco diffuso nel complesso ed ha una qualche rilevanza soprattutto nel settore delle confezioni:

- le imprese che dichiarano di far ricorso a tale modalità operativa sono circa il 7% del totale; tale quota sale a circa il 10% nelle confezioni mentre nel tessile-maglieria non arriva al 4%;
- se si considerano i soli casi in cui la quota di fatturato realizzata rivendendo articoli di terzi è ragguardevole (almeno il 20%) l'incidenza del fenomeno risulta molto più contenuta (circa il 7,2% nelle confezioni e l'1,8% nel tessile-maglieria).

Eccettuata la rivendita di prodotti propri (e la vendita di servizi che, ancora meno consistente, viene citata per quote di fatturato modesto da sole 3 imprese) le modalità di rapporto con il mercato sono riconducibili alle tradizionali formule di "vendita di prodotti propri" indicata da circa il 42% delle imprese del campione e di "lavorazione e/o produzione per conto terzi" indicata da poco più dei 2/3 delle imprese.

Distinguendo settorialmente le quote di imprese che menzionano, anche solo per parte, rapporti conto terzi oppure conto proprio appaiono anche radicalmente diverse:

⁶⁹ Per quanto riguarda il modo in cui le imprese si rapportano al mercato si ricorda che la strategia di campionamento adottata prevedeva una sottorappresentazione delle classi dimensionali più ridotte; è quindi possibile che i risultati campionari siano in parte distorti a favore delle imprese conto proprio. L'obiettivo dell'indagine non era tuttavia quello di fornire una stima attendibile delle forme di rapporto al mercato quanto piuttosto di analizzare le diverse caratteristiche, i diversi comportamenti delle imprese e l'evoluzione delle modalità di rapporto fra imprese all'interno dei distretti indagati.

- realizzano parte del fatturato conto proprio: il 69% delle imprese di confezioni; il 15% di quelle di maglieria ed il 30% di quelle tessili;
- realizzano parte del fatturato conto terzi: il 40% delle imprese di confezioni, l'85% di quelle di maglieria e l'80% di quelle tessili.

Come appare evidente le due modalità di rapporto al mercato non si escludono a vicenda ma sono possibili sovrapposizioni che vedono la prevalenza di rapporti conto terzi o conto proprio in diversa misura. Le situazioni di rapporti di mercato misti (sia c/proprio che c/terzi) non risultano particolarmente numerose (in totale riguardano circa l'11% delle imprese) ed il loro peso risulta ancor meno rilevante se il grado di sovrapposizione ha una qualche "consistenza" (ovvero se la formula di rapporto al mercato minoritaria supera almeno il 10% del totale); in tal caso coloro che operano in regime misto scendono a meno del 4% del totale. Naturalmente vi sono differenze anche rilevanti da settore a settore, mentre nel tessile i casi misti sono solo per la metà "consistenti" ed incidono in tal caso per meno del 5% delle imprese, nelle confezioni l'operatività mista mantiene sempre una certa "consistenza" ed il fenomeno risulta più rilevante (operano in regime misto "consistente" circa l'11% delle imprese).

Se semplifichiamo l'analisi ed individuiamo le imprese che operano conto proprio e conto terzi sulla base di criteri di prevalenza, la categoria dei "misti" scompare e le modalità di rapporto al mercato si articolano come in **Figura 4.8**.

Figura 4.8. Imprese per modalità di rapporto al mercato e filiera di appartenenza

Distribuzione %

	Conto Proprio	Conto Terzi	Totale
Confezioni	62,5	37,5	100,0
Maglieria	13,6	86,4	100,0
Tessile	27,9	72,1	100,0
Totale	37,8	62,2	100,0

Risulta evidente come la parte del sistema che opera conto proprio sia nettamente maggioritaria nelle confezioni (62,5%) mentre nel tessile e nella maglieria valga l'opposto e siano le imprese conto terzi a costituire la maggior parte del tessuto produttivo (rappresentando rispettivamente il 72,1 e l'86,4% del totale imprese).

La minor consistenza della componente conto terzi nelle confezioni può derivare da tre possibili fattori:

- in primo luogo dalla minore complessità del processo produttivo delle confezioni che presenta un minor grado di scomponibilità per fasi, rispetto a quello del tessile. Il ciclo produttivo delle confezioni difatti da un lato si compone di un numero minore di fasi principali, dall'altro non sempre risulta necessario (e/o economicamente conveniente) separare le fasi su più unità produttive;
- in secondo luogo dal maggior ricorso che le imprese delle confezioni fanno a subfornitori esterni ai sistemi locali di riferimento ed in particolare a subfornitori esteri; secondo quanto indicato dalle imprese conto proprio intervistate il ricorso a sub-fornitori esteri è più incisivo nel settore delle confezioni (dove circa il 20% dei produttori fa ricorso a subfornitori esteri per almeno il 25% dei propri costi di lavorazione esterni) mentre risulta molto limitato nel settore tessile (1 sola impresa su 16 indica il ricorso a lavorazioni estere e per una incidenza sui costi esterni totali di circa il 10%); naturalmente il fatto che le imprese facciano ricorso a subfornitori esteri in un numero di casi così limitato può dipendere anche da una certa reticenza a dichiarare rapporti di fornitura con paesi a basso costo del lavoro⁷⁰.
- in terzo luogo, per una possibile distorsione nella fase di campionamento: come accennato sono state escluse dal campione, in quanto sottoposte ad una indagine ad hoc, le imprese cinesi che risultano in larga misura conto terziste (Colombi 2002).

⁷⁰ Una indiretta conferma di questa supposta reticenza deriva dalle analisi condotte sui flussi di commercio estero da cui deriva una maggiore apertura ai rapporti di filiera internazionali (cfr § 3.4).

Infine a ulteriore differenziazione fra il settore tessile e quello delle confezioni si osserva che mentre nel settore dell'abbigliamento sono soprattutto le imprese conto terzi a posizionarsi sulle fasce alte e soprattutto del lusso (42,9% nelle imprese C/T contro 31,4 in quelle C/P), segnalando una presenza locale, seppur modesta, delle reti di fornitura delle grandi griffe della moda, nel settore tessile il peso delle produzioni di alta qualità o del lusso risulta più elevata nelle imprese conto proprio (25% delle imprese) rispetto alle imprese conto terzi (13,1%) evidenziando legami con i produttori del lusso che si basano su rapporti di mercato piuttosto che di sub-fornitura.

4.1.4. La scomposizione per fasi delle filiere del tessile-abbigliamento

Per comprendere con maggior esattezza che tipo di imprese avessimo di fronte abbiamo chiesto loro di specificare, sulla base di una schematizzazione delle fasi che compongono le tre filiere, quali fossero le singole lavorazioni/attività da esse svolte internamente oppure fatte realizzare al loro esterno⁷¹.

Dal momento che, in genere, le imprese intervistate svolgono tutte, chi più chi meno, una pluralità di fasi produttive che si combinano nei modi più vari, risulta oggettivamente complesso illustrare il quadro delle attività da esse svolte⁷².

A tal fine procederemo in due passi: nel presente capitolo illustreremo quante delle imprese intervistate dichiarino di realizzare al loro interno od esternamente le singole fasi di lavorazione, limitandoci al più ad individuare le sovrapposizioni di fasi più ricorrenti.

Nel paragrafo seguente cercheremo invece di verificare se, sulla base delle fasi indicate dalle imprese, non sia possibile individuare combinazioni significative ed evocative di diversi modelli d'impresa.

Ovviamente, il tipo di fasi realizzate dalle imprese differisce anche in base al loro modo di rapportarsi al mercato; per tale ragione illustreremo separatamente le attività delle imprese conto proprio da quelle conto terzi.

Iniziamo con la filiera tessile ed in particolare con le imprese conto terzi (**Figura 4.9**).

Con la sola eccezione della fase di tessitura indicata da quasi il 40% delle imprese conto terzi non emergono altre fasi di lavorazione con analoga frequenza, ma piuttosto si individua una gamma piuttosto ampia di lavorazioni realizzate con una certa frequenza.

Siamo quindi di fronte ad imprese specializzate che realizzano sovente una unica fase manifatturiera: le sole due fasi che presentano una sovrapposizione di qualche rilievo sono le fasi di preparazione alla filatura e di filatura (questo si verifica in circa il 50% delle imprese che dichiarano di svolgere la filatura) che risultano strettamente legate fra loro.

Il fatto che le quote di imprese che indicano fasi manifatturiere non sommino a 100 deriva dal fatto che diverse imprese svolgono fasi specifiche (roccatura; dipanatura; orditura; ritorcitura) che, non essendo state puntualmente elencate nella schematizzazione proposta, non sono state da esse indicate fra le fasi realizzate.

⁷¹ La schematizzazione in fasi delle tre filiere produttive ha seguito gli stessi schemi con cui nelle tabelle seguenti sono restituiti i risultati dell'analisi.

⁷² Premettiamo che la numerosità delle tre filiere si presenta, in alcuni casi, leggermente diversa rispetto a quanto prima indicato: alcune imprese difatti, pur rientrando a rigore nel settore tessile o della maglieria hanno preferito indicare le fasi svolte prendendo a riferimento la schematizzazione delle confezioni dato che producevano articoli (biancheria per la casa, oppure articoli in maglieria) le cui lavorazioni presentano molti punti in comune con la filiera delle confezioni.

Figura 4.9. Fasi di lavorazione/attività svolte dalle imprese conto terzi del tessile

Valori %

	Dentro	Fuori	Parte dentro e parte fuori	Non svolta	Totale
Ricerca stilistica	1,6	1,6	0,0	96,7	100,0
Ricerca di mercato	8,2	1,6	0,0	90,2	100,0
Progettazione	11,5	1,6	0,0	86,9	100,0
Campionario	29,5	1,6	0,0	68,9	100,0
Acquisto materie prime e semilav.	8,2	3,3	0,0	88,5	100,0
Fasi di preparazione alla filatura	11,5	1,6	0,0	86,9	100,0
Filatura	14,8	1,6	0,0	83,6	100,0
Tessitura	39,3	0,0	0,0	60,7	100,0
Finissaggio	19,7	1,6	0,0	78,7	100,0
Controllo	21,3	1,6	0,0	77,0	100,0
Spedizione	11,5	1,6	0,0	86,9	100,0
Commercializzazione	3,3	1,6	0,0	95,1	100,0
Distribuzione	1,6	1,6	1,6	95,1	100,0
Promozione e marketing	1,6	1,6	1,6	95,1	100,0
Altro	6,6	0,0	0,0	93,4	100,0

Come legittimo attendersi, visto che si tratta di imprese conto terzi, quando le lavorazioni non sono svolte direttamente dalle imprese queste non sono neanche fatte realizzare all'esterno (le percentuali di lavorazioni fatte fare all'esterno dipendono in larga misura dalle risposte di una sola impresa che, eccezionalmente, dichiara quasi tutte le fasi esternalizzate).

Quasi del tutto assenti (1-2 imprese su 60) le fasi post manifatturiere del tipo commercializzazione, distribuzione e promozione; più rilevanti le fasi di spedizione e controllo realizzate da rispettivamente da circa il 10 ed il 20% delle imprese.

Analizzando i dati nel dettaglio si ha però l'impressione che il controllo dichiarato dalle imprese non sia tanto relativo al prodotto nel complesso considerato (quindi un controllo di filiera) quanto come un controllo sulle proprie lavorazioni.

Riguardo le fasi a monte dei processi manifatturieri da notare innanzitutto la scarsa frequenza dell'acquisto di materie prime che indica come nella maggior parte dei casi le imprese terziste ricevano i materiali da lavorare direttamente dai loro committenti.

Circa l'11% delle imprese dichiara poi di svolgere internamente anche la fase di progettazione: verificando attentamente nei dati, tuttavia, oltre la metà di queste imprese sono rifinitrici ed un altro 30% tessiture: è quindi plausibile che in tali casi possa esservi, anche conto terzi, una parte di attività di progettazione.

Ben più rilevante, quanto a diffusione, la fase di realizzazione del campionario che viene indicata da quasi un terzo delle imprese; anche in questo caso tuttavia, dall'analisi approfondita dei dati emerge chiaramente che solo in pochi casi si tratta di realizzazione di campionari conto terzi mentre la maggior parte delle imprese hanno inteso riferirsi alla loro attività interna di catalogazione delle proprie lavorazioni.

Pur con i limiti menzionati, e con i problemi di interpretazione di alcune risposte cui abbiamo accennato sembra comunque emergere la presenza di terzisti, magari non molto numerosi, che offrono ai propri committenti non soltanto lavorazioni manifatturiere, più o meno specializzate, ma anche fasi pregiate a monte dei processi produttivi (progettazione e campionario) e in misura più limitata a valle (logistica).

Passiamo ora alle imprese tessili che operano in conto proprio (**Figura 4.10**).

La prima ovvia differenza riguarda il numero assai minore di imprese che dichiara di svolgere fasi manifatturiere al proprio interno: quelle più diffuse sono la tessitura e il finissaggio che vengono comunque indicate da meno di una impresa su 5.

Figura 4.10. Fasi di lavorazione/attività svolte dalle imprese conto proprio del tessile

Valori %

	Dentro	Fuori	Parte dentro e parte fuori	Non svolta	Totale
Ricerca stilistica	47,6	4,8	4,8	42,9	100,0
Ricerca di mercato	47,6	0,0	4,8	47,6	100,0
Progettazione	71,4	0,0	0,0	28,6	100,0
Campionario	95,2	0,0	0,0	4,8	100,0
Acquisto materie prime e semilav.	85,7	4,8	0,0	9,5	100,0
Fasi di preparazione alla filatura	28,6	23,8	0,0	47,6	100,0
Filatura	9,5	33,3	4,8	52,4	100,0
Tessitura	19,0	38,1	9,5	33,3	100,0
Finissaggio	19,0	42,9	4,8	33,3	100,0
Controllo	52,4	23,8	4,8	19,0	100,0
Spedizione	76,2	4,8	9,5	9,5	100,0
Commercializzazione	57,1	0,0	4,8	38,1	100,0
Distribuzione	38,1	9,5	9,5	42,9	100,0
Promozione e marketing	33,3	9,5	4,8	52,4	100,0
Altro	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0

In genere le imprese che svolgono fasi manifatturiere al proprio interno difficilmente realizzano più di una lavorazione (meno di una impresa su sette).

Circa un terzo delle imprese non svolge poi alcuna funzione di produzione materiale al proprio interno concentrandosi solo sulle fasi pre- e post-manifatturiere ed esternalizzando le fasi produttive. Appaiono quindi assai rilevanti i casi in cui le singole fasi manifatturiere vengono esternalizzate: con la sola eccezione delle lavorazioni di preparazione alla filatura che sono svolte con peso più o meno analogo all'interno dell'impresa oppure in outsourcing, le imprese che indicano di esternalizzare le fasi manifatturiere (in tutto o in parte) sono assai più numerose di quelle che realizzano tali fasi al loro interno.

Inoltre, le situazioni in cui si fa ricorso all'esterno "in parte" pur essendo presenti hanno un peso tutto sommato trascurabile (tra il 5 e il 10% delle imprese); tale fatto sottolinea come il ricorso all'esterno non sia tanto un modo per assorbire picchi di domanda o per far fronte a lavorazioni speciali non realizzabili all'interno dell'impresa, quanto piuttosto una scelta operativa più stabile e radicale per l'opzione buy.

Trattandosi di imprese che in larga misura svolgono un ruolo di coordinatori di processo non stupisce che esse presidino in modo assai diffuso le fasi pre-manifatturiere ed in particolare, quelle come il campionario (indicato dal 95% delle imprese) e l'approvvigionamento di materie prime che sono più materialmente legate al processo produttivo.

Anche le fasi ulteriormente a monte, più legate ai contenuti immateriali dei prodotti, alla loro innovazione ed al rapporto con la domanda sono in genere largamente indicate dalle imprese conto proprio. Oltre il 70% di queste dichiara di fare progettazione dei prodotti (totalmente all'interno) e poco meno della metà indica di effettuare tanto ricerche di mercato che ricerca stilistica; riguardo quest'ultima sembra incoraggiante il fatto che, seppur in misura ancor contenuta (si tratta di meno del 10% dei casi), alcune imprese dichiarino di rivolgersi all'esterno, presumibilmente ad attori specializzati, per tale funzione.

Passiamo ora alle fasi a valle dei processi manifatturieri. Dato il ricorso all'esterno per molte lavorazioni non stupisce che il controllo (da intendersi qui come controllo finale sul prodotto da commercializzare) sia indicato dalle imprese conto proprio come una delle fasi svolte più di frequente (da oltre l'80% delle imprese); per oltre la metà delle imprese il controllo è realizzato all'interno delle proprie strutture, per il restante 30% (in tutto o in parte) all'esterno di esse, probabilmente presso i fornitori al termine delle singole lavorazioni.

La spedizione è in larga misura (tre quarti dei casi) realizzata dalle imprese con proprie risorse e il ricorso ad operatori specializzati è presente solo in minima parte (l'outsourcing di questa fase

è indicato in meno del 15% dei casi). Tale fatto indurrebbe a supporre che i clienti di tali imprese siano almeno in parte presenti nell'area locale (od a distanze raggiungibili con i mezzi di trasporto dell'azienda) oppure si tratti di clienti che si fanno carico (direttamente o tramite operatori specializzati) delle operazioni logistiche. In effetti così non è; oltre l'80% di tali imprese sono esportatrici e circa la metà di esse realizza più del 50% del proprio fatturato su mercati esteri; va da sé che il trasporto materiale non può che essere affidato ad imprese di logistica. Il fatto che tali imprese dichiarino di realizzare internamente la spedizione deve quindi essere letto nel senso che esse si fanno carico dell'organizzazione della spedizione (individuare e prendere accordi con uno spedizioniere) e che presumibilmente i costi ed i rischi connessi al trasporto sono a loro carico.

Per terminare sulle fasi post-manifatturiere il fatto che meno del 60% delle imprese identifichi una funzione autonoma di commercializzazione e che meno di un terzo di esse indichi di svolgere al proprio interno funzioni legate al marketing⁷³, unitamente ad una scarsa domanda di servizi per tali funzioni (indicano un ricorso all'esterno a tale proposito appena una impresa su dieci) appare evidente come queste imprese, assai competitive sul fronte manifatturiero, presentino delle debolezze sul versante delle competenze mercatistiche. Resta vero che, trattandosi di produttori di beni intermedi, i loro clienti non sono consumatori ma imprese manifatturiere e che, conseguentemente, le azioni di promozione si discostano dalle normali strategie di marketing e comunicazione, ma è altrettanto vero che, in un contesto di crescente competizione, il rapporto con i clienti e le azioni per procacciarne di nuovi debbono essere curate come una attività specifica dell'impresa, da realizzare internamente od almeno o in outsourcing, cui dedicare risorse specifiche data la sua crescente centralità.

Nella filiera delle confezioni il modo in cui le imprese presidiano le singole funzioni presenta sia elementi di contatto che di forte differenziazione rispetto a quanto visto nel caso del tessile.

Innanzitutto si osserva che nelle confezioni le imprese conto terzi mostrano una presenza nelle fasi a monte ed a valle del processo manifatturiero più rilevante che nel caso del tessile (**Figura 4.11**).

Tale fatto deriva in primo luogo dalla circostanza che nelle confezioni si verificano più sovente situazioni in cui le imprese (che spesso sono più verticalmente integrate di quelle del tessile) affiancano all'attività prevalente conto terzi una parte di attività aggiuntiva in conto proprio; ciò contribuisce a spiegare perché imprese terziste presidino in modo così diffuso alcune fasi a monte e a valle. In secondo luogo nelle confezioni sembrano essere presenti anche casi di imprese terziste specializzate nella ricerca stilistica, nella produzione di soli campionari oppure nel solo sviluppo taglie; in altri termini se il processo produttivo delle confezioni nel complesso è sicuramente più integrato e meno scomponibile per fasi che nel tessile, per quanto riguarda le fasi a monte si osserva una specializzazione per fasi che sembra essere maggiore nelle confezioni che nel tessile (a riprova si fa notare che coerentemente con tale considerazione i confezionisti che lavorano conto proprio fanno un ricorso all'esterno per le fasi pre-manifatturiere molto più ampio che nel settore tessile).

⁷³ L'indicazione della funzione di distribuzione da parte del 40% delle imprese deve essere letta in associazione o in alternativa alla funzione di commercializzazione e non tanto come distribuzione attraverso una rete commerciale in senso proprio; a riprova di tale lettura si ricorda infatti che solo tre imprese hanno menzionato fra i propri clienti dettaglianti o negozi propri (e sempre per meno del 30% del proprio fatturato).

Figura 4.11. Fasi di lavorazione/attività svolte dalle imprese conto terzi del confezioni
Valori %

	Dentro	Fuori	Parte dentro e parte fuori	Non svolta	Totale
Ricerca stilistica	26,3	0,0	0,0	73,7	100,0
Ricerca di mercato	10,5	0,0	0,0	89,5	100,0
Progettazione	21,1	0,0	5,3	73,7	100,0
Campionario e sviluppo taglie	36,8	0,0	5,3	57,9	100,0
Acquisto materie prime e semilav.	21,1	0,0	5,3	73,7	100,0
Taglio	47,4	10,5	15,8	26,3	100,0
Confezione	63,2	5,3	10,5	21,1	100,0
Rifinitura	36,8	5,3	15,8	42,1	100,0
Stireria e imbusto	15,8	15,8	5,3	63,2	100,0
Controllo	47,4	5,3	0,0	47,4	100,0
Spedizione	21,1	5,3	0,0	73,7	100,0
Commercializzazione	21,1	0,0	5,3	73,7	100,0
Distribuzione	10,5	5,3	5,3	78,9	100,0
Promozione e marketing	10,5	5,3	5,3	78,9	100,0
Altro	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0

Rispetto al tessile si osserva poi nelle confezioni una maggiore concentrazione su alcune fasi manifatturiere specifiche ed in particolare su quella della confezione (cucitura) indicata dal oltre il 60% delle imprese.

Tale fase per altro spesso si combina con quella di taglio (in circa la metà dei casi) ma non sempre dal momento che alcune imprese (circa il 10%) sono specializzate nella sola fase di taglio conto terzi e altre (circa il 20%) sono specializzate nella sola confezione (cucitura).

Meno indicate le fasi di stireria e imbusto spesso realizzate direttamente dal committente oppure per conto di quest'ultimo da imprese specializzate.

Per quanto concerne le fasi a valle, quella di controllo risulta effettuata da poco meno della metà delle imprese, trattandosi però di imprese conto terzi è possibile, che almeno per quelle di fase (e non per i terzisti che producono un prodotto finito), la fase di controllo debba essere intesa non tanto come verifica dell'intero prodotto quanto piuttosto come un controllo limitato alle fasi di lavorazione effettuate dall'impresa.

La frequenza, piuttosto elevata per delle imprese conto terzi, delle fasi di spedizione e commercializzazione (come di quelle ancora più a valle) è in larga misura conseguente al fatto che alcuni terzisti affiancano alle lavorazioni in subfornitura una parte minoritaria di attività in conto proprio.

Passando ai confezionisti che lavorano conto proprio, ovviamente osserviamo una frequenza assai più rilevante delle fasi a monte ed a valle dei processi manifatturieri rispetto ai terzisti (**Figura 4.12**). Da notare però come la presenza di fasi alte connesse alla progettazione e ricerca stilistica siano più presenti nelle confezioni rispetto al tessile: oltre il 60% delle imprese dichiara infatti di fare tanto ricerca di mercato che ricerca stilistica; inoltre, e questo sembra un segnale incoraggiante, un altro 20% circa delle imprese conto proprio dichiara di rivolgersi all'esterno, e quindi ad operatori specializzati, per tali funzioni strategiche.

Figura 4.12. Fasi di lavorazione/attività svolte dalle imprese conto proprio delle confezioni
Valori %

	Dentro	Fuori	Parte dentro e parte fuori	Non svolta	Totale
Ricerca stilistica	60,6	9,1	12,1	18,2	100,0
Ricerca di mercato	60,6	12,1	6,1	21,2	100,0
Progettazione	75,8	3,0	6,1	15,2	100,0
Campionario e sviluppo taglie	78,8	12,1	6,1	3,0	100,0
Acquisto materie prime e semilav.	75,8	6,1	6,1	12,1	100,0
Taglio	54,5	24,2	15,2	6,1	100,0
Confezione	24,2	54,5	18,2	3,0	100,0
Rifinitura	48,5	39,4	12,1	0,0	100,0
Stireria e imbusto	36,4	30,3	27,3	6,1	100,0
Controllo	78,8	0,0	15,2	6,1	100,0
Spedizione	87,9	6,1	3,0	3,0	100,0
Commercializzazione	66,7	15,2	3,0	15,2	100,0
Distribuzione	63,6	15,2	6,1	15,2	100,0
Promozione e marketing	45,5	15,2	3,0	36,4	100,0
Altro	0,0	0,0	3,0	97,0	100,0

Oltre i due terzi delle imprese indica poi di realizzare al proprio interno le fasi di progettazione e di campionario e sviluppo taglie; per quest'ultima fase non sono però infrequenti anche i casi di outsourcing (in oltre il 18% delle imprese).

Le fasi manifatturiere sono invece realizzate assai meno frequentemente all'interno delle imprese, confermando come, anche in questo caso si sia di fronte ad attori che in molti casi operano prevalentemente come coordinatori di una rete di fornitura esterna (i casi di puro coordinamento risultano tuttavia meno numerosi che nel settore tessile).

In alcuni casi le imprese conto proprio esternalizzano la totalità delle fasi manifatturiere commissionando ai terzisti la realizzazione di capi finiti (questo accade in circa una impresa su cinque) in altri casi, dopo aver realizzato internamente la fase di taglio viene esternalizzata la fase di cucitura e rifinitura (in circa un'altra impresa su 5). In altri casi le imprese esternalizzano singole fasi mantenendo al proprio interno la maggior parte della sequenza produttiva.

La fase più frequentemente esternalizzata (in quasi il 55% dei casi totalmente e nel 18% dei casi "in parte") è quella di confezione, ovvero la fase più labour intensive che, in genere, richiede minori competenze. Viceversa la fase di taglio, vista la sua importanza e lo stretto legame che mantiene con le fasi a monte, è nella maggioranza dei casi (55%) realizzata all'interno dell'impresa ed esternalizzata totalmente solo in un quarto dei casi (in un altro 15% la fase è svolta in parte dentro e in parte al di fuori dell'impresa).

Situazione analoga riguarda infine la fase di rifinitura (asolatura, applicazioni, frangiatura, bottoni ecc..) che essendo centrale nel determinare la qualità estetica del prodotto è mantenuta all'interno dell'impresa nella maggior parte dei casi, mentre se esternalizzata è in genere affiancata alla fase di confezione e talvolta di taglio (si esternalizza la realizzazione di capi finiti).

Per quanto riguarda infine le fasi a valle risultano assai più frequenti nelle confezioni che nel tessile le imprese che dichiarano di svolgere tali funzioni. Tale differenza può essere letta sia come presenza di maggiori capacità mercatistiche da parte delle imprese finali delle confezioni, sia come derivante da un tipologia di mercato diverso e costituito non tanto da altre imprese manifatturiere come nel tessile quanto piuttosto dalla distribuzione al dettaglio (che rappresenta lo sbocco di mercato principale per circa il 52% delle imprese di confezioni).

Questo spiega perché la spedizione oltre il 95% delle imprese indichi di realizzare la fase di spedizione; il fatto poi che per nella maggior parte dei casi (circa l'88%) questa risulti svolta all'interno dell'impresa risulta indicativa di rapporti di clientela prevalentemente nazionali.

Anche in questo caso poi le funzioni di commercializzazione e distribuzione (indicate da circa l'85% delle imprese) debbono essere intese prevalentemente come rapporti perlopiù diretti (la funzione è realizzata internamente in circa il 65% dei casi) con una rete di distribuzione esterna (negozi al dettaglio); più rari i casi in cui ci si avvale di intermediari specializzati (segnalati da circa il 15% delle imprese). Infine da notare che la distribuzione intesa come presidio diretto del mercato tramite propri punti vendita è una soluzione adottata da una esigua minoranza di imprese (si tratta di sole due imprese che realizzano in tal modo quote modeste del proprio fatturato).

Dato che i prodotti di queste imprese si rivolgono a consumatori finali, risulta evidente l'importanza delle attività di promozione e marketing, che sono realizzate da circa il 64% delle imprese intervistate. Il fatto che però, in quasi il 64% dei casi questa sia svolta interamente all'interno dell'impresa lascia dubbi sia sul livello qualitativo che sull'impegno quantitativo delle azioni poste in essere da tali imprese.

Passiamo infine alla filiera della maglieria. In questo caso, tuttavia, vista la scarsa numerosità delle imprese intervistate riteniamo opportuno non addentrarci con analogo dettaglio nelle fasi svolte dalle imprese richiamando solo gli elementi più salienti.

In primo luogo occorre notare che la filiera della maglieria è più complessa delle altre in quanto ricomprende al suo interno tanto i produttori di tessuti a maglia sia le imprese che confezionano articoli in maglieria. I risultati appaiono quindi in larga misura a cavallo di quanto osservato nelle due filiere del tessile e delle confezioni.

Per quanto concerne i terzisti, questi sono rappresentati, per circa la metà, da produttori di tessuti a maglia e per un altro 30% da imprese che realizzano articoli in maglieria e per un ulteriore 20% da aziende specializzate in singole fasi di finitura (stirerie ed altre rifiniture in capo).

I primi svolgono sostanzialmente la sola attività di tessitura a maglia, cui affiancano talvolta (circa una impresa su tre) la realizzazione del campionario. I secondi svolgono anche fasi a monte ed a valle esternalizzando le fasi relative alla realizzazione del tessuto e, in taluni rari casi, anche quelle di taglio e cucitura (configurandosi così come organizzatori di processo per conto di terzi).

Per quanto riguarda infine i produttori di maglieria in conto proprio, le imprese intervistate (che però sono solo 3) si configurano tutte come coordinatori di processo che, realizzano internamente le fasi a monte (campionario e talvolta ricerca stilistica e di mercato), esternalizzano tutte le fasi manifatturiere, e tornano a concentrarsi sulle fasi di controllo e commercializzazione dei prodotti. Nessuna di esse dichiara alcuna attività di marketing e di promozione, lasciando sospettare una certa debolezza sul fronte commerciale.

4.1.5 Tipologie di attori all'interno delle filiere delle confezioni e del tessile-maglieria⁷⁴

Per capire quali potessero essere le diverse tipologie di imprese che compongono le tre filiere abbiamo anzitutto suddiviso le aziende a seconda delle macro-parti della catena del valore che esse presidiano:

- a) fasi a monte del processo produttivo (ricerca stilistica e di mercato; progettazione; campionario)⁷⁵;

⁷⁴ Visto che le imprese intervistate afferenti alla filiera della maglieria sono poco numerose (osservazioni 20) e, come emerso in precedenza, oltre il 70% di queste producono tessuti a maglia, oppure presentano caratteristiche tipiche delle imprese finali che esternalizzano totalmente la produzione, nelle riflessioni che seguono abbiamo ritenuto opportuno non evidenziare autonomamente la maglieria accorpandola alla filiera tessile.

⁷⁵ La realizzazione del campionario è sicuramente la fase a monte più frequentemente indicata dalle imprese operanti sia in conto proprio che in conto terzi. Quanto una impresa finale realizza il proprio campionario oppure commissiona a terzi la realizzazione dei prototipi, tale attività si configura sicuramente come una delle fasi a monte della filiera oggetto di analisi. In molte delle interviste realizzate tuttavia risulta evidente che le imprese, specie quelle conto terzi, dichiarando di realizzare il campionario non hanno voluto indicare la fase a monte della filiera e quindi la realizzazione di campionari relativi a

- b) fasi manifatturiere (che ovviamente cambiano nelle tre filiere considerate);
- c) fasi a valle del processo produttivo (controllo, commercializzazione, distribuzione, marketing e promozione⁷⁶).

Distinguendo inoltre fra imprese che lavorano prevalentemente in conto terzi (CT) ed imprese che realizzano prodotti conto proprio (CP) abbiamo individuato le seguenti tipologie (**Figura 4.13**):

CP-produttrici: si tratta di imprese che lavorano in conto proprio e che, tendenzialmente, presidiano funzioni in tutte e tre le macro-fasi della catena del valore. Il termine produttrici sta ad indicare che tali imprese realizzano tanto fasi manifatturiere che fasi a monte e a valle della produzione. Molto spesso tuttavia esse non realizzano l'intero ciclo produttivo ma solo alcune delle fasi pertinenti alle macro partizioni della catena del valore esternalizzando, in tutto o in parte, le restanti.

CP-coordinatrici: nuovamente si tratta di imprese che lavorano conto proprio, ma che, diversamente dalle precedenti, non realizzano fasi manifatturiere al loro interno. Questa categoria di imprese, meno numerosa, si concentra quindi esclusivamente sulle fasi a monte ed a valle del processo produttivo, esternalizzando le fasi manifatturiere a sub-fornitori.

Per quanto concerne le imprese conto terzi si distinguono due tipologie principali: la prima, nettamente maggioritaria, è costituita da quelle che realizzano quasi esclusivamente attività di tipo manifatturiero, la seconda, molto meno numerosa, è invece relativa ad aziende che presidiano fasi a monte e (più raramente) a valle del processo produttivo.

All'interno delle prime, le imprese che svolgono solo attività manifatturiere, il numero di fasi realizzate varia molto da impresa a impresa; tale circostanza merita a nostro avviso un approfondimento. Da un lato, il fatto che una impresa che realizzi più fasi manifatturiere distinte suggerisce che essa presenti, sia una complessità organizzativa, sia un insieme di competenze più ampio rispetto ad una impresa che realizza una sola fase, dall'altro il fatto che una impresa si concentri su di una sola fase di lavorazione fa presumere che essa possa avere competenze specialistiche più profonde e sviluppate. Per capire quale delle due caratteristiche (specializzazione vs integrazione di più fasi) risulti premiante per le singole imprese abbiamo ritenuto opportuno distinguere le aziende in base al numero di fasi realizzate. Abbiamo così individuato i seguenti gruppi (**Figura 4.13**):

CT-monofase: si tratta di imprese conto terzi, che non presidiano fasi a monte ed a valle della produzione e che concentrano la loro attività su di una sola fase di produzione distinta. Nello stabilire, operativamente, quali fasi si potessero considerare separate e quali, essendo strettamente collegate dovessero essere considerate come una fase unica, ci siamo basati più che su elementi tecnici o teorici su quanto emerso dall'analisi delle fasi produttive dichiarate dalle aziende⁷⁷.

prodotti che in quella filiera si realizzano, quanto piuttosto un campionario delle proprie lavorazioni e produzioni di fase. Questo genere di funzione, pur molto interessante per qualificare una impresa (in quanto indicativa di una attività di catalogazione ed archiviazione dei propri prodotti) non deve tuttavia essere confusa con i campionari realizzati nel senso della filiera. Onde evitare questo tipo di sovrapposizione è stato necessario, almeno per le imprese conto terzi, prevedere che l'azienda per essere considerata attiva nelle fasi pre-manifatturiere svolgesse almeno un'altra fase a monte oltre alla realizzazione del campionario.

⁷⁶ Analogamente a quanto visto nelle fasi a monte per il campionario, si pongono problemi di interpretazione nelle fasi a valle relativamente all'attività di controllo. Anche in questo caso, la fase dichiarata dalle imprese in conto terzi non necessariamente si riferisce ad una verifica sul prodotto finale dell'intera filiera quanto piuttosto ad un controllo relativo alle fasi di lavorazione svolte dal terzista. Affinché una impresa conto terzi potesse esser considerata attiva nelle fasi a valle abbiamo quindi richiesto che essa realizzasse un'altra fase a valle significativa oltre il controllo.

⁷⁷ In linea con quanto emerso delle interviste abbiamo considerato come una fase unica quella di preparazione delle fibre e quella di filatura nel tessile, mentre nelle confezioni e nella maglieria abbiamo considerato congiuntamente la fase di confezione e di rifinitura del capo.

CT-plurifase: si tratta anche in questo caso di imprese conto terzi, che analogamente al gruppo precedente sono concentrate esclusivamente sulle fasi manifatturiere, ma che, di converso, realizzano al proprio interno due o più fasi distinte.

CT-non solo manifatturiere: si tratta di un gruppo di imprese conto terzi, meno numeroso delle imprese di fase, che diversamente da esse non realizzano esclusivamente fasi manifatturiere ma anche fasi a monte e, talvolta a valle (perlopiù imprese che realizzano modeste quote di fatturato in conto proprio). All'interno di questo gruppo si individua una ulteriore sotto-categoria, assai esigua numericamente, ma, a nostro avviso di grande interesse, costituita da imprese che non realizzano al proprio interno alcuna fase manifatturiera e si concentrano esclusivamente sulle fasi a monte e a valle esternalizzando totalmente la produzione. Le aziende di questa sotto categoria si configurano sostanzialmente come coordinatori di filiera per conto di terzi, ovvero come attori che basano la loro competitività sostanzialmente sulle capacità organizzative piuttosto che sul saper fare.

Figura 4.13. Tipologie di attori operanti nella filiera

Conto proprio	Val. ass.	Val. %
Cp_coordinatrici	15	24,6
Cp_produttrici	46	75,4
Total	61	100,0
Conto terzi		
Ct_monofase	76	76,8
Ct_plurifase	7	7,1
Ct_nonsolomanif	16	16,1
Totale	99	100,0

Fra le imprese conto proprio⁷⁸ la tipologia “produttrici” prevale nettamente e rappresenta più dei tre quarti del totale.

Fra quelle terziste la maggior parte è costituita da imprese di fase (quasi l’84%) che perlopiù realizzano un solo tipo di lavorazione (o lavorazioni fra loro strettamente legate): fra le imprese di fase solo una minoranza (meno di un decimo del totale imprese di fase) realizzano due o più fasi di lavorazione distinte.

Assumono una certa consistenza fra i terzisti anche le imprese (*nonsolomanif*) che, concentrandosi non solo sulle fasi produttive ma anche su quelle pre e post manifatturiere, si configurano come fornitori anche di funzioni qualificate. Un quarto di queste imprese, limitandosi a presidiare le fasi a monte e a valle della produzione si configurano come attori che gestiscono e coordinano la produzione per conto di terzi.

Per quanto riguarda poi la dimensione delle imprese appartenenti alle diverse tipologie individuate (**Figura 4.14**), si osserva che:

- in generale le imprese conto proprio hanno dimensioni maggiori di quelle conto terzi, anche se vi sono casi sia di terzisti che raggiungono livelli di strutturazione ragguardevoli, sia di imprese conto proprio molto leggere;
- fra le imprese conto proprio quelle coordinatrici hanno dimensioni perlopiù molto piccole (il 60% con 3-9 addetti) o piccole (il 13% con 10-19 addetti); le imprese produttrici, invece, tendono ad essere in genere più strutturate (circa il 39% ha fra i 10 e i 49 addetti) o di medie dimensioni (il 15% ha 50 o più addetti);
- fra le imprese conto terzi quelle di fase (sia mono che plurifase) presentano dimensioni in genere molto contenute (circa il 72% hanno meno di 10 addetti); quelle non solo manifatturiere risultano leggermente più strutturate (per quanto i casi osservati siano pochi per una generalizzazione).

⁷⁸ Le imprese conto proprio che hanno indicato le fasi di lavorazione svolte sono 61; quelle di fase 99.

Figura 4.14. Tipologie di impresa per classe di addetti e modalità di rapporto al mercato

	1-2	3-9	10-19	20-49	50 e +	Totale
Cp_coordinatrici	13,3	60,0	13,3	6,7	6,7	100,0
Cp_produttrici	10,9	34,8	19,6	19,6	15,2	100,0
<i>Totale cp</i>	<i>11,5</i>	<i>41,0</i>	<i>18,0</i>	<i>16,4</i>	<i>13,1</i>	<i>100,0</i>
Ct_monofase	43,4	29,0	7,9	10,5	9,2	100,0
Ct_nonsolomanif	31,3	18,8	31,3	0,0	18,8	100,0
Ct_plurifase	42,9	28,6	14,3	14,3	0,0	100,0
<i>Totale ct</i>	<i>41,0</i>	<i>27,0</i>	<i>12,0</i>	<i>10,0</i>	<i>10,0</i>	<i>100,0</i>
Totale complessivo	30,0	32,5	14,4	11,9	11,3	100,0

Come nelle attese le diverse tipologie di attori hanno pesi assai diversi a seconda delle filiere prese in considerazione.

Distinguendo per settore (**Figura 4.15**) emerge innanzitutto che, come in precedenza notato, la filiera delle confezioni risulta assai meno separata per fasi di quanto non accada nel tessile.

Le imprese conto proprio mostrano un peso assai più rilevante nelle confezioni (57,6%) che nel tessile (24,5%) ed inoltre all'interno delle confezioni il peso delle imprese produttrici appare nettamente più elevato che nel tessile-maglieria.

Il fatto che nella filiera delle confezioni le imprese terziste siano meno numerose che in quella tessile ed il fatto che fra quelle conto proprio pesino maggiormente le "produttrici" (per definizione più integrate) mette in luce un minor sviluppo di relazioni interaziendali nella prima filiera rispetto alla seconda.

Figura 4.15. Imprese per tipologia, modalità di rapporto al mercato e settore

		Valori Assoluti			Valori %		
		Confezioni	Tessile	Totale	Confezioni	Tessile	Totale
Conto Proprio	cp_coordinatrici	8	7	15	21,1	30,4	24,6
	cp_integrate	30	16	46	79,0	69,6	75,4
	Total	38	23	61	100,0	100,0	100,0
		Valori Assoluti			Valori %		
		Confezioni	Tessile	Totale	Confezioni	Tessile	Totale
Conto Terzi	ct_monofase	13	63	76	46,4	88,7	76,8
	ct_nonsolomanif	9	7	16	32,1	9,9	16,2
	ct_plurifase	6	1	7	21,4	1,4	7,1
	Total	28	71	99	100,0	100,0	100,0

Fra le imprese conto terzi poi è evidente che le imprese monofase sono nettamente prevalenti nel tessile mentre nelle confezioni hanno un peso di maggior rilievo quelle che svolgendo più fasi fra loro distinte realizzano un maggior grado di integrazione verticale (si tratta con ogni probabilità di soggetti che realizzano prodotti finiti per conto di terzi).

Anche le imprese non solo manifatturiere risultano più frequenti nelle confezioni rispetto al tessile: tuttavia solo in rari casi si tratta di imprese che realizzano solo fasi a monte (imprese specializzate in progettazione, realizzazione campionari e sviluppo taglie) e perlopiù sono imprese integrate che realizzano per conto di terzi anche parte delle fasi a monte.

Già queste sole considerazioni evidenziano come l'insieme delle relazioni di fornitura nel settore delle confezioni sia assai meno denso che nel settore tessile.

Ulteriori conferme si ottengono analizzando la propensione delle imprese ad esternalizzare fasi di produzione nei due settori (**Figura 4.16**).

Se in generale è vero che è il tipo di rapporto al mercato (conto proprio o conto terzi) a determinare il maggiore o minore ricorso all'esterno, si rileva però che anche all'interno delle due modalità di rapporto al mercato si osserva una forte variabilità di comportamenti.

Le imprese conto proprio fanno ricorso all'esterno assai più di frequente delle imprese conto terzi; le prime dichiarano di far ricorso a subfornitori in circa il 62% dei casi mentre le imprese terziste in appena il 6% dei casi.

Tuttavia distinguendo per tipologia di impresa si nota che mentre le aziende conto proprio coordinatrici fanno tutte ricorso all'esterno, le imprese "produttrici" esternalizzano fasi di lavorazione solo nella metà dei casi.

Fra le imprese conto terzi si rinvengono frequenti casi di ricorso a subfornitori nelle imprese "nonsolomanif" (in quasi un terzo dei casi).

Figura 4.16. L'impresa fa ricorso a subfornitori?

	Valori assoluti			Valori %		
	No	Si	Totale	No	Si	Totale
Cp_coordinatrici	0	15	15	0,0	100,0	100,0
Cp_integrate	23	23	46	50,0	50,0	100,0
Ct_monofase	75	1	76	98,7	1,3	100,0
Ct_non solo manif.	11	5	16	68,8	31,3	100,0
Ct_plurifase	7	0	7	100,0	0,0	100,0
Totale	116	44	160	72,5	27,5	100,0

Limitandoci alle imprese conto terzi si osserva poi che il tipo di funzioni e lavorazioni realizzate all'interno dell'impresa, e quindi le modalità operative di queste, risultano poi associate in modo piuttosto netto anche alla numerosità dei committenti (**Figura 4.17**) e, come vedremo in seguito, al tipo di rapporti che con essi intrattengono.

Figura 4.17. Imprese per tipologia e classe di addetti

Valori assoluti	1	2-3	4-10	oltre 11	Totale
Ct_monofase	22	27	19	8	76
Ct_non solo manif.	2	1	7	6	16
Ct_plurifase	3	2	1	1	7
Totale	27	30	27	15	99
Valori %					
Ct_monofase	28,9%	35,5%	25,0%	10,5%	100,0%
Ct_non solo manif.	12,5%	6,3%	43,8%	37,5%	100,0%
Ct_plurifase	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%	100,0%
Totale	27,3%	30,3%	27,3%	15,2%	100,0%

Pur con i limiti di poche osservazioni, specie nelle categorie diverse dalle imprese monofase, sembra emergere che:

- sono le imprese mono fase e plurifase ad essere più orientate ad un numero ridotto di committenti: quasi il 65% delle prime ed il 70% delle seconde ne indicano meno di tre;
- in particolare nelle imprese plurifase risultano più frequenti i casi di monocommittenza (circa nel 43% dei casi)
- le imprese non solo manifatturiere tendono invece ad avere una platea di committenti più ampia: in oltre l'80% dei casi hanno quattro o più committenti, in oltre il 37% più di 11.

Il fatto che una quota rilevante delle imprese monofase e, soprattutto, plurifase abbia relazioni con un solo committente o poco più, può anche dipendere dalle dimensioni e dalle capacità produttive delle imprese, ma è probabilmente associato ad un elevato grado di dipendenza.

In tali condizioni è largamente probabile che le imprese siano legate alla committenza da rapporti con una caratterizzazione tendenzialmente gerarchica a meno che:

- abbiano instaurato rapporti basati su uno intenso scambio bidirezionale di conoscenze con la committenza che generano mutua interdipendenza;
- abbiano realizzato nel tempo investimenti in reputazione (sia in termini di competenze che di correttezza nelle relazioni) che possono essere spesi nella ricerca di nuove commesse;

- abbiano la possibilità di cambiare, anche nel medio periodo, i propri committenti grazie all'efficienza dei propri processi produttivi (prezzo e capacità di rispettare standard tecnici). Sulla natura dei rapporti fra imprese si rimanda al paragrafo 4.2 dove questi saranno analizzati nel dettaglio, in questa sede ci limitiamo ad annotare che le imprese che hanno meno di 3 committenti indicano che questi sono tutti abituali nel 70% dei casi se si tratta di imprese monofase, nel 75% dei casi se si tratta di imprese plurifase.

Infine per quanto riguarda la fascia di mercato dei prodotti, si osservano differenze di rilievo fra le diverse tipologie di imprese solo distinguendo fra settori.

Restando nel complesso del tessile abbigliamento il dato medio è che la stragrande maggioranza delle imprese (circa il 69%) dichiarano di realizzare prodotti di fascia media e in minor misura di bassa qualità (19%). Quale differenza si apprezza solo se si distingue fra conto proprio e conto terzi con le imprese finali che realizzano prodotti di alta gamma o del lusso più spesso dei terzisti (nel 28% dei casi contro il 18%).

Distinguendo per settore la variabilità si amplia soprattutto per i terzisti: nel tessile prevalgono le produzioni di fascia media (71%) o bassa (17%); nelle confezioni viceversa prevalgono prodotti di media qualità (57%) o della gamma alta e del lusso (36%). Fra le imprese conto proprio le differenze sono minori anche se i confezionisti tendono a realizzare produzioni di gamma leggermente più elevata (29% nelle confezioni e 26% nel tessile).

Distinguendo anche per tipologia si osservano, infine, alcune differenze sostanziali:

- nelle imprese conto proprio il lusso e l'alta gamma sono di competenza soprattutto delle imprese coordinatrici nel tessile (sopra la fascia media nel 43% dei casi); nelle confezioni, viceversa, sono soprattutto le imprese produttrici che (nel 33% dei casi) raggiungono l'alta qualità.
- fra i terzisti, nelle confezioni sono le imprese plurifase quelle che realizzano più frequentemente prodotti di alta gamma; viceversa nel tessile sono soprattutto le imprese non solo manifatturiere a collocarsi sull'alta qualità.

In conclusione le tipologie di imprese che sembrano associate all'alta gamma variano sensibilmente nei due settori: nelle confezioni si tratta di imprese finali produttrici e di terzisti plurifase; nel tessile imprese conto proprio coordinatrici e terzisti non solo manifatturieri.

4.1.6 Fatturato e occupazione: differenze di performance delle imprese a seconda della loro tipologia all'interno della filiera

Le diverse tipologie di imprese evidenziate presentano poi andamenti assai diversi fra loro sia in termini di fatturato (periodo di osservazione 2003-2005) che occupazionali (periodo di osservazione 2001-2005).

Per quanto riguarda la dinamica del giro di affari nel triennio 2001-2003 (**Figura 4.18**) si osserva che:

- fra le imprese conto proprio oltre la metà delle aziende mostra una stabilità o una crescita del fatturato. Tuttavia mentre fra le imprese coordinatrici i casi di crescita (40,0%) sono più frequenti di quelli di calo (33,3%), per le imprese produttrici vale l'opposto ed i casi di calo (53,3%) sono più del doppio di quelli di crescita (24,4%).
- fra le imprese conto terzi i casi di calo di fatturato sono nettamente dominanti (oltre il 60% delle imprese) mentre i casi di crescita sono limitati a meno del 5% delle imprese. Le perdite maggiori si riscontrano per le imprese monofase che registrano cali in oltre il 65% dei casi. Meno grave la situazione delle imprese plurifase in cui le situazioni di diminuzione sono meno frequenti e meno accentuate. L'unica categoria di imprese conto terzi dove le imprese registrano una stabilità o una crescita del fatturato nella maggior parte dei casi (oltre il 56%) è quella delle imprese non solo manifatturiere.

Figura 4.18. Andamento del fatturato 2003-2005 per tipologia d'impresa

	Imprese conto proprio					Totale
	Forte calo	Calo	Stabile	Crescita	Forte crescita	
Cp_coordinatrici	20,0	13,3	26,7	26,7	13,3	100,0
Cp_integrate	22,2	31,1	22,2	22,2	2,2	100,0
Totale	21,7	26,7	23,3	23,3	5,0	100,0
	Imprese conto terzi					Totale
	Forte calo	Calo	Stabile	Crescita	Forte crescita	
Ct_monofase	38,4	26,0	31,5	4,1	0,0	100,0
Ct_non solo manif.	31,3	12,5	50,0	0,0	6,3	100,0
Ct_plurifase	14,3	42,9	28,6	0,0	14,3	100,0
Totale	35,4	25,0	34,4	3,1	2,1	100,0

Distinguendo per settori (**Figura 4.19**) si osserva che:

Figura 4.19. Dinamica del fatturato per settore e modalità di rapporto al mercato

	Imprese conto proprio					Totale
	Forte calo	Calo	Stabile	Crescita	Forte crescita	
Confezioni	26,3	23,7	15,8	29,0	5,3	100,0
Tessile	13,6	31,8	36,4	13,6	4,6	100,0
Totale	21,7	26,7	23,3	23,3	5,0	100,0
	Imprese conto terzi					Totale
	Forte calo	Calo	Stabile	Crescita	Forte crescita	
Confezioni	21,4	32,1	39,3	3,6	3,6	100,0
Tessile	42,0	21,7	31,9	2,9	1,5	100,0
Totale	36,1	24,7	34,0	3,1	2,1	100,0
	Totale imprese					Totale
	Forte calo	Calo	Stabile	Crescita	Forte crescita	
Confezioni	24,2	27,3	25,8	18,2	4,6	100,0
Tessile	35,2	24,2	33,0	5,5	2,2	100,0
Totale	30,6	25,5	29,9	10,8	3,2	100,0

- in generale nel settore tessile i casi di calo sono maggioritari (quasi il 60% dei casi) mentre nelle confezioni sono più frequenti i casi di tenuta (49% dei casi);
- nel tessile il calo di fatturato si concentra nelle imprese conto terzi (in calo per quasi il 64%) mentre in quelle conto proprio si osserva una tenuta o una crescita (in quasi il 55% dei casi);
- nelle confezioni le imprese conto proprio realizzano situazioni di stabilità ma, soprattutto, di crescita in circa la metà dei casi, mentre le imprese conto terzi subiscono cali, perlopiù modesti, nel 54% dei casi.

Distinguendo all'interno dei settori le diverse tipologie di imprese emerge che:

- per le imprese conto proprio il vantaggio delle coordinatrici appare leggermente più elevato nel tessile che nelle confezioni;
- per le imprese conto terzi quelle non solo manifatturiere presentano vantaggi soprattutto nel tessile e mentre nelle confezioni prevale la stabilità; viceversa le imprese monofase mostrano situazioni di calo meno rilevanti e diffuse nelle confezioni.

Sul versante occupazionale emerge una situazione che, a prima vista, appare radicalmente diversa ed i casi di calo occupazionale appaiono meno frequenti di quelli di crescita sia nelle confezioni che, soprattutto, nel settore tessile (**Figura 4.20**).

Figura 4.20. Dinamica occupazionale per settore e modalità di rapporto al mercato

Frequenze %

	Tessile			Confezioni			Tessile-abbigliamento		
	C/proprio	C/terzi	Totale	C/proprio	C/terzi	Totale	C/proprio	C/terzi	Totale
A) crescita	22,7	30,3	28,4	28,6	17,9	23,8	26,3	26,6	26,5
B) stabile	45,5	51,5	50,0	48,6	64,3	55,6	47,4	55,3	52,3
C) calo	31,8	18,2	21,6	22,9	17,9	20,6	26,3	18,1	21,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

In particolare stupisce, dati gli andamenti osservati sul versante del fatturato, l'andamento tutto sommato positivo dell'occupazione nelle imprese conto terzi dove i casi di crescita superano nettamente quelli di calo.

Le differenze registrate fra andamento dell'occupazione e del fatturato, specie nelle imprese conto terzi, sono imputabili a più possibili cause:

- in primo luogo ai diversi periodi di riferimento sui quali sono valutate le variazioni di fatturato (2003-2005) e di occupazione (2001-2005): è infatti probabile che parte delle imprese che registrano questi andamenti discordanti avessero effettuato incrementi occupazionali proprio negli ultimi anni del ciclo espansivo (che termina grosso modo nel 2002)
- in secondo luogo la competizione dei paesi di nuova industrializzazione ha prodotto pressioni sui costi che si sono tradotte in minori prezzi. Mentre il valore dei fatturati si adatta più rapidamente verso il basso l'andamento l'occupazione presenta una maggiore vischiosità nell'adattamento;
- in terzo luogo alcune imprese committenti hanno nel tempo spostato parte delle loro commesse in paesi a minor costo dei fattori produttivi (soprattutto est-europa, mediterraneo e in minor misura oriente). Il venir meno di tali ordinativi ha generato una ulteriore competizione, anche di costo, fra i terzisti del distretto (a tale proposito si ricorda che circa il 40% delle imprese conto terzi dichiara che negli ultimi tre anni i loro committenti hanno ridotto i loro ordini perché hanno spostato le commesse all'estero) provocando effetti analoghi all'abbassamento dei prezzi dovuto alla competizione diretta dei beni prodotti nei paesi di nuova industrializzazione.
- infine, e questo è a nostro avviso il punto più rilevante per interpretare i risultati dell'indagine campionaria, fra le imprese conto terzi quelle di micro dimensione, che rappresentano larga parte (oltre il 40%) del campione delle imprese terziste, non hanno la possibilità di ridurre l'occupazione a fronte di un calo degli ordinativi: la scelta per questi attori si riduce a cessare l'attività oppure proseguire con il medesimo numero di addetti. Dal momento che la nostra indagine (come la maggior parte delle indagini dirette) è basata su interviste ad imprese ancora attive, le cessazioni non vengono colte, le riduzioni occupazionali sono quasi per definizione escluse (specie nelle micro dimensioni).
- Quest'ultimo elemento è poi rafforzato dal fatto che nelle imprese molto piccole le persone che lavorano nell'azienda sono parte di un "progetto di vita" (amici o familiari) e non semplici lavoratori. La possibilità di licenziare spesso non risulta percorribile (anche per la difficoltà in un domani di ritrovare competenze ed un livello di fiducia analoghi) e l'unica alternativa che residua è quella di chiudere del tutto l'attività⁷⁹.

A riprova dell'importanza degli ultimi due punti si noti come, confrontando la crescita occupazionale e la dimensione delle imprese al 2005 (**Figura 4.21**) le imprese di micro dimensione siano quelle che dichiarano la maggiore stabilità occupazionale; questo

⁷⁹ Almeno per quanto riguarda i lavoratori che fanno parte della cerchia familiare (intesa nella sua accezione ampia), si tenga poi conto che come in passato, in occasione di picchi di domanda, si assisteva a fenomeni di lavoro nascosto, oggi, nella situazione opposta, si possono verificare situazioni di disoccupazione nascosta.

naturalmente può dipendere da una difficoltà nella crescita di questa tipologia di attori ma, a nostro avviso, dipende in larga misura dalla modalità di rilevazione delle informazioni.

Ciò nonostante, il fatto che le imprese di 1-2 addetti di oggi segnalino di aver subito cali di occupazione rispetto a cinque anni prima in quasi il 19%, segnala chiaramente come sia nella micro dimensione che le difficoltà del settore tessile abbigliamento siano state più intense.

A conferma si osservi come, passando verso le classi superiori, i casi di crescita occupazionale siano puntualmente più numerosi di quelli di calo, in particolare, una volta superata la soglia dei 9 addetti.

Figura 4.21. Dinamica occupazionale per classe di addetti

Frequenze %

	Crescita	Stabilità	Calo	Totale	Delta (*)
A 1-2	8,3	72,9	18,8	100,0	-10,4
B 3-9	23,1	55,8	21,2	100,0	1,9
C 10-19	39,1	43,5	17,4	100,0	21,7
D 20-49	45,0	25,0	30,0	100,0	15,0
E 50 e +	75,0	0,0	25,0	100,0	50,0

(*) Differenza fra quote di imprese in crescita e in calo occupazionale

Mentre le difficoltà delle imprese di piccola dimensione ed in particolare di quelle micro sono un fatto largamente acquisito, la dinamica occupazionale per tipo di rapporto al mercato e tipo di funzioni/lavorazioni realizzate dalle imprese merita un approfondimento (**Figura 4.22**).

Figura 4.22. Dinamica occupazionale per tipologia di impresa e modalità di rapporto al mercato

	Crescita	Stabilità	Calo	Totale
Cp_coordinatrici	13,3	53,3	33,3	100,0
Cp_integrate	30,9	45,2	23,8	100,0
<i>Totale cp</i>	<i>26,3</i>	<i>47,4</i>	<i>26,3</i>	<i>100,0</i>
Ct_monofase	28,2	57,8	14,1	100,0
Ct_nonsolomanif	20,0	46,7	33,3	100,0
Ct_plurifase	14,3	57,1	28,6	100,0
<i>Totale ct</i>	<i>26,6</i>	<i>55,3</i>	<i>18,1</i>	<i>100,0</i>
Totale complessivo	26,0	52,7	21,3	100,0

Per quanto riguarda le imprese conto proprio, i casi di crescita e di calo occupazionale, in generale si equivalgono; distinguendo per tipologia si osserva che:

- fra le imprese integrate quelle che aumentano gli addetti sono leggermente più numerose di quelle che subiscono un declino;
- nelle imprese coordinatrici, dove situazione modale è quella di stabilità, si osserva invece una preponderanza dei casi di calo su quelli di crescita.

Semberebbe quindi potersi concludere che le imprese coordinatrici crescano in termini di volumi produttivi ma non come occupazione (e questo sembra plausibile dal momento che la produzione è per loro totalmente esternalizzata). Viceversa appare di più difficile lettura, o quantomeno preoccupante, il caso delle imprese conto proprio produttrici che in genere aumentano gli addetti mentre sul versante del fatturato le situazioni di calo sono più numerose di quelle di crescita; la perdita di produttività che deriva da dinamiche del genere è indicativa di tentativi di fronteggiare la maggior concorrenza; va da sé che strategie difensive di questo genere non sono sostenibili nel lungo periodo.

Nelle imprese conto terzi, e questo in parte è da ricondursi ai problemi di selezione tipici delle indagini sulle sole imprese sopravvissute cui abbiamo accennato, le imprese che realizzano crescite occupazionali sono più numerose di quelle che subiscono riduzioni; distinguendo per tipologia si osserva che:

- fra le imprese di fase sono quelle che realizzano più lavorazioni a presentare il bilancio occupazionale più negativo, viceversa quelle monofase sembrano realizzare in termini di saldo una performance occupazionale nel complesso positiva⁸⁰
- le imprese non solo manifatturiere presentano invece un saldo netto negativo fra situazioni di crescita e di declino occupazionale.

Anche scontando i problemi di selezione cui abbiamo accennato colpisce in particolare come le imprese monofase che in termini di fatturato dichiarano perlopiù situazioni di calo realizzano in termini di addetti situazioni di crescita più frequenti di quelle di calo.

Questa incoerenza in parte può essere associato ai mutamenti di fascia di prodotto denunciati dalle imprese. E' in particolare fra le imprese monofase che hanno realizzato un upgrading di prodotto che si osserva la contemporanea tendenza alla crescita occupazionale in presenza di calo di fatturato. Sembra quindi che le imprese che hanno cercato di realizzare un salto qualitativo della propria produzione, spostandosi su fasce di mercato più elevate abbiano dovuto, da un lato, aumentare le risorse interne, dall'altro rinunciare a volumi produttivi collocandosi su nicchie di lavoro che, almeno nella fase iniziale, risultano di dimensioni più contenute. La sostenibilità di tali scelte dipende naturalmente dalla possibilità delle imprese di realizzare margini unitari maggiori sui nuovi prodotti.

Infine distinguendo per settore si osserva che:

- a) le imprese conto proprio realizzano una sostanziale stabilità occupazionale (casi di crescita di poco più frequenti di quelli di declino) nelle confezioni; viceversa nel tessile il calo degli addetti riguarda prevalentemente le imprese coordinatrici e non quelle produttrici che, al contrario, realizzano casi di crescita più frequenti di quelli di calo;
- b) le imprese conto terzi che mostrano una crescita sono soprattutto nel tessile ed il fatto riguarda soprattutto le imprese monofase (i casi di crescita sono il doppio di quelli di calo); nelle confezioni le imprese conto terzi non mostrano forti differenze fra di loro con casi di crescita occupazionale e di declino che hanno circa la medesima frequenza.

4.2 Caratteri della subfornitura tessile e di quella delle confezioni di Prato e di Empoli

4.2.1. *L'organizzazione esterna delle imprese tessili e di quelle delle confezioni*

Come è noto, i distretti industriali sono caratterizzati da una struttura produttiva molto frammentata, a causa dell'estesa divisione del lavoro fra le imprese, tipica di questa formula organizzativa. Conseguentemente, la dimensione delle singole imprese è per lo più modesta, ma proprio a causa della suddetta divisione del lavoro, la rete di rapporti di subfornitura è generalmente estesa e almeno in parte stabile.

Prato ed Empoli sono due aree distrettuali storiche della Toscana, la cui struttura produttiva, come testimoniato di diverse ricerche⁸¹, ha assunto i caratteri tipici di tale modello. Negli ultimi anni, tuttavia, si sono verificati importanti cambiamenti nel contesto internazionale e in quello locale; cambiamenti che potrebbero aver indotto modificazioni nella struttura e nei caratteri delle relazioni di subfornitura delle imprese.

Come messo precedentemente in evidenza, l'indagine svolta conferma che la dimensione interna delle imprese tessili e delle confezioni di Prato e di Empoli è decisamente modesta: il

⁸⁰ A tale proposito si ricorda che le imprese monofase sono quelle dove è più elevato il peso delle classi dimensionali più piccole mentre quelle plurifase sono in media più strutturate; va da sé che il risultato proposto è in larga misura inficiato dai problemi di selezione cui abbiamo più volte accennato. Risultati più solidi si sarebbero potuti ottenere effettuando una analisi a parità di dimensione, il numero di osservazioni disponibili non rende tuttavia praticabile tale soluzione.

⁸¹ Tra le diverse ricerche sui due distretti, ricordano Becattini 2000; Dei Ottati 2003 per quanto riguarda Prato e Falorni 1988.

54% di tutte le imprese tessili – comprese quelle in conto proprio solitamente più grandi – e quasi il 66% di quelle delle confezioni intervistate hanno tra 1 e 5 addetti, mentre solo il 24% e il 9% rispettivamente delle imprese tessili e di quelle di confezioni ha almeno 20 addetti.

Tuttavia, nel modello distrettuale, la dimensione che rileva, oltre a quella dell'intero sistema locale, non è tanto quella aziendale, bensì quella dell'ispessimento di relazioni più fitte e stabili di ogni impresa, o, secondo la terminologia di Marshall (Marshall, 1961, p. 377), della sua organizzazione esterna⁸². Difatti, un carattere tipico della subfornitura nei distretti è quello di non dar luogo a rapporti esclusivi, bensì multipli e regolati da una combinazione variabile di concorrenza e di collaborazione (Becattini 1989; Dei Ottati 1986).

Un indicatore dell'ampiezza e dei caratteri dell'organizzazione esterna delle imprese di Prato e di Empoli è dato, nel caso dei subfornitori, dal numero, dal tipo e dalla localizzazione dei committenti. Le risposte ad alcune delle domande della sezione II del questionario utilizzato per la nostra indagine ci consentono di ottenere tali informazioni.

Più del 50% dei subfornitori tessili e di quelli delle confezioni da noi intervistati hanno almeno 4 committenti e circa il 20% oltre 10, mentre quelli che hanno 1 solo committente sono meno del 20% (**Figura 4.23**). Questa evidenza, tenuto conto del carattere artigiano di molte delle imprese di fase dei distretti, conferma che ancora oggi a Prato e ad Empoli non solo le imprese in conto proprio o finali, ma anche le imprese di fase o subfornitrici, nella maggior parte dei casi, hanno una pluralità di rapporti di subfornitura, per lo più abituali (il 59% dei subfornitori tessili e il 67% di quelli delle confezioni della nostra indagine ha lavorato nel 2005 solo per committenti abituali). Questo è indicativo di un'organizzazione esterna di una certa ampiezza e stabilità, ma anche di una diffusa capacità, almeno potenziale, di sostituire un committente con un altro⁸³.

Figura 4.23. Numero di committenti delle imprese subfornitrici nel 2005

Settore 1	1 committente		2-3 committenti		4-10 committenti		Oltre 10 committenti		Totale Risposte CT	
	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %
Confezioni	3	10%	11	37%	10	33%	6	20%	30	100%
Tessile	15	20%	21	28%	24	32%	14	19%	74	100%
TOTALE	18	17%	32	31%	34	33%	20	19%	104	100%

La pluralità di rapporti consente alle imprese del distretto di specializzarsi (e quindi di realizzare economie di scala) e al tempo stesso di ridurre i rischi dovuti sia a variazioni di domanda, sia a possibili comportamenti opportunistici. Il numero dei rapporti di subfornitura, tuttavia, può non essere sufficiente come indicatore del potere di mercato dell'impresa, perché potrebbe darsi che uno solo di tali rapporti fosse determinante per la sua sopravvivenza. In base alla nostra indagine, il committente principale incide per più del 50% del fatturato per il 52% dei subfornitori tessili e per il 60% di quelli delle confezioni, mentre una quota tra il 27% e il 30% dei subfornitori intervistati dipende dal primo committente per oltre l'80% del fatturato (**Figura 4.24**). Questo risultato, diversamente da quelli di indagini precedenti (Dei Ottati 2003a, p.93), sembra indicare che negli ultimi anni nei distretti studiati siano cresciuti i rapporti caratterizzati da asimmetria di potere contrattuale fra imprese conto terzi e imprese conto

⁸² La divisione del lavoro e la ripetizione dei rapporti di scambio che danno luogo all'organizzazione esterna delle imprese, nei distretti consentono il formarsi di vere e proprie squadre di imprese. Sulle squadre di imprese dei distretti, cfr. Becattini 1997; Dei Ottati 2001.

⁸³ Da un'indagine svolta nel 2005 dal Laboratorio di Economie Applicate presso il PIN, Polo Universitario città di Prato, su un campione di 79 subfornitori tessili di Prato risulta che il numero dei committenti con i quali le imprese di fase lavorano dipende significativamente anche dalla fase del processo produttivo in cui sono specializzate. Nel caso specifico, mentre il 66% delle tessiture non ha più di 5 committenti, il 51% delle imprese di nobilitazione ne ha più di 20.

proprio, anche come conseguenza da parte di queste ultime di strategie di internazionalizzazione produttiva, o comunque di subfornitura esterna al distretto.

Figura 4.24. Incidenza percentuale sul fatturato 2005 del committente principale

Settore 1	Fino a 25		Da 26 a 50		Da 51 a 80		Oltre 80		Totale risposte CT	
	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %
Confezioni	4	13%	8	27%	10	33%	8	27%	30	100%
Tessile	9	12%	27	36%	16	22%	22	30%	74	100%
TOTALE	13	13%	35	34%	26	25%	30	29%	104	100%

Come ci si attendeva, tenuto conto che le imprese finali dei distretti considerati da anni ormai cercano di fronteggiare la concorrenza dei paesi a minor costo del lavoro attraverso la progressiva qualificazione, intrinseca ed estetica, dei prodotti offerti, i nostri subfornitori nella stragrande maggioranza dei casi – oltre il 70% sia nelle confezioni che nel tessile – lavorano, per almeno il 50% del fatturato, per committenti con marchio proprio. In particolare, nelle confezioni il 30% dei conto terzi della nostra indagine lavora per produttori con marchio di grande notorietà (**Figura 4.25**).

Figura 4.25. Tipo di committenti delle imprese subfornitrici (almeno 50% del fatturato)

Settore 1	Prod. marchio noto		Prod. marchio minore		Imprese conto terzi		Grossisti e grande distr.		Altro		Totale risposte	
	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %
Confezioni	9	30%	13	43%	3	10%	3	10%	2	7%	30	100%
Tessile	3	4%	49	67%	5	7%	5	7%	11	15%	73	100%
TOTALE	12	12%	62	60%	8	8%	8	8%	13	13%	103	100%

Un'altra caratteristica distintiva della formula distrettuale è ovviamente costituita dal fatto che gli ispessimenti di relazioni tra imprese sono in larga prevalenza localizzati nel distretto. L'autarchia produttiva tipica del periodo di affermazione dei distretti italiani si è però andata riducendo negli ultimi decenni, quando, soprattutto con l'apertura dei paesi dell'Europa dell'est, hanno iniziato ad avviarsi processi di internazionalizzazione produttiva⁸⁴. Per comprendere l'evoluzione delle imprese e dei distretti nel loro insieme è quindi fondamentale conoscere la localizzazione di committenti e subfornitori delle imprese distrettuali.

Secondo l'indagine svolta, le imprese subfornitrici di Empoli e di Prato delle confezioni e soprattutto tessili lavorano soprattutto (almeno l'80% del fatturato) per committenti localizzati nel distretto (86% dei conto terzi tessili e il 63% di quelli delle confezioni), anche se, in particolare nelle confezioni, una certa consistenza ha anche il lavoro per committenti di altre parti della Toscana e d'Italia⁸⁵ (**Figura 4.26**).

⁸⁴ Sull'internazionalizzazione produttiva delle imprese venete dell'abbigliamento e delle calzature, cfr. Crestanello e Tattara 2006; Gianelle e Tattara 2006.

⁸⁵ Anche dalla ricerca svolta nel 2005 dal Laboratorio di Economie Applicate del PIN Polo Universitario di Prato risulta che nel distretto di Prato i subfornitori tessili sono più legati a commesse provenienti da committenti locali di quanto non lo siano quelli delle confezioni.

Figura 4.26. Localizzazione dei committenti (almeno 80% del fatturato)

Settore 1	Distretto		Resto Toscana		Resto di Italia		Totale risposte	
	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %
Confezioni	19	63%	9	30%	2	7%	30	100%
Tessile	64	86%	7	9%	3	4%	74	100%
TOTALE	83	80%	16	15%	5	5%	104	100%

La conferma del permanere di una forte preferenza per le relazioni locali, soprattutto nel sistema tessile di Prato, è data anche dalle risposte delle imprese committenti (**Figura 4.27**). Ben il 94% dei committenti tessili e il 65% di quelli delle confezioni dichiarano di avvalersi per almeno il 50% delle lavorazioni fatte fare al loro esterno di imprese del distretto. Si rileva comunque una maggior apertura verso aree diverse dal distretto da parte delle imprese di confezioni; e ciò nonostante che della consistente popolazione di terzisti cinesi presente soprattutto a Prato siano proprio i confezionisti (18 su 36) ad avvalersene. Questa evidenza è presumibilmente dovuta, almeno nel caso del sistema delle confezioni di Prato, al fatto di essersi sviluppato solo negli ultimi 10-15 anni, oltre che alla minore complessità professionale e tecnica della subfornitura nel settore delle confezioni, rispetto al tessile e in particolare a quello laniero che a Prato ha una tradizione secolare. L'indagine svolta mette comunque in luce che in alcuni casi la subfornitura esterna al sistema locale (anche estera nelle confezioni) ha un peso rilevante, rappresentando almeno il 50% di quella complessiva.

Figura 4.27. Localizzazione dei subfornitori (almeno 50% del costo delle lavorazioni)

Settore 1	Distretto		Resto Toscana		Resto d'Italia		Estero		Misto		Totale risposte	
	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %	V.a.	V. %
Confezioni	15	65%	2	9%	0	0%	2	9%	4	17%	23	100%
Tessile	15	94%	0	0%	1	6%	0	0%	0	0%	16	100%
TOTALE	30	77%	2	5%	1	3%	2	5%	4	10%	39	100%

Quanto al tipo di clienti delle imprese in conto proprio dei due sistemi produttivi indagati, in base alle risposte degli intervistati, risulta che il 52% delle imprese di confezioni vende almeno il 50% del proprio fatturato a dettaglianti, seguiti, a distanza, dai grossisti (col 24% delle frequenze) e dalla grande distribuzione (col 12%) (**Figura 4.28**).

Di contro, il 35% delle imprese tessili vende oltre il 50% del proprio fatturato a confezionisti, e il 29% dello stesso insieme ha come propri clienti in prevalenza altre imprese manifatturiere, seguiti (col 12%) dalla grande distribuzione (**Figura 4.29**).

Figura 4.28. Clienti delle imprese conto proprio di confezioni (almeno 50% del fatturato)

Settore	Grossisti	Dettaglianti	Grande distribuzione	Altre imprese manifatturiere
Confezioni	24%	52%	12%	5%

Figura 4.29. Clienti delle imprese conto proprio tessili (almeno 50% del fatturato)

Settore	Confezionisti	Grossisti	Imprese con marchi noti	Grande distribuzione	Altre imprese manifatturiere
Tessile	35%	6%	6%	12%	29%

Come è noto, una quota rilevante della produzione di Prato e di Empoli viene esportata, e l'indagine ne dà un'ulteriore conferma: circa la metà delle imprese in conto proprio intervistate esporta oltre il 30% della propria produzione e il 35% di esse esporta più della metà del fatturato. Nonostante la tendenza alla concentrazione che di recente si è manifestata nel settore della distribuzione anche nel nostro paese, la dipendenza dal cliente principale delle imprese in conto

proprio della nostra indagine risulta piuttosto limitata. Per il 68% delle imprese di confezione e per il 78% di quelle tessili il cliente principale ha inciso sul fatturato del 2005 per una quota inferiore al 30% (**Figura 4.30**).

Figura 4.30. Incidenza sul fatturato 2005 del principale cliente delle imprese conto proprio

Percentuale	Confezioni	Tessile
Fino al 30%	68%	78%
Dal 30 al 59%	21%	17%
Dal 60 all'80%	11%	-
Oltre l'80%	-	5%

4.2.2. Tipologie di rapporti di subfornitura fra imprese tessili e delle confezioni

Per individuare i rapporti di subfornitura esistenti a Prato e a Empoli, abbiamo chiesto alle imprese conto terzi di specificare i fattori di competitività sui quali fanno più affidamento, e alle imprese in conto proprio di specificare i criteri in base ai quali scelgono i propri subfornitori.

Dalle risposte ottenute emerge che il fattore di competitività più frequentemente indicato dai subfornitori è la *qualità del prodotto o della lavorazione* (90% delle imprese di confezione e 86% di quelle tessili). Al secondo posto si trovano i *tempi di consegna* (76% delle imprese di confezione e 81% di quelle tessili), ma, in conformità al modello distrettuale, ampio affidamento viene fatto anche sulla *fiducia consolidata*, soprattutto da parte dei subfornitori tessili di Prato (57% delle imprese di confezione e ben il 72% di quelle tessili). Il *prezzo* come fattore di competitività risulta al quarto posto, essendo indicato dal 48% delle imprese di confezione⁸⁶ e dal 61% di quelle tessili (**Figura 4.31**).

Figura 4.31. Principali fattori di competitività dei subfornitori

Fattori competitività	Confezioni	Tessile	Totale imprese CT
Prezzo	48%	61%	58%
Tempi di consegna	76%	81%	81%
Qualità del prodotto	90%	86%	88%
Fiducia consolidata	57%	72%	71%

Questa evidenza trova parziale riscontro anche nelle risposte relative ai criteri di scelta dei subfornitori da parte delle imprese committenti. Le *competenze tecniche*, certamente essenziali per assicurare una buona qualità della produzione, sono infatti risultate il più importante requisito nella selezione dei subfornitori per il 46% dei committenti delle confezioni ed il 50% di quelli tessili, seguite a notevole distanza dalla *capacità di adattamento*, dalla *fiducia*, e dal *prezzo*.

Poiché nei distretti sia le imprese in conto proprio o committenti, sia quelle in conto terzi o subfornitrici hanno tipicamente una pluralità di rapporti di subfornitura, questi ultimi possono assumere forme differenti anche per una stessa impresa: un subfornitore, ad esempio può intrattenere rapporti altamente collaborativi con alcuni committenti abituali, e rapporti più di mercato con altri committenti occasionali. Pertanto, ogni intervistato (impresa subfornitrice o committente), a cui è stato chiesto di descrivere le situazioni che si verificano nei propri rapporti di subfornitura, ha indicato più risposte, così rendendo difficile una quantificazione esatta della importanza relativa dei diversi tipi di rapporto esistenti.

Malgrado ciò, l'indagine mostra che la situazione attualmente più frequente (indicata dal 57% dei subfornitori delle confezioni e dal 54% di quelli tessili) è quella in cui *il committente impone il*

⁸⁶ La minore importanza del prezzo come fattore di competitività fra i terzisti delle confezioni induce a ritenere che, almeno nel sistema delle confezioni di Prato, i subfornitori che competono sul prezzo siano prevalentemente appartenenti alla locale comunità cinese. Questa interpretazione è confermata dalla fascia di mercato dei prodotti che è mediamente elevata nelle confezioni, anche nel caso dei terzisti.

modello e le specifiche di lavorazione. A questa situazione si avvicina quella in cui *il committente definisce il modello e le specifiche di lavorazione ma accetta la collaborazione del subfornitore*, situazione segnalata da più del 30% dei subfornitori dei due settori considerati. Al secondo posto per frequenza di risposte è una situazione fortemente collaborativa come quella descritta dalla seguente affermazione contenuta nel questionario: *definiamo insieme cosa fare e collaboriamo durante il processo con frequenti scambi di informazioni*, situazione che è stata indicata da ben il 42% dei subfornitori delle confezioni e dal 36% di quelli tessili (**Figura 4.32**).

Figura 4.32. Tipo di rapporti con i committenti

Situazioni	Confezioni	Tessile	Totale imprese CT
Definiamo insieme cosa fare e scambiamo informazioni	42%	36%	36%
Committente definisce specifiche ma accetta la collaborazione	33%	34%	37%
Committente impone modello e specifiche di lavorazione	57%	54%	51%
Committente fornisce materie prime/semilavorati	47%	33%	36%
Committente esegue visite durante la produzione presso di noi	38%	28%	30%

Questi risultati sembrano confermare che i rapporti di collaborazione (sia pure con diversa intensità) siano ancora diffusi nei due sistemi produttivi considerati. Da un'analisi più approfondita dei dati raccolti risulta, inoltre, che rapporti fortemente collaborativi sono più frequenti quando vi è una pluralità di committenti e il primo committente ha un'incidenza inferiore al 50% del fatturato, quindi quando vi è una minore dipendenza da parte del subfornitore. Rapporti collaborativi più frequenti, come si vedrà meglio inseguito, si hanno anche quando i terzisti offrono servizi complessi, come è il caso delle imprese non solo manifatturiere. Ancora, i rapporti collaborativi si accompagnano spesso a *visite durante la produzione da parte del committente*, visite indicate dal 38% dei subfornitori delle confezioni e dal 28% di quelli tessili. Tale evidenza si spiega, da un lato, con la diffusione dei rapporti faccia a faccia tipica dell'organizzazione distrettuale che affida una parte importante del coordinamento allo scambio diretto di informazioni fra le parti e, dall'altro, con l'importanza crescente assunta dalla qualità dei prodotti come strategia di difesa dalla concorrenza dei nuovi paesi a basso costo del lavoro adottata dalle imprese dei distretti italiani⁸⁷.

Parziale conferma dei tipi di rapporto di subfornitura prevalenti nei due sistemi produttivi indagati si ha dalle risposte dei committenti. Anche in questo caso, risulta che *il committente impone il modello e le specifiche di lavorazione* nella maggior parte dei casi, soprattutto nelle confezioni (86% dei confezionisti, contro il 53% dei produttori tessili). Significativamente più frequenti nel tessile che nelle confezioni sono invece i rapporti descritti dall'affermazione: *definiamo insieme cosa fare e collaboriamo durante il processo con frequenti scambi di informazioni* (46% dei produttori tessili contro il 22% dei confezionisti). Diffusa in entrambi i settori (40% delle risposte) è anche la pratica di *eseguire visite presso il subfornitore durante la produzione*.

Ulteriori informazioni sul tipo di rapporti di subfornitura delle imprese tessili e di confezioni di Prato e di Empoli riguardano le modalità di partecipazione dei committenti all'attività svolta dai subfornitori. E' noto, infatti, che i rapporti di interdipendenza e collaborazione reciproca spesso danno luogo a scambio di "doni" o obbligazioni non simultanee, come ad esempio l'assistenza tecnica o la partecipazione alla progettazione, che tra l'altro hanno lo scopo di promuovere un clima di fiducia tra le parti (Sako, 1998, p.100).

In base all'indagine svolta, la modalità di intervento dei committenti nell'attività dei subfornitori risultata più frequente è il *controllo di qualità* (indicato come abbastanza o molto importante dal oltre il 70% dei subfornitori di entrambi i settori considerati), seguita dalla

⁸⁷ Incrociando le risposte alle varie domande del questionario, si è riscontrata una correlazione positiva fra rapporti collaborativi col committente e visite durante la lavorazione da un lato, e fascia di mercato del prodotto lavorato dall'altro.

fornitura di materiali (praticata abbastanza o molto da circa il 50% dei subfornitori tessili e delle confezioni (**Figura 4.33**).

Figura 4.33. Modi di partecipazione (abbastanza o molto) del committente all'attività del subfornitore

Modi di partecipazione	Confezioni	Tessile
Fornisce attrezzature	-	8%
Partecipa alla progettazione	33%	11%
Controllo di qualità	73%	70%
Fornisce materiali	47%	50%

Questi risultati, se da un lato confermano il ruolo sempre più importante della qualità come strategia competitiva delle imprese dei nostri distretti⁸⁸, dall'altro indicano il permanere di una organizzazione produttiva tipica del distretto che vede le imprese committenti specializzarsi nella progettazione, acquisto di materiali e commercializzazione dei prodotti, mentre le imprese subfornitrici si specializzano nelle singole fasi del processo produttivo.

Tra le modalità di partecipazione all'attività dei subfornitori, non insignificante è risultata anche la partecipazione alla *progettazione*, soprattutto fra le imprese di confezioni (33% di frequenze) e la *fornitura di attrezzature* fra le imprese tessili (8% delle frequenze), a testimonianza della presenza di rapporti di forte collaborazione e di fiducia reciproca⁸⁹.

4.2.3. Forme di coordinamento della subfornitura tessile e delle confezioni

Come è noto, la forma tipica del coordinamento delle transazioni, e in particolare dei rapporti di subfornitura, nel modello distrettuale è costituita dal cosiddetto "mercato comunitario", ossia da una commistione di concorrenza sui mercati locali e di collaborazione tra le parti, basata su norme implicite di comportamento condivise dagli operatori (Dei Ottati 1986; Becattini 1989; Brusco 1995).

Lo studio in profondità dell'evoluzione di alcuni distretti italiani, insieme alla riflessione sui processi distrettuali hanno messo in evidenza che il ripetersi di rapporti di scambio fra le stesse imprese, specializzate in attività complementari, porta al formarsi di rapporti preferenziali, basati sulla reputazione e la conoscenza reciproca. Questi nuclei più fitti e stabili di rapporti di subfornitura danno luogo a *squadre di imprese*⁹⁰ tra le quali il coordinamento di transazioni complesse, come quelle che riguardano prodotti differenziati, avviene soprattutto attraverso un'elevata collaborazione reciproca.

I cambiamenti nel contesto internazionale, tra i quali primeggia la crescente pressione competitiva proveniente dai prodotti fabbricati nei paesi di nuova industrializzazione (soprattutto dell'estremo oriente e dell'Europa dell'est), insieme ad altri fattori, in anni recenti hanno alimentato processi di trasformazione anche all'interno dei nostri distretti. In particolare, diverse ricerche hanno messo in evidenza i seguenti processi di cambiamento:

- 1) l'internazionalizzazione produttiva, diretta e indiretta, di parte dell'attività manifatturiera in precedenza svolta da subfornitori locali (Tattara, Corò, Volpe 2006; Conti, Cucculelli, Paradisi in corso di pubblicazione);

⁸⁸ Anche nella nostra indagine, alla domanda circa quali strategia di risposta alla crisi era stata adottata dall'impresa, il 63% degli intervistati, di entrambi i settori considerati, ha indicato come prima strategia il miglioramento della qualità del prodotto.

⁸⁹ Dallo spoglio incrociato delle risposte emerge che la partecipazione alla progettazione è più frequente quando i rapporti sono fortemente collaborativi. Il controllo di qualità invece risulta una modalità diffusa, indipendente dal tipo di rapporto, specialmente quando il committente fornisce i materiali.

⁹⁰ Sulle squadre di imprese distrettuali, cfr Becattini 1997; Dei Ottati 2003. Sulla formazione di gruppi informali, o squadre di imprese, nel distretto come conseguenza di investimenti in reputazione personale, cfr. Dei Ottati 1995, pp. 70-74.

- 2) la progressiva crescita di importanza delle attività immateriali e delle funzioni terziarie ad elevato valore aggiunto, come la progettazione, la creazione del marchio, o la distribuzione (Dei Ottati 1996; Rullani 2004);
- 3) il formarsi di gruppi di imprese (Dei Ottati 1997, pp.78-84; Brioschi e Cainelli 2001) e l'emergere di medie imprese (Coltorti 2006 in fortis);
- 4) la codificazione delle informazioni relative a prodotti e a processi, resa possibile dalla diffusione delle nuove tecnologie, che può influire sui rapporti di subfornitura, sostituendo con standard tecnici codificati i tradizionali rapporti informali.

Tutte queste trasformazioni, modificando le attività svolte dalle imprese locali, il modo in cui sono svolte ed eventualmente anche il potere relativo tra committenti e subfornitori, è probabile che abbiano comportato dei cambiamenti anche nelle modalità di coordinamento della subfornitura delle imprese distrettuali.

Di conseguenza, prima di analizzare i risultati dell'indagine, sia pure tenendo conto dei loro limiti, è sembrato opportuno costruire una classificazione delle diverse possibili forme di coordinamento dei rapporti di subfornitura delle imprese distrettuali, tenendo conto a) delle diverse basi informative utilizzate, b) del diverso grado e tipo di sostituibilità e c) del diverso grado e tipo di dipendenza fra i contraenti. In questo modo si sono individuate le seguenti quattro forme di coordinamento, riassunte nella **Figura 4.34**.

1 – Rapporti di elevata *collaborazione reciproca* quando il prodotto o il processo non è standardizzato, perché ad esempio è nuovo o soggetto a continui cambiamenti tecnici o stilistici. In questo caso la complessità della transazione richiede un coordinamento esplicito ma informale, attraverso il dialogo diretto fra committente e subfornitore; dialogo generalmente sostenuto da investimenti in reputazione e dalla costruzione di rapporti di fiducia. Ne consegue che entrambi le parti del rapporto di subfornitura effettuano investimenti specifici alla relazione, così determinando una dipendenza reciproca e una bassa sostituibilità simmetrica.

2 – Rapporti di *mercato comunitario* quando l'oggetto della transazione, pur non essendo standardizzato, può essere svolto in modo soddisfacente da una pluralità di imprese in concorrenza tra loro sui mercati locali, grazie al possesso di conoscenze simili. Le basi informative del coordinamento sono costituite dai prezzi che si formano su tali mercati e dalla collaborazione derivante dal rispetto delle norme implicite di comportamento vigenti nel distretto (Brusco 1999; Dei Ottati 1986). La sostituibilità tra i contraenti è abbastanza elevata, almeno nel medio periodo, perché l'investimento più che essere specifico alla relazione è specifico al sistema locale. Non si ha quindi una sostanziale dipendenza di una delle parti nei confronti dell'altra.

3 – Rapporti di *mercato modulare*⁹¹ quando i prodotti sono almeno in parte differenziati, ma rispondono a standard tecnici codificati. In questo caso le basi informative per il coordinamento della subfornitura sono costituite dal prezzo e dalle specifiche tecniche del prodotto o del processo. La sostituibilità fra le parti può essere abbastanza elevata e, quindi, la dipendenza reciproca bassa.

4 – Rapporti di *quasi gerarchia* quando le transazioni sono complesse, ma diversamente dai due casi precedenti, vi è una marcata asimmetria di potere tra i contraenti, in quanto il subfornitore non è in grado di sostituire il committente. In questo caso, le basi informative del coordinamento sono sia il prezzo, sia la volontà del committente che, di fatto, esercita un'autorità paragonabile a quella di un dirigente interno.

⁹¹ L'idea di rapporti di produzione modulari è stata introdotta da Sturgeon (2002) e ripresa successivamente anche da altri autori, cfr Humphrey e Schnitz 2004; Gereffi, Humphrey e Sturgeon 2006.

Figura 4.34. Forme di coordinamento dei rapporti di subfornitura

Forme di coordinamento	Basi informative	Sostituibilità	Dipendenza
<i>Collaborazione reciproca (squadra)</i>	reputazione e fiducia reciproca	bassa e simmetrica	elevata e reciproca
<i>Mercato comunitario</i>	prezzi e norme implicite di comportamento	media e simmetrica	media e reciproca
<i>Mercato modulare</i>	prezzi e standard tecnici	elevata e simmetrica	bassa e reciproca
<i>Quasi gerarchia</i>	prezzi e potere contrattuale	elevata x committente bassa x subfornitore	elevata x subfornitore

Nonostante l'ormai vasta letteratura teorica ed empirica esistente sui distretti industriali ed i sistemi produttivi locali, non siamo a conoscenza di indagini che abbiano cercato di individuare, e quantificare, empiricamente i diversi tipi di rapporti di subfornitura delle imprese distrettuali. Le ricerche empiriche al riguardo sono per lo più di tipo qualitativo e confermano la diffusione di rapporti collaborativi fra le imprese.

Almeno a scopo esplorativo, è sembrato pertanto opportuno verificare se i dati in nostro possesso consentivano di rilevare le diverse forme di coordinamento degli attuali rapporti di subfornitura delle imprese dei sistemi produttivi indagati. Incrociando fra loro le risposte a diverse domande incluse nel questionario utilizzato per le imprese di subfornitura (le risposte delle imprese committenti sono state così poco numerose da non consentire la formulazione di alcuna ipotesi interpretativa), in base alla classificazione concettuale sopra introdotta, abbiamo individuato, un po' eroicamente quantificandole, le diverse forme di coordinamento della divisione del lavoro fra imprese tessili e fra quelle delle confezioni di Prato e di Empoli. Pur ribadendo che i risultati ottenuti danno al massimo una rappresentazione approssimata delle tendenze in atto, non solo perché il campione è limitato e le informazioni rilevate non si riferiscono esattamente ai caratteri distintivi delle diverse forme, ma soprattutto perché, come già notato, ogni impresa ha normalmente una pluralità di relazioni di subfornitura che sono differenti fra di loro anche come tipo di rapporto. Difatti, in media il 51% dei subfornitori inclusi nell'indagine afferma che il committente impone le specifiche di lavorazione, ma al tempo stesso ben il 37% dei medesimi subfornitori aggiunge che in altri casi il committente accetta la loro collaborazione, inoltre il 36% dello stesso insieme di terzisti afferma di definire insieme al committente cosa fare con frequenti scambi di informazioni durante la produzione (**Figura 4.32**).

Malgrado questi limiti, i risultati del nostro tentativo sono riassunti nella **Figura 4.35**.

Per quanto da interpretare con cautela per i motivi sopra richiamati, essi sembrano mostrare che i rapporti di *mercato comunitario* e quelli di *collaborazione reciproca* (o di *squadra*), caratteristici dell'organizzazione distrettuale, siano tuttora importanti nei due sistemi indagati. Questo risultato trova corrispondenza anche nelle risposte dei committenti che riguardano il tipo di prodotto offerto. Come si vede dalla **Figura 4.36**, la maggior parte delle imprese in conto proprio delle confezioni e di quelle tessili della nostra indagine operano in programmato (cioè sulla base di un campionario proprio che comporta investimenti in differenziazione, innovazione ed immagine); inoltre, nel caso delle confezioni, quasi i tre quarti delle imprese offre prodotti con marchio proprio (**Figura 4.37**).

Figura 4.35. Forme di coordinamento dei rapporti di subfornitura delle imprese conto terzi tessili e delle confezioni

Forme di coordinamento ⁹²	Confezioni	Tessile	Totale ⁹³
Collaborazione reciproca (squadra)	27,6%	17,1%	20,2%
Mercato comunitario	20,7%	27,1%	25,3%
Mercato modulare	27,6%	32,9%	31,3%
Quasi gerarchia	24,1%	22,9%	23,2%

Per quanto da interpretare con cautela per i motivi sopra richiamati, essi sembrano mostrare che i rapporti di *mercato comunitario* e quelli di *collaborazione reciproca* (o di squadra), caratteristici dell'organizzazione distrettuale, siano tuttora importanti nei due sistemi indagati. Questo risultato trova corrispondenza anche nelle risposte dei committenti che riguardano il tipo di prodotto offerto. Come si vede dalla **Figura 4.36**, la maggior parte delle imprese in conto proprio delle confezioni e di quelle tessili della nostra indagine operano in programmato (cioè sulla base di un campionario proprio che comporta investimenti in differenziazione, innovazione ed immagine); inoltre, nel caso delle confezioni, quasi i tre quarti delle imprese offre prodotti con marchio proprio (**Figura 4.37**).

Figura 4.36. Fatturato (almeno 50%) delle imprese in conto proprio realizzato in programmato e in pronto moda nel 2005

Tipo di produzione	Confezioni	Tessile
Programmato	67%	60%
Pronto moda	24%	27%

Figura 4.37. Fatturato (almeno 50%) delle imprese in conto proprio realizzato con marchio proprio, con marchio dei clienti e senza marchio

Tipo di marchio	Confezioni	Tessile
Marchio proprio	73%	35%
Marchio dei clienti	11%	4%
Senza marchio	8%	57%

⁹² L'attribuzione delle 99 imprese subfornitrici (29 delle confezioni e 70 tessili) alle diverse forme di coordinamento della subfornitura risulta dalla applicazione della seguente procedura.

Collaborazione reciproca: se il subfornitore dichiara: a) definiamo insieme cosa fare e collaboriamo durante tutto il processo, oppure b) decidiamo insieme cosa fare e poi ognuno procede in modo indipendente;

Mercato comunitario: se il subfornitore non presenta dipendenza (come definito nei rapporti di quasi gerarchia) e dichiara che: a) il committente impone le specifiche di lavorazione ma accetta una collaborazione da parte sua; oppure b) il committente impone le specifiche di lavorazione e, al contempo, il subfornitore indica almeno due delle seguenti tre situazioni: a) apprendimento tramite relazioni interpersonali nel sistema locale, b) capacità di operare in autonomia nel rispetto delle specifiche fissate dal committente, c) fiducia o reputazione come fattore di competitività;

Mercato modulare: se il subfornitore non presenta dipendenza (come definito nei rapporti di quasi gerarchia) e dichiara che: a) il committente impone le specifiche di lavorazione, e indica il prezzo fra i suoi fattori di competitività;

b) il committente impone le specifiche di lavorazione e solo una delle seguenti situazioni è indicata: a) apprendimento tramite relazioni interpersonali nel sistema locale; b) capacità di operare in autonomia nel rispetto delle specifiche; c) fiducia o reputazione come fattori di competitività;

Quasi gerarchia: se il subfornitore non indica alcun rapporto di collaborazione (di quelli indicati nei rapporti di collaborazione reciproca) ed ha una forte dipendenza dal committente; dipendenza individuata come segue:

a) ha al più 3 addetti e realizza col committente principale oltre il 90% del fatturato;

b) ha più di 3 addetti, ma al più 3 committenti con il principale che realizza oltre il 75% del fatturato.

⁹³ I valori del Totale della tabella 4.2.13 comprendono oltre alle imprese tessile e delle confezioni anche quelle della maglieria incluse nella nostra indagine.

Inoltre, incrociando le risposte dei subfornitori relative all'andamento del fatturato nel periodo 2003-2005, distinguendo per forma di coordinamento della subfornitura, risulta che coloro che hanno rapporti collaborativi, nella forma debole del mercato comunitario e ancor più in quella forte dei rapporti di squadra, hanno avuto risultati migliori, nel senso che la percentuale di coloro che hanno visto ridurre il fatturato è minore che nelle altre forme di coordinamento e in particolare rispetto alla quasi gerarchia⁹⁴.

Tuttavia, una parte non trascurabile di rapporti di subfornitura, anche a seguito della diffusione di specifiche tecniche codificate, favorita dalle nuove tecnologie dell'informazione, si sarebbe trasformata in rapporti di *mercato modulare*. Come si vede dalla **Figura 4.38**, il collegamento di posta elettronica è diffuso nei due sistemi indagati; la percentuale di imprese che hanno collegamenti informatici dedicati con committenti o fornitori è invece del 30% nel tessile e solo del 22% nelle confezioni. Di contro, più diffusi nelle confezioni che nel tessile sono i sistemi di CAD, ma poco meno della metà delle imprese tessili possiede macchine a controllo computerizzato.

Infine, un'altra parte di rapporti di subfornitura sarebbero divenuti di tipo *quasi gerarchico*. Se questa tendenza dovesse permanere, potrebbe ostacolare il normale riprodursi di alcuni fattori che sono alla base della vitalità del distretto, come la propensione a mettersi in proprio (almeno per quanto riguarda le imprese subfornitrici), e l'adesione alla regola implicita di collaborazione reciproca.

Figura 4.38. Tecnologie presenti nelle imprese conto terzi e conto proprio intervistate⁹⁵

Tecnologia	Confezioni	Tessile
Posta elettronica	96%	88%
Sito internet	51%	51%
Rete informatica con committenti/fornitori	22%	30%
Sistemi CAD	37%	19%
Sistemi di automazione e macchine computerizzate	24%	47%

Nel tentativo di verificare la coerenza dell'attribuzione delle imprese conto terzi alle diverse forme di coordinamento della subfornitura, abbiamo incrociato i dati della tab.4.2.13 con quelli relativi ai differenti tipi di attori (imprese monofase, imprese plurifase, imprese non solo manifatturiere) individuati nel paragrafo 4.1.5⁹⁶.

Come si vede dalla **Figura 4.39**, le imprese che non sono solo manifatturiere (16 di cui 9 di confezioni e 7 tessili) hanno più di frequente rapporti collaborativi (nella forma forte della squadra 43,7%, o in quella debole del mercato comunitario 37,5%) con i propri committenti. Risultato che è coerente con l'idea che quando ai subfornitori si richiedono prestazioni non solo esecutive o standardizzate, il loro coordinamento implichi un intenso scambio di informazioni e quindi la collaborazione reciproca.

Figura 4.39. Tipo di imprese conto terzi (tessili e delle confezioni) per tipo di coordinamento della subfornitura

Forme di coordinamento	Monofase	Plurifase	Non solo manifatturiere	Totale
Collaborazione reciproca	13,7%	28,6%	43,7%	20%
Mercato comunitario	24,7%	-	37,5%	25%
Mercato modulare	38,3%	14,3%	6,2%	31%
Quasi gerarchia	23,3%	57,1%	12,0%	23%

⁹⁴ Anche incrociando le risposte relative alle strategie adottate per fronteggiare la recente crisi col tipo di rapporto con i committenti, si rileva che le imprese conto terzi che hanno rapporti collaborativi sono anche quelle che più spesso hanno reagito innovando e migliorando la qualità dei prodotti.

⁹⁵ Le percentuali indicate nella tabella sono calcolate sul totale delle risposte ottenute che nel caso delle imprese di confezioni sono 49 su 67 intervistati e nel caso delle imprese tessili sono 59 su 97 intervistati.

⁹⁶ La minore numerosità delle imprese in conto proprio comprese nell'indagine non consente di trarre informazioni utili da una elaborazione analoga.

Di contro, le poche imprese plurifase (7 di cui 6 di confezioni e 1 tessile) hanno in prevalenza rapporti di quasi gerarchia, evidenziando una maggiore dipendenza sia tecnica, sia di mercato dal committente.

Fra le imprese monofase, che come previsto sono la maggioranza dei subfornitori intervistati (73 su 99 imprese conto terzi, di cui 63 tessili), la forma di coordinamento dei rapporti di subfornitura più frequente è il mercato modulare, in cui cioè insieme al prezzo sono le specifiche di lavorazione a consentire il coordinamento della divisione del lavoro. Anche in questo caso si notano delle distinzioni fra settori: si riscontra infatti una frequenza relativamente maggiore di rapporti modulari nelle confezioni rispetto al tessile, e di contro una percentuale più elevata di rapporti di mercato comunitario tra i conto terzi monofase tessili rispetto a quelli delle confezioni, forse a causa del maggior radicamento locale del tessile pratese. In entrambi i settori invece i rapporti di quasi gerarchia riguardano il 23% di questo tipo di imprese (**Figura 4.38**).

4.3. Evoluzione dei rapporti di subfornitura e riproduzione dei fattori critici dello sviluppo locale

4.3.1 Evoluzione dei rapporti di subfornitura

Le informazioni relative al cambiamento dei rapporti di subfornitura ottenute attraverso l'indagine purtroppo sono scarse e si riferiscono ad un numero esiguo di osservazioni. In questo paragrafo, pertanto, tali informazioni, insieme alle considerazioni svolte nel paragrafo precedente, sono utilizzate per avanzare delle ipotesi interpretative sulla evoluzione dei rapporti di subfornitura delle imprese di Prato e di Empoli.

In primo luogo si esaminano le informazioni ottenute dalla nostra indagine relative ai cambiamenti nel tipo di produzione e di mercato delle imprese oggetto di indagine.

Come si è visto nel paragrafo 4.1.2., la maggior parte delle imprese, secondo quanto affermato dagli intervistati, produce beni di qualità media. Il 24% delle imprese, inoltre, segnala di aver cambiato fascia di mercato rispetto al 2001: nella maggior parte dei casi si tratta di passaggi da produzioni di qualità bassa a quelle di qualità media; non sono un numero trascurabile, tuttavia, i casi di riduzione della qualità, dovuti allo spostamento dalla fascia alta a quella media.

La convergenza verso una produzione di qualità media, soprattutto nel tessile, sembra confermata anche dalle risposte delle poche (8 confezionisti e 6 imprese tessili) imprese in conto proprio che negli ultimi anni hanno dichiarato di aver cambiato il modo di produzione. Nella maggior parte dei casi (9 imprese su 14), la quota di fatturato realizzata in programmato si è ridotta a vantaggio di quella in pronto moda o con riassorbimenti. E' noto però che le imprese che si collocano sulle fasce più elevate del mercato, per qualità dei materiali, per innovazione, *design* o marchio, operano generalmente in programmato, essendo la tempestività della consegna – più che la qualità del prodotto - il principale vantaggio del pronto moda.

Allo scopo di individuare i cambiamenti intervenuti nei rapporti di subfornitura, in particolare dopo il 2001, a seguito di una congiuntura negativa che si è protratta per un quinquennio e del mutato contesto internazionale, nel questionario della nostra indagine si chiedeva agli intervistati (imprese conto terzi e conto proprio) di specificare se i rapporti, rispettivamente con i committenti e i subfornitori, fossero rimasti invariati rispetto agli anni precedenti. Tutte le imprese in conto proprio che hanno risposto alla domanda (38), tessili e delle confezioni, hanno affermato che i rapporti con i loro fornitori erano rimasti gli stessi. Solo alcune (12 su 104) imprese terziste hanno segnalato cambiamenti nel rapporto con i committenti. Analizzando singolarmente le risposte di coloro che hanno specificato il tipo di relazione nel 2001 e nel 2005 (9 in tutto), si rileva che vi è stato il passaggio da rapporti di collaborazione reciproca (più o meno intesa) ad una situazione in cui il committente impone le specifiche di lavorazione, solo in qualche caso accompagnata dall'accettazione di collaborazione da parte del subfornitore.

Altre informazioni utili per comprendere l'evoluzione dei rapporti di subfornitura riguardano gli effetti di eventuali strategie di internazionalizzazione delle imprese committenti. Nel

questionario utilizzato per l'indagine si è chiesto alle imprese subfornitrici se, rispetto a tre anni fa (2003), alcuni dei committenti avessero cessato o ridotto gli ordini perché avevano spostato le loro commesse all'estero. Le risposte ottenute sono riassunte nella **Figura 4.40**. Esse confermano che gli effetti della internazionalizzazione produttiva si fanno sentire anche nei due sistemi indagati, sebbene, come previsto, con un'incidenza maggiore nelle confezioni (il 54% dei subfornitori ha visto ridurre le proprie commesse), rispetto al tessile (dove il fenomeno ha interessato il 34% dei subfornitori). Incrociando queste risposte con il tipo di produzione svolta, si conferma che il processo di delocalizzazione è più avvertito nelle confezioni e nella maglieria, mentre tra le lavorazioni tessili, le filature e i finissaggi sembrano risentire più delle tessiture dell'internazionalizzazione. Questa evidenza deve comunque essere interpretata con cautela, perché, ad esempio, potrebbe dipendere dal fatto che numerose tessiture incluse nell'indagine si siano specializzate nella produzione di campionari.

Figura 4.40. Imprese conto terzi che hanno avuto riduzioni di ordini perché i committenti hanno spostato le commesse all'estero

Numero addetti	Confezioni		Tessile	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
1-2	10	59%	6	25%
3-9	2	29%	5	26%
10-19	1	50%	4	40%
20-49	2	100%	5	62%
50 e più	-	-	4	40%
TOTALE	15	54%	24	34%

Inoltre, elaborando le risposte alla domanda sulla delocalizzazione con quelle relative alla dimensione di impresa, si vede che, sia nelle confezioni che nel tessile, in termini relativi le imprese più colpite dall'internazionalizzazione produttiva non sono né le microimprese (meno di 10 addetti), né le imprese più grandi (oltre i 50 addetti), bensì quelle tra i 20 e i 49 addetti, forse perché sono quelle che svolgono lavorazioni in serie più lunghe e standardizzate, proprio quelle che conviene delocalizzare.

Il calo della domanda tessile e dell'abbigliamento nei paesi industrializzati, in particolare in quelli europei, dopo il 2001 e le strategie di rilocalizzazione all'estero delle imprese committenti hanno determinato nei sistemi locali italiani - e quindi anche a Prato ed Empoli - una situazione di eccesso di capacità produttiva che, da un lato, ha aumentato il potere contrattuale dei committenti sui subfornitori e, dall'altro, ha spesso indotto una concorrenza al ribasso di prezzi e tariffe tra i terzisti locali. Questa situazione facilmente porta a fenomeni di concorrenza sleale e al diffondersi di comportamenti opportunistici. Nella nostra indagine si è quindi chiesto agli imprenditori (terzisti e committenti) se, rispetto a tre anni fa (2003), i comportamenti opportunistici dei committenti, o alternativamente dei subfornitori, fossero aumentati, rimasti costanti, o diminuiti. Le risposte ottenute, suddivise per tipo di impresa (in conto proprio e in conto terzi) e di settore (confezioni e tessile), sono riassunte nella **Figura 4.41**.

Figura 4.41. Comportamenti opportunistici della controparte nel rapporto di subfornitura rispetto a tre anni fa (2003)

Comportamenti opportunistici	Confezioni		Tessile		Confezioni e tessile	
	CP	CT	CP	CT	CP	CT
Aumentati	18%	37%	5%	32%	13%	34%
Costanti	79%	63%	86%	61%	82%	61%
Diminuiti	3%	-	9%	7%	5%	5%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Per la maggioranza delle imprese di entrambi i settori, ma con una differenza rilevante tra conto proprio e conto terzi, i comportamenti opportunistici sono rimasti costanti negli ultimi tre anni.

Coloro che ritengono che l'opportunismo sia un fenomeno in crescita sono comunque prevalenti rispetto a quelli che lo considerano in declino fra i terzisti di entrambi i settori ed anche fra i committenti delle confezioni.

Come prevedibile, si riscontra un' evidente l'asimmetria fra committenti e subfornitori: oltre il 30% dei terzisti in entrambi i settori denuncia un aumento di comportamenti opportunistici da parte dei committenti, contro quote decisamente più basse nel caso delle imprese conto proprio. Una evidenza analoga, ma in cui la percentuale di subfornitori che segnala un aumento di opportunismo rispetto al 2001 è di circa il 50%, si è ottenuta anche in un'altra indagine svolta presso le imprese tessili di Prato nel 2005⁹⁷.

In sintesi, anche se le informazioni relative ai cambiamenti recenti ottenute dalla nostra indagine sono scarse, il quadro che da esse sembra emergere mette in evidenza che i due sistemi locali stanno adattandosi non senza difficoltà. Infatti,

- la produzione, pur migliorando mediamente di qualità, non si colloca forse a sufficienza su segmenti di mercato di fascia alta che più facilmente sfuggono alla concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione;
- la pressione concorrenziale esterna induce una concorrenza senza regole (aumento dei comportamenti opportunistici) sui mercati locali della subfornitura, indebolendo il potere contrattuale delle imprese conto terzi nei confronti dei committenti, anche a seguito di strategie di internazionalizzazione produttiva;
- di conseguenza, diversi rapporti di collaborazione reciproca, più o meno intensa, si sarebbero trasformati in rapporti di quasi gerarchia o di mercato modulare.

4.3.2. Fattori critici dello sviluppo locale e loro riproduzione

Come è noto, i vantaggi competitivi della formula organizzativa distrettuale derivano dalle economie esterne alle imprese ma interne al sistema locale (Dei Ottati 2006), economie che possono sinteticamente essere ricondotte ai seguenti tre tipi di fattori.

- Le **competenze**, codificate e soprattutto contestuali, presenti nel tessuto economico e sociale di una particolare località;
- Gli atteggiamenti e i valori prevalenti nella società locale, fra i quali un ruolo decisivo è svolto dalla propensione a intraprendere un'attività autonoma, ossia dall'**imprenditorialità diffusa**;
- Le istituzioni formali e informali e, fra queste ultime, in particolare le **norme implicite di comportamento** che inducono alla collaborazione reciproca, essenziali per un efficace coordinamento della divisione del lavoro localizzata (Dei Ottati 1986).

Si tratta di fattori cruciali, ma chiaramente non facili da rilevare; pertanto, a partire dai pochi indizi disponibili, cercheremo di avanzare alcune ipotesi sulla riproduzione di tali fattori nell'attuale fase di trasformazione.

Per quanto riguarda l'accumulazione di competenze localizzate, come messo in evidenza dallo stesso Alfred Marshall, essa è dovuta al concentrarsi in uno stesso luogo di una gran massa di persone che svolgono attività in parte simili ed in parte complementari, così che "per il semplice fatto di stare insieme ed interagire fra loro apprendono l'una dall'altra. Come si usa dire...le abilità richieste dal lavoro è come se stessero nell'aria" (Marshall 1975, vol.2, p.197). Le economie esterne di apprendimento e innovazione diffusa sono quindi positivamente correlate alla dimensione del sistema locale, nel senso che sono tanto maggiori quando più numerose sono le imprese del distretto e più fitto è l'ispessimento di relazioni che queste intrattengono fra loro, oltre che con l'esterno. Ne consegue che il ridimensionamento, in termini di addetti e di unità locali dell'industria principale, dei due distretti considerati, in particolare negli ultimi anni (si veda il cap.2), potrebbe aver ridotto gli effetti positivi dell'atmosfera industriale, anche se

⁹⁷ Indagine già citata svolta presso il Laboratorio di Economie Applicate presso il PIN, Polo Universitario città di Prato.

per una corretta interpretazione del fenomeno bisognerebbe tener conto di come cambiano nel tempo le professionalità che sono cruciali per riprodurre il vantaggio competitivo distrettuale. Ad ogni modo, consapevoli dell'importanza dei processi di apprendimento e di diffusione delle competenze, abbiamo chiesto a tutti gli imprenditori inclusi nell'indagine di specificare quali, secondo loro, sono le modalità di apprendimento più utilizzate.

Come si vede dalla **Figura 4.42**, i rapporti di subfornitura sono la modalità di apprendimento più spesso indicata dalle imprese, sia da quelle delle confezioni(65%), sia da quelle tessili (56%). Al secondo posto come frequenza si trovano i contatti con i clienti finali, ovviamente più importanti per le confezioni (61%) che producono un bene finale, che per i tessili (44%) che producono un bene intermedio. Al terzo posto come modo di apprendimento (con 38% di frequenze tra le imprese di confezione e il 33% fra quelle tessili) risultano le relazioni interpersonali nell'area locale. Queste ultime, insieme ai rapporti di subfornitura (che come si è visto, soprattutto nel tessile, sono per lo più locali) sono chiaramente riconducibili all'atmosfera industriale di cui scriveva Alfred Marshall.

Figura 4.42. Modi di apprendimento utilizzati (abbastanza o molto) dalle imprese conto proprio e conto terzi intervistate⁹⁸

Modi di apprendimento	Confezioni	Tessile
Relazioni interpersonali nell'area locale	38%	33%
Contatti con clienti finali	61%	44%
Rapporti con fornitori/committenti	65%	56%
Intranet con fornitori/clienti	8%	8%
Rapporti con consulenti esterni	38%	20%
Confronto con concorrenti del settore	38%	21%
Partecipazione a fiere specializzate	31%	13%
Stampa specializzata	36%	11%
Progettazione e ricerca interna all'azienda	33%	24%
Contatti con centri di ricerca esterni	1%	6%
Partecipazione alle attività di associazioni di categoria	11%	13%

Inoltre, nel caso delle confezioni, una frequenza analoga alle relazioni nell'area locale (38%) è ottenuta dai rapporti con i consulenti esterni (stilisti, designer...) e dal confronto con i concorrenti, mentre al quarto e quinto posto figurano rispettivamente la stampa specializzata e la progettazione interna all'azienda. Nel caso del tessile, invece, al quarto e quinto posto fra i modi più frequenti di apprendimento aziendale vi è rispettivamente la progettazione interna (24% delle imprese, ma se le risposte si riferissero alle sole imprese conto proprio come sembrerebbe appropriato, si avrebbe una frequenza dell'82%) e il confronto con i concorrenti.

Questi risultati nel complesso confermano il ruolo ancora preminente delle relazioni locali (incluse quelle di subfornitura) come modalità di apprendimento e di diffusione delle conoscenze, presumibilmente anche di quelle relative ai mercati di sbocco, per quanto ottenute attraverso i rapporti con i clienti finali.

Abbastanza frequente risulta però anche l'apprendimento realizzato con la progettazione e la ricerca interne all'azienda, e quindi attraverso investimenti mirati specificatamente alla introduzione di innovazioni, tanto più necessarie in un periodo di forte pressione concorrenziale e di rapida trasformazione. Trascurabile, invece, risulta l'apprendimento attraverso contatti con centri di ricerca esterni all'impresa (appena l'1% delle imprese di confezione lo indica come abbastanza o molto utilizzato, contro il 6% di quelle tessili). Tuttavia, non disponendo di ulteriori informazioni, non siamo in grado di valutare se le conoscenze acquisite deliberatamente dall'esterno, ad esempio attraverso rapporti di consulenza (utilizzati molto o abbastanza dal 38% delle imprese di confezioni e dal 20% di quelle tessili) siano sufficienti, nel

⁹⁸ Le percentuali indicate nella tabella sono calcolate sul totale delle risposte ottenute che nel caso delle imprese di confezioni sono 61 su 67 intervistati e nel caso delle imprese tessili sono 75 su 97 intervistati.

contesto attuale, a rigenerare il patrimonio di competenze localizzate essenziale per riprodurre nel tempo il vantaggio competitivo.

Quanto al secondo tipo di fattore critico per la riproduzione di un sistema locale dinamico, ossia all'imprenditorialità diffusa, le informazioni in nostro possesso sono persino più scarse di quelle relative alle competenze. Comunque, nel capitolo 5.2, si mette in evidenza che, almeno per quanto riguarda le imprese artigiane tessili, accanto a problemi di reperimento di operai qualificati, vi sono problemi di successione imprenditoriale. Difatti, l'analisi sulla dinamica imprenditoriale nei due distretti svolta nel cap. 2.2 mostra che, negli ultimi anni, proprio nei settori di specializzazione, si sta assistendo ad una sostituzione fra imprenditoria italiana e imprenditoria extra comunitaria, in particolare di nazionalità cinese (cfr. 5.2).

I problemi di successione imprenditoriale trovano spiegazione anche in cambiamenti demografici, culturali e di livelli di scolarizzazione delle giovani generazioni rispetto ai genitori⁹⁹; essi però sono stati sicuramente accentuati dalla concorrenza selvaggia degli ultimi anni che, interagendo con i cambiamenti culturali, potrebbe aver ridotto l'imprenditorialità, almeno per quanto riguarda i settori di specializzazione. Comunque, come nel caso delle competenze, un'adeguata valutazione delle tendenze in atto richiederebbe di sapere se la minor propensione ad avviare attività di subfornitura soprattutto nel tessile sia accompagnata da un'adeguata crescita delle attività di terziario avanzato (di cui si trova qualche indizio nel cap. 2.2) che, se consistente e di qualità, potrebbe essere indicativa di un processo in atto di qualificazione funzionale e quindi di recupero del vantaggio competitivo dei distretti considerati.

Da ultimo, ma non per importanza, tra i fattori critici dello sviluppo locale vi sono le norme implicite di cooperazione reciproca (Brusco 1999) fra i soggetti appartenenti allo stesso distretto. Il rispetto di tali norme, insieme a forme di concorrenza corretta sui mercati locali, consente infatti l'integrazione della divisione del lavoro interna al distretto attraverso il "mercato comunitario" (Dei Ottati 1986), ovvero attraverso una forma di coordinamento che essendo "quasi automatica" è relativamente più flessibile e conveniente.

In considerazione di ciò, al fine di raccogliere informazioni sull'attuale presenza di fiducia (nella correttezza della controparte) nei rapporti di subfornitura delle imprese di Prato e di Empoli, abbiamo chiesto agli imprenditori intervistati di esprimere il loro grado di accordo (decisamente sì, più sì che no, più no che sì, decisamente no) con la seguente affermazione: *i nostri committenti/fornitori (locali e non locali) sono generalmente corretti nei rapporti di affari e non cercheranno di avvantaggiarsi ai nostri danni.*

Come si vede dalla **Figura 4.43** le imprese delle confezioni hanno generalmente fiducia nella correttezza rispettivamente dei propri committenti o fornitori locali (l'89% delle imprese risponde in modo affermativo). Nel tessile, invece, le imprese committenti si fidano dei fornitori locali con una frequenza maggiore (87%) di quanto questi ultimi abbiano fiducia nella correttezza dei committenti locali (77%).

Figura 4.43. Fiducia nella correttezza dei committenti/fornitori locali e non locali delle imprese di confezioni e tessili

	Confezioni		Tessile		Confezioni e Tessile	
	CP	CT	CP	CT	CP	CT
Locali	89%	89%	87%	77%	88%	80%
Non locali	88%	91%	86%	73%	87%	80%

L'asimmetria tra committenti e subfornitori circa la fiducia nella correttezza delle rispettive controparti locali, come già notato a proposito della variazione dei comportamenti opportunistici (4.3.1.), pare riconducibile all'accresciuto potere di mercato dei committenti rispetto ai subfornitori del distretto, in particolare durante gli anni recenti di crisi e ristrutturazione. Questa interpretazione è confermata anche dai risultati di un'altra indagine

⁹⁹ Buccarelli, Giovani 2006.

svolta fra le imprese tessili di Prato nel 2003, secondo la quale l'asimmetria nella diffusione di fiducia tra committenti e subfornitori risultava ben più marcata, poiché solo il 37% dei subfornitori, contro l'89% dei committenti, dichiarava di fidarsi della controparte¹⁰⁰ (Dei Ottati 2003a, pp. 96-97).

Il ridotto numero di rapporti di subfornitura non locale (soprattutto da parte delle imprese conto terzi) rende poco affidabili i risultati indicati nella seconda riga della tab. 4.3.4 secondo i quali non vi sarebbero differenze significative di fiducia tra rapporti locali e non locali. Questa evidenza è infatti diversa da quella emersa dalla già citata indagine effettuata nel 2005 tra le imprese tessili di Prato, secondo la quale solo 61% dei committenti riponeva fiducia nella correttezza delle controparti non locali, mentre il 95% si fidava dei subfornitori locali¹⁰¹.

Comunque, è anche probabile che i relativamente pochi rapporti di subfornitura esterni al distretto siano basati sulla conoscenza, diretta o indiretta, della reputazione della controparte. Come messo in evidenza dalla letteratura, anche in questo caso si instaurano rapporti di fiducia, ma il fondamento della fiducia è la reputazione (fiducia come capitale personale), piuttosto che l'adesione ad una cultura comune (fiducia come capitale collettivo) (Dei Ottati 1994, 2003a).

In conclusione, per quanto riguarda il rispetto di norme implicite di cooperazione reciproca, le informazioni raccolte confermano una certa asimmetria nella fiducia tra le due parti del rapporto di subfornitura, asimmetria che sembra riconducibile alla differenza di potere contrattuale tra committenti e subfornitori, soprattutto tessili; questa interpretazione è coerente anche col passaggio di parte dei rapporti di subfornitura locale dalla forma di coordinamento del mercato comunitario a quella di quasi gerarchia (4.2.3).

D'altra parte, anche l'eventuale riduzione del divario di fiducia tra rapporti locali e non locali potrebbe essere indicativa di problemi nel mantenimento della fiducia come capitale collettivo, cioè basata sul rispetto di norme implicite di cooperazione reciproca, in quanto la violazione di tali norme, nell'attuale contesto di cambiamento tecnologico, organizzativo e culturale, incontrerebbe difficoltà ad essere economicamente e socialmente sanzionata.

4.4. Prime considerazioni di sintesi inerenti organizzazione produttiva e risorse critiche

L'analisi condotta permette di acquisire un primo insieme di spunti di riflessione.

L'aspetto principale che emerge in modo netto è che la sola appartenenza settoriale delle imprese, come d'altronde le dimensioni di queste, ovvero le caratteristiche che le fonti statistiche rendono disponibili a livello territoriale, non spiegano poi molto dei comportamenti delle imprese.

¹⁰⁰ L'indagine, svolta nel gennaio del 2003 mediante interviste dirette con questionario strutturato, si riferisce a 45 imprese tessili di Prato di cui 27 imprese subfornitrici e 18 committenti. La fiducia nella correttezza della controparte veniva rilevata attraverso il grado di accordo con la seguente affermazione: *i nostri subfornitori/committenti verranno incontro alle nostre esigenze anche se non espressamente previsto dal contratto*. Si fa notare che, diversamente dalla affermazione contenuta nell'indagine oggetto della presente ricerca (*I nostri committenti/fornitori sono generalmente corretti nei rapporti di affari e non cercheranno di avvantaggiarsi ai nostri danni*), l'affermazione utilizzata nel 2003 per rilevare la frequenza di rapporti di fiducia può aver indotto risposte sistematicamente differenti tra committenti e subfornitori per il fatto che, mentre è normale che il subfornitore si adatti alle richieste del committente, il committente tessile spesso riceve a sua volta dal cliente finale specifiche tecniche e di consegna dalle quali non può discostarsi, se non vuol perdere il cliente.

¹⁰¹ Nell'indagine svolta nel 2005 dal Laboratorio di Economie Applicate presso il PIN, Polo Universitario città di Prato, come in Dei Ottati (2003), la fiducia nella correttezza veniva rilevata attraverso il grado di accordo dell'intervistato con la seguente affermazione: *I nostri subfornitori/committenti appartenenti/non appartenenti al distretto di Prato verranno incontro alle nostre esigenze anche se non espressamente previste dal contratto*. Anche in tale indagine i rapporti esterni al distretto, soprattutto da parte dei subfornitori, sono poco numerosi.

Come abbiamo cercato di mostrare le imprese differiscono nei loro comportamenti e caratteristiche, anzitutto a seconda del tipo di rapporto col mercato e poi, in modo rilevante, a seconda del numero e tipo di lavorazioni che realizzano e del fatto di concentrarsi solo sui processi manifatturieri o di allargare la propria attività a monte ed a valle di questi ultimi.

La situazione di crisi del tessile e abbigliamento toscano coinvolge quindi in modo assai diverso le imprese conto proprio, che in oltre la metà dei casi realizzano una stabilità o una crescita del fatturato, e quelle conto terzi, che viceversa denunciano situazioni di calo in oltre il 60% dei casi.

Fra le imprese conto proprio i maggiori vantaggi riguardano, specie nel tessile, quelle del tipo “coordinatrici” (per le quali i casi di crescita di fatturato sono più frequenti di quelli di calo); le imprese “produttrici” viceversa spuntano cali più frequenti dei casi di crescita.

Fra le imprese conto terzi le perdite più frequenti (oltre il 65% del totale) si riscontrano nelle “monofase” ed in particolare nel tessile; meno grave la situazione delle imprese plurifase (soprattutto confezioni) in cui le situazioni di diminuzione sono meno frequenti e meno accentuate. L’unica categoria di imprese conto terzi dove la maggior parte delle imprese (oltre il 56%) registra una stabilità o una crescita del fatturato è quella delle imprese “non solo manifatturiere”. I terzisti che mostrano le maggiori capacità di tenuta sono quindi (specie nel tessile) quelli che alle fasi manifatturiere sono stati capaci di associare, e quindi di offrire ai propri committenti, funzioni più evolute a monte o a valle del processo produttivo in senso stretto.

A fianco della usuale contrapposizione fra conto terzi e conto proprio si osserva poi che iniziano ad avere una seppur minima consistenza quelle situazioni in cui le imprese, abbandonando almeno in parte la propria attività produttiva, si ritagliano un ruolo di intermediazione commerciale e realizzano parte del loro fatturato tramite la “rivendita di articoli prodotti da altri”. Tale fenomeno risulta ancora poco diffuso nel complesso e ha una qualche rilevanza solo nelle confezioni (circa il 10% dei confezionisti dichiara quote di fatturato non irrilevanti realizzate in tal modo). Tale fatto risulta coerente con la tendenza, diffusa soprattutto nelle confezioni, ad esternalizzare la realizzazione di interi prodotti piuttosto che di singole fasi di lavorazione.

Il secondo aspetto da sottolineare concerne le differenze, anche profonde, fra le due filiere analizzate: quella delle confezioni, risulta assai meno separata per fasi di quanto non si riscontra nel tessile e ciò contribuisce a determinare una minore complessità del sistema di relazioni locali. Il minor peso delle imprese terziste nelle confezioni ed il fatto che fra quelle conto proprio pesi di più la categoria delle “produttrici” (per definizione più integrate) mette in luce un minor sviluppo di relazioni interaziendali in tale filiera rispetto a quella del tessile pratese. La minor consistenza del tessuto conto terzi nelle confezioni, in parte è da ricondursi alla esclusione delle imprese cinesi che, analizzate separatamente, non sono colte dal campione analizzato in questo capitolo, in parte si associa ad un maggior ricorso a fornitori esteri.

Il terzo elemento di interesse riguarda la qualità del prodotto che continua a rappresentare una delle determinanti del successo delle aziende sia se letta in termini di livello (chi produce beni di fascia più alta tende ad avere risultati reddituali migliori) sia in termini di dinamica (chi migliora la qualità nella maggior parte dei casi segna risultati positivi). Desti quindi preoccupazione il fatto che la maggior parte delle imprese, in particolare nel tessile, collochi le proprie produzioni sulle fasce di media se non di bassa qualità (64% nelle confezioni; 84% nel tessile).

La situazione fotografata al 2005 è comunque frutto di mutamento piuttosto intenso (specie nelle fasce di minor qualità) visto che circa una impresa su cinque dichiara di aver realizzato un cambiamento nella qualità del prodotto nell’ultimo quinquennio. Il fatto che la maggior parte di coloro che mutano prodotto (circa il 68%) realizzi un miglioramento della qualità, e vi sia quindi una tendenza all’*up-grading* a livello di sistema, rappresenta certo un fatto incoraggiante. Ciò nonostante è da rimarcare che, anche se le osservazioni sono troppo poche per tentare una generalizzazione, specie fra le imprese tessili di alta qualità vi sono segnali di difficoltà nel restare nelle fasce alte del mercato; osservazione che è confermata dalla riduzione nel corso

degli ultimi anni del fatturato realizzato in programmato a vantaggio del pronto moda. Solo le imprese che si collegano al sistema del lusso sembrano porsi al di fuori dalla competizione di prezzo. A tale proposito si ricorda che mentre nell'abbigliamento sono soprattutto le imprese conto terzi a posizionarsi sulle fasce alte e soprattutto del lusso (42,9% nelle imprese C/T contro 31,4 in quelle C/P), segnalando una presenza locale, seppur modesta, delle reti di fornitura delle grandi griffe della moda, nel tessile il peso delle produzioni di alta qualità o del lusso risulta più elevata nelle imprese conto proprio (25% delle imprese) rispetto alle imprese conto terzi (13,1%) evidenziando legami con i produttori del lusso che si basano su rapporti di mercato piuttosto che di sub-fornitura.

Sul versante occupazionale la situazione risulta, apparentemente, meno critica e le imprese dichiarano in genere situazioni di stabilità o crescita degli addetti più frequenti dei casi di calo.

Su questo risultato, in parziale contraddizione con l'andamento del fatturato, influiscono da un lato i noti problemi di selezione campionaria (delle indagini sulle sole imprese sopravvissute) che valgono soprattutto per le imprese più piccole, dall'altro la viscosità del mercato del lavoro, che specie nella componente artigiana (o di micro dimensione) mostra una capacità di resistenza ai limiti della "disoccupazione nascosta". Ciò nonostante, in linea con una percezione oramai diffusa, appare evidente che le situazioni di maggiore difficoltà investono proprio le imprese di minori dimensioni (che registrano più di rado situazioni di crescita).

Fra le imprese conto proprio quelle che realizzano crescite occupazionali sono soprattutto le "produttrici" che, laddove vogliano realizzare maggiori volumi, hanno maggior necessità di lavoro, sul versante opposto le imprese "coordinatrici", che sono quelle che in genere spuntano i risultati reddituali migliori, basando la propria attività in larga misura sulla subfornitura riescono a realizzare risultati positivi, anche in situazioni di stabilità o di calo occupazionale.

Fra le imprese conto terzi sono soprattutto quelle "non solo manifatturiere", in genere più strutturate, a soffrire cali occupazionali. Viceversa le imprese monofase che in termini di fatturato dichiarano prevalentemente situazioni di calo realizzano in termini di addetti situazioni perlopiù di crescita. Questa incoerenza sembra da ricollegare, almeno in parte, ai mutamenti di fascia di prodotto realizzati dalle imprese. Le aziende che hanno realizzato un salto qualitativo della propria produzione, spostandosi su fasce di mercato più elevate spesso hanno dovuto, da un lato, aumentare le risorse interne, dall'altro rinunciare a volumi produttivi collocandosi su nicchie di lavoro che, almeno nella fase iniziale, risultano di dimensioni più contenute.

Per quanto riguarda i rapporti di subfornitura, l'indagine mostra sia elementi di continuità, come una persistente preferenza per i rapporti infra-distrettuali, sia elementi di cambiamento, come la presenza non trascurabile di rapporti di mercato e di quasi gerarchia.

In particolare, l'organizzazione della subfornitura nei sistemi studiati si conferma per lo più caratterizzata da una pluralità di committenti o subfornitori abituali, localizzati nel distretto. Questo soprattutto per quanto riguarda il tessile di Prato, mentre nelle confezioni, il cui ciclo produttivo si presenta anche meno frammentato, sono più frequenti i rapporti con l'esterno e anche con l'estero. Le imprese conto proprio tessili vendono i loro prodotti soprattutto ad altre imprese manifatturiere, in particolare a confezionisti, ma non trascurabile è anche il peso della grande distribuzione; le imprese conto proprio di confezioni, invece, hanno come clienti soprattutto dettaglianti e grossisti, seguiti dalla grande distribuzione.

Inoltre, i fattori più frequentemente ritenuti essenziali per la competitività dalle imprese di subfornitura sono, prima di tutto, la qualità dei prodotti, seguita dai tempi di consegna e dalla fiducia consolidata, mentre il prezzo viene solo al quarto posto. Questa evidenza fa pensare che buona parte dei subfornitori che hanno resistito a questi anni di crisi siano in possesso di competenze, capacità e reputazione che, almeno in parte, li sottraggono alla concorrenza di prezzo.

Come è noto, il distretto industriale è definito anche come un ispessimento localizzato di relazioni interaziendali e interindustriali, tra cui quelle di subfornitura sono prevalenti a causa della divisione del lavoro fra le imprese tipica di questo modello organizzativo. E' noto anche che l'integrazione di questa divisione del lavoro può avvenire in modo efficace se nei mercati locali delle diverse attività specializzate la concorrenza si combina con la collaborazione

reciproca (Becattini 1989; Brusco 1999; Dei Ottati 1986). Comprendere l'evoluzione dei rapporti di subfornitura consente quindi anche di interpretare il cambiamento del sistema locale nel suo complesso. Secondo l'indagine (§ 4.2.2.) svolta, oltre la metà delle imprese conto terzi intervistate ha rapporti in cui *il committente impone le specifiche di lavorazione*, ma il 37% dello stesso insieme di imprese dichiara che in altri casi il committente, pur definendo le specifiche, *accetta la loro collaborazione*, e ancora il 36% delle stesse imprese afferma che in altri rapporti si ha uno scambio di informazioni col committente e *si definisce insieme cosa fare*. Come anche questo risultato mostra, la pluralità dei rapporti intrattenuta dalla maggior parte delle imprese non consente una quantificazione precisa dell'importanza relativa dei diversi tipi di relazione. Malgrado ciò, attraverso l'incrocio delle varie informazioni ottenute dall'indagine, abbiamo identificato, e un po' eroicamente quantificato, le diverse forme di coordinamento degli attuali rapporti di subfornitura delle imprese conto terzi tessili e di quelle delle confezioni. Come precisato nel paragrafo 4.2.3, da tali elaborazioni risulta che poco meno della metà delle imprese conto terzi intervistate ha rapporti di tipo collaborativo (di mercato comunitario o di squadra) con i propri committenti. Tuttavia, emerge anche che una parte non trascurabile dello stesso insieme di imprese sembra avere rapporti di semplice mercato (che abbiamo definito modulare, perché le lavorazioni rispondono a modelli e specifiche codificate), o addirittura di quasi gerarchia (forte dipendenza contrattuale) con i committenti.

In mancanza della possibilità di confrontare questa evidenza con situazioni precedenti, né avendo la possibilità di distinguere i rapporti infra-distrettuali da quelli esterni, non siamo in grado di stabilire in che misura le trasformazioni in atto e, soprattutto, la crisi degli ultimi anni abbiano cambiato i rapporti fra imprese all'interno dei due distretti.

Comunque, le informazioni raccolte in questa e in altre ricerche inducono a ritenere che il tipico meccanismo di integrazione della divisione del lavoro fra imprese distrettuali, attraverso la formazione di prezzi "equi" nei mercati locali e la cooperazione reciproca tra contraenti, non sia più la forma di coordinamento dominante nei distretti analizzati. La differenziazione di prodotti e di strategie imprenditoriali aveva già introdotto elementi di varietà anche organizzativa all'interno dei due sistemi. Ma riteniamo che sia stata soprattutto la pressione concorrenziale esterna e la crisi degli ultimi anni ad aver eroso le basi sociali della cooperazione reciproca (Brusco 1999). La pressione esterna (da parte dei paesi di nuova industrializzazione, da un lato, e del settore distributivo sempre più concentrato, dall'altro) ha infatti innescato una vera e propria guerra dei prezzi fra le imprese locali, con conseguente ribasso delle tariffe di subfornitura, allungamento dei tempi di pagamento, moltiplicarsi delle contestazioni. Tutto questo ha reso più difficile il rispetto delle regole implicite di comportamento che sono alla base della cooperazione reciproca. Inoltre, nel caso del sistema tessile pratese, il venir meno della quasi quarantennale esperienza di contrattazione collettiva dei rapporti di subfornitura, ha reso ancora più difficile arginare il diffondersi di forme di concorrenza distruttiva. La contrattazione collettiva dei rapporti di subfornitura era infatti importante per incanalare la concorrenza verso forme di innovazione continua (di processo, prodotto, mercato,...), piuttosto che di prezzo (Dei Ottati 1995, pp. 77-80). Inoltre, tale contrattazione permetteva di stabilire in modo concertato le condizioni necessarie sia per riprodurre la collaborazione indispensabile per integrare la divisione del lavoro localizzata, sia per riprodurre le competenze e la volontà di intraprendere un'attività di subfornitura. Non sorprende allora se, col diffondersi di forme di concorrenza sleale e di comportamenti opportunistici (§ 4.3.1.), diversi rapporti siano divenuti di semplice mercato e siano aumentati anche quelli di forte dipendenza del subfornitore dal committente. Interpretazione che trova conferma anche nell'asimmetria fra committenti e subfornitori tessili circa la fiducia nella correttezza della controparte riscontrata anche in questa ricerca.

Per quanto riguarda la riproduzione delle risorse critiche per lo sviluppo, individuate essenzialmente nelle conoscenze localizzate, nell'imprenditorialità diffusa, e nel rispetto di norme implicite di cooperazione reciproca, le informazioni raccolte in questa ricerca segnalano che i processi di generazione di economie esterne distrettuali semi-automatiche (Dei Ottati 2006) di apprendimento, specializzazione e integrazione flessibile incontrano qualche difficoltà.

Le economie esterne di apprendimento, tuttora presenti, sono forse insufficienti per un recupero della competitività del sistema locale, sia a causa del ridimensionamento di quest'ultimo, sia perché nel contesto attuale è probabile che le innovazioni incrementali non siano più sufficienti ed occorra integrare i saperi locali con nuove conoscenze codificate, attraverso investimenti deliberati, anche di tipo collettivo.

Le economie esterne di specializzazione, essendo dipendenti dalla divisione del lavoro fra le imprese del sistema locale e quindi dalla sua dimensione complessiva, sono certamente ancora molto importanti. Tuttavia, il ridimensionamento di tale sistema, unito a segnali di difficoltà sia nella successione imprenditoriale, sia nella nuova imprenditorialità -almeno per quanto riguarda i settori di specializzazione- fanno pensare a possibili difficoltà nel riprodurre un fattore decisivo come l'imprenditorialità diffusa.

Infine, per quanto riguarda *le economie esterne di integrazione flessibile*, dalla nostra indagine è emerso che i rapporti collaborativi, in particolare quelli basati sul rispetto di norme implicite di cooperazione reciproca, si sono ridotti, a vantaggio essenzialmente dei rapporti di mercato e di quasi gerarchia. Se questo è vero, allora anche le economie esterne di integrazione flessibile - consistenti nella riduzione dei costi di coordinamento, unita ad un' accresciuta capacità di adattamento - si stanno riducendo, e in queste condizioni le forme di controllo gerarchico non possono che aumentare. Ma il pericolo maggiore del mancato rispetto delle norme implicite di cooperazione reciproca fra attori locali è quello di lasciare il distretto in balia della concorrenza selvaggia. Questa eventualità non farebbe che accelerarne il declino perché, distruggendo le basi della sua integrazione sociale oltre che economica, impedirebbe ogni forma di azione collettiva per produrre economie esterne deliberate, capaci di rilanciare lo sviluppo locale.

5. I MODELLI IMPRENDITORIALI NELLA SUB-FORNITURA ARTIGIANA TRA PASSATO E FUTURO

di Lorenzo Zanni, Marco Mariani, Ping Dai¹⁰²

5.1. Introduzione

La rassegna sulle ricerche svolte nei distretti di Prato ed Empoli ha permesso di richiamare nel primo capitolo alcuni caratteri delle imprese e dei modelli imprenditoriali nei settori e territori indagati. Recentemente sono stati condotti altri studi (prevalentemente nell'area di Prato) che forniscono ulteriori elementi informativi che qui ci limiteremo brevemente a richiamare; in particolare ai nostri fini interessa segnalare:

- i) le analisi delle performance delle imprese distrettuali sotto il profilo economico-finanziario,
- ii) gli studi inerenti l'emergere di imprese "eccellenti" (o leader) nei sistemi distrettuali.

Nel caso del tessile di Prato *l'analisi delle performance economiche finanziarie* delle imprese distrettuali, sono oggetto di un regolare monitoraggio e sono esaminate con un livello di dettaglio che si spinge fino ai singoli segmenti della filiera produttiva. In particolare, le dinamiche di fatturato nel quinquennio 2001-05 recentemente esaminate da Giunta-Bini-Bonacchi-Cipollini (2007)¹⁰³ evidenziano con chiarezza le dimensioni della crisi che ha colpito le produzioni tessili del distretto pratese così sintetizzabili:

- Generale declino di fatturato e valore aggiunto.
- Contrazione dei margini di fatturato (la voce di costo che influenza di più è quella del costo del lavoro che sale nel periodo considerato evidenziando una perdita di produttività del sistema distrettuale).
- Riduzione della redditività operativa che consegue alla riduzione sui margini.
- Stabilità dei livelli di capitalizzazione, ma leggera crescita degli oneri finanziari.
- Ulteriore riduzione della redditività netta degli azionisti.

L'esame per singoli comparti fa tuttavia emergere dei segnali differenziati all'interno delle generali dinamiche distrettuali:

- Soffrono maggiormente il calo di fatturato alcuni comparti del tessile (maglifici, nobilitazione) e il meccanotessile; altri segmenti presentano una maggiore capacità di tenuta (tessuti, arredo e tessuti speciali), mentre il settore delle confezioni registra una crescita di fatturato in controtendenza con il dato generale distrettuale¹⁰⁴.
- I segnali di crisi, pur diffusi, non sono generalizzati ed evidenziano processi di selezione che premiano alcune imprese maggiormente capaci di presidiare alcune nicchie produttive o alcune popolazioni di imprese (ad esempio, le imprese delle confezioni cinesi, pur soffrendo la congiuntura sfavorevole sembrano difendere meglio il loro giro di affari).
- Il livello di de-verticalizzazione delle imprese tessili distrettuali sembra aver raggiunto il suo punto limite (nel senso che non sembra accentuarsi un'ulteriore estensione del fenomeno di decentramento produttivo), semmai questo aspetto pare avvertirsi maggiormente nel caso dei confezionisti cinesi.

L'individuazione delle imprese "eccellenti" dei distretti e l'analisi dei caratteri strutturali delle imprese "leader" (sia pur diversamente definite) erano già stati oggetto di un primo monitoraggio negli anni '90 (Buresi 1999); recentemente sono stati approfonditi in altri studi (Giunta-Bonacchi 2006; Nomisma-S. Anna 2006) che hanno permesso di individuare alcuni elementi comuni nelle condotte aziendali di successo (strategie di differenziazione; attenzione

¹⁰² I §§ 5.1, 5.2, 5.3.1, 5.3.3 e 5.4 sono stati redatti da Lorenzo Zanni; Marco Mariani ha redatto il § 5.3.2; Ping Dai e Lorenzo Zanni il § 5.3.4.

¹⁰³ Cfr. Giunta-Bini-Bonacchi-Cipollini (2007).

¹⁰⁴ Per approfondimenti sulle dinamiche dei singoli comparti si rinvia a Giunta-Bini-Bonacchi-Cipollini (2007).

alla gestione finanziaria; investimenti nell'area dell'innovazione e del marketing), mentre sul ruolo giocato da altre variabili gli interrogativi sono rimasti ancora aperti (ad esempio su quale sia il reale valore esplicativo della variabile dimensionale). Da queste analisi emergerebbero tre spunti di riflessione¹⁰⁵:

- L'esistenza di alcune discontinuità radicali nello scenario competitivo che in via esogena stanno trasformando l'organizzazione della produzione dei distretti del tessile-abbigliamento (emergere di nuovi competitors, l'impatto di nuove tecnologie, il peso crescente assunto dalla grande distribuzione organizzata).
- La difficoltà delle piccole imprese a fronteggiare il cambiamento per loro carenze strutturali in parte imputabili al permanente "nanismo" imprenditoriale del modello distrettuale.
- La presenza di taluni mutamenti interni nella popolazione di attori locali che tenderebbero a differenziare le performance delle imprese distrettuali del TA; verrebbero individuate alcune variabili rilevanti che spiegherebbero le migliori performance di fatturato di alcune imprese del distretto pratese (la presenza di una rete distributiva propria; la proiezione internazionale; la presenza di funzioni di R&S interne; l'utilizzo di fornitori; la partecipazione a gruppi; l'innovazione di processo).

Proprio perché già ampiamente dibattuti non ci soffermeremo su tali argomenti; nel presente capitolo concentreremo le nostre riflessioni su due temi rimasti finora in ombra, ma che hanno un forte impatto nella trasformazione dei modelli imprenditoriali dell'artigianato dei distretti toscani:

- L'impatto dei processi di transizione generazionale quale possibile concausa dell'attuale momento di selezione delle imprese distrettuali (§ 5.2).
- L'emergere di nuove imprese guidate da immigrati cinesi che rappresentano una diversa espressione di "imprenditorialità internazionale". I sistemi distrettuali presentano infatti peculiari strategie e modelli di internazionalizzazione aziendale (Chiarvesio-Di Maria-Micelli 2006); la varietà degli approcci ai mercati esteri dalle imprese della moda toscane è stata confermata dall'indagine svolte nel capitolo 3. Assieme all'avvio di nuove attività all'estero (attraverso strategie "di uscita" di business prima svolti localmente mediante investimenti diretti), alcuni distretti toscani registrano infatti anche l'attrazione di nuove iniziative imprenditoriali che si confrontano con quelle già presenti rinnovando la popolazione di imprese locali. L'emergere di imprenditoria etnica, quindi, rappresenta una possibile risposta alle sfide della globalizzazione le cui implicazioni sono meritevoli di approfondimenti (§ 5.3).

5.2. L'impatto dei processi di transizione generazionale nel settore tessile dell'area pratese. Evoluzione dei modelli di governance familiari e problemi di gestione della successione imprenditoriale

5.2.1 Obiettivi dell'indagine e base di dati utilizzata

Nel § 2.2 abbiamo evidenziato che i processi di mortalità aziendale sono particolarmente evidenti nel settore tessile (che presenta tassi di mortalità più pronunciati del settore delle confezioni) e nelle imprese artigiane (che soffrono di più la crisi rispetto a quelle non artigiane). Una delle possibili cause del peggioramento delle performance del tessile pratese può essere legata alla natura dei modelli imprenditoriali distrettuali e all'impatto dei processi di transizione generazionale che stanno interessando la popolazione delle imprese locali. Può essere quindi utile verificare l'effettiva validità di questa ipotesi.

A tale riguardo in sede di redazione di questionario, inviato ad un campione statisticamente rappresentativo¹⁰⁶, avevamo cercato di distinguere tra neo-imprenditori (nati nell'ultimo quinquennio) e imprese già affermate per verificare l'esistenza di differenziali di performance tra questi due aggregati. Sfortunatamente, sulla base dei dati raccolti, *il numero di neo-*

¹⁰⁵ Per approfondimenti si rinvia a Nomisma-S. Anna (2006).

¹⁰⁶ Sul questionario utilizzato si rinvia all'appendice 4.

imprenditori alla prima esperienza imprenditoriale è troppo limitato per permettere degli approfondimenti (sono solo 3 su 164 imprese intervistate). Tuttavia già questo primo dato conferma alcune dinamiche esistenti nel distretto (**Figura 5.1**):

- Il basso numero di nuovi imprenditori nel settore T/A (appena l'1,8% nel nostro campione) è già un indicatore del tasso di maturità e di progressivo invecchiamento delle imprese pratesi condotte da imprenditori italiani (escluse quelle della comunità cinese nel segmento delle confezioni che invece sono molto giovani).
- Alcune imprese (il 6,7%) sono imprese nate nell'ultimo quinquennio, ma in realtà si tratta di imprenditori che in precedenza svolgevano attività nello stesso settore seppur in altro modo (semplice trasformazione giuridica dell'attività precedente; riapertura di una precedente attività chiusa; impresa aggiuntiva ad altre attività aziendali). Una parte della dinamicità imprenditoriale (imprese nate/morte) è quindi attribuibile a semplici trasformazioni di attività precedentemente svolte nello stesso settore (sono assai rare le operazioni che vedono protagonisti imprenditori provenienti da settori diversi)¹⁰⁷.
- La gran parte delle aziende sono imprese consolidate che operano da oltre un quinquennio (93% del campione intervistato).

Figura 5.1. Distribuzione delle imprese intervistate in base al periodo e alla modalità di avvio dell'attività

Si tratta di una nuova impresa?	N.	%
Si, l'impresa è nata nel periodo 2001-2005 e per l'imprenditore è la prima esperienza imprenditoriale	3	1,8
No, l'impresa è nata nel periodo 2001-2005, ma l'imprenditore in precedenza svolgeva altra attività		
di cui L'impresa attuale è:	8	4,9
a) Una trasformazione dell'attività precedente (esempio: cambiamento forma giuridica; successione d'impresa; acquisizione della quota del socio	3	1,8
b) Una nuova impresa che ho fondato dopo aver chiuso la precedente	2	1,2
c) Una impresa aggiuntiva rispetto a quella che avevo già	1	0,6
No, l'impresa è nata prima del 2001	153	93,3
Totale	164	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Per poter approfondire l'argomento abbiamo quindi rivolto la nostra attenzione ad una diversa fonte di dati ricorrendo ad un'indagine sui modelli di governance delle imprese familiari in Toscana condotta dall'Irpet nell'estate del 2005¹⁰⁸. La ricerca, coordinata da Alessandra Pescarolo, ha approfondito la natura degli assetti proprietari di circa 800 imprese toscane operanti in tre settori (alta tecnologia, tessile, vino) su campioni statisticamente rappresentativi dell'universo delle imprese toscane. Da quella ricerca si ricavano già delle prime interessanti riflessioni in termini comparati tra alcuni dei settori portanti dell'economia toscana.

Ai fini di un nostro approfondimento abbiamo operato in un duplice modo:

- a) abbiamo enucleato dal data base le sole imprese del settore tessile¹⁰⁹ (codice Istat DB 17) appartenenti all'area Firenze-Prato (329, pari a circa il 41% del totale intervistato), per evidenziare delle specificità attinenti questo settore ed area locale;
- b) abbiamo distinto la componente artigiana rispetto a quella non artigiana per individuare dei differenziali nei comportamenti aziendali tra queste due categorie (non è stato invece

¹⁰⁷ A tale riguardo si rinvia al caso ALFA riportato in Appendice 2 dove la nuova impresa è stata avviata da un imprenditore a seguito del suo pensionamento ed uscita dalla precedente attività svolta assieme ad altri soci.

¹⁰⁸ Per maggiori approfondimenti si rinvia a Irpet (2005), *Imprese familiari e nuovi modelli di governance*. Ottobre, Firenze.

¹⁰⁹ Si ringrazia Alessandra Pescarolo per aver messo a disposizione il data base dell'indagine Irpet (2005); si ringrazia altresì Lorenzo Bacci e Silvia Ghiribelli per l'elaborazione dati.

possibile enucleare i soli artigiani sub-fornitori); la distribuzione delle imprese appare ben equilibrata (46% artigiane; 54% non artigiane). Questa informazione non era stata analizzata nella precedente indagine e pertanto si tratta di rielaborazioni originali su dati pre-esistenti opportunamente integrati¹¹⁰.

La distribuzione del campione analizzato è quella riportata nelle **Figura 5.2 e 5.3** da cui si ricava:

- la scontata concentrazione delle imprese artigiane sulle micro-imprese (70% delle imprese artigiane ha fino a 5 addetti contro il 25% di quelle non artigiane);
- la predilezione delle imprese artigiane per conservare forme giuridiche semplici testimoniata dalla elevata incidenza della voce “altre forme giuridiche” (ditte individuali, società di fatto) e dalla maggiore presenza di società di persone rispetto alle società di capitali (l’incidenza di formule giuridiche più semplici raggiunge l’81,5% nel mondo artigiano contro il 7,9% nel mondo non artigiano).

Figura 5.2. Distribuzione del campione intervistato (anno 2004)

N. Addetti	Non artigiane		Artigiane		Totale	
	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %
1-3 addetti	28	15,7	65	43,0	93	28,3
4-5 addetti	17	9,5	41	27,1	58	17,6
6-9 addetti	31	17,4	27	17,9	58	17,6
10-19 addetti	59	33,1	13	8,6	72	21,9
20 e oltre	43	24,2	5	3,3	48	14,6
Totale	178	100,0	151	100,0	329	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Figura 5.3. Distribuzione delle imprese tessili secondo la forma giuridica

Imprese	Val. ass.	Val. %	% su tot.
Non artigiane			
Soc a resp limitata	127	71,3	38,6
Sco in nome collettivo	5	2,8	1,5
Soc in acc semplice	15	8,4	4,6
Soc per azioni	22	12,4	6,7
Altro	9	5,1	2,7
Totale Non artigiane	178	100,0	54,1
Artigiane			
Soc a resp limitata	14	9,3	4,3
Sco in nome collettivo	56	37,1	17,0
Soc in acc semplice	14	9,3	4,3
Soc per azioni	0	0,0	0,0
Altro	67	44,4	20,4
Totale Artigiane	151	100,0	45,9
Totale			
Soc a resp limitata	141	42,9	42,9
Sco in nome collettivo	61	18,5	18,5
Soc in acc semplice	29	8,8	8,8
Soc per azioni	22	6,7	6,7
Altro	76	23,1	23,1
Totale complessivo	329	100,0	100,0

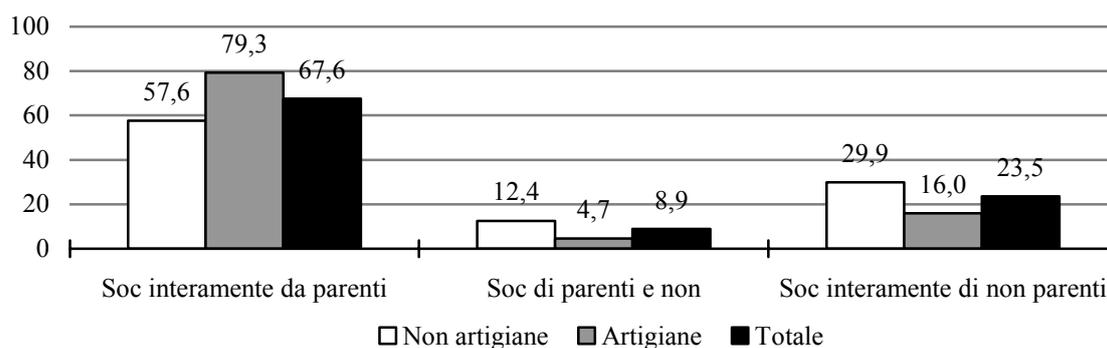
¹¹⁰ I valori riportati nel presente paragrafo si discostano talvolta da quelli dell’indagine Irpet (2005). A tale proposito si sottolinea che mentre nella ricerca curata da A. Pescarolo le stime proposte derivano da un rigoroso riporto all’universo, questo non è stato possibile nel nostro caso. Dal momento che la qualifica di impresa artigiana o non artigiana non era rilevata originariamente dalla indagine Irpet 2005 tale informazione è stata ottenuta incrociando i microdati dell’indagine con gli archivi Asia che consentono di risalire a tale informazione. Dato poi che nella nostra analisi la distinzione fra imprese artigiane e non artigiane è centrale e, tuttavia, il campione di partenza era stato stratificato a prescindere dall’appartenenza o meno al comparto artigiano, si è ritenuto opportuno commentare i dati campionari piuttosto che tentare un riporto all’universo che avrebbe dato luogo a forti distorsioni.

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

5.2.2. Struttura del vertice: elementi distintivi dell'assetto proprietario e modelli imprenditoriali

Il primo elemento distintivo dell'assetto proprietario nelle imprese tessili dell'area FI-PO riguarda la *tipologia dei soci* (**Figura 5.4**). Nell'ambito di due modelli differenti (interamente composte da parenti o decisamente a carattere non familiare) le imprese artigiane propendono nettamente verso modelli che prevedono un coinvolgimento di parenti; le realtà "miste" (dove convivono parenti e non) sono decisamente rare, soprattutto nell'ambito del mondo artigiano.

Figura 5.4. Distribuzione delle imprese secondo la compagine societaria attuale



Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

La lettura del dato va però colta nella sua dinamica osservando la natura dell'assetto societario in base alla variabile temporale dell'anno di fondazione (**Figura 5.5**). L'aspetto che si nota è che negli anni 50-60 le ditte individuali e le società interamente composte da parenti rappresentavano la totalità delle imprese artigiane, e gran parte del mondo imprenditoriale del distretto tessile. Nel corso degli anni si è invece registrata una crescita, seppur non lineare, di altre formule societarie; il vero punto di svolta è rappresentato dal 1990 (cfr. Irpet 2005, p. 139): in quell'anno le società composte da non parenti superano quelle composte da soli parenti. Il cambiamento, sia pure in misura meno accentuata, riguarda anche il mondo artigiano.

Figura 5.5. Distribuzione delle aziende del campione secondo l'assetto societario alla fondazione e in base all'anno di nascita

Valori %

Anno di inizio attività	Attività individuale	Soc composta interamente da parenti	Soc mista (parenti e non)	Soc composta da non parenti	Totale
Artigiani					
Fino a 1950	40,0	60,0	0,0	0,0	100,0
da 1951 a 1960	40,0	40,0	0,0	20,0	100,0
da 1961 a 1970	38,5	42,3	3,8	15,4	100,0
da 1971 a 1980	22,0	42,0	12,0	24,0	100,0
da 1981 a 1990	7,9	65,8	2,6	23,7	100,0
da 1991 a 2000	23,1	38,5	0,0	38,5	100,0
Oltre	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Totale	22,5	48,3	5,3	23,8	100,0
Non artigiani					
Fino a 1950	54,5	27,3	0,0	18,2	100,0
da 1951 a 1960	21,4	28,6	7,1	42,9	100,0
da 1961 a 1970	21,4	42,9	21,4	14,3	100,0
da 1971 a 1980	20,0	42,9	8,6	28,6	100,0
da 1981 a 1990	14,3	36,7	14,3	34,7	100,0
da 1991 a 2000	11,8	33,3	11,8	43,1	100,0
Oltre	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Totale	18,0	35,4	11,2	35,4	100,0

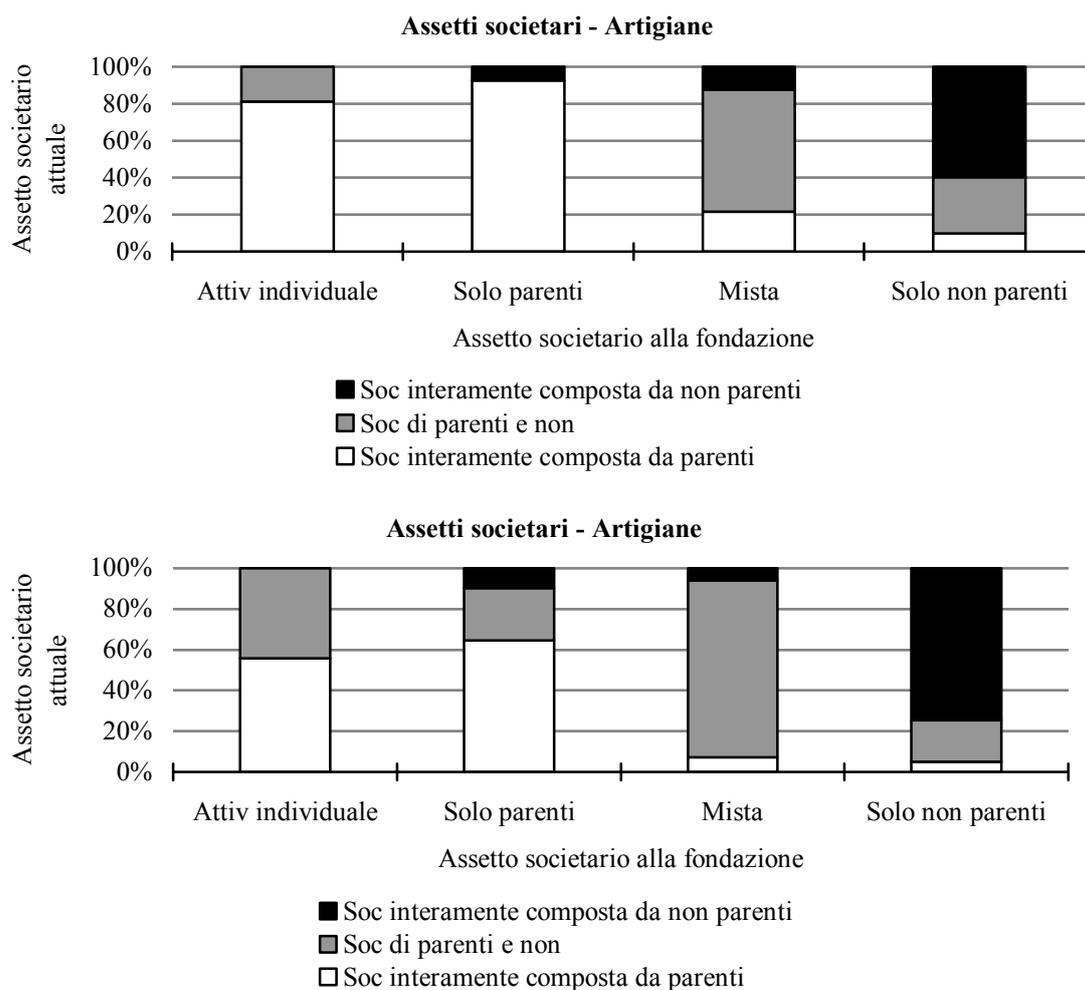
Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Il fenomeno è già stato evidenziato da tempo (Pescarolo 1994, Irpet 2005), e le principali spiegazioni della modificazione intervenute negli assetti societari possono essere ricondotte a:

- le mutate condizioni di mercato che hanno visto crescere la complessità gestionale richiedendo sempre più competenze specialistiche anche al di fuori della ristretta cerchia familiare;
- la modificazione dei valori portanti del distretto verso valori non meramente guidati da logiche familiari (individualismo);
- i cambiamenti sociali intervenuti nelle stesse famiglie italiane (si riduce il numero di figli, aumenta il desiderio di autonomia, le reti sociali si ampliano anche al di fuori dei ristretti confini della famiglia “ufficialmente” riconosciuta).

Non si deve però leggere questa dinamica come un netto ridimensionamento del ruolo della famiglia; semmai emerge una maggiore complessità dei processi di genesi e successione imprenditoriale. Se infatti si analizzano i percorsi evolutivi degli assetti societari connessi ai processi di transizione generazionale, si osservano comportamenti che vanno nel senso di riaffermare la centralità del ruolo della famiglia. In **Figura 5.6** si riportano le aziende del campione (di seconda e successiva generazione) secondo la *natura dell’assetto societario alla nascita ed al momento attuale*, ciò permette di cogliere i cambiamenti avvenuti nel tempo per effetto dei passaggi generazionali.

Figura 5.6. Distribuzione delle imprese del campione secondo l’assetto societario alla nascita ed attuale
Valori %



Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

In particolare si osserva:

- le imprese che alla nascita avevano una compagine composta da soli parenti continuano a mantenere nel tempo questa formula (nel mondo artigiano ciò è più evidente rispetto alle imprese non artigiane);
- aziende individuali, miste o anche interamente composte da non parenti tendono nei passaggi generazionali a subire un processo di concentrazione della proprietà nelle mani di familiari.

I processi di “ri-familiarizzazione del vertice” sono assai più accentuati nel mondo artigiano rispetto a quello non artigiano dove assume una certa rilevanza anche il ruolo delle imprese miste (ovvero nel momento della transizione generazionale si amplia e si allarga la composizione della compagine sociale anche a non parenti). In altre parole, per quanto riguarda il passato, i meccanismi ereditari nei passaggi di proprietà hanno finora retto, soprattutto nel mondo artigiano: con l’azienda si trasferiva anche un bagaglio “di saperi”, spesso di natura produttiva appresi “per esperienza”, ed il passaggio aveva un alto valore simbolico che non può essere ricondotto solo alla logica degli affari.

Con riferimento *all’assetto imprenditoriale* l’analisi conferma la prevalenza nel settore in esame di un modello di “imprenditore tradizionale” (Fazzi 1982; Vallini 1990, Burresi-Guercini 1999) proprietario dell’impresa, accentratore di funzioni, di sesso prevalentemente maschile, che predilige modelli di gestione familiari, dal ridotto livello di istruzione formale.

Soffermando l’attenzione sugli elementi che caratterizzano le imprese artigiane si osserva:

- un maggior grado di coinvolgimento degli altri soci nella gestione aziendale, testimoniata da una leggera maggiore prevalenza di secondi soci coinvolti nella gestione strategica, mentre si azzera la presenza di soci che non esercitano alcuna funzione di vertice (**Figura 5.7**);
- una maggiore presenza di imprenditoria femminile rispetto alle imprese non artigiane, una prevalenza che si mantiene in tutte le categorie di soci (**Figura 5.8**);
- una maggiore ampiezza della rete di rapporti familiari (nel senso che gli artigiani coinvolgono nella compagine sociale non solo in misura maggiore i parenti in linea retta, ma anche altri familiari), mentre si riscontra una inferiore presenza di soci non parenti rispetto alle imprese non artigiane (ovvero il modello di vertice di stampo “manageriale” è assai lontano dalla realtà dell’impresa artigiana) (**Figura 5.9**);
- una elevata incidenza di bassi titoli di studio in tutte le categorie di soci, a differenza delle altre imprese non artigiane (dove non solo si registra la presenza di qualche laureato, ma mediamente, si hanno compagini aziendali dove almeno uno dei soci possiede un titolo di studio superiore a quello della scuola dell’obbligo) (**Figura 5.10**).

Figura 5.7. Distribuzione delle imprese del campione secondo il ruolo decisionale dei primi tre soci

Valori %

	Primo socio			Secondo socio			Terzo socio		
	Artigiani	Non artigiani	Totale	Artigiani	Non artigiani	Totale	Artigiani	Non artigiani	Totale
Imprend. con ruolo principale al vertice	43,3	48,2	91,5	27,2	21,9	49,1	19,2	20,0	39,2
Socio che prende decisioni strategiche	5,2	1,3	6,6	16,3	15,2	31,4	18,5	20,8	39,2
Socio senza funzioni imprend	0,0	1,3	1,3	1,4	6,4	7,8	2,3	9,2	11,5
Socio propr ma senza funzioni	0,3	0,3	0,7	6,0	5,7	11,7	3,1	6,9	10,0
Totale	48,9	51,1	100,0	50,9	49,1	100,0	43,1	56,9	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Figura 5.8. Distribuzione delle imprese secondo le principali caratteristiche dei tre soci – sesso
Valori %

Sesso	Primo socio			Secondo socio			Terzo socio		
	Artigiani	Non artigiani	Totale	Artigiani	Non artigiani	Totale	Artigiani	Non artigiani	Totale
NR	1,3	11,2	6,7	5,3	20,8	13,7	62,9	58,4	60,5
Maschio	77,5	76,4	76,9	54,3	52,8	53,5	20,5	29,8	25,5
Femmina	21,2	12,4	16,4	40,4	26,4	32,8	16,5	11,8	14,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Figura 5.9. Distribuzione delle imprese secondo le principali caratteristiche dei tre soci - parentela
Valori %

Parentela	Primo socio			Secondo socio			Terzo socio		
	Artigiani	Non artigiani	Totale	Artigiani	Non artigiani	Totale	Artigiani	Non artigiani	Totale
NR	4,6	16,3	10,9	6,6	24,2	16,1	64,2	61,2	62,6
Non parente	16,6	20,8	18,8	12,6	13,5	13,1	6,6	10,7	8,8
Coniuge	21,8	11,2	16,1	27,1	16,3	21,3	5,3	1,7	3,3
Figlio/a	6,6	11,2	9,1	12,6	12,3	12,5	6,0	13,5	10,0
Fratello/sorella	25,2	18,0	21,3	25,8	21,9	23,7	8,6	3,9	6,1
Altro parente	25,2	22,5	23,7	15,2	11,8	13,4	9,3	9,0	9,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Figura 5.10. Distribuzione delle imprese secondo le principali caratteristiche dei tre soci - titolo di studio
Valori %

Titolo di studio	Primo socio			Secondo socio			Terzo socio		
	Artigiani	Non artigiani	Totale	Artigiani	Non artigiani	Totale	Artigiani	Non artigiani	Totale
NR	0,6	13,5	7,6	4,6	24,1	15,2	63,6	59,6	61,4
Nessun titolo o licenza elementare	30,5	6,7	17,6	26,5	6,7	15,8	11,2	3,9	7,3
Media inferiore	37,7	25,3	31,0	43,7	23,0	32,5	14,6	10,7	12,5
Diploma	31,1	47,7	40,1	23,8	37,1	31,0	9,9	21,3	16,1
Laurea	0,0	6,7	3,6	1,3	9,0	5,4	0,6	4,5	2,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Il mondo artigiano accentua quindi i segnali di ritardo del tessuto imprenditoriale del distretto nel fronteggiare le sfide dell'attuale complessità ambientale. Ci si basa ancora prevalentemente su "self made man" (Becattini, 2000) che fondano le loro capacità competitive su una triade di fattori (Irpet, 2005, p. 142): conoscenza del contesto locale, capacità di cogliere occasioni, laboriosità. Poca importanza viene invece attribuita ad altri fattori (formazione manageriale, capacità organizzative di gestione di gruppi, capacità di delega, carisma e leadership) che si dimostrano critici per fronteggiare il nuovo scenario competitivo.

L'emergere di nuove tecnologie, l'apertura dei mercati, l'intersettorialità delle dinamiche competitive stanno progressivamente modificando le risorse e competenze richieste; se la competizione si sposta da una leadership di costo ad una differenziazione dell'offerta è opportuno inserire in azienda nuove competenze, nuovi linguaggi codificati, nuovi meccanismi organizzativi che non si limitino ai rapporti di fiducia su una mera base di prossimità locale. Se

già il distretto pratese soffre di questo ritardo di adeguamento, il mondo artigiano evidenzia un ritardo ancora maggiore che preoccupa se, in prospettiva, si vuole difendere la funzionalità del tessuto produttivo del distretto.

Imprese deboli attivano in genere anche relazioni deboli se si considera la qualità dei rapporti e delle *risorse territoriali considerate rilevanti per lo sviluppo aziendale* (**Figura 5.11**): il mondo artigiano non solo si caratterizza per un più debole rapporto con il mondo bancario, ma altresì presenta maggiori problemi nel reperimento del personale; evidenzia maggiori difficoltà nell'acquisire nuove tecnologie e nuove competenze anche attraverso il ricorso a rapporti di collaborazione con il mondo della formazione; viene infine confermata la tesi che la debole presenza di risorse e competenze critiche interne all'impresa attiva anche una debole domanda di servizi a più alto valore aggiunto. Basare le proprie capacità di sviluppo su fattori di prossimità commerciale (vicinanza con fornitori e clienti) e sull'identità del territorio (questi sono i due fattori dichiarati maggiormente critici dagli artigiani), a prima vista appare una condizione necessaria ma non sufficiente per fronteggiare il cambiamento; in un contesto di competizione dinamica diventa critico ampliare ed arricchire i circuiti cognitivi dell'impresa, la mera prossimità di per sé non appare più efficace a generare innovazione, cosa che sembra invece avvenire in alcune imprese non artigiane che hanno aperto la compagine aziendale a soggetti esterni alla famiglia; quest'ultime sembrano più recettive verso alcuni fattori capaci di attivare innovazioni di prodotto e di processo (Irpel 2005).

Figura 5.11. Distribuzione delle imprese del campione secondo l'assetto societario attuale e le risorse territoriali considerate rilevanti allo sviluppo imprenditoriale

Valori %

Risorse territoriali considerate rilevanti allo sviluppo imprenditoriale	Artigiani				Totale			
	Società interamente composta da parenti	Società di parenti e non	Società di non parenti	Tot. artigiani	Società interamente composta da parenti	Società di parenti e non	Società di non parenti	Totale
Sostegno finanziario banche	50,4	71,4	45,8	51,0	50,9	75,9	62,3	56,1
Dotazione infrastrutture	50,4	57,1	41,7	49,0	52,1	69,0	48,1	52,6
Identità del territorio	64,7	71,4	70,8	66,2	69,1	62,1	59,7	66,5
Vicinanza fornitori-clienti	69,7	85,7	83,3	72,8	70,9	72,4	63,6	69,5
Facilità reperimento manodopera	36,1	57,1	45,8	38,4	45,2	69,0	51,9	48,9
Offerta locale di competenze tecnologiche	22,7	28,6	29,2	23,8	34,5	41,4	44,2	37,2
Rapporto con istituti di istruzione, formaz.ne	6,7	14,3	0,0	6,0	12,8	27,6	15,6	14,7
Presenza di istituzioni e organizzazioni	5,9	0,0	25,0	8,7	10,6	17,2	26,0	14,7
Servizi avanzati alle imprese	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpel (2005)

Le carenze strutturali si ripercuotono ovviamente sulle *performance delle imprese osservate in base all'assetto proprietario* (**Figura 5.12**): il comparto artigiano soffre di più rispetto al mondo non artigiano, in un quadro distrettuale che presenta dinamiche certamente preoccupanti. In generale i segnali di maggiore dinamismo sembrano caratterizzare le imprese miste e quelle composte da soci interamente non parenti; si tratta di formule rare per le imprese artigiane, ed anche quando le si adottano non sembrano capaci di invertire il trend negativo delle performance aziendali (evidentemente il mondo artigiano è meno efficace nel gestire l'impresa quando abbandona logiche di governo familiari).

Figura 5.12. Distribuzione delle aziende del campione secondo l'assetto proprietario attuale e il fatturato nel quadriennio 2001-2004

Valori % al netto delle non risposte

Dinamica del fatturato	Non artigiani				Artigiani				Totale			
	Società interamente composta da parenti	Società di parenti e non	Società di non parenti	Totale	Società interamente composta da parenti	Società di parenti e non	Società di non parenti	Totale	Società interamente composta da parenti	Società di parenti e non	Società di non parenti	Totale
Aumentato	15,7	31,8	22,6	19,8	10,1	0,0	4,3	8,7	12,7	24,1	17,1	14,6
Stabile	37,3	45,5	32,1	36,7	31,1	57,1	30,5	32,2	33,9	48,3	31,6	34,5
Diminuito	47,0	22,7	45,3	43,5	58,8	42,9	65,2	59,1	53,4	27,6	51,3	50,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

5.2.3. L'ingresso delle nuove generazioni: alcune informazioni inerenti i figli degli imprenditori e i meccanismi di successione imprenditoriale

Dopo aver analizzato la natura del vertice aziendale interessa: a) approfondire alcune caratteristiche della "nuova generazione" (i figli) che si approssima ad avvicinare l'imprenditore nell'impresa familiare; b) vedere come viene vissuto dall'impresa il processo di transizione generazionale (la delicata fase della successione imprenditoriale).

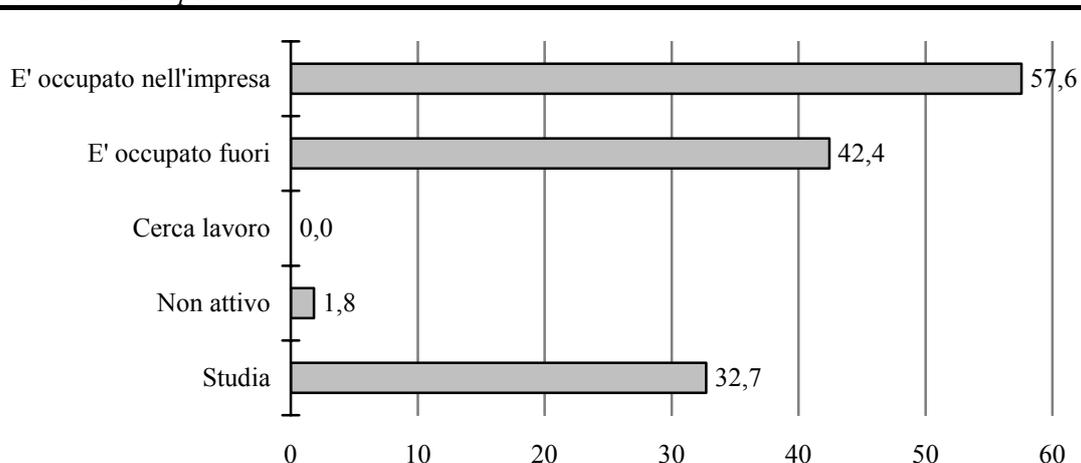
A tale riguardo sono state rielaborate le informazioni delle imprese i cui imprenditori hanno dei figli di età ricompresa tra 20 e 45 anni: al netto delle mancate risposte le imprese del campione dove l'imprenditore dichiara di avere figli sono 187 (il 56,8% del campione).

Il primo aspetto che è possibile cogliere è la *condizione lavorativa dei figli dell'imprenditore* (Figura 5.13) da cui si ricava:

- in generale una buona predisposizione alla continuità aziendale visto che il 57,6% degli intervistati è già occupato nell'impresa e quindi ha seguito le orme del padre (ciò ha talvolta comportato un abbandono precoce del proprio percorso scolastico);
- un valore significativo di figli è occupato fuori dell'impresa (42,4%), così come diversi sono anche i figli che studiano (32,7%). Il fatto che il totale delle risposte non dia 100 significa che sono presenti risposte multiple; ciò indica che diversi figli di imprenditori proseguono i loro studi (anche universitari) in qualità di studenti lavoratori (ovvero al contempo lavorano nell'azienda di famiglia e studiano).

Figura 5.13. Distribuzione delle imprese secondo la condizione lavorativa dei figli dell'imprenditore

Valori % su tot. risposte



Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Se si distingue la condizione lavorativa dei figli dell'imprenditore in base alla natura dell'impresa (**Figura 5.14**) si osservano alcune specificità delle imprese artigiane:

- gli artigiani hanno figli con una minore propensione a proseguire gli studi e, se pur leggermente, presentano anche alcuni casi di inattività;
- gli artigiani presentano una maggiore incidenza di figli che sono occupati fuori dell'impresa e, quindi, una minor propensione a proseguire l'attività familiare.

In altre parole, nelle imprese artigiane del settore tessile sono più evidenti i problemi di successione imprenditoriale rispetto alle altre imprese distrettuali.

Una conferma di questo aspetto la si ha analizzando *il grado di condivisione valoriale dei figli (di età compresa tra 20 e 45 anni) rispetto ai valori dei padri* (**Figura 5.15**).

Figura 5.14. Distribuzione delle imprese secondo la condizione lavorativa dei figli dell'imprenditore e natura dell'impresa

Valori % su tot. Risposte valide

<i>Condizione lavorativa dei figli dell'imprenditore</i>	Non artigiano	Artigiano	Totale
Studia	16,5	13,2	29,7
Non attivo	0,6	1,1	1,7
Cerca lavoro	0,0	0,0	0,0
E' occupato fuori dell'impresa	17,6	20,9	38,5
E' occupato nell'impresa	33,3	18,6	51,9

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Figura 5.15. Distribuzione % delle imprese secondo il grado di condivisione dei valori dei padri da parte dei figli

Valori % su tot. Risposte valide

<i>Grado di condivisione</i>	Non artigiani	Artigiani	Totale
Si	37,7	22,2	31,0
Si senza entusiasmo	33,0	24,7	29,4
No	21,7	39,5	29,4
Decisamente no	7,5	13,6	10,2
Totale	100,0	100,0	100,0
<i>% su tot. risposte</i>	<i>56,7</i>	<i>43,3</i>	<i>100,0</i>

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Il dato non è nuovo, in quanto una certa scollatura valoriale tra padri e figli era già stata segnalata in concomitanza di una prolungata crisi di settore (Giovannini 1997); però ciò che fa riflettere è l'intensità del fenomeno perché altre indagini sui processi di transizione generazionale in altre province toscane avevano dato risultati diversi, di maggiore condivisione valoriale tra generazioni (in particolare sulla provincia di Arezzo si veda Zanni-Guerrieri-Seri, 2005). Nel distretto pratese si sta quindi avvertendo un'accelerazione del processo che determina una pericolosa "spaccatura" tra generazioni dato che quasi il 70% dei figli degli imprenditori evidenzia un'incerta o nulla condivisione dei valori dei padri. Le imprese artigiane sono quelle dove il problema è più avvertito, soprattutto è la categoria dove si registra il maggiore allontanamento dei valori dei figli rispetto a quello dei padri.

Sotto il profilo temporale la presenza di una divaricazione generazionale a livello di valori e di etica del lavoro si era in passato già registrata nel territorio pratese (Maccelli 1982; Irpet 2005), si tratterebbe quindi di una seconda "spaccatura" in una nuova fase evolutiva del distretto:

- La prima spaccatura si sarebbe registrata alla fine degli anni '70 in concomitanza del passaggio da una cultura contadina ad una operaia, ed è stata la base del successivo decollo industriale del distretto pratese con alcuni elementi di continuità (sacrificio, famiglia, ecc.) e

discontinuità a livello di valori di riferimento (modelli patriarcali rigidi, abbandono del rapporto con il mondo rurale, ecc.);

- Nella fase attuale si starebbe registrando una seconda spaccatura generazionale con il graduale passaggio da una cultura operaia ad una di tipo post-fordista (frutto anche di un generale innalzamento dei titoli di studio da parte dei figli) che dovrebbe portare ad una parallela crescita di attività del terziario (più o meno avanzato); anche in questo caso emergerebbero evidenti discontinuità a livello valoriale (autosfruttamento, spirito di sacrificio, apprendimento tacito “per esperienza”, ecc.) e di continuità (ruolo della famiglia come fattore di compensazione nei casi di difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro, pragmatismo, cultura del lavoro, ecc.).

Tutto ciò innesca evidenti processi selettivi nel mondo delle imprese tessili legati alla delicatezza del problema successorio che si avverte soprattutto nelle imprese familiari artigiane. L’incidenza del *problema successorio sotto il profilo temporale* lo si ricava dalla **Figura 5.16** che evidenzia:

- Un 12% di imprese che dovrà gestire a breve termine il problema successorio. Si è considerato “breve termine” l’arco temporale di un decennio in quanto il processo di transizione generazionale è abbastanza lungo da gestire (comporta spesso una lunga convivenza tra padri e figli in azienda; richiede di agire sul processo formativo con largo anticipo). Il fatto che le imprese non siano più numerose in questo arco temporale conferma, come vedremo, che il processo di selezione è già da tempo avviato.
- In generale, emerge una forte incidenza di soggetti che “non si pongono il problema” (circa un terzo del campione). Ciò significa che per diverse imprese il ricambio generazionale è già stato gestito di recente, oppure (cosa più preoccupante), che il processo non viene in alcun modo programmato (semplicemente quando accade si cerca di risolvere il problema).
- Una elevata presenza di imprese che rispondono “altro” (con una forte incidenza per quanto riguarda le imprese artigiane). In questo caso il dato è estremamente preoccupante perché gli imprenditori intervistati affermano che con molta probabilità chiuderà l’azienda al momento della pensione del titolare (Irpel, 2005, p. 153).

Figura 5.16. Distribuzione % delle imprese secondo i tempi entro i quali avrà luogo il ricambio generazionale ai vertici dell’impresa

<i>Tempi del ricambio generazionale</i>	Non artigiane	Artigiane	Totale
1-5 anni	5,6	4,6	5,2
5-10 anni	9,0	5,3	7,3
10-15 anni	13,5	3,3	8,8
Oltre	12,9	7,9	10,6
Non ci poniamo il problema	34,3	32,5	33,4
Altro	24,7	46,4	34,7
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

Ulteriori informazioni al riguardo si ricavano dall’analisi delle *imprese per tipologia di soci secondo le modalità di ricambio del vertice* (**Figura 5.17**). Le strategie adottate per realizzare il ricambio sembrano differenziarsi a seconda della tipologia di azienda; si evidenzia infatti:

- L’alta incidenza di imprese che “non rispondono” legata proprio al fatto che, probabilmente, diverse pensano di chiudere (Irpel 2005).
- Un’incidenza più elevata di cessione a terzi nel caso di imprese familiari (particolarmente significativa nel caso delle imprese artigiane) rispetto a quelle gestite da non familiari o miste.
- La gran parte delle imprese che risponde “Altro” afferma apertamente che chiuderà l’azienda al momento della successione (ed anche in questo caso l’incidenza delle imprese artigiane sul totale delle risposte è assai più alta rispetto a quelle non artigiane)

Figura 5.17. Distribuzione % delle imprese per tipologia di soci secondo le modalità di ricambio del vertice

Ricambio più probabile	Imprese con soci parenti			Imprese con soci parenti e non + con soli soci non parenti		
	Non artigiani	Artigiani	Totale	Non artigiani	Artigiani	Totale
NR	58,8	52,9	55,7	66,7	58,1	64,2
All'interno della famiglia	30,4	14,3	21,7	13,3	9,7	12,3
Cessione a terzi	5,9	21,8	14,5	13,3	0,0	9,4
Altro	4,9	10,9	8,1	6,7	32,3	14,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da Irpet (2005)

In definitiva, il processo di selezione degli imprenditori del distretto tessile pratese è forte non solo per fattori esogeni (la concorrenza esterna), ma anche per fattori endogeni (successione). I processi di transizione generazionale possono avere sbocchi diversi (cessione di imprese a terzi, chiusure di attività; successione familiare); le informazioni riportate forniscono delle prime indicazioni prospettiche sulle dinamiche in corso nel settore tessile dell'area considerata distinguendo per tipologie aziendali (artigiane e non). Il dato sulla mortalità (che a prima vista sembra interessare circa un terzo delle imprese) deve preoccupare, ma merita anche qualche riflessione a commento:

- Anzitutto le risposte fornite scontano un generale pessimismo connesso alla lunga crisi del settore; questa può accentuare i toni negativi (in tal senso v. anche Irpet 2005); come vedremo tra breve, infatti, l'aver fatto una domanda simile un anno dopo, in un momento congiunturale leggermente migliore per le aziende, modifica leggermente in senso più ottimistico le prospettive future degli imprenditori (v. § 5.2.4).
- Nel mondo artigiano, entro certi limiti, può considerarsi naturale una certa mortalità aziendale soprattutto per quanto riguarda quelle micro attività (1-2 addetti) dove, più che chiudere un'impresa, si estingue un "progetto di vita" di una persona. In questi casi l'auspicio è che in parallelo inizi un nuovo progetto imprenditoriale da parte dei figli o di altri soggetti che "si mettono in proprio" nel medesimo settore.
- Alcuni dei processi di chiusura delle attività possono in realtà essere "guidati" dagli imprenditori, anziché essere "subiti" dal mercato. In presenza di una lunga fase recessiva per il settore moda, infatti, possono essere gli stessi padri a spingere i figli verso altri settori considerati a maggior guadagno; al contempo, se la scelta viene invece presa dal figlio (senza il consenso del padre), va interpretata come un elemento di autonomia del soggetto che non necessariamente significa un calo di tensione imprenditoriale nel distretto.

Alla luce di questi processi è molto probabile che la struttura imprenditoriale del distretto nei prossimi anni verrà mutata con la scomparsa di alcuni attori e, si auspica, l'emergere di altri. Questi potranno essere sia imprenditori italiani (nel settore industriale o nel terziario), sia una nuova imprenditoria etnica che va ad occupare alcuni segmenti di mercato in passato non coperti dalla specializzazione produttiva del distretto pratese (come vedremo nel § 5.3). Nel prossimo paragrafo cercheremo invece di segnalare alcuni aspetti distintivi riguardanti le imprese del settore T/A operanti a Prato gestite da imprenditori più giovani.

5.2.4. Le nuove imprese distrettuali: alcune considerazioni inerenti le performance in base all'età dell'imprenditore

Come anticipato nel precedente §, le prospettive future degli imprenditori possono essere condizionate dalla congiuntura economica al momento dell'intervista; un eccesso di pessimismo verificato nell'estate del 2005 (anno in cui fu condotta la rilevazione dell'indagine Irpet), può risultare mitigato in presenza di alcuni primi tiepidi segnali di ripresa emersi nell'estate del 2006 (periodo in cui è stata svolta la nostra indagine con questionario). I dati non si prestano a confronti diretti in quanto la numerosità del campione, la composizione settoriale/territoriale e gli attori

intervistati sono diversi, però forniscono alcune possibili indicazioni in chiave prospettica riguardo il comportamento degli imprenditori.

In particolare, *le prospettive future delle imprese tessili dell'area Prato-Empoli* indicherebbero:

- Una riduzione delle imprese che intendono chiudere l'attività (rispetto a circa un terzo delle imprese con possibile cessazione dell'attività rilevato nell'indagine Irpet 2005), visto che il dato si attesterebbe attorno al 17-20% considerando anche le mancate risposte.
- Si riduce leggermente anche il numero di imprenditori che prevede di cedere l'impresa, ma emerge un numero significativo di imprese (l'11%) che ipotizza un ridimensionamento/ristrutturazione della propria attività. Ovvero, in presenza di alcuni segnali più incoraggianti provenienti dal mercato parte degli imprenditori che avevano dichiarato di chiudere probabilmente possono proseguire, però rifocalizzando il proprio business e ridimensionando la propria impresa.

In generale, con il passare del tempo il numero delle imprese tessili "in bilico" nel sistema distrettuale resta lo stesso (circa un terzo delle imprese), però le opzioni strategiche in risposta a questa situazione di difficoltà possono cambiare alla luce delle dinamiche di mercato che si registreranno. La tendenza di fondo resta indirizzata verso una contrazione del numero di operatori, però la congiuntura può amplificare o ridimensionare il processo di selezione in corso (**Figura 5.18**).

Figura 5.18. Prospettive future delle imprese moda dell'area Prato/Empoli (interviste nell'anno 2006)

<i>Cosa prevede succederà alla sua azienda nei prossimi anni?</i>	Val. ass.	Val. %
1. Si svilupperà ulteriormente	29	17,7
2. Resterà sostanzialmente la stessa	77	47,0
3. Subirà un ridimensionamento	18	11,0
4. La venderò	4	2,4
5. Chiuderà	28	17,1
6. Altro (specificare)	1	0,6
N.R.	7	4,3
Totale	164	100,0

Fonte: ns. elaborazioni

Per una migliore lettura dei dati in termini prospettici può essere interessante vedere come si distribuiscono le risposte in base alla dinamica degli addetti ed in base all'età del vertice aziendale.

A tale riguardo in **Figura 5.19** si riporta *la distribuzione del numero di addetti dell'impresa, distinti per posizione professionale, nell'anno 2005 e nell'anno 2001*; ciò permette di cogliere delle differenze nel trend generale degli occupati nell'ultimo quinquennio (il calo supera il 6% del totale degli occupati) distinti a seconda della posizione professionale. Da un primo esame dei dati si ricava:

- Un calo più sensibile delle componenti familiari sia in posizione di soci (dove in genere prevale la presenza di un familiare) sia sotto forma di collaboratori (entrambe le componenti sono quelle che registrano il calo maggiore). A prima vista, quindi, la recente evoluzione sembra innescare processi selettivi anzitutto nei confini familiari riducendone il peso rispetto ad altre categorie di attori.
- Si colgono dei primi flebili segni di managerializzazione del vertice, che tuttavia interessano un numero limitato di attori e di imprese (la variazione positiva è appena percettibile)
- Si rafforza la componente di operai specializzati il che sembrerebbe indicare uno sforzo ad innalzare le competenze rispetto a profili professionali generici.

Figura 5.19. Distribuzione del numero di addetti dell'impresa, distinti per posizione professionale, nell'anno 2005 e nell'anno 2001

Val. assoluti e %

Posizione professionale	Addetti 2005	%	Addetti 2001	%	Δ (2001-2005)	Δ % (2001-2005)
a. Titolare e Soci	309	14,4	372	16,3	-63	-1,9
b. Dirigenti	34	1,6	27	1,2	+7	+0,4
c. Collaboratori familiari	35	1,6	103	4,5	-58	-2,9
d. Impiegati	300	14,0	347	15,2	-47	-1,2
e. Operai specializzati	499	23,3	455	19,9	+44	+3,4
f. Operai comuni	970	45,3	985	43,1	-15	+2,2
Totale	2.143	100,0	2284	100,0	-141	0,0

Fonte: ns. elaborazioni

Un ulteriore apporto informativo può venire dall'esame delle imprese in base all'età del vertice aziendale; in particolare, si è provato a individuare eventuali differenze nei comportamenti imprenditoriali a seconda dell'anzianità dell'imprenditore. La diffusa presenza di vertici composti da più persone e la mancanza di informazioni più dettagliate ha reso parziale l'esame dei dati che si è limitata a classificare con certezza le classi di età solo per le imprese che presentano un solo imprenditore (ovvero un organo monoperonale). Ciò ha permesso di svolgere delle riflessioni solo per il 40% delle imprese intervistate i cui vertici si addensano in gran parte nella fascia di età intermedia (v. **Figura 5.20**). Rispetto alle altre categorie di attori che lavorano in azienda, distinti per posizione professionale, i titolari presentano un'età media leggermente più alta (**Figura 5.21**); la differenza di età tra titolari/soci e collaboratori familiari non è troppo marcata il che evidenzia una loro composizione composita, con un probabile coinvolgimento dei coniugi (se fossero presenti soprattutto figli il differenziale di età sarebbe infatti maggiore).

Figura 5.20. Distribuzione del vertice aziendale (titolari e soci) per età dell'imprenditore nell'anno 2005

Titolare e soci per età	Val. ass.	Val. % su tot.	Val. % su tot. risposte valide
Fino a 35 anni	5	3,0	7,6
Da 36 a 60 anni	46	28,0	69,7
Oltre 60 anni	15	9,1	22,7
Non classificati	98	59,8	
Totale	164	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni

Figura 5.21. Età media degli addetti per posizione professionale (solo risposte valide)

Posizione professionale	Età media
a. Titolare e Soci	50
c. Collaboratori familiari	44
d. Impiegati	39
e. Operai specializzati	40
f. Operai comuni	40
Totale	43

Fonte: ns. elaborazioni

Una volta individuata la fascia di età è possibile effettuare delle associazioni significative con alcuni indicatori di performance aziendali per verificare se esistono delle marcate differenze nelle dinamiche evolutive tra imprenditori più giovani e più anziani. Ovviamente anche in questo caso si hanno delle mere indicazioni riguardanti un numero limitato di imprese (quelle con vertice

monopersonale) che non riguardano l'intero campione analizzato¹¹¹. In particolare, tra le diverse possibili correlazioni, ne abbiamo verificate tre riguardanti:

- *L'età degli imprenditori e le performance occupazionali*¹¹². In questo caso gli imprenditori più giovani sembrano contraddistinguersi per una maggiore stabilità dei livelli occupazionali (non emergerebbero, cioè, nette variazioni di addetti in senso negativo o positivo), mentre gli imprenditori di mezza età o più anziani presentano profili più articolati (nel senso che evidenziano anche casi di marcate riduzioni o aumenti occupazionali).
- *L'età degli imprenditori e le variazioni di fatturato*¹¹³. In un contesto di generale sofferenza del fatturato aziendale, la classe di età che sembra più in grado di difendere il proprio giro di affari sembra essere quella intermedia (tra 36 e 60 anni); quella che registra il calo più marcato è la classe di imprenditori più anziani (oltre i 60 anni), ma le diminuzioni nel giro d'affari caratterizzano anche gli imprenditori più giovani (sotto i 35 anni).
- *L'età degli imprenditori e le prospettive future dell'azienda*¹¹⁴. Con riferimento alle opzioni future (già elencate in **Figura 5.18**), l'approfondimento in base all'età del vertice evidenzia una forte incidenza delle età più avanzate tra gli imprenditori che prospettano la chiusura dell'attività. Buona parte degli imprenditori che dichiarano di voler chiudere ha più di 60 anni riconducendo il fenomeno a processi di ricambio generazionale; un'altra quota significativa di imprenditori, però, ha un'età intermedia, tra 35-60 anni, tra questi quindi si annidano evidenti segnali di crisi aziendale. Contrariamente a quanto ci saremmo aspettati, invece, agli imprenditori più giovani (sotto i 35 anni) non manifestano una maggiore propensione alla crescita (seppur limitati a pochi casi osservati, questi imprenditori sembrano propendere a stabilizzare la loro struttura aziendale anziché ad ampliarla).

Un'ulteriore informazione può essere ricavata analizzando l'associazione tra *l'età dell'imprenditore e le sue competenze tecnologiche*¹¹⁵ (v. **Figure 5.22 e 5.23**). Ci saremmo aspettati una netta e precisa correlazione tra giovane età dell'imprenditore e grado di adozione di nuove tecnologie, ma la realtà dei fatti si dimostra più articolata. Il tipo di produzione può ovviamente influenzare le risposte (ad esempio il grado di adozione di macchine a controllo numerico dipende ovviamente dalla fase produttiva e dal tipo di prodotto realizzato), ma in generale si osserva:

Figura 5.22. Grado di adozione di strumenti e tecnologie in base all'età dell'imprenditore

Valori assoluti

<i>Strumenti/tecnologie presenti in azienda</i>	<i>Val. ass.</i>	<i>Val. %</i>	<i>Di cui fino a 35 anni</i>	<i>Di cui da 36 a 60 anni</i>	<i>Di cui oltre i 60 anni</i>	<i>Di cui non classificato</i>
a. Indirizzo di posta elettronica	99	60,4	3	18	7	71
b. Collegamento ad internet (ASDL o ISDN)	100	61,0	3	19	7	71
c. Sito internet	55	33,5	2	7	5	41
d. Rete informatica con committenti/fornitori (intranet; altri tipi di network)	29	17,7	2	3	1	23
e. Sistemi CAD (area progettazione)	29	17,7	0	3	2	24
f. Macchine a controllo numerico computerizzato/ sistemi di automazione flessibile	40	24,4	1	7	2	30
g. Altra tecnologia innovativa	5	3,0	0	0	1	4
Totale	164	100	5	46	15	98

Fonte: ns. elaborazioni

¹¹¹ Dato il numero limitato di aziende analizzate si omette di riportare nel testo i dati in tabella limitandoci a delle brevi considerazioni sulle possibili associazioni.

¹¹² Con riferimento al questionario riportato in allegato 4 si è cioè incrociato la D. 11 (sezione 1 solo rigo a) con la D. 10 (sezione I).

¹¹³ Con riferimento al questionario riportato in allegato 4 si è cioè incrociato la D. 11 (sezione 1 solo rigo a) con la D. 8 (sezione IV).

¹¹⁴ Con riferimento al questionario riportato in allegato 4 si è cioè incrociato la D. 11 (sezione 1 solo rigo a) con la D. 3 (sezione IV).

¹¹⁵ Con riferimento al questionario riportato in allegato 4 si è cioè incrociato la D. 11 (sezione 1 solo rigo a) con la D. 1 (sezione IV).

Figura 5.23. Grado di adozione di strumenti e tecnologie in base all'età dell'imprenditore
Valori % su risposte valide

<i>Strumenti/tecnologie presenti in azienda</i>	Fino a 35 anni	Da 36 a 60 anni	Oltre 60 anni	Non classificato	Totale
a. Indirizzo di posta elettronica	60,0	39,0	47,0	72,0	60,0
b. Collegamento ad internet (ASDL o ISDN)	60,0	41,0	47,0	72,0	61,0
c. Sito internet	40,0	15,0	33,0	42,0	34,0
d. Rete informatica con committenti/fornitori (intranet; altri tipi di network)	40,0	7,0	7,0	23,0	18,0
e. Sistemi CAD (area progettazione)	0,0	7,0	13,0	24,0	18,0
f. Macchine a controllo numerico computerizzato/sistemi di automazione flessibile	20,0	15,0	13,0	31,0	24,0
g. Altra tecnologia innovativa (specificare)	0,0	0,0	7,0	4,0	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni

- Una buona diffusione di strumenti di ICT semplici (posta elettronica, collegamento internet), sebbene il dato vada letto anche in senso opposto, ovvero che ancora il 40% degli imprenditori del settore non ha dimestichezza con questi strumenti. La loro minore utilizzazione sembra imputabile agli imprenditori più anziani (in questo caso l'età è in effetti un fattore che discrimina nell'impiego di nuove tecnologie).
- Strumenti più evoluti da utilizzare in chiave di comunicazione verso l'esterno (sito Internet) e per facilitare le relazioni di scambio informativo lungo la filiera (reti informatiche) sono invece meno diffusi (interessano circa il 18% delle imprese); ancora una volta la giovane età dell'imprenditore sembra incidere in senso positivo nel tasso di adozione.
- Con riferimento alle tecnologie di processo applicate all'area manifatturiera e di progettazione (Cad) la situazione invece quasi si ribalta, nel senso che gli imprenditori più anziani non manifestano ritardi evidenti nel tasso di adozione di nuove tecnologie. Sembra cioè registrarsi un doppio circuito innovativo: quello generato dalle nuove tecnologie dell'automazione (il cui filone di partenza risale ormai a due decenni fa) che non presenta differenze di fondo tra generazioni di imprenditori; quello generato dalle nuove tecnologie ICT che pare essere meglio dominato dagli imprenditori più giovani rispetto a quelli più anziani.

5.3. L'emergere di nuovi attori protagonisti nel settore dell'abbigliamento: caratteri distintivi e ruolo delle imprese cinesi

5.3.1. Obiettivi e metodologia di ricerca

In un recente studio sui distretti industriali in Toscana (Nomisma-S.Anna. 2006, p. 109) vengono evidenziate due potenziali conseguenze negative per l'evoluzione del distretto pratese legate all'emergere della comunità imprenditoriale cinese nel settore moda:

- l'aver ritardato i processi di delocalizzazione verso aree a più basso costo del lavoro, così come accaduto nei distretti del Nord-Est;
- l'aver mantenuto un modello di nanismo imprenditoriale che ha lasciato inalterato il processo di divisione del lavoro su base locale tradizionalmente ereditato dalla storia di Prato, rallentando, però, l'emergere di attori leader.

Alla luce di queste premesse, si osservava altresì che, dopo un decennio dal vero e proprio decollo della comunità cinese a Prato, si avvertivano i segnali di un esaurimento della spinta positiva legata alla riduzione dei costi di produzione attribuibile agli effetti di questa nuova imprenditoria.

In precedenti ricerche, invece, la valutazione dell'emergere di questa nuova comunità imprenditoriale all'interno del distretto pratese veniva valutato in maniera molto più articolata, sottolineandone anche alcuni aspetti positivi.

Obiettivo delle presenti note è cercare di verificare gli aspetti distintivi dell'imprenditoria cinese a Prato e la natura delle relazioni che esistono con il territorio in modo da valutarne l'impatto sull'evoluzione del distretto sulla base di dati aggiornati. A livello metodologico ci siamo mossi su due piani distinti:

- Anzitutto, ci è sembrato opportuno approfondire meglio la realtà imprenditoriale cinese partendo dai lavori finora svolti, attraverso una sintetica rilettura dei contributi disponibili (§ 5.3.2).
- In secondo luogo per basare la valutazione su dati oggettivi aggiornati si è svolta una ricerca sul campo¹¹⁶; i risultati dell'indagine sono stati sinteticamente riportati in delle tabelle (§ 5.3.3). Abbiamo intervistato nell'estate del 2006 cinquanta imprese del settore abbigliamento con titolare cinese; il campione non risulta statisticamente rappresentativo però la sua numerosità e composizione fornisce preziose indicazioni sull'universo di riferimento¹¹⁷. Sono state svolte delle interviste dirette mediante l'utilizzo di un questionario semistrutturato (v. allegato 4). Il questionario è stato redatto in italiano e cinese; le interviste sono state svolte da un ricercatore madre lingua cinese al fine di superare eventuali barriere linguistiche. A completare l'analisi sono stati redatti anche due casi aziendali su due imprese cinesi ritenute significative per descrivere l'evoluzione dell'imprenditoria cinese nel distretto di Prato (§ 5.3.4).

L'analisi empirica mira a verificare le prime ipotesi già emerse dalla letteratura in materia di imprenditoria cinese a Prato, segnalando conferme o eventuali elementi di discontinuità che siano emersi nel tempo per l'evolversi del fenomeno. In particolare, interessa vedere le caratteristiche delle imprese, le tipologie di imprenditori cinesi che operano in loco, gli elementi di integrazione con la popolazione delle imprese pratesi, le aree di competizione/cooperazione che si sono sviluppate nel tempo. In uno scenario in trasformazione interessa altresì capire se le ricerche finora svolte hanno descritto uno scenario stabile (nel senso che le caratteristiche strutturali e le strategie delle imprese cinesi a Prato rimangano nel tempo sostanzialmente stabili), oppure in movimento; si è altresì approfondito degli aspetti finora rimasti in ombra.

Rispetto alle informazioni disponibili, si è trovato diverse conferme, ma anche alcuni spunti di riflessione originali. Il campione non ha rappresentatività statistica dell'universo di riferimento, ma non sono molte le analisi dirette su questo mondo; l'auspicio è di poter dare delle indicazioni preziose sulle tendenze in atto anche se riferite solamente all'aggregato di imprese osservate.

5.3.2. Una breve rassegna sulle ricerche svolte sull'imprenditoria cinese a Prato

a) Elementi di contestualizzazione teorica

Il fenomeno del lavoro autonomo degli immigrati è oggetto di una recente ma crescente attenzione in Italia. A partire dagli anni Novanta si è avuta nel nostro paese una vera e propria fioritura di studi riferita a contesti locali e/o a gruppi nazionali specifici che è andata in parte ad

¹¹⁶ Le interviste sono state svolte da P. Dai; l'elaborazione dati è a cura di M. Mariani.

¹¹⁷ L'universo di partenza è composto da circa 1.500 imprese cinesi presenti a Prato nei settori tessile-abbigliamento (CCIAA-Comune di Prato, 2005), ovvero ne sono state intervistate circa il 3,4% del totale. A livello metodologico siamo partiti da un archivio di aziende cinesi iscritte a Confartigianato (appartenenti a diversi settori): si sono selezionate quelle appartenenti al settore moda e, tra queste, solo 17 hanno accettato l'intervista. Le restanti 33 sono state individuate attraverso le conoscenze dirette del rilevatore e di altri imprenditori cinesi. Le interviste sono state svolte con contatti diretti presso la sede dell'impresa. Tutte le aziende si trovano a Prato nella zona del Macrolotto; in presenza di una segnalazione pervenuta da conoscenti, gran parte delle aziende hanno accettato l'intervista, solo poche aziende non sono state disponibili.

attenuare la marginalità italiana in questo ambito di ricerca rispetto in primo luogo all'esperienza nordamericana, ma anche a quella dei paesi europei di più antica immigrazione (Francia, Gran Bretagna, Paesi Bassi, Germania).

In linea generale, le ragioni della diffusione dell'imprenditoria straniera sono ricondotte in letteratura all'interazione di tre ordini di fattori: i) le dinamiche della domanda; ii) le dinamiche dell'offerta; iii) i condizionamenti derivanti dal quadro normativo.

i) *Le dinamiche della domanda di imprenditoria* si legano alle trasformazioni delle società riceventi (Ambrosini 2001) e all'insieme di condizioni e opportunità che ne derivano. Nel contesto delle economie post-fordiste orientate verso i servizi, cresce non solo la richiesta di lavoro povero in posizioni subalterne, ma anche lo spazio per piccole imprese e lavoratori autonomi disposti a entrare in attività che generalmente presentano basse barriere d'ingresso, modeste dotazioni tecnologiche, margini di profitto talvolta limitati e alti rischi di insuccesso, attività in cui la competitività si fonda ampiamente sulla capacità di tener bassi i costi, in primo luogo quello del lavoro, sui lunghi orari, ecc. Nelle metropoli globali descritte da Sassen (1997) emergono molteplici esempi di questa imprenditorialità povera che risponde alle esigenze di servizi personalizzati e ad alta intensità di lavoro, rivolti alla manutenzione delle infrastrutture (servizi di pulizia, sorveglianza, manutenzione), oppure alla soddisfazione delle richieste delle fasce professionali ad alta qualificazione che proprio nelle metropoli si concentrano e sono composte in ampia misura da singoli e famiglie in cui entrambi i coniugi sono impegnati nel lavoro extradomestico: dalla manutenzione dell'abitazione (imbianchini, idraulici, falegnami, ecc.) alla sostituzione di molte attività un tempo svolte dalle mogli-madri e ora acquistate sul mercato (gastronomie, lavanderie, ristoranti, caffetterie, ecc.), al piccolo commercio, ai servizi di taxi. L'imprenditoria etnica, inoltre, va tendenzialmente a occupare ambiti rifiutati dagli autoctoni, in particolare dalle giovani generazioni.

In altri termini tende a riprodursi quella segmentazione del mercato del lavoro con cui Piore (1979) aveva spiegato l'ingresso degli immigrati nel lavoro dipendente: le attività più faticose, meno redditizie, più precarie, collegate ad uno status sociale inferiore, e tuttavia ineliminabili, tendono ad essere devolute agli immigrati, per i quali rappresentano comunque, almeno in una prima fase, opportunità da cogliere.

In questa prospettiva ci si è interrogati in letteratura se lo sviluppo del fenomeno, in Italia, sia espressione dell'aspirazione delle comunità immigrate alla mobilità sociale o, piuttosto, sia da leggere come conseguenza di una loro marginalizzazione nel mercato del lavoro ufficiale (Codagnone 2003).

Va infine tenuto conto, a fianco di queste considerazioni, che l'elevata propensione al lavoro autonomo che si registra a livello generale in Italia tende a creare contesti strutturalmente favorevoli all'emergere di un'imprenditoria etnica, anche in ambito industriale, sebbene la posizione di subalternità in cui questa è spesso relegata tende ad accentuarne la fragilità strutturale e dunque la mortalità (Savino, Valzania e Brusciaglioni 2005).

ii) *Dal lato dell'offerta* le chiavi di lettura dell'imprenditoria etnica sono molteplici. Per varie ragioni, dalla scarsa competenza linguistica, al difficile riconoscimento dei titoli di studio, alle discriminazioni più o meno esplicite, per i lavoratori stranieri è arduo migliorare la propria condizione occupazionale nel lavoro dipendente, attraverso le normali carriere gerarchiche. Le aspirazioni di mobilità sociale tendono quindi a riversarsi nel lavoro autonomo.

L'ultimo rapporto Eurispes (2005) evidenzia che in Italia i gruppi etnici con una inclinazione imprenditoriale più accentuata sono i cinesi ed i senegalesi, entrambi con un numero di titolari di impresa pari a 164 ogni 1.000 soggiornanti. In ordine di incidenza sui rispettivi gruppi seguono egiziani, nigeriani, marocchini, bangladeshi e pakistani, mentre l'incidenza è scarsa tra albanesi, peruviani e brasiliani. Negli insediamenti più maturi, inoltre, la presenza di comunità nazionali numerose e spazialmente concentrate, genera una serie di domande, riferite alla fornitura di prodotti e servizi che rispondono a tradizioni e specificità culturali (dal cibo, alla

musica, ai giornali), dettami religiosi, esigenze di mediazione con la società ricevente (traduzioni, interpretariato, servizi professionali, ecc.). Ma l'accesso al lavoro autonomo non è soltanto il coronamento dei sogni di miglioramento sociale. Per immigrati che non trovano sbocchi nel mercato del lavoro generale, può rappresentare una forma di auto-impiego, precario e poco redditizio, ma in grado comunque di generare un minimo di reddito. Jones e McEvoy (1986) parlano in proposito di «rifugiati del mercato del lavoro». Con riferimento all'esperienza italiana alcuni autori (Codagnone 2003; Zucchetti 2002) sottolineano come il lavoro autonomo dell'immigrato si presenti in alcuni casi come il risultato delle strategie di subappalto adottate dalle imprese autoctone: si invita il lavoratore immigrato a mettersi in proprio per poi scaricare parte dei costi sociali e del rischio di impresa sulla nuova e fragile realtà imprenditoriale.

iii) *Il contesto normativo*, può o meno favorire lo sviluppo di attività imprenditoriali da parte degli immigrati. Su questo piano il regime vigente in Italia è stato improntato, fino agli anni Novanta, al criterio di reciprocità. Il requisito della reciprocità è stato derogato solo nel 1990 dalla legge 39, che consentiva a tutti gli immigrati regolarizzati di esercitare un'attività autonoma, a prescindere dal fatto che il medesimo diritto fosse garantito o meno nei rispettivi paesi di provenienza ai cittadini italiani. Con la legge n. 40 del 1998 (Turco-Napolitano) il principio di reciprocità è stato sostanzialmente abolito, con l'eccezione delle società per azioni. Indubbiamente la progressiva liberalizzazione in materia ha favorito la nascita di iniziative imprenditoriali da parte degli immigrati, oltre che la regolarizzazione di situazioni che in precedenza esistevano a livello informale. Va infine ricordato che per i cittadini della Repubblica Popolare Cinese il principio di reciprocità era stato già superato, con accordo bilaterale, a partire dal 1987 (Legge 109 del 3 marzo 1987).

In sintesi, lo sviluppo dell'*ethnic business* è costruito su due dimensioni – la struttura delle opportunità e le caratteristiche dei gruppi etnici (Waldinger et al. 1990) – che vanno a collocarsi su uno sfondo normativo. La maggior parte degli studi è andata però a collocarsi su una delle due dimensioni citate, tradizionalmente sulla seconda. Questo sbilanciamento è stato fortemente criticato da Rath e Kloosterman (2003), che hanno introdotto il concetto di *mixed embeddedness* nel quale si cerca di incrociare in modo equilibrato l'analisi degli elementi strutturali con quelli di *agency*. Tra gli studi, in Italia, che hanno adottato questo approccio va qui citato quello di Ceccagno (2003). A proposito della comunità cinese a Prato Ceccagno segnala che le forme assunte dalla presenza cinese in alcuni distretti industriali italiani costituiscono una sintesi di valori di riferimento che gli immigrati cinesi portano con sé (e che hanno caratterizzato il loro insediamento anche in altri paesi) da una parte, e di esigenze del mercato locale dall'altra.

Va infine ricordato che a partire dagli anni Novanta ha fatto il suo ingresso nella letteratura sulle migrazioni il concetto di transnazionalismo. Questo termine indica la rete di contatti creata dai migranti e le loro controparti nel paese di origine che si inseriscono in un modello di continui movimenti attraverso i confini nazionali in cerca di vantaggi economici (Portes, Guarnizo e Landolt. 1999; Glick Schiller 1999). Questo nuovo approccio considera le migrazioni non più come un flusso esclusivamente unidirezionale, ma come un movimento bidirezionale, o pluridirezionale, continuo di persone, idee, beni e capitali, e allarga l'analisi dell'imprenditoria immigrata, prendendo in considerazione i *network* internazionali e non solo quelli presenti nel contesto d'insediamento che caratterizzavano la letteratura sugli *ethnic enclaves*. Nel caso italiano, gli studi sul transnazionalismo sono ancora quantitativamente ridotti; nella quasi totalità gli studi esistenti si sono concentrati su pratiche transnazionali diverse da quelle strettamente legate alle attività imprenditoriali. Un motivo importante di questo ritardo si trova sicuramente nel carattere relativamente recente dell'immigrazione: il transnazionalismo implica la presenza di comunità immigrate ben insediate, con un buon capitale economico ed umano. Il caso pratese, sul quale ci si concentra in questo lavoro, sembra tuttavia presentare interessanti spunti per un approfondimento, se è vero che un certo numero di elementi, limitato ma pur significativo, della forza imprenditoriale cinese presente nella città toscana proviene dalla capitale francese anziché dalla madrepatria.

b) Gli studi sull'imprenditoria cinese a Prato

Nella città toscana ha sede una delle comunità cinesi più grandi in Italia: i residenti ufficiali nella provincia erano a fine 2005 (dati Comune di Prato) oltre 9.400, di cui 8.636 concentrati nel comune capoluogo. La comunità proviene principalmente dalla provincia dello Zhejiang, ma in anni recenti si sono intensificati i flussi dal Fujian e dalla Manciuria (Tolu 2003). Vi sono inoltre flussi provenienti da altre comunità italiane ed europee (**Figura 5.24**).

Figura 5.24. Area di provenienza dei residenti nel comune di Prato al 31/12/2005

Area di Provenienza	Val. ass.	Val. %
a Prato dalla nascita	1.123	13,00%
Altri comuni Toscana	587	6,80%
Altre regioni italiane	708	8,20%
R.P. Cinese	5.564	64,43%
Altri stati esteri	10	0,12%
- di cui Francia	7	0,08%
Dato mancante	644	7,46%
Totale	8.636	100,00%

Fonte: Comune di Prato

Nel complesso si tratta di una comunità relativamente recente, che è andata popolandosi in modo molto sostenuto a partire dalla fine degli anni Novanta (**Figura 5.25**).

Figura 5.25. Periodo di immigrazione nel comune di Prato

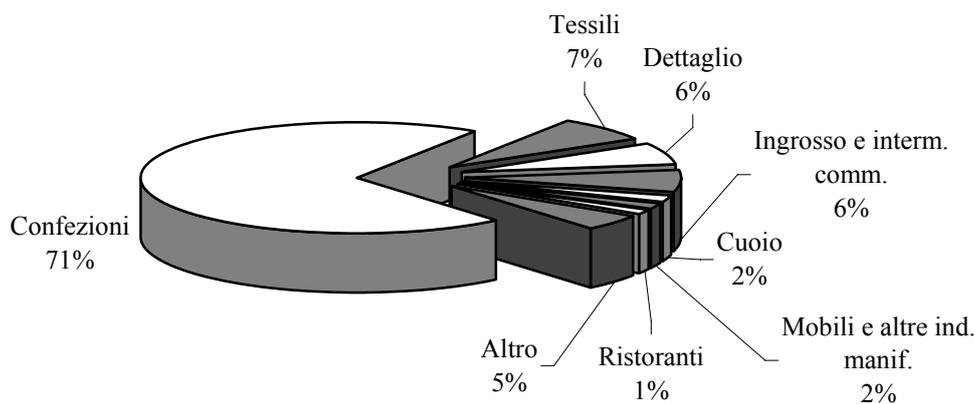
Anni	Val. %
Fino al 1989	0,2%
Dal 1990 al 1999	17,1%
Dal 2000 al 2002	17,0%
2003	13,6%
2004	17,3%
2005	21,2%
Nati a Prato	13,0%
Dato mancante	0,6%

Fonte: Comune di Prato, 2005

Nell'esperienza pratese, diversamente da quanto avviene nei principali centri nazionali, l'iniziativa imprenditoriale cinese è penetrata in un sistema distrettuale a specializzazione tessile andando a collocarsi già dai primi anni Novanta, e non senza contrasti, nel nascente settore delle confezioni, allora popolato da pochi attori italiani parte dei quali è andata strutturandosi progressivamente fino ad annoverare, oggi, alcuni marchi di fama. Il percorso evolutivo dell'imprenditoria cinese nelle confezioni segue però una traiettoria diversa, andando a coprire quelle fasce basse del mercato che presentano basse barriere all'entrata (Toccafondi 2005). La specializzazione principale è quella nell'abbigliamento per donna (**Figura 5.26**).

Le imprese cinesi lavorano in larga parte in conto terzi per una committenza localizzata principalmente nel distretto, ma non solo (Colombi 2002). Tra le imprese in conto proprio, tendenzialmente piccole imprese un po' più grandi delle altre ma sempre entro i 50 dipendenti, lo sbocco prevalente è rappresentato dal dettaglio, seguito dall'ingrosso e, in modo staccato, dalla grande distribuzione (Colombi 2002).

Figura 5.26. Ditte cinesi attive per settore di attività al 31/12/2004



Fonte: Comune di Prato, 2005

In un recente studio Ceccagno (2004) ha tuttavia sottolineato come a partire dal 2000 sia in forte crescita il numero di imprese attive nel cosiddetto “pronto-moda”, un fenomeno che in parte sarebbe da ricondurre all’affacciarsi sul mercato del lavoro delle nuove generazioni. L’accesso al pronto moda, secondo la studiosa, costituisce peraltro un balzo in avanti nel progetto di mobilità economica verso l’alto di alcuni individui o famiglie, un mezzo per assumere uno *status* all’interno della comunità. I nuovi “prontisti” tendono a concentrarsi maggiormente sulle fasi a più elevato valore aggiunto della catena del valore (ideazione, taglio e distribuzione), se opportuno ricorrendo a risorse umane italiane; in alcuni casi gli sbocchi di mercato si estendono ad alcuni tra i principali paesi europei e del Medio Oriente. D’altra parte le fasi di produzione vera e propria verrebbero ad essere esternalizzate ai numerosi terzisti che ancora popolano la comunità imprenditoriale cinese.

Un discorso a parte va dedicato al fenomeno, ancora nascosto ma di fatto già consistente (Ceccagno 2004), dell’importazione di capi di abbigliamento dalla Cina. Il business fa capo a un nutrito gruppo (circa quattrocento) di importatori cinesi di pronto moda “in stile italiano” con base a Roma, la cui clientela sarebbe costituita non solo da grossisti cinesi in Italia, ma anche da grossisti italiani ed europei. Va da sé che questa pratica, evidentemente legata alla progressiva integrazione della Cina nel commercio internazionale, potrebbe porsi in aperto contrasto con la produzione di confezioni cinese a Prato, oltre che con gli interessi dei produttori italiani.

Partendo dall’elevata propensione all’imprenditorialità riscontrabile nella comunità cinese alcuni hanno rilevato le analogie tra piccole imprese distrettuali di prima generazione e nuove iniziative cinesi, consistenti nella sovrapposizione tra famiglia e impresa, nella contiguità o al limite la coincidenza tra la casa e il laboratorio, nella flessibilità assicurata dall’utilizzo di manodopera familiare; peraltro le imprese cinesi tendono oggi a compensare il venir meno di alcune risorse sociali che avevano contribuito nel passato alla competitività del distretto, come la disponibilità dei giovani a garantire il ricambio dell’imprenditoria artigiana o l’offerta di manodopera femminile per il lavoro a domicilio (Campani, Carchedi e Tassinari 1994). Altri si sono soffermati sui processi di sviluppo delle imprese e sulle politiche di mercato attuate (Guercini 2002). Altri ancora, infine, hanno segnalato le prime, nascenti, traiettorie di diversificazione produttiva in seno alla comunità imprenditoriale cinese che interessano principalmente attività di tipo commerciale correlate alla filiera (vendita al dettaglio di abbigliamento, intermediazione commerciale, ma anche vendita di materiali di impiego nel processo produttivo importati alla Cina), attività commerciali di servizio rivolte sia alla comunità etnica (gioiellerie, traduzioni, servizi immobiliari o finanziari, ecc.) sia alla più ampia comunità mista sino-italiana della città (erboristerie, agenzie di viaggio, rosticcerie, ristoranti, internet point), come pure la produzione di mobili (Marsden 2002; Ceccagno 2003; CCIAA e Comune di Prato 2005).

Quest'ultimo tema va inquadrato meglio in quello che per il migrante cinese è il tipico contesto di maturazione della propria propensione all'imprenditorialità: la famiglia. La vicenda dell'imprenditoria cinese all'estero, oltre che sulle caratteristiche socio-culturali dei migranti (Marsden 1994), poggia sul complesso intreccio di relazioni transnazionali che uniscono le comunità della diaspora. Tali relazioni connettono in primo luogo dei nuclei familiari, intesi come unità economico-produttive (Marsden 2002), che per vie parentali o amicali possono essere ricondotti a un'idea di famiglia allargata dispersa tra diverse località. I rapporti descritti incidono non poco nel determinare la direzione dei flussi migratori, sia quelli dalla madrepatria che quelli tra comunità all'estero, come pure agiscono da veicolo, tra comunità diverse o all'interno di una stessa comunità localizzata, per la circolazione delle conoscenze produttive, per il sostegno economico a una nascente attività imprenditoriale, per l'instaurazione di rapporti commerciali, ecc. (Ma Mung 1995). Non si possono non notare, ancora una volta, alcune somiglianze morfologiche tra questo modello di capitalismo familiare/comunitario e quello che ha dato origine ai distretti industriali italiani. Anche qui si riscontra una disponibilità al lavoro intenso e flessibile, anche qui la scelta di mettersi in proprio è sempre connessa a un progetto di mobilità sociale, anche qui si ha l'accumulazione di un capitale di fiducia all'interno della comunità imprenditoriale (Tassinari 1995).

La presenza di famiglie abbastanza numerose, oltre che nell'avvio delle iniziative imprenditoriali, gioca un ruolo importante anche nello sviluppo successivo delle iniziative stesse. In relazione agli anni Novanta, Marsden (2002) ha messo in luce il ruolo crescente dell'imprenditoria femminile sottolineando come questa sia riconducibile da un lato a strategie familiari di gruppificazione o diversificazione economica, dall'altro alla tendenza di alcune ditte cinesi a strutturarsi in forme giuridiche più complesse che prevedono la partecipazione di più soci (ancora una volta si tratterebbe in molti casi di soci-familiari). Oggi le donne rappresentano circa il 38% della comunità imprenditoriale cinese a Prato (CCIAA e Comune di Prato 2005).

Lo sviluppo di piccoli gruppi familiari rappresenta in effetti una delle principali direttrici di crescita del capitalismo cinese che in primo luogo si svolge entro i confini settoriali dell'industria di confezioni. Quando la prospettiva temporale si fa più lunga, come è stato rilevato (Marsden 2002; Ceccagno 2003), non è raro che il gruppo familiare si estenda ad attività manifatturiere più o meno correlate, ma anche ad attività economiche di diversa natura, in primis la ristorazione o il commercio, nelle forme che si sono già descritte.

5.3.3. *Le imprese dell'abbigliamento cinesi nell'area pratese: primi risultati di ricerca*

a) **Caratteristiche dell'imprenditore e dell'azienda**

Il primo aspetto che viene confermato è *la tipologia di prodotto* che vede concentrate le imprese cinesi di confezioni a Prato nella produzione di capi di abbigliamento femminile (**Figura 5.27**). Rispetto ad indagini precedenti che avevano riguardato le aziende confezioniste (Colombi, 2002, p. 21), sembrerebbe che il livello di specializzazione delle produzioni di pronto moda cinesi nel segmento femminile si sia accentuata nel tempo; si conferma il ruolo marginale di produzioni unisex. Altro elemento di novità è semmai lo sforzo di spingersi per alcuni verso le fasi a valle della filiera produttiva controllando attività su stadi della commercializzazione (import-export; ingrosso).

Figura 5.27. Tipologia del prodotto

<i>Descrizione del prodotto</i>	Val. ass.	Val. %
Abbigliamento donna	46	92,0
Abbigliamento Uomo/donna	2	4,0
Import-Export ingrosso abbigliamento	1	2,0
Ingrosso abbigliamento Bambini 0-16	1	2,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

La forma giuridica delle imprese sembra evidenziare la graduale tendenza a rafforzare la struttura dell'azienda adottando formule tipiche delle società di capitali, e ad abbandonare progressivamente la forma di società semplice che rappresenta il primo stadio dell'ingresso dell'attività imprenditoriale. Ben il 50% delle imprese sono srl; la forma societaria interessa due terzi del campione analizzato (**Figura 5.28**). Il dato conferma quanto già registrato da CCIAA e Comune di Prato (2005, p. 5) circa il graduale rafforzamento organizzativo e patrimoniali delle aziende cinesi; questa tendenza discosta il gruppo etnico asiatico rispetto ad altre imprese straniere appartenenti a diverse comunità.

Figura 5.28. Forma giuridica delle imprese intervistate

<i>Forma giuridica</i>	Val. ass.	Val. %
Impresa familiare	3	6,0
Ditta individuale	10	20,0
Società in nome collettivo	1	2,0
Società in accomandita semplice	11	22,0
Società a responsabilità limitata	25	50,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Le imprese analizzate rappresentano comunque uno spaccato della realtà cinese a Prato più strutturato rispetto all'universo di riferimento. I dati diffusi dal Comune di Prato al 31/12/2004 evidenziano, infatti, come il 60% delle imprese cinesi presenti nella provincia sia costituito da ditte artigiane. Nel settore delle confezioni l'incidenza delle ditte artigiane sale al 72,8%. Si tratta (**Figura 5.29**) principalmente di ditte individuali, ma si sta facendo significativo, soprattutto fuori dall'artigianato, anche il numero di società in accomandita semplice e di società in nome collettivo.

Figura 5.29. Imprese cinesi nella provincia di Prato per forma giuridica al 31/12/2004

<i>Forma giuridica</i>	Cinesi: distrib. % nelle confezioni	Cinesi: distrib. % totale	Ditte cinesi Artigiane (tutti i sett.)	Ditte cinesi non artigiane (tutti i sett.)
Associazione	0,0%	0,1%	0,0%	0,4%
Ditta individuale	93,4%	87,5%	98,3%	71,3%
Soc. accomandita semplice	2,8%	4,7%	0,9%	10,4%
Soc. nome collettivo	0,8%	1,9%	0,7%	3,9%
Soc. responsabilità limitata	2,8%	5,5%	0,2%	13,4%
Società per azioni	0,1%	0,1%	0,0%	0,4%
Soc. responsabilità limitata a socio unico	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Numero imprese	1.412	2.013	1.208	805

Fonte: elab. dati Comune di Prato (2005)

Nel settore del TA pratese, complessivamente inteso, le ditte artigiane rappresentavano nel 2005 il 62,8% delle imprese totali (il 60,3% nelle confezioni). Evidentemente (**Figura 5.30**) per le imprese non cinesi attive nelle confezioni la forma giuridica della ditta individuale è molto meno diffusa, specie nel caso di ditte non artigiane. In estrema sintesi, si può concludere che le imprese intervistate rappresentano un sottoinsieme dinamico delle confezioni cinesi a Prato; infatti nel più ampio mondo dell'impresa cinese di confezioni le forme giuridiche più semplici sono ancora molto diffuse.

Figura 5.30. Tutte le imprese della provincia di Prato attive nelle confezioni per forma giuridica

<i>Forma giuridica</i>	Artigiane	Non artigiane
Ditta individuale	60,6%	39,5%
Soc. accomandita semplice	5,9%	7,9%
Soc. nome collettivo	29,5%	20,3%
Soc. responsabilità limitata	3,7%	27,9%
Soc. responsabilità limitata a socio unico	0,3%	0,3%
Società per azioni	0,0%	4,1%
Altra forma	0,0%	0,1%
Totale	100,0%	100,0%
<i>Numero imprese di confezioni nella provincia</i>	2.286	3.788

Fonte: Registro imprese (2005)

La dinamicità del tessuto imprenditoriale cinese si conferma anche in base *all'anno di nascita dell'impresa* (**Figura 5.31**): il 50% delle imprese è nata nell'ultimo biennio; l'84% è nato dopo l'anno 2000. Quindi si tratta di imprese giovani, nate in un periodo certo non felicissimo sotto il profilo della congiuntura del settore tessile a Prato.

A fronte della ridotta anzianità dell'impresa troviamo imprenditori giovani, ma non certo giovanissimi: dall'esame *dell'età dell'imprenditore* si ricava che solo il 20% del campione indagato ha meno di 25 anni; il 44% ha almeno 36 anni; l'8% supera i 45 anni (**Figura 5.32**). Quindi si dimostra che l'avvio di un'attività imprenditoriale richiede un minimo di ambientamento nel contesto pratese. D'altra parte si conferma che la comunità cinese contribuisce al ricambio generazionale dell'imprenditoria del distretto pratese visto che l'età media degli imprenditori del TA pratesi si attesta, in base all'indagine recentemente svolta (cfr. cap. 4), attorno ai 50 anni¹¹⁸.

Figura 5.31. Anno di inizio attività

<i>Anno di inizio attività</i>	Val. ass.	Val. %
1991	1	2,0
1999	1	2,0
2000	3	6,0
2001	3	6,0
2002	9	18,0
2003	8	16,0
2004	11	22,0
2005	14	28,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Figura 5.32. Età dell'imprenditore

<i>Età dell'imprenditore</i>	Val. ass.	Val. %
Fino 25 anni	10	20,0
26-35 anni	14	28,0
36-45 anni	22	44,0
Oltre	4	8,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

¹¹⁸ Il dato risulta coerente con precedenti ricerche. Più in particolare, l'età media del titolare in base ai dati Infocamere (2002) relativi al settore confezioni-abbigliamento in Toscana evidenziano la seguente distribuzione: fino a 29 anni il 9,2%; da 30 a 49 anni il 49,9%; oltre 49 anni il 39,1% (non classificati l'1,8%).

La *provenienza geografica degli immigrati cinesi* conferma la fortissima concentrazione degli imprenditori da una regione della Cina (Toccafondi 2005): tutti gli intervistati provengono dalla provincia dello Zhejiang (in particolar modo dal capoluogo Hangzhou). Come vedremo meglio tra breve alcune differenze iniziano però ad emergere analizzando la provenienza geografica degli addetti, anche se in termini % la loro incidenza è modesta. Dopo una prima fase di forte concentrazione geografica degli arrivi, sembra quindi si registri una prima apertura dei flussi migratori anche ad altre aree della Cina.

Malgrado la giovane età dell'impresa i neo-imprenditori sono in gran parte residenti in Italia da oltre un decennio (**Figura 5.33**): in base agli *anni di presenza in Italia* si ricava che meno di un quarto degli imprenditori è nel nostro Paese da meno di dieci anni; il 24% vi risiede invece da oltre 15 anni. Ciò testimonia che l'avvio di un'attività aziendale autonoma non è il primo approdo nella fase lavorativa dell'immigrato cinese, ma passa un certo lasso di tempo prima che diventi titolare di una sua impresa.

Figura 5.33. anni di presenza in Italia dell'imprenditore

<i>Da quanti anni è in Italia</i>	Val. ass.	Val. %
Meno di 10 anni	11	22,0
Da 10 a 15 anni	27	54,0
Oltre	12	24,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Due sono le *principali motivazioni che hanno spinto l'immigrato cinese a venire a Prato* (**Figura 5.34**): l'esistenza di un nucleo familiare capace di favorire l'inserimento in Italia; l'esistenza di un tessuto produttivo che domandava certe tipologie di lavoro. In altre parole, esiste un doppio circuito (familiare e di mercato del lavoro) che favorisce la formazione della nuova imprenditorialità cinese. Anche in una fase congiunturale difficile, Prato ha continuato ad attrarre lavoratori in mansioni e salari apparentemente non attraenti per i lavoratori già presenti nel distretto.

Figura 5.34. motivazioni a venire a Prato (risposte multiple)

<i>Perché ha deciso di venire a Prato/Empoli?</i>	% su tot. imprese	% su tot. risposte
1) C'erano miei familiari	70,0	38,9
2) Per lavorare nell'attività che i miei familiari avevano già avviato	32,0	17,8
3) C'erano altri connazionali che conoscevo al di fuori della famiglia	14,0	7,8
4) Perché è una zona che offre opportunità di lavoro	58,0	32,2
5) Per una specifica proposta di lavoro da parte di connazionali	6,0	3,3
Totale	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Le *tappe geografiche di questo percorso di avvicinamento al distretto pratese* (**Figura 5.35**) sono state spesso dirette (due terzi degli intervistati sono venuti direttamente a Prato senza passare per altre città o nazioni), con tutti i problemi del caso, legati ad un ambientamento che non è stato mediato da altre esperienze. Tra quelli che hanno avuto tappe intermedie di avvicinamento all'Italia si nota un netta prevalenza della Francia (20%): esistono quindi forti legami tra la comunità cinese presente a Parigi e quella pratese, legami che emergono anche dai dati statistici presentati nel § 5.3.2.

Il *percorso professionale* dei neo-imprenditori cinesi non si rivela troppo diverso da quello dei loro omologhi italiani e ricalca i processi di sviluppo imprenditoriale tipici delle realtà distrettuali seppure con una matrice familiare ed etnica più marcata (**Figura 5.36**). Prima di

avviare l'attività il neo-imprenditore ha lavorato in gran parte dei casi (l'82%) in un'altra impresa cinese dello stesso settore condotta da familiari o da connazionali spesso provenienti dalla stessa regione. La presenza di neo-imprenditori che hanno precedentemente lavorato presso altre imprese italiane risulta limitata (2%). Un certo numero di imprenditori non sembra essere alla prima esperienza imprenditoriale (il 6% era già stato imprenditore nel settore tessile-abbigliamento), evidenziando che esiste un non marginale fenomeno di chiusure per successive riaperture dell'attività aziendale.

Figura 5.35. Aree geografiche di provenienza

<i>In quali altre aree geografiche non cinesi è stato prima di venire a Prato</i>	Val. ass.	Val. %
1) Nessuna, Prato è stata la mia prima esperienza di lavoro al di fuori dalla Cina	33	66,0
2) Altra nazione europea	11	22,0
– Germania (Berlino)	(1)	
– Francia (Parigi)	(10)	
3) Altra nazione non europea	0	0,0
4) Altro comune italiano	6	12,0
– Firenze	1	
– Roma	1	
– Verona	1	
– Milano	2	
– Napoli	1	
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Figura 5.36. Precedente attività svolta dall'imprenditore

<i>Prima di fondare la sua impresa ha svolto le seguenti attività:</i>	Val. ass.	Val. %
1) lavoravo nel settore tessile-abbigliamento all'interno dell'impresa di familiari già avviata prima del suo arrivo	14	28,0
2) lavoravo nel settore tessile-abbigliamento come dipendente presso altri imprenditori cinesi	27	54,0
3) lavoravo nel settore tessile-abbigliamento come dipendente presso imprenditori italiani	1	2,0
4) lavoravo in un altro settore (specificare: <i>meccanico, cameriere</i>)	2	4,0
5) ero imprenditore nel settore tessile-abbigliamento	3	6,0
6) ero imprenditore in altro settore	0	0,0
5) ero studente	3	6,0
6) non lavoravo	0	0,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Il modello di apprendimento “per esperienza” delle competenze imprenditoriali resta quindi il principale canale cognitivo degli imprenditori della comunità cinese, un processo di apprendimento che, tuttavia, si rivela decisamente autoreferenziale, chiuso nei suoi stretti confini familiari e/o di comunità etnica di appartenenza. Si evidenzia, a prima vista, un ridotto interscambio tra comunità cinese e italiana nei processi formativi, un dato confermato anche dall'analisi delle imprese distrettuali condotte da imprenditori italiani (cfr. cap. 4); infatti solo una delle 164 imprese intervistate dichiara di avere tra i propri addetti dei lavoratori di nazionalità cinese (appena lo 0,6%). Questo aspetto può limitare il potenziale cognitivo delle imprese cinesi e ne mina le successive capacità di crescita dimensionale se prese singolarmente (Guercini 2002); diverso il discorso se si considerano le imprese cinesi nel loro complesso, in quanto dimostrano una buona capacità di crescita per “proliferazione dal basso” e una

innegabile dimestichezza con i modelli di apprendimento “per imitazione” tipici del modello distrettuale. Vista come comunità di attori, più che come singole imprese, l’imprenditoria cinese certamente vive “l’atmosfera distrettuale” e, sfruttando canali diversi (non necessariamente palesi o formalizzati) sembra capace di apprendere e arricchire i modelli produttivi originari (da imprese conto terzi ad imprese finali; prime forme di controllo di alcune fasi di lavorazione, come il finissaggio, un tempo precluse all’imprenditoria cinese).

Il grado di chiusura della comunità cinese sembra confermato dal *grado di conoscenza linguistica dell’italiano* da parte dell’imprenditore cinese (**Figura 5.37**). Malgrado oltre i tre quarti degli imprenditori siano residenti in Italia da più di dieci anni esiste una quota significativa di cinesi che parla ancora poco o per niente l’italiano; ciò significa che è possibile avviare un’attività imprenditoriale “protetti” dai legami con la comunità etnica di appartenenza (le relazioni d’affari avvengono prevalentemente con conterranei), senza per questo aver bisogno di una sufficiente conoscenza della lingua italiana. Questo fatto evidenzia comunque una situazione tipica per le prime generazioni di imprenditori; la seconda generazione (i cui figli hanno probabilmente studiato nelle scuole italiane) si auspica che dovrebbe in parte superare questo problema.

Figura 5.37. Conoscenza della lingua italiana da parte dell’imprenditore

<i>Parla l’italiano?</i>	Val. ass.	Val. %
Molto bene	2	4,0
Bene	32	64,0
Poco	14	28,0
Per niente	2	4,0
	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

La distribuzione delle imprese per dimensioni aziendali misurata in termini di numero di addetti conferma la prevalenza di micro-imprese sotto i 5 addetti (**Figura 5.38**). Al pari delle altre imprese distrettuali, quindi, si conferma una certa avversione alla crescita dimensionale e rompere la soglia dei 15 è un fatto assai raro che presuppone un cambiamento non solo di dimensioni aziendali, ma soprattutto di tipo culturale e di modelli di gestione adottati. In un caso specifico, quello della Giupel, questo salto sembra essersi pienamente compiuto, ma abbiamo ritenuto opportuno trattarlo a parte come singolo caso aziendale per evidenziare gli elementi distintivi rispetto ai modelli di imprenditoria cinese prevalenti a Prato (§ 5.3.4).

Figura 5.38. Distribuzione addetti per azienda

<i>N. addetti per azienda</i>	N. aziende per classe di add.	% aziende su totale aziende	Addetti: Val. ass.	% Addetti su tot. addetti
1-5	26	52,0	103	31,9
6-10	17	34,0	123	38,1
11-15	6	12,0	81	25,1
16-20	1	2,0	16	5,0
Oltre 20	0	0,0	0	0,0
Totale	50	100,0	323	100,0

Fonte: ns. elaborazione

La forte incidenza dell’appartenenza etnica si ricava anche esaminando *la distribuzione degli addetti per area professionale e cittadinanza* (**Figura 5.39**). Sotto il profilo professionale il titolare ed i suoi familiari rappresentano la metà degli addetti delle imprese; un’altra quota rilevante (superiore al 40%) sono operai occupati in mansioni manifatturiere; l’incidenza del personale impiegatizio resta marginale. Gli addetti sono nella quasi totalità dei casi cinesi; l’unica presenza italiana si rivela nelle mansioni impiegatizie nell’area amministrazione o stile. Quando si superano certe soglie dimensionali si evidenzia una maggiore apertura al contesto

esterno, almeno così si ricava dal caso aziendale esaminato nel § 5.3.4 visto che la sola Giupel ha quasi una quindicina di addetti italiani in gran parte impiegati nell'area amministrazione e stile.

Figura 5.39. Distribuzione degli addetti per area professionale e cittadinanza

<i>Quante persone lavorano nella sua azienda?</i>	Val. ass.	Val. %
Titolari/soci	91	28,2
familiari collaboratori	74	22,9
Operai (non familiari)	151	46,7
Impiegati (non familiari)	7	2,2
Altro (non familiari)	0	0,0
Totale	323	100,0
<i>Quanti dei suddetti lavoratori sono di nazionalità cinese?</i>	Val. ass.	Val. %
di cui Titolari/soci cinesi	91	100,0
di cui familiari collaboratori cinesi	74	100,0
di cui Operai cinesi (non familiari)	148	98,0
di cui Impiegati cinesi (non familiari)	0	0,0
di cui altro cinesi (non familiari)	0	0,0
di cui Totale cinesi	313	96,9

Fonte: ns. elaborazione

L'esistenza di stretti legami con la provincia/municipalità di provenienza viene confermata dall'esame dell'area geografica di provenienza dei lavoratori (**Figura 5.40**); si ricava infatti la fortissima incidenza della provincia di provenienza uguale a quella dell'imprenditore (quasi il 90% degli addetti vengono dallo Zhejiang). Come già osservato, si avvertono però anche i primi segni di apertura dei flussi migratori ad altre province cinesi (Fujian) che dovrebbero arricchire e rendere più articolate le relazioni attivate dalla comunità cinese nel distretto pratese.



Figura 5.40. Regione di provenienza dei dipendenti

<i>Regione di provenienza dei dipendenti</i>	Capoluogo	Val. ass.	Val. %
Fujian	Fuzhou	3	6,0
Hebei	Shijiazhuang	1	2,0
Liaoning	Shenyang	1	2,0
Zhejiang	Hangzhou	44	88,0
N.D.		1	2,0
Totale		50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Un'altra caratteristica dell'imprenditoria cinese che viene confermata è la presenza di una spesso *rete familiare* che supporta l'azione dell'imprenditore (**Figura 5.41**). Circa i due terzi degli imprenditori ha altri familiari che sono imprenditori nello stesso settore; una quota significativa (12%) presenta una rete assai estesa di familiari che operano a Prato (oltre sei le imprese attive fino ad un massimo di 15).

Figura 5.41. Presenza di familiari che sono altri imprenditori nel settore tessile-abbigliamento

<i>Presenza di familiari o parenti in Prato che sono imprenditori nel settore TA</i>	Val. ass.	Val. %
NO	16	32,0
SI	34	68,0
Totale	50	100,0

Se sì quante imprese del tessile abbigliamento pratese fanno riferimento alla sua famiglia ed al gruppo parentale più esteso (specificare n.)

1	8	16,0
Da 2 a 5	20	40,0
Da 6 a 10	5	10,0
Oltre 10	1	2,0

Fonte: ns. elaborazione

La rete imprenditoriale che supporta l'imprenditore sembra invece meno spesso se si considera le *relazioni con altri imprenditori provenienti dalla stessa area geografica* (**Figura 5.42**). A prima vista sembra quindi che la rete familiare sia salda e che la provenienza geografica condizioni il primo inserimento di un lavoratore nell'impresa pratese; poi però il legame geografico sembra essere meno vincolante nel mantenere i rapporti di lavoro (rispetto alla sfera familiare emergerebbero così maggiori elementi di competizione rispetto a quelli di collaborazione). Nei due casi dove si mantengono rapporti di lavoro le relazioni sono assai ampie (da un minimo di 4 ad un massimo di 20 imprese coinvolte).

Figura 5.42. Presenza di rapporti con altri imprenditori della stessa regione di provenienza

<i>Ha rapporti con imprese del tessile abbigliamento guidate da imprenditori provenienti dalla sua stessa contea o villaggio?</i>	Val. ass.	Val. %
NO	48	96,0
SI	2	4,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Nel processo di genesi aziendale è possibile individuare alcuni *fattori che hanno favorito od ostacolato l'avvio dell'attività* per l'imprenditoria cinese a Prato (**Figura 5.43**). I principali ostacoli sono comuni a quelli che caratterizzano l'imprenditoria italiana, ovvero le difficoltà nel contatto con la domanda delle proprie produzioni (56%) e carenze di mezzi propri per l'avvio

dell'attività (40%); un altro aspetto distintivo che ha ostacolato il decollo dell'impresa è stata la barriera linguistica (22%). Tra i fattori che hanno invece facilitato la nascita dell'impresa troviamo la presenza di una rete familiare a supporto (30%) e la disponibilità alla collaborazione da parte dell'imprenditoria italiana (14%), apparentemente assai più marcata rispetto a quella che caratterizza l'imprenditoria cinese. Altri fattori non sembrano aver giocato un ruolo rilevante nella genesi aziendale.

Figura 5.43. Fattori che hanno rappresentato un ostacolo da superare o un'opportunità da sfruttare nell'avviare l'attività imprenditoriale

Valori %

<i>Fattori di ostacolo o di opportunità nell'avvio dell'impresa</i>	Fattore Neutro	Ostacolo	Opportunità
Lingua	76,0	22,0	2,0
Disponibilità di capitale proprio	60,0	40,0	0,0
Famiglia e parenti già presenti in Italia	70,0	0,0	30,0
Comunità cinese locale	96,0	2,0	2,0
Trovare clienti per i propri prodotti	44,0	56,0	0,0
Trovare fornitori per materiali e lavorazioni	98,0	2,0	0,0
Disponibilità alla collaborazione da parte di imprenditori cinesi	96,0	0,0	4,0
Disponibilità alla collaborazione da parte di imprenditori Italiani	86,0	0,0	14,0
Vincoli normativi in tema di produzione/lavoro (orari, igiene, sicurezza, ecc.)	96,0	4,0	0,0
Ruolo delle associazioni di categoria locali	100,0	0,0	0,0
Ruolo degli enti locali (comune, provincia ...)	100,0	0,0	0,0
Altro	100,0	0,0	0,0

Fonte: ns. elaborazione

Riguardo ai *canali di finanziamento utilizzati per l'avvio dell'impresa* (Figura 5.44) prevalgono nettamente quelli propri (autofinanziamento) ed i capitali forniti dalla famiglia (che rappresenta un'importante rete di credito oltre che di forza lavoro); entrambi questi canali coprono circa i tre quarti del fabbisogno finanziario necessario all'avvio dell'attività. Quando questi canali non sono sufficienti si ricorre al credito di amici (circa un quarto degli imprenditori ne ha fatto ricorso); in quest'ultimo caso il capitale prestato si aggira attorno ai 20.000 euro ed i rapporti sono soprattutto di fiducia o prevale la logica del clan etnico (il credito in base a rapporti di amicizia, il cd. "Quansi", viene talvolta erogato senza corrispondere interessi) In altre parole, l'imprenditoria cinese sembra al momento autosufficiente e apparentemente estranea al circuito tradizionale del credito bancario confermando quanto già emerso in precedenti analisi (Guercini 2002); quando necessario, sembra attivarsi un circuito parallelo di micro-credito fatto da parenti ed amici che permette l'avvio dell'impresa. Solo nel caso dell'emersione di vere e proprie imprese leader ci si apre al credito bancario per finanziare progetti di investimento di maggior respiro.

Figura 5.44. Canali di finanziamento dello start-up (risposte multiple)

<i>Come ha finanziato la fase di avvio (start up) della sua attività imprenditoriale?</i>	% su tot. imprese	% su tot. risposte
1) autofinanziamento (con risparmi propri)	64,0	38,1
2) con capitali forniti dalla famiglia	60,0	35,7
3) con capitali forniti da amici	42,0	25,0
4) credito bancario	2,0	1,2
5) altro	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazione

La natura delle competenze tecnico-professionali sono apprese prevalentemente “per esperienza di lavoro” (circa i due terzi degli intervistati); in ogni caso le competenze non sembrano a prima vista essere molto elevate (**Figura 5.45**); un quarto degli imprenditori le aveva prima di arrivare in Italia, sebbene non avesse lavorato nello stesso settore; altri (8%) le hanno apprese al momento di avviare l’attività.

Figura 5.45. Canali di apprendimento professionali (risposte multiple)

<i>Come ha appreso le competenze tecniche/professionali impiegate nel suo lavoro?</i>	Val. ass.	Val. %
1. le avevo prima di arrivare in Italia	13	26,0
2. nel sistema locale lavorando per un’impresa italiana	3	6,0
3. nel sistema locale lavorando per un’impresa cinese	30	60,0
4. in un corso di formazione/apprendistato organizzato da enti locali o associazioni di categoria	0	0,0
5. le ho imparate aprendo l’attività	4	8,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

b) Caratteristiche della produzione e del mercato

Volendo approfondire *la tipologia di produzione* realizzate dagli imprenditori cinesi di Prato si osserva (**Figura 5.46**): la prevalenza di produzioni per il mercato finale no brand (oltre tre quarti delle aziende analizzate); l’abbigliamento femminile è quello di gran lunga prevalente. In alcuni casi il totale delle risposte si differenzia dal campione per l’esistenza di risposte multiple dovute a produzioni miste in cui convivono differenti modelli produttivi. La tipologia di produzione per fascia di prezzo si concentra nella gran parte dei casi nella fascia di prezzo medio-bassa (spesso nel pronto-moda); a prima vista (almeno per quanto si osserva nelle imprese intervistate), gli imprenditori cinesi sembrano esclusi dalla reti di sub-fornitura delle griffe del lusso che pur operano in Toscana (Zanni-Labory 2002; Bacci 2004).

Rispetto al generale dato sulle confezioni in Provincia di Prato (Colombi 2002, p. 21) si nota un più marcato posizionamento delle produzioni cinesi nelle fasce basse; altre produzioni pratesi si trovano invece in fasce medie o alte di mercato, ma apparentemente non vedono coinvolti in misura massiccia l’imprenditoria cinese.

Figura 5.46. Tipologia di produzione (risposte multiple)

<i>Tipologia di produzione 1 (RM):</i>	Val. ass.	Val. %
c/terzi	9	15,5
mercato finale senza marchio proprio	45	77,6
mercato finale con marchio proprio	4	6,9
Totale	58	100,0
<i>Tipologia di produzione 2 (RM):</i>	Val ass.	%
Uomo	6	10,2
Donna	50	84,7
Unisex	0	0,0
Bambino	3	5,1
Totale	59	100,0
<i>Tipologia di produzione 3:</i>	Val ass.	%
fascia di prezzo medio-bassa	48	96,0
fascia di prezzo medio-alta	2	4,0
Griffe	0	0,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Pur interpretabili con la dovuta cautela (al pari degli imprenditori italiani anche quelli cinesi dimostrano una certa ritrosia a fornire risposte molto dettagliate circa i reali volumi di affari dell'impresa), i dati della produzione nell'anno 2005 rivelano due diverse tipologie aziendali (**Figura 5.47**): delle micro realtà che producono un ridotto numero di capi (sotto i 10.000) consumando una ridotta metratura di stoffa (queste rappresentano circa la metà delle imprese analizzate); un numero di imprese un po' più strutturate in termini di volumi di produzione (oltre 300.000 i capi prodotti) e di metri di stoffa utilizzati (circa il 20% delle imprese analizzate).

Figura 5.47. Dati di produzione nell'anno 2005

<i>N. capi prodotti</i>	Val. ass.	Val. %
Fino a 10.000	7	14,0
da 10.001 a 100.000	15	30,0
da 100.001 a 200.000	8	16,0
da 200.001 a 300.000	7	14,0
Oltre 300.000	10	20,0
NR	3	6,0
Totale	50	100,0
<i>Metri stoffa utilizzati</i>	Val. ass.	Val. %
Fino a 10.000	7	14,0
da 10.001 a 100.000	18	36,0
da 100.001 a 200.000	5	10,0
da 200.001 a 300.000	6	12,0
Oltre 300.000	9	18,0
Non risponde	5	10,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Con riferimento all'area di origine di acquisto delle materie prime e dei semilavorati (**Figura 5.48**) osserviamo un doppio comportamento da parte degli imprenditori cinesi: da una lato un numero significativo di imprenditori ha in Prato il prevalente mercato di approvvigionamento (nel 62% dei casi gli acquisiti si concentrano per oltre l'80% nell'area pratese); da un altro lato abbiamo alcuni imprenditori cinesi che prediligono approvvigionarsi con materie prime provenienti dalla madre patria (il 16% degli intervistati acquista oltre il 50% delle materie prime e semilavorati in Cina).

Figura 5.48. Acquisto materie prime/semilavorati per area di origine (tot. 100)

<i>Percentuale di acquisto materie prime</i>	Prato	Italia	Cina	Altro estero
0	13	37	35	49
10	1	0	2	0
20	0	2	2	0
30	1	0	1	1
40	1	1	2	0
50	3	0	3	0
60	0	2	1	0
70	0	1	1	0
80	3	0	0	0
90	1	1	0	0
100	27	6	3	0
Totale	50	50	50	50

Fonte: ns. elaborazione

Ovviamente acquistare la materia prima a Prato non significa necessariamente che il tessuto provenga dall'area locale; l'intermediario commerciale può, a sua volta, rivolgersi ad altre fonti di approvvigionamento sotto il profilo geografico. La presenza di situazioni ibride dal lato delle politiche di approvvigionamento si spiega, molto probabilmente, per un diverso comportamento di acquisto in base alla tipologia di prodotto: ad es. è probabile che per l'abbigliamento estivo e per prodotti basici i flussi di acquisto siano prevalentemente esterni a Prato, mentre per materie prime di qualità più elevata o con disegni ci si rivolge a fornitori pratesi.

A prima vista la percentuale di acquisto di prodotti pratesi sembra essere rimasta analoga rispetto ad indagini precedenti (Confartigianato 2005), evidenziando una certa capacità di "tenuta" della fornitura pratese rispetto ad altre aree. Tuttavia se si incrocia i dati con una parallela indagine rivolta ad imprenditori pratesi (cfr. cap. 4) sembrerebbe che questo interscambio fra fornitori pratesi e committenti cinesi sia più debole o, comunque, meno "trasparente" rispetto ad altri canali di vendita. In particolare su 164 imprese TA pratesi intervistate solo una (0,6%) ammette di avere tra i propri committenti delle imprese cinesi (tra l'altro per una quota di fatturato marginale), il 61,6% dice di non averne; è tuttavia alto il numero di mancate risposte (37,8%) evidenziando una certa "ritrosia" da parte degli imprenditori italiani ad ammettere relazioni d'affari con la comunità cinese.

Se si considera invece il *mercato di sbocco* dei prodotti delle confezioni cinesi insediate a Prato osserviamo due principali destinazioni: un mercato nazionale (in prevalenza gestito da imprenditori italiani, ma con un significativo numero di intermediari cinesi); un mercato estero in cui, però, la Cina non rappresenta un canale di sbocco (**Figura 5.49**). Evidentemente le produzioni cinesi di Prato hanno fasce di prezzo troppo alte per il mercato della madre patria che, se viene aggredito, viene probabilmente affrontato gestendo analoghe produzioni all'estero dove è minore il costo del lavoro.

Figura 5.49. Distribuzione percentuale del fatturato aziendale dell'anno 2005 rispetto alla localizzazione dei clienti (risposte multiple)

Percentuale di fatturato azienda nel 2005 per area geografica	Mercato locale (Area Pratese-Empolese) con cliente italiano	Mercato locale (Area Pratese-Empolese) con cliente cinese	Mercato nazionale (clienti italiani)	Mercato nazionale (clienti cinesi)	Mercato Cina (altri paesi)	Mercato estero
0	38	43	6	24	50	1
1-5	3		3			3
6-10	1	1	6	7		1
11-15			4	4		1
16-20	4	2	6	6		5
21-25		1	3	2		1
26-30	1		4	3		5
31-40	1	2	5			1
41-50	2	1	4	2		8
51-60			1	1		4
61-70			2	1		3
71-80			3			9
81-90			2			2
91-100			1			1
Totale	50	50	50	50	50	50

Fonte: ns. elaborazione

La non elevatissima incidenza di clientela pratese di nazionalità italiana sembrerebbe confermata dall'indagine svolta presso gli imprenditori locali del TA (cap. 4): su 164 imprese pratesi intervistate solo il 13,4% ammettono di avere fornitori locali cinesi; l'86,6% degli imprenditori asseriscono di non averne (**Figura 5.50**). D'altra parte, quando si ricorre a fornitori cinesi, questi assumono un'elevata importanza negli acquisti complessivi (**Figura**

5.51): ben 10 delle 22 imprese pratesi che ammettono di avere fornitori cinesi dichiarano che oltre il 50% delle lavorazioni esterne sono assegnate ad imprese cinesi. Questo starebbe a confermare che il ruolo dell'imprenditoria cinese copre alcuni segmenti di mercato (fornitura per pronto moda) del distretto pratese, in tali segmenti il ruolo dei fornitori cinesi appare critico per i loro committenti locali.

Figura 5.50. Presenza di fornitori cinesi dichiarati da imprenditori del TA pratesi

<i>Presenza fra i vostri fornitori locali di ditte cinesi</i>	Val. ass.	Val. %
Si (imprese c/ proprio)	19	11,6
Si (imprese c/terzi)	3	1,8
No	142	86,6
Totale	164	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Figura 5.51. Incidenza % di lavorazioni esterne assegnate a fornitori locali cinesi dichiarati da imprenditori del TA pratesi

Incidenza % delle lavorazioni esterne assegnate a cinesi	Val. ass.	Val. %
0	142	86,6
5-15	6	3,6
20	4	2,4
30-40	2	1,2
50	3	1,8
70	2	1,2
100	5	3,0
Totale	164	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Riguardo alla *natura degli investimenti effettuati* dalle imprese cinesi nell'ultimo quadriennio osserviamo una prevalente attenzione in investimenti nell'area stilistica e design, seguiti dal tradizionale ammodernamento dei macchinari di produzione (**Figura 5.52**). In un paio di casi l'investimento si spinge al controllo delle fasi a valle (commercializzazione) o al completo rinnovo delle linee di prodotti; in altre due imprese si è investito nell'area informatica applicata all'amministrazione. Apparentemente non si segnalano massicci investimenti in altre fasi di lavorazioni industriali, anche se, in base a fonti giornalistiche, operazioni singole da parte di alcune imprese cinesi localizzate a Prato sembrano essersi già verificate (acquisto delle prime tintorie da parte della comunità cinese)¹¹⁹. Se anche questo aspetto dovesse diffondersi sarebbe un segnale di maggiore coinvolgimento della comunità cinese a Prato: infatti il livello di investimento si alzerebbe, così come il livello di competenze richieste per gestire fasi di lavorazione più complesse, di pari passo anche l'emersione di attività sommerse sarebbe inevitabile data la maggior possibilità di controllare il tipo di attività svolta.

La natura degli investimenti effettuati testimonia il ritardo di alcune imprese sulla domanda di servizi a più alto valore aggiunto: esiste una evidente correlazione tra basse competenze interne e ridotta domanda di servizi richiesti all'esterno. Il fatto che poche imprese investano in servizi di consulenza direzionale testimonia, anche per gli imprenditori cinesi (come del resto per gli italiani), la diffusa pratica di ricorrere a commercialisti "tuttofare"; ciò riduce certamente il costo del servizio, ma rischia anche di incanalare gli imprenditori su direttrici che possono favorire più il sommerso rispetto al reale sviluppo dell'attività.

¹¹⁹ Si veda Pieraccini S., *A prato i cinesi investono nelle tintorie*, Il Sole 24 Ore, 14-12-2005.

Figura 5.52. Tipologia di investimenti effettuati nel quadriennio 2002-05, ordinati per grado di rilevanza (Risposte multiple; 1=principale investimento)

Tipologia di investimento effettuato nel quadriennio 2002-2005	Non effettuati	Grado di rilevanza					
		0	1	2	3	4	5
Nuovi macchinari di produzione	13	12	22	3	0	0	0
Acquisto di nuovi locali	48	0	1	0	1	0	0
Acquisto fasi di lavorazione industriale (integrazione a monte o a valle)	49	0	0	0	0	0	1
Commercializzazione (negozi e punti vendita, altre reti di vendita)	49	1	0	0	0	0	0
Nuove linee di prodotti - Nicchie di mercato	48	1	1	0	0	0	0
Qualità e certificazione	50	0	0	0	0	0	0
Consulenze aziendali	47	3	0	0	0	0	0
Design e progettazione	21	28	1	0	0	0	0
Amministrazione informatizzata	48	2	0	0	0	0	0
Licenze e brevetti	50	0	0	0	0	0	0
Adeguamento alla normativa ambientale	50	0	0	0	0	0	0

Fonte: ns. elaborazione

Riguardo alla *localizzazione degli investimenti effettuati* questi sembrano in gran parte ricadere nell'area pratese; solo una minima parte viene fatta nel resto d'Italia (**Figura 5.53**). Il dato riflette la natura soft dell'investimento (in competenze più che in nuovi impianti); probabilmente quando questi investimenti devono essere fatti vengono effettuati non attraverso l'impresa e coinvolgendo altri partner nel proprio paese di origine (si veda, ad esempio, il caso Giupel).

Figura 5.53. Aree geografiche di investimento

Aree geografiche di investimento	Val. ass.	Val. %
Prato	39	78,0
Italia	1	2,0
Cina	0	0,0
altro estero	0	0,0
NON risponde	10	20,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Riguardo ai *fattori di competitività aziendale* (**Figura 5.54**) l'imprenditoria cinese ritiene di avere due principali vantaggi rispetto ai concorrenti italiani: la rapidità delle consegne e il prezzo. Questo differenziale si attenua molto se invece si considerano gli aspetti legati all'innovazione e alle qualità delle lavorazioni; la stessa flessibilità produttiva non sembra nettamente contraddistinguere l'imprenditoria cinese rispetto a quella italiana. Il fattore di prossimità rispetto ad altri concorrenti italiani (ovvero l'essere localizzati a Prato nell'ambito di una comunità coesa) sembra assumere una certa valenza seppur non strategica. In parte ciò può dipendere dalla tipologia di intervistati (le imprese finali, quelle in prevalenza analizzate, rispondono in modo diverso dalle imprese che lavorano in c/terzi); inoltre, rispetto al passato, l'emergere di nuove tecnologie ha in parte ridimensionato il fattore di prossimità distrettuale, senza tuttavia annullarlo visto che l'agglomerazione di una comunità cinese conserva una notevole rilevanza nei processi di start up aziendale (la concentrazione etnica è un potente fattore di imprenditorialità).

Figura 5.54. Fattori in cui si ritengono più competitivi rispetto ai concorrenti artigiani italiani (risposte multiple)

<i>Fattori di competitività dell'impresa</i>	Val. ass.	Val. %
Prezzo	43	36,8
Rapidità consegne	45	38,5
Flessibilità (capacità di adattamento ai cambiamenti)	14	12,0
Innovazione (competenze tecniche)	5	4,3
Qualità delle lavorazioni (saper fare)	2	1,7
Affidabilità (fiducia, reputazione)	2	1,7
Prossimità	6	5,1
Totale	117	100,0

Fonte: ns. elaborazione

I fattori di competitività critici dei produttori locali cinesi vengono in gran parte confermati in base alle opinioni espresse dagli imprenditori pratesi che hanno come fornitori imprenditori cinesi (**Figura 5.55**); il primo fattore di competitività resta la rapidità delle consegne, seguito dal prezzo (anche se questo fattore non viene evidenziato dai c/terzisti); al terzo posto troviamo la capacità produttiva che indica che la fornitura cinese rappresenta un “polmone” da sfruttare nei momenti di picco di domanda (quindi è una subfornitura di “capacità” oltre che di “specialità” legata al particolare tipo di lavorazione eseguita); seguono la capacità di adattamento e la prossimità elementi critici del *time to market* soprattutto nelle produzioni pronto moda. Trova conferma il grado di arretratezza tecnica del fornitore cinese rispetto ad uno italiano; si ricava inoltre l’esistenza di problemi di fiducia nell’interscambio tra imprenditori cinesi ed italiani all’interno del distretto.

Figura 5.55. Punti di forza dei fornitori cinesi in base alle opinioni dei clienti italiani (risposte multiple)

<i>I punti di forza dei fornitori cinesi</i>	Tot.	% su Tot.
Competenze tecniche del fornitore	3	12,5
Capacità di adattamento ai cambiamenti	10	41,7
Tempestività	19	79,2
Fiducia – Reputazione	4	16,7
Capacità produttiva	14	58,3
Prezzo	15	62,5
Prossimità	10	41,7
Altro	0	0,0
Totale rispondenti	24	100,0

Fonte: ns. elaborazione

La *tipologia di clientela* è composta prevalentemente da intermediari commerciali; solo in pochi casi sono altre PMI (confermando la ridotta importanza di processi di divisione del lavoro nelle fasi di lavorazioni qui svolte); le aziende di marca servite sono irrilevanti salvo in un paio di casi nei quali comunque non coprono un alto livello del fatturato (**Figura 5.56**). Sarebbe quindi esserci un doppio circuito di fornitura che lavora attorno alle griffe del lusso in Toscana (Bacci 2004): gli artigiani italiani sono stati coinvolti in reti di subfornitura a forte grado di gerarchizzazione, ma a maggior valore aggiunto governati dalle grandi griffe del lusso locali o meno; gli imprenditori cinesi sarebbero invece posizionati sulle fasce di abbigliamento più basse con un mercato molto più frammentato.

Figura 5.56. Tipologia di clienti finali (tot. =100)

Incidenza % sul tot. clienti	Altre PMI imprese industriali	Intermediari commerciali	Aziende di marca (griffe) toscane	Altre aziende di marca (Italia, estero)
0	45	1	48	48
1-9			1	1
10-19	1			
20-29	3		1	1
30-39	1			
40-49				
50-59				
60-69				
70-79		2		
80-89		3		
90-100		44		
Totale	50	50	50	50

Fonte: ns. elaborazione

I dati sul *fatturato* aziendale vanno ovviamente interpretati con cautela (**Figura 5.57**); si tratta di auto-dichiarazioni degli imprenditori in un contesto di ridotta trasparenza che caratterizza molte realtà di piccola impresa (e quelle composte da extracomunitari in particolare) tendono probabilmente a sottostimare il reale giro di affari. Il giro d'affari evidenzerebbe micro realtà in termini di giro di affari (solo un paio dichiarano volumi di affari più consistenti).

Figura 5.57. Fatturato aziendale nell'anno 2005

Classi di fatturato (anno 2005) (Euro)	Val. ass.	Val. %
Fino a 250.000	37	74,0
Da 250.000 a 500.000	5	10,0
Da 500.000 a 1.000.000	0	0,0
Oltre 1.000.000	2	4,0
Non risponde	6	12,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

La dinamica di fatturato nell'ultimo triennio (**Figura 5.58**) testimonia un grado di sofferenza che ha interessato anche gli imprenditori cinesi localizzati a Prato; solo il 4% degli imprenditori cinesi avrebbe registrato una crescita. In termini comparati, però, si coglie una maggiore capacità di attutire gli effetti della crisi da parte degli imprenditori locali cinesi rispetto ai loro colleghi pratesi: a differenza degli imprenditori italiani non emergono, infatti, casi di forte calo del fatturato; prevalgono le situazioni di stabilità; non si registrano tuttavia neanche casi di crescita, che per alcune aziende condotte da imprenditori pratesi è stata anche significativa. In altre parole, l'imprenditoria cinese apparentemente soffre ma si stabilizza, mentre quella pratese è alle prese con forti tensioni che innescano meccanismi fortemente selettivi (in un senso e nell'altro) tra gli attori del distretto. Risultati simili sembrano confermati dalle recenti ricerche sulle dinamiche del fatturato nel distretto pratese (Giunta-Bini-Bonacchi-Cipollini, 2007), che confermerebbero una maggior tenuta del fatturato dell'imprenditoria cinese e dei primi segnali di spostamento verso segmenti più alti di mercato pur partendo da fasce basse.

Figura 5.58. Andamento complessivo del fatturato dell'impresa TA nel triennio 2003-2005

<i>Andamento complessivo del fatturato aziendale nel triennio 2003-2005</i>	Imprenditori cinesi		Imprenditori italiani	
	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %
Diminuito molto (di oltre il -25%)	0	0,0	48	29,3
Diminuito poco (tra il -5,1% e il -24,9%)	16	32,0	42	25,6
Stabile (tra il -5% e il +5%)	31	62,0	48	29,3
Aumentato Poco (tra il +5,1% e il +24,9%)	2	4,0	17	10,4
Aumentato Molto (di oltre il +25%)	0	0,0	5	3,0
Non risponde	1	2,0	4	2,4
Totale	50	100,0	164	100

Fonte: ns. elaborazione

c) Natura delle relazioni

Riguardo alla *valutazione dell'integrazione nel sistema locale e della propria esperienza imprenditoriale* in Italia il 96% degli imprenditori intervistati si dichiara soddisfatto; solo nel 4% si esprime un disagio lamentando comportamenti discriminatori di natura razziale. In altre parole, pur non integrandosi fortemente con gli italiani, gli imprenditori cinesi si sono ben "adattati" alla realtà del distretto.

Le relazioni che l'imprenditore cinese di Prato mantiene con la madre patria (Figura 5.59) sono prevalentemente di tipo familiare; nel 13% dei casi si hanno anche rapporti di tipo commerciale; le relazioni di tipo produttivo riguardano appena il 5% degli intervistati. Salvo quindi alcuni casi singoli, le iniziative imprenditoriali cinesi ancora non riescono ad assumere una strutturazione più articolata che si sviluppa al di fuori del distretto.

Figura 5.59. Tipo di relazioni che l'imprenditore mantiene con la Cina (risposte multiple)

<i>Relazioni che l'imprenditore mantiene con la Cina</i>	Val. ass.	Val. %
Nessuna	1	1,7
Familiari	48	80,0
Produttive	3	5,0
Commerciali	8	13,3
Totale	60	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Riguardo alla natura delle *relazioni d'affari (Figura 5.60)* si osserva una qualche differenza nelle relazioni di acquisto rispetto a quelle di vendita. Nei legami di fornitura di materie prime e semilavorati si nota il prevalere di una certa stabilità dei rapporti indipendentemente dalla nazionalità del fornitore: che si acquisti da cinesi o da italiani si tende a mantenere i rapporti con gli stessi fornitori; politiche di elevato turnover dei fornitori sono seguite da circa il 10% degli imprenditori e interessano tanto fornitori italiani che cinesi. Nel caso dei rapporti con la clientela aumenta invece il peso di un'elevata instabilità dei rapporti di vendita. Assenti le situazioni di completa stabilità delle relazioni d'affari (clienti e fornitori sempre gli stessi).

L'imprenditoria cinese si conferma una "palestra" imprenditoriale, almeno a giudicare dal numero di *spin-off realizzati da ex dipendenti nell'ultimo triennio (Figura 5.61)*: in rapporto al totale della forza lavoro impiegata il numero di addetti che ha avviato nuove iniziative si aggira attorno al 10% del totale. Diversi imprenditori dichiarano infatti che alcuni loro dipendenti e collaboratori si sono messi in proprio per avviare delle loro iniziative imprenditoriali; quest'ultime si configurano spesso come aziende concorrenti andando ad aumentare il grado di competizione nel segmento di mercato coperto dalla comunità cinese; solo in minima parte le

attività si collocano a monte o a valle dell'attività dell'impresa¹²⁰. Emergono anche delle uscite di addetti che operano delle diversificazioni in altri settori di attività rispetto all'azienda originaria.

Figura 5.60. Stabilità dei rapporti di acquisto con fornitori di materie prime/semilavorati e con i clienti (risposta multipla)

<i>Stabilità delle relazioni</i>	Relazioni con i fornitori		Relazioni con i clienti	
	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %
Italiani - sempre gli stessi	0	0,0	0	0,0
Italiani - quasi sempre gli stessi	35	41,7	31	34,8
Italiani - cambio spesso	10	11,9	17	19,1
Cinesi - sempre gli stessi	0	0,0	0	0,0
Cinesi - quasi sempre gli stessi	31	36,9	28	31,5
Cinesi - cambio spesso	8	9,5	13	14,6
Totale	84	100,0	89	100,0

Fonte: ns. elaborazione

Figura 5.61. Numero di dipendenti che si sono messi in proprio per tipo di attività (Risposte multiple)

<i>Tipologia di attività creata da ex dipendenti</i>	Numero	Val. %
Fornitori	1	3,2
Clienti	6	18,7
Concorrenti	23	71,9
Attività non legata (altro settore)	2	6,2
Totale	32	100,0

Fonte: ns. elaborazione

d) Prospettive future

Per valutare le prospettive future dal punto di vista degli imprenditori cinesi abbiamo posto tre domande agli intervistati in base ad una scala Lickert a 5 opzioni: dove chi risponde 1 esprime il totale disaccordo con l'affermazione e chi risponde 5 esprime invece il totale accordo.

La prima domanda riguardava *la natura dell'attuale situazione di crisi del settore tessile-abbigliamento in Italia che potrebbe spingere gli imprenditori cinesi ad abbandonare il paese e a tornare in Cina*. Affermazioni del genere erano apparse da fonti giornalistiche, basandosi però su singoli casi e sul diffuso "sentito dire", senza un preciso riscontro empirico¹²¹. Dei 50 intervistati l'88% si dichiara in completo disaccordo; un altro 8% esprime riserve su questa opzione (4 imprenditori hanno risposto 2). Solo il 4% degli imprenditori ha un giudizio più neutro e quindi assume una posizione possibilista su questa ipotesi.

In definitiva, l'ipotesi di una "fuga" di cinesi da Prato non sembra, al momento, trovare riscontro dai fatti; se qualche evento si è manifestato rappresenta più un caso specifico, ma non certo un esodo di massa. Il fatto che ci siano alcune opinioni discordanti semmai rivela la presenza di una doppia componente nell'imprenditoria cinese a Prato: una componente "stanziale" (il gruppo prevalente nelle imprese intervistate) che fa di Prato il punto di arrivo di un progetto di vita; una componente "nomade" (minoritaria nel campione analizzato), che probabilmente si dimostra meno legata al territorio e ne viene attratta solo se ci sono opportunità di affari, una volta che queste opportunità sfumano probabilmente può anche lasciare Prato. A

¹²⁰ Ciò in parte può dipendere dal tipo di produzione di abbigliamento svolta che sembra caratterizzarsi per una minore frammentazione del ciclo produttivo.

¹²¹ Si veda ad esempio, L. Lancise, "Viaggio tra i cinesi costretti a chiudere dall'invasione cinese", in "Venerdì di Repubblica", n. 925 del 9-12-2005.

nostro avviso, il fatto che la comunità cinese continui a crescere evidenzia invece che qualche fattore attrattivo rimane, indipendentemente dalla crisi del settore tessile.

La seconda domanda riguardava i *possibili problemi di successione imprenditoriale anche nella comunità cinese*, per verificare se anche nell'imprenditoria extracomunitaria si registrassero tensioni nei processi di transizione generazionale (**Figura 5.62**). In particolare, interessava sapere se i figli degli imprenditori cinesi avessero intenzione di non proseguire il lavoro dei padri nel settore TA, ma resteranno in Italia e si dedicheranno ad altre attività (commercio, altre produzioni industriali, ecc.). Rispetto alla domanda precedente, dove le opinioni erano abbastanza nette, si assiste ad una maggiore dispersione delle risposte: il 70% degli intervistati esclude l'esistenza di problemi successivi confidando in una transizione generazionale nel governo dell'impresa all'interno della famiglia; si rileva però anche un 20% di imprenditori cinesi che ritiene molto probabile questa ipotesi legata al tipo di attività svolta che (apparentemente) non sembra dare molte soddisfazioni economiche agli imprenditori.

Figura 5.62. I figli degli imprenditori cinesi non proseguiranno il lavoro dei padri nel settore TA, ma resteranno in Italia e si dedicheranno ad altre attività

<i>Grado di accordo sul problema successorio</i>	Val. ass.	Val. %
1 (completo disaccordo)	35	70,0
2	3	6,0
3	1	2,0
4	2	4,0
5 (totale accordo)	8	16,0
Non risponde	1	2,0
Totale	50	100,0

Fonte: ns. elaborazione

La presenza di imprenditori che pensano un futuro diverso sotto il profilo della specializzazione settoriale per i loro figli sembra coerente con alcuni dati della CCIAA e Comune di Prato (2005, p. 6) che evidenziano una crescita di nuove attività imprenditoriali cinesi oltre che nel Tessile - Abbigliamento anche nel commercio o altre attività (tipo Internet point e centri telefonici); in altre parole, si registra un processo di diversificazione simile a quello che caratterizza anche i figli degli imprenditori italiani che stanno uscendo dal settore TA. Il risultato dovrebbe essere un processo di "complessificazione" del distretto che vede crescere componenti del terziario accanto a tradizionali attività manifatturiere.

Si è chiesto infine agli imprenditori cinesi quale fossero le loro opinioni circa *il più probabile futuro delle produzioni moda italiane* in base ad una griglia di tre sole risposte (**Figura 5.63**): tra le alternative ritenute più probabili (78% degli intervistati) sembra prospettarsi un graduale spostamento di attività manifatturiera delle confezioni in Cina, ma mantenendo per i capi dal maggior valore e che richiedono un alto grado di innovazione una certa presenza di tessuto italiano (in cui si afferma che Prato mantiene un indubbio vantaggio concorrenziale). Meno probabile l'ipotesi che veda un prodotto confezionato in Italia di tipo basico con materia prima proveniente dall'estero (16% degli intervistati); la presenza di produzioni interamente Made in Italy sembra convincere solo una piccola parte di imprenditori cinesi (6%).

Al di là dei valori assoluti, ciò che appare interessante segnalare è l'innegabile brusco cambiamento di opinioni intervenuto nell'ultimo biennio circa le prospettive del Made in Italy: se si confronta il dato con quello di un'analoga ricerca sull'imprenditoria cinese a Prato condotta da Confartigianato nel dicembre del 2004 (ultima colonna della **Figura 5.63**) si osserva una vera e propria inversione di tendenza circa le potenzialità del Made in China. Il dato può spiegarsi in un duplice modo: da un lato la crescente competizione sui costi nel nostro paese indebolisce la fiducia degli imprenditori sulla loro capacità di poter reggere il confronto; dall'altro la crescita delle competenze dei produttori fuori dai confini nazionali in un contesto di progressiva eliminazione di barriere doganali. Anche per le imprese cinesi, al pari delle imprese

italiane, si apre quindi la sfida di dover evolvere i propri modelli di gestione (puntando anche su elementi di differenziazione) per fronteggiare un nuovo scenario competitivo. I due casi aziendali riportati nel successivo paragrafo possono evidenziare alcune delle evoluzioni possibili.

Figura 5.63. Alternative più probabili riguardo il futuro delle produzioni moda italiane (una sola risposta)

<i>Probabile prospettiva delle produzioni moda italiane rispetto alla Cina</i>	Val. ass.	Val. %	Confartigianato (2004)
Prodotto confezionato in Italia con tessuto italiano (Made in Italy integrale)	3	6,0	50,0
Prodotto confezionato in Italia con tessuto non italiano (Made in Italy)	8	16,0	30,0
Prodotto confezionato in Cina con tessuto italiano (Made in China)	39	78,0	20,0
Totale	50	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazione

5.3.4. Due casi di imprenditori cinesi a Prato

CASO N. 1: La strategia di crescita di un'impresa cinese a Prato : il caso Giupel S.p.A.¹²²

La società Giupel, con sede a Prato, produce abbigliamento (confezioni in pelle e tessuto), ed è diretta dal sig. Xu Qiulin¹²³ il quale è riuscito a divenire un imprenditore di successo tra le tante migliaia di piccoli imprenditori cinesi emigrati in Italia. Non ancora quarantenne, il sig. Xu ha un aspetto molto maturo rispetto alla sua età ed è arrivato in Italia nei primi anni '80, quando ancora la presenza cinese nell'area metropolitana pratese era limitata. Egli racconta:

«Appena sono arrivato in Italia mi sentivo molto solo, sperduto, non conoscevo nessuno e mi sono stabilito a Perugia dove potevo studiare e quindi imparare la lingua italiana»

L'Italia non era la prima nazione europea da lui visitata, infatti aveva già trascorso un breve periodo anche in Francia, ciò lo ha aiutato ad ambientarsi in modo più veloce rispetto ad altri suoi connazionali. Prima di emigrare aveva già avuto precedenti esperienze di lavoro: per 5 anni aveva lavorato in Cina presso un'azienda costruttrice di parti di ricambio, un settore, quindi, assai distante rispetto al suo successivo percorso imprenditoriale nel settore moda a Prato.

Il suo processo di apprendimento verso un'attività autonoma sembra strettamente legato al successivo soggiorno nel distretto pratese. Osserva infatti:

«...il mio mestiere di imprenditore l'ho imparato qui, in Italia, lavorando sodo e superando innumerevoli ostacoli...».

Nell'avvio dell'attività, infatti, egli ha dovuto superare diversi ostacoli legati principalmente a tre aspetti: i vincoli burocratici da ottemperare, le difficoltà con la lingua, le relazioni con l'ambiente circostante da creare sotto il profilo commerciale. Hanno invece giocato un ruolo positivo nella fase di avvio l'aiuto avuto dalla famiglia sotto il profilo finanziario; le conoscenze apprese lavorando presso un'impresa locale; la disponibilità alla collaborazione degli imprenditori italiani (a suo avviso quindi la localizzazione nel distretto pratese è stato un fattore che ha agevolato l'avvio dell'azienda sia in termini cognitivi che relazionali). La fase iniziale si è rivelata molto più dura rispetto a quanto inizialmente immaginava; solo grazie ad un costante impegno e all'amore per il suo lavoro è riuscito a superare tutte queste difficoltà creando un'azienda di successo, la cui crescita rappresenta un fatto non comune nel panorama dell'imprenditoria cinese a Prato.

¹²² Le informazioni sono state raccolte tramite intervista nel giugno 2006; si ringrazia l'imprenditore Xu Qiulin per le informazioni e i dati forniti.

¹²³ Facciamo notare che nella lingua cinese il cognome di una persona precede sempre il suo nome.

Attualmente la Giupel S.p.a. impiega circa 30 dipendenti. La parte amministrativa della società è controllata dai parenti stretti (sua moglie ed i suoi nipoti), ed occupa 3-4 persone. Gli impiegati non sono solamente cinesi, ma bensì anche italiani. Infatti il magazzino viene gestito da 5 suoi connazionali occupati a tempo indeterminato, mentre gli impiegati sono 15 (nell'area stile e commerciale) e sono tutti italiani. Infatti il sig. Xu ritiene che per poter battere la concorrenza delle altre ditte cinesi presenti sul territorio e produttrici di abbigliamento, ci voglia un tocco di classe, una marcia in più, Ci dice che :

«Gli italiani hanno buon gusto e di un talento naturale della fantasia; per potenziare la fase di ricerca stilistica era quindi naturale ricorrere a chi ha le competenze e sa fare bene questo mestiere»

Quindi, da questo presupposto, è nata l'idea di assumere stilisti italiani in grado di conferire al prodotto quel contenuto-moda necessario per poter competere in modo più aggressivo contro la concorrenza. A questo si è associato un riposizionamento del business aziendale rispetto al mercato tipico della manifattura cinese sulle fasce basse del mercato. Osserva al riguardo:

«I miei prodotti sono di fascia media, oramai la strategia di abbassare i prezzi come una volta per essere più competitivi non è più sufficiente. Per avere un buon vantaggio sulla concorrenza dobbiamo puntare sempre di più sulla qualità dei nostri prodotti»

Nella sua scelta di assumere dipendenti italiani la Giupel non deve essere vista come un caso eccezionale, bensì come il segno della tendenza, che interessa in questi ultimi anni una frazione tuttora limitata, ma in lenta crescita della manifattura cinese in Italia, a convergere su concezioni /soluzioni meno etnocentriche e più aperte delle esperienze imprenditoriali. Pur in misura ancora limitata, questo fenomeno si nota anche in altre ditte cinesi presenti nell'area pratese, le quali iniziano ad assumere personale italiano che di solito è impiegato negli uffici amministrativi, mentre la manodopera è sempre affidata a personale cinese.

L'esigenza di comprendere i bisogni del mercato è da tempo avvertita dalle imprese cinesi, anche se finora si era prevalentemente risolta con strategie imitative. Di norma la maggior parte delle aziende che producono pronto moda sono continuamente "alla ricerca di tendenze moda da tradurre tempestivamente in lanci di campionari di piccole dimensioni"¹²⁴, quindi le imprese, a questo punto, mirano solamente a produrre, perseguendo con la massima flessibilità le tendenze moda del momento senza prestare particolare attenzione alla qualità. Rispetto a questo schema di comportamento la Giupel rappresenta una parziale eccezione perché inizia a potenziare una propria autonoma proposta stilistica.

Va altresì rilevato che una buona parte delle aziende cinesi non si dota di una struttura organizzativa vera e propria; in genera l'attività viene completamente gestita da il "lao ban"¹²⁵ cioè colui che da ordini agli operai direttamente senza alcuna divisione di mansioni. L'esperienza della Giupel si distacca, dunque, anche sotto questo profilo dal modello tradizionale dell'impresa cinese in Italia vista l'esistenza di una chiara struttura direzionale e di precise strategie di marketing.

Rispetto al ridotto spessore strategico dell'imprenditoria cinese, in Giupel troviamo una maggiore complessità delle leve strategiche, in particolare assume importanza la definizione di una vera identità di impresa da comunicare all'esterno attraverso il marchio:

«I consumatori oggi hanno sempre più esigenze, vogliono fare delle scelte ben precise, perciò è necessario un prodotto che abbia della sostanza ed una sua autenticità se si vuole riuscire a conquistare nuove fette di mercato».

L'esigenza di differenziarsi rispetto alla concorrenza ha assunto nel tempo un'importanza crescente; nell'ultimo decennio le imprese cinesi in Italia sono sensibilmente aumentate; la crescita della concorrenza ha inevitabilmente portato a una erosione dei margini di guadagno, non solo per i concorrenti italiani, bensì anche tra connazionali.

L'emergere dell'imprenditoria cinese nel pronto moda a Prato ha arricchito senza dubbio l'offerta del sistema locale e, secondo lui, ha anche differenziato il tipo di attività svolte tra gli

¹²⁴ IRPET, 1991, pag. 49.

¹²⁵ In italiano significa " il datore del lavoro".

attori. A proposito della competizione fra le aziende cinesi e quelle italiane, il sig. Xu sembra avere opinioni abbastanza nette:

«le aziende cinesi sono più competitive rispetto alle italiane non solo per la maggiore rapidità di consegna dei prodotti, ma anche grazie alla maggiore flessibilità, alla capacità di adattarsi molto più velocemente ai cambi di rotta del mercato. Questo è possibile soprattutto perché l'artigiano cinese è molto diverso rispetto a quello italiano. Gli italiani conservano invece maggiore innovatività e si posizionano meglio nella fascia di qualità alta del mercato».

L'originalità della Giupel si rivela in altri elementi della strategia e riguardano: il tipo di produzione svolta; l'avvio di un accordo di licenza nel quadro della valorizzazione di un proprio marchio; la natura degli investimenti effettuati; l'ampiezza del business.

L'azienda produce per un 70% conto terzi e per un 30% con marchi propri. La produzione della Giupel non riguarda solamente l'abbigliamento da donna, ma anche il pronto moda per l'abbigliamento da uomo, aspetto poco comune per le imprese cinesi. Lo scorso anno Giupel ha lanciato infatti una nuova linea d'abbigliamento maschile per la sua collezione invernale 2006-2007, con il marchio proprio "Batistuta"; l'uso di questa licenza e di un testimonial di eccezione rende onore ad un grande calciatore argentino che ha militato nella Fiorentina per molti anni. La sua nuova linea non verrà diffusa soltanto in Italia, sicuramente anche in madrepatria, ed altri paesi; la notorietà del nome si spera possa fare da traino per le produzioni aziendali.

L'aumento del numero delle imprese ha ridotto ai minimi termini il margine operativo rendendo necessarie nuove strategie in modo da contrastare la concorrenza. La stessa Giupel che ha registrato negli anni passati un sensibile rafforzamento della sua struttura ha rallentato la sua crescita (il fatturato dell'azienda è stabile nell'ultimo triennio). Come accennato per poter competere in questo mercato si è deciso di non puntare sull'abbassamento dei prezzi ma sulla differenziazione dell'offerta. Oggi anche le aziende cinesi devono puntare sull'innalzamento della qualità dei propri prodotti se vogliono riuscire ancora ad ottenere guadagni nel settore dell'abbigliamento; se non lo faranno soffriranno la concorrenza al pari delle aziende italiane.

L'approvvigionamento della materia prima riguarda circa un 30% tessuto italiano (di cui una metà circa di origine pratese) e per un 70% è di provenienza cinese; ciò al fine di restare competitivi sul lato dei costi.

La vendita dei prodotti Giupel è orientata per circa il 60% verso il mercato italiano (clienti italiani), mentre il restante 40% è orientato verso il mercato estero. Di questo 40% di fatturato che va all'estero, circa un 2-3% viene distribuita ad Hong Kong ed peraltro 2-3% verso la Cina continentale. In altre parole il mercato cinese non rappresenta ancora un area di forte vendita per l'azienda.

Riguardo agli investimenti effettuati nell'ultimo triennio la Giupel, per battere la concorrenza, ha investito moltissimo non solo sui macchinari ma soprattutto su nuove linee di prodotti e sul design, inoltre ha acquisito anche un nuovo software di contabilità aziendale e amministrativa. L'unico campo in cui non sono stati fatti investimenti riguarda il settore dei beni immobili ad uso industriale, infatti, la palazzina con i suoi uffici di Prato è in locazione, Xu ha acquistato solamente gli arredi.

Ciò si spiega nella divisione del lavoro su scala internazionale adottata dall'azienda; in collaborazione con altri soci l'imprenditore ha infatti avviato un'altra attività nella madre patria dove ha aperto a Shanghai uno stabilimento dove lavorano circa 250 addetti.

Sulla capacità di integrazione dei propri connazionali, sulla loro posizione, e sul ruolo che giocano nel contesto pratese il sig. Xu individua alcune luci e delle ombre:

«...certamente non ci sono dubbi, noi cinesi abbiamo portato tanti benefici all'economia pratese e tanti altri ne porteremo in futuro. Non sono veri alcuni giudizi fatti su di noi riguardo alla nostra problematica integrazione con gli italiani, dovete capire che per molti miei connazionali integrarsi è molto difficile in quanto provengono dalle montagne oppure dalle campagne e non dalle grandi città. Hanno bassi gradi di istruzione e sono molto tradizionalisti; ciò li rende molto chiusi e conseguentemente cercano di rimanere all'interno della comunità cinese».

In altre parole la prima ondata di emigrazione cinese ha riguardato popolazioni particolari, mentre enormi opportunità potrebbero essere colte se si riuscisse ad attrarre anche cinesi con profili culturali e professionali di maggiore spessore; ne beneficerebbe il processo di apprendimento complessivo del distretto pratese. Il suo esempio è emblematico: il profilo caratteristico del sig. Xu è del tutto differente rispetto all'atteggiamento tradizionale del piccolo imprenditore cinese; carattere aperto e dinamico, disponibile al confronto e fautore della massima integrazione reciproca:

«I miei connazionali dovrebbero essere più aperti, cercare di integrarsi maggiormente nella società italiana. Con la mentalità chiusa si impara poco».

Il sig. Xu è molto felice di essere in Italia, oramai la considera quasi la sua seconda patria, il luogo dove ha potuto realizzare il proprio progetto di vita. Il suo ottimismo è tuttavia venato da alcune perplessità:

«gli italiani sono ospitali, ma ci sono ancora delle carenze anche da parte italiana nel gestione del processo che impediscono una completa integrazione degli emigrati cinesi. Ad esempio, ci sono ancora parecchie lacune nelle associazioni di categoria nella capacità di ascolto della comunità. Ma come ho detto non solo gli italiani devono aprirci le porte per accoglierci, anche noi dobbiamo imparare le regole di buon costume e di buona convivenza. Sono sicuro che facendo così riusciremo ad integrarci in minor tempo ed in modo migliore».

Molti dei problemi che affliggono le imprese italiane secondo il sig. Xu affliggono anche le aziende cinesi. Riguardo al futuro, ad esempio, non crede che i cinesi siano interessati ad abbandonare l'area pratese, si adatteranno al mutato scenario (qualcuno fallirà, qualcuno se ne andrà, ma non è un fenomeno di massa); gli stessi imprenditori cinesi nel tessile – abbigliamento sperimenteranno problemi nella successione imprenditoriale; nel medio lungo periodo è probabile che la manifattura si sposti in paesi a basso costo del lavoro, ma i tessuti di qualità e lo stile saranno sempre italiani. Insomma si tratterà di gestire una nuova organizzazione del lavoro su scala internazionale.

CASO N. 2: Dalla leadership di costo alla differenziazione dell'offerta: il caso Mimì S.r.l.¹²⁶

Un altro caso di imprenditoria cinese “di successo” nel settore dell'abbigliamento a Prato può essere considerato quello della società Mimì S.r.l. Questa azienda presenta infatti alcuni caratteri distintivi rispetto alle tradizionali caratteristiche dell'imprenditoria cinese a Prato riguardanti le modalità di integrazione dell'imprenditore nel territorio, le tipologie di attività svolte le strategie perseguite.

La Mimì S.r.l. nasce nel 2000 come società di capitale e produce abbigliamento da donna e per bambini, e vanta anche la creazione di un marchio proprio: *Miss Mimì*, appunto. Al pari di molte aziende cinesi presenti a Prato, anche quest'azienda ha la propria sede nell'area industriale del Macrolotto 2.

Già in fase di intervista emergono subito due peculiarità: l'impresa è una delle poche ad avere come titolare una donna, la Sig.ra Cao Peihua, ovvero rappresenta un caso di imprenditoria femminile in un contesto dove prevale il sesso maschile (le donne imprenditrici rappresentano circa un 20% del campione da noi analizzato); l'imprenditore si dimostra molto cordiale ed aperta nel fornire informazioni, differenziandosi dal tradizionale riserbo dimostrato da tanti altri imprenditori cinesi intervistati. La Sig.ra Cao ha una cinquantina d'anni, e risiede in Italia da 16 anni; parla bene l'italiano ed oramai quasi tutti la chiamano *Fiorella*.

L'impresa conta in totale su 8 addetti così suddivisi: 3 impiegati italiani, 1 operaio cinese, 1 collaboratore, 3 soci partner. La Sig.ra Cao ha acquisito le proprie conoscenze sul settore tessile in Cina poiché ha lavorato per diversi anni presso un'impresa tessile nella contea di *Rui An* nella provincia di *Zhejiang*. Come tanti altri cinesi anche lei aveva dei familiari che erano emigrati a Prato ed avevano già avviato un'impresa per conto proprio nel settore dell'abbigliamento. Una volta arrivata in Italia, grazie alle sue passate esperienze lavorative, è riuscita ad integrarsi

¹²⁶ Le informazioni sono state raccolte tramite intervista nel giugno 2006; si ringrazia l'imprenditrice per le informazioni e i dati forniti.

perfettamente nell'azienda dei suoi familiari e gli è stato più agevole analizzare a fondo il mercato dell'abbigliamento nell'area pratese. Con il passare degli anni, è riuscita a raccogliere la somma di denaro che le serviva per avviare un'attività in proprio ed a districarsi tra le varie burocrazie necessarie per ottenere le licenze.

La Sig.ra Cao è un esempio degno di nota riguardo alla capacità di integrazione sia sul piano socio-culturale che sul piano lavorativo nell'area pratese. A livello sociale la domestichezza nella conoscenza della lingua e l'impiego di manodopera italiana testimoniano un buon grado di apertura alle dinamiche del distretto. A livello di posizionamento strategico anche lei ha capito, al pari del Sig. Xu della Giupel, che per essere competitivi nel mondo dell'abbigliamento ci si deve differenziare rispetto alle produzioni normalmente svolte dalle imprese cinesi presenti a Prato. Infatti, subito dopo la nascita dell'azienda, crea un proprio marchio, *Miss Mimi*, per differenziare i suoi prodotti rispetto ai concorrenti. Al momento della creazione dell'impresa, la Sig.ra Cao riesce a strappare al suo precedente titolare anche alcune collaboratrici, che negli anni si riveleranno un investimento prezioso in termini di risorse e competenze. A tale riguardo, osserva:

«...ci trovavamo bene insieme, perciò quando decisi di venire via ed aprire un'attività in proprio, anche loro vollero venire a lavorare da me...».

L'imprenditrice ama l'Italia, sia per lo stile di vita che per l'ambiente lavorativo del distretto, infatti afferma:

«.....in Italia, soprattutto a Prato, ho fatto carriera. Sono riuscita a stabilire qui la mia famiglia, e vorrei rimanere qui e continuare a far sviluppare la mia azienda...».

Oltre all'Italia, lei mantiene molti rapporti con il suo paese d'origine, sia dal punto di vista dei familiari, che dal punto di vista di attività produttive e commerciali. Il legame con il distretto di Prato resta comunque molto forte sotto il profilo delle politiche di acquisto. I suoi prodotti, di fascia media, non sono prodotti di massa, ma puntano bensì alla qualità e al design, e sono quindi destinati ad un mercato di nicchia. Anche i materiali usati per le proprie confezioni sono di buona qualità, infatti, Fiorella osserva:

«...per confezionare i prodotti del mio marchio utilizzo tessuti provenienti da ditte italiane presenti sul territorio pratese per il 95%, mentre il restante 5% l'acquisto da ditte cinesi locali.... E aggiunge:

«...vede, battiamo la concorrenza con la qualità e il design, e non sui prezzi. Attualmente la qualità dei nostri prodotti è tanto buona quanto quelli italiani... qui le aziende dei miei connazionali per competere, vendono sottocosto, invece noi, facciamo una concorrenza molto più "fair" ».

Proprio puntando sulla qualità e lo stile l'azienda *Mimi S.r.L.* riesce a contraddistinguersi dai concorrenti cinesi presenti sul territorio pratese che producono confezioni pronto moda su grandi volumi. Il fatturato dell'azienda si colloca su una fascia superiore rispetto a quanto mediamente dichiarato dagli imprenditori intervistati e, oltretutto, riesce ad essere costante negli anni (un fatturato comunque inferiore rispetto alle imprese leader presenti a Prato). Questo indica che l'azienda è in buona salute, e che la scelta strategica fatta dalla titolare, riesce a portare i propri frutti anche in un momento di congiuntura negativa.

La qualità è spesso intesa come un concetto astratto e considerato come un parametro inutile nel computo dei costi economici di un'azienda e per questo motivo molte aziende cinesi preferiscono non dargli troppa importanza, puntando, appunto, sulla quantità prodotta e sulle economie di scala. Nella moderna competizione commerciale la qualità è invece determinante e nel mantenimento e ampliamenti della clientela. Non solo, essa ripaga ampiamente i costi che si devono sostenere per ottenerla e mantenerla. Questo concetto quindi è, secondo la titolare di *Mimi*, la chiave di volta per il successo della propria impresa sul mercato dell'abbigliamento. Ciò ha permesso di puntare alla creazione di un mercato di nicchia ben definito, per cui la ditta *Mimi* può oggi contare su una clientela omogenea e ben definita che nel tempo è in grado di garantire continuità alla produzione. Il 70% dei clienti finali dell'azienda sono intermediari commerciali, mentre l'altro 30% è rappresentato da altre PMI. Ciò la differenzia dalle altre aziende di confezioni cinesi, che non hanno una clientela ben definita, omogenea e fidelizzata;

questo, specialmente con le crisi del settore tessile, ha determinato per diversi imprenditori cinesi notevoli perdite finanziarie dovute al mancato pagamento di lavori già eseguiti e consegnati a ditte pratesi.

L'imprenditrice dichiara con entusiasmo:

« ... nel 2007 noi saremo pronti ad aprire i nostri showroom e negozi¹²⁷, vorremo cominciare a promuovere il nostro marchio...»

Dietro il suo successo, racconta con orgoglio c'è una ragione ben precisa, e in parte risale alla sua storia personale di quando ancora viveva in Cina:

« ... mi sono appassionata di moda sin da quando ero in Cina. Ho preso la strada dell'auto-apprendimento in Cina, ho vinto anche diverse volte dei premi¹²⁸, alla fine c'è l'ho fatta, adesso posso proprio dire che sono diventata una vera stilista. Adesso nella società Mimi, io faccio il design da sola in quanto ho visto che, nelle diverse ditte dei miei connazionali, loro cambiano spesso gli stilisti, ed alla fine è difficile realizzare il prodotto con le proprie caratteristiche. Perciò avendo la capacità di design, riesco a tenere la vita dell'azienda nelle mie mani senza aver necessità di aiuto dall'esterno. »

L'aver puntato su un marchio proprio e su una clientela ben definita, ha permesso alla *Mimi S.r.l.* di ritagliarsi un proprio spazio nel settore dell'abbigliamento presente nell'area pratese e nel settore del pronto moda toscano.

Riguardo alle prospettive future delle imprese di moda cinesi localizzate a Prato l'imprenditrice si dimostra abbastanza ottimista. Con riferimento al fenomeno di rientro in patria di alcuni imprenditori cinesi, la sig.ra Fiorella ha lo stesso parere del sig. Xu (titolare della ditta Giupel); a suo avviso non ci sono tanti imprenditori cinesi che hanno lasciato l'Italia per rientrare in patria; anche in futuro dovrebbero essere rari i casi connazionali di abbandono del distretto pratese per ritornare in Cina, più probabile, semmai, una maggiore dispersione dei flussi perché taluni preferiscono spostarsi in altre aree del territorio italiano.

Per quanto interessa invece le prospettive della moda *Made in Italy*, la Sig.ra Cao resta convinta delle buone potenzialità future dei prodotti italiani sul territorio cinese. Secondo lei, il più probabile scenario resta quello di produzioni moda italiane vendute in Cina, ovvero prodotti confezionati in Italia con tessuto italiano, venduti a clienti cinesi che amano la moda *Made in Italy*.

5.4. Prime considerazioni di sintesi inerenti l'evoluzione dei modelli imprenditoriali

Articoleremo le presenti riflessioni di sintesi sui modelli imprenditoriali nei distretti indagati distinguendo due diverse problematiche:

- a) i fenomeni di mortalità aziendale legati a processi di transizione generazionale;
- b) la nascita di nuove imprese, in prevalenza gestite da immigrati cinesi nel settore delle confezioni.

a) L'impatto dei processi di transizione generazionale

Sulla base dell'indagine svolta è possibile individuare alcuni aspetti di maggiore interesse ai fini di eventuali interventi di policy. Segnaliamo quelli a nostro avviso più interessanti.

- *I fenomeni di mortalità aziendale connessi a processi di successione imprenditoriale riflettono due tendenze di fondo: da una parte rappresentano una selezione "naturale" del tessuto imprenditoriale legato a dinamiche di mercato (uscita di imprenditori più anziani o meno capaci di rispondere alle nuove sfide competitive), dall'altro hanno una natura*

¹²⁷ Senza specificare il territorio.

¹²⁸ L'imprenditrice afferma che nel 1986, ha vinto il primo premio nel "China Zhejiang Province Wenzhou City Big Fashion Show"; nell'anno 1988, ha vinto due premi nel "China Zhejiang Professional Jin Gui fashion competition" uno era il primo premio, l'altro era il premio come migliore design di moda.

“indotta” in quanto i figli vengono scoraggiati dagli stessi padri a proseguire l’attività nel settore TA (è quindi la deliberata scelta dell’imprenditore la cui principale preoccupazione per il futuro, rivela un intervistato, “è trasmettere l’amore per il tessile a mio figlio”).

- *Il problema della successione riguarda tutte le imprese, anche di dimensioni maggiori (cfr. Appendici 1 e 2), ma risulta particolarmente critico nelle imprese artigiane.* In parte la variabile dimensionale può incidere nel garantire maggiori possibilità di continuità (per l’inserimento di manager o attori terzi in azienda), ma le variabili che sembrano maggiormente entrare in gioco sembrano di natura qualitativa. Nell’imprenditoria artigiana emergono evidenti difficoltà nel gestire nuove dinamiche competitive (globalizzazione, emergere di nuovi attori), nell’evolvere i processi cognitivi (prevalentemente ancora basati su un contesto locale), nel pianificare nuovi modelli formativi (uscita anticipata dalla formazione scolastica dei figli degli artigiani), nell’adottare nuovi modelli di governance aziendali (prevalgono ancora soluzioni rigidamente familiari), nella condivisione di valori aziendali (le differenze tra generazioni sono più avvertite nell’artigianato). Alcuni primi segnali di cambiamento si avvertono, ma sono ancora poco diffusi.
- *Occorre fare attenzione a non interpretare la transizione generazionale unicamente come un elemento negativo; la sua corretta gestione può essere anche occasione di sviluppo per l’azienda.* A tale riguardo ricordiamo due aspetti divergenti: da un lato preoccupa osservare che le neo-imprese guidate da imprenditori più giovani non registrano tassi di sviluppo più marcati rispetto alle altre imprese (ci saremmo aspettati il contrario); dall’altro la successione imprenditoriale apre la strada ad un rinnovamento delle competenze tecnologiche nelle imprese distrettuali (le imprese con imprenditori più giovani dimostrano una maggiore abilità a gestire nuove tecnologie ICT).
- *L’analisi rivela che il cambiamento non fa entrare in crisi il modello familiare, anzi alcune imprese nate sotto forma individuale spesso subiscono successivi processi di “rifamiliarizzazione”;* quindi sembra azzardato pensare che l’evoluzione in corso determini un superamento di questo modello di governance, semmai una sua mutazione per fronteggiare un nuovo contesto.
- *Il ridimensionamento dell’artigianato si associa ad una crescita di attività nel terziario (§ 2.1).* Il fenomeno potrebbe evidenziare una possibile evoluzione “neo-industriale” dei distretti con la nascita di servizi collegati alla produzione moda; quest’ultimo aspetto non rientrava tra gli obiettivi della presente indagine, ma sarebbe meritevole di approfondimenti futuri
- Pur consapevoli che la risposta risente fortemente della congiuntura e delle aspettative degli imprenditori, *sembra possibile stimare l’incidenza della mortalità futura nell’imprenditoria tessile artigiana da un minimo del 15% fino a un massimo del 33%;* un’inversione di tendenza al momento non sembra probabile, ma la selezione in corso non sembra neanche presagire situazioni di vero e proprio tracollo dell’artigianato del distretto tessile.

b) Quali implicazioni inerenti la genesi di nuova imprenditorialità gestita da immigrati

Le ricerche finora condotte e la periodica azione di monitoraggio svolta dalla CCIAA e dal Comune di Prato testimoniano nel tempo la crescita della comunità cinese nel distretto pratese; la presente indagine ha cercato di fornire alcuni approfondimenti su come questo processo di sviluppo imprenditoriale si stia evolvendo. Tra i vari spunti ci sembra di poter tracciare 4 prime considerazioni di sintesi riguardanti:

1. il ruolo svolto dall’imprenditoria cinese nella specializzazione produttiva del distretto pratese;
2. il potenziale di crescita evidenziato dalle imprese intervistate;
3. il sistema di relazione attivato;
4. le prospettive future.

1) *Il positivo contributo della comunità cinese al distretto pratese malgrado le difficoltà dell'integrazione*

L'immigrazione se regolata rappresenta una risorsa per lo sviluppo economico di un paese e non una minaccia (Levie-Smallbone 2007). Se si riesce a incanalare i processi di sviluppo dentro i sentieri di un'economia sana, con l'emersione del sommerso, non si devono temere i flussi migratori degli stranieri. Soprattutto per i paesi caratterizzati da bassi tassi di crescita della popolazione (come l'Italia), gli immigrati possono essere una nuova fonte di forza lavoro ed imprenditorialità e, se opportunamente qualificati, in un futuro prossimo potranno divenire anche un prezioso capitale umano per affrontare meglio le sfide della globalizzazione.

La prima fase di sviluppo evidenzia che il processo non è stato governato, ma soprattutto "subito", inoltre la comunità cinese non dimostra grande volontà di integrarsi, semmai nel tempo si sono sviluppati dei meccanismi di convivenza civile creando due comunità distinte all'interno del distretto che sembrano avere direttrici di sviluppo spesso autonome. Per il tipo di cultura del lavoro che ha, la comunità cinese ha trovato in Prato il luogo perfetto dove insediarsi, anche se non vuole integrarsi del tutto; è probabile però che le maggiori resistenze si abbiano con la prima generazione di imprenditori; maggiori segnali di apertura si dovrebbero avere con la seconda generazione, soprattutto se crescerà il livello di alfabetizzazione degli immigrati.

A nostro avviso ci sono due principali aspetti positivi che confermano quanto osservato in precedenti indagini:

- Il distretto pratese ha potuto, grazie al contributo della comunità cinese, arricchire il proprio posizionamento competitivo con altri prodotti "moda", rinnovando la tradizionale focalizzazione sulle manifatture tessili. L'emergere della componente cinese ha quindi rappresentato un elemento cruciale della trasformazione del distretto tessile pratese verso un vero "distretto moda" (Toccafondi 2005, p 84); il processo è avviato, anche se non può certo dirsi ultimato.
- L'arrivo della comunità cinese contribuisce al ricambio generazionale della popolazione imprenditoriale. Trova conferma il fatto che nel processo di sviluppo dell'imprenditoria cinese hanno giocato un ruolo sia fattori culturali della comunità etnica di appartenenza sia fattori locali inerenti la localizzazione nel distretto (Guercini 2002).

2) *Un'imprenditoria dalle ridotte potenzialità di crescita dimensionale, ma con spiccata vocazione alla "proliferazione dal basso"*

La ridotta propensione alla crescita dimensionale delle imprese cinesi e il permanere di attività che spesso gravitano nel sommerso non fanno altro che riprodurre modelli imprenditoriali tipici del distretto, micro imprese dal ridotto spessore strategico in termini di risorse e competenze impiegate. Trova quindi conferma quanto emerso in precedenti analisi (Guercini, 2002; S. Anna-Nomisma 2006): si tratta di imprese spesso concentrate in attività *labour intensive*, a basso valore aggiunto, dal ridotto contenuto tecnologico; queste imprese si inseriscono in un mercato con basse barriere all'entrata e sottoposto a forti tensioni concorrenziali sui prezzi che, di fatto, non aumenta le possibilità di successo e lo sviluppo del business.

Ciò ovviamente vale se si analizzano le singole imprese. Se però si considera la comunità cinese nel suo insieme e ci si concentra su traiettorie di crescita per "proliferazione dal basso" mediante processi cognitivi "limitati ma diffusi" (tipici del modello distrettuale), è innegabile riscontrare una capacità di sviluppo dell'imprenditoria cinese in questi anni: si riesce in parte a far evolvere i modelli aziendali (alcuni intervistati evidenziano il passaggio da semplici subfornitori a imprese finali con marchio proprio) e, in alcuni casi, a controllare alcune fasi critiche nella filiera produttiva (in anni recenti talune imprese cinesi pare abbiano acquisito a Prato attività di finissaggio, fase di lavorazione critica per il distretto pratese).

L'analisi svolta sembra altresì confermare l'esistenza nel distretto pratese di un doppio circuito di fornitura aziendale (Toccafondi 2005, p. 87): quello di pochi attori leader con marchi affermati ad alto valore aggiunto e quello dominato da cinesi a basso valore aggiunto per il

pronto moda che vendono su canali specifici (ambulanti, mercati, ingrosso) e ricorrono anche massicciamente a fornitori esteri. Due mondi che solo in rari casi sembrano integrarsi, favorendo anche un doppio circuito cognitivo; uno di maggior spessore ad alto contenuto di innovazione ed uno dominato dalle tradizionali innovazioni incrementali alimentato per imitazione di quanto fatto da altri.

Entrambi questi fattori (caratteri personali dell'imprenditore e tipologia di mercato) possono spiegare la ridotta capacità di crescita dimensionale di queste imprese cinesi. La letteratura sull'imprenditorialità generata da immigrati (v. Basu e Goswani 1998; Audretsch 2003; Levie-Smallbone 2007) ha rivelato che la propensione alla crescita aumenta se si apre il circuito etnico di riferimento allargando i riferimenti culturali dell'impresa; al tempo stesso più stretti contatti con la madre patria hanno un positivo effetto sulla crescita. Ambedue questi aspetti non sembrano verificarsi frequentemente nel caso pratese. Se la rete familiare e di comunità, unita alla capacità di autosfruttamento e allo spirito di iniziativa sono indispensabili nella fase di start up dell'iniziativa imprenditoriale, successivamente per la crescita sono critici altri elementi come la natura del capitale umano impiegato e la formazione del personale.

3) *Un sistema di relazioni chiuso a ridotto apporto cognitivo rispetto alle potenzialità*

L'indagine empirica rivela la presenza di un sistema di relazioni spesso autoreferenziale, ovvero si lavora prevalentemente tra cinesi; i legami con imprenditori pratesi si limitano a degli scambi commerciali e, in alcuni casi, servono da palestra di apprendimento nelle prime fasi di lavoro (ma in ogni caso la palestra imprenditoriale è spesso un'altra azienda cinese); i rapporti con la madre patria restano (apparentemente) sporadici riducendo le potenzialità di interscambio soprattutto sotto il profilo commerciale.

Probabilmente la presente indagine ha fotografato solo una parte di un fenomeno più articolato e complesso: da un lato degli imprenditori possono essere "ritrosi" nel rilevare rapporti produttivi con la madre-patria che invece esistono (sottostimando l'effettiva esistenza di legami non solo di tipo familiare); da un altro lato gli attori che favoriscono questa relazione possono essere altri intermediari (buyer, importatori, altri imprenditori italiani, ecc.), quindi l'imprenditore cinese intervistato dichiara una relazione con un attore locale che, però, fa da tramite con referenti esteri. La nostra indagine può quindi scontare la mancanza di informazioni su alcuni aspetti del processo cognitivo della comunità imprenditoriale cinese a Prato che invece rivestono un ruolo assai critico.

A nostro avviso per potenziare le relazioni della comunità cinese con il distretto occorre rompere l'isolamento attraverso meccanismi di incentivo alla cooperazione e all'emersione del sommerso (magari premiando la continuità dell'attività imprenditoriale e disincentivando pratiche di "chiusura e successiva riapertura" di attività). Lo strumento della cittadinanza può essere in futuro una carta preziosa da giocare quale meccanismo di incentivo ad una maggiore integrazione; le stesse associazioni di categoria possono giocare un ruolo importante in questo processo di avvicinamento.

Il caso Giupel dimostra, comunque, anche la possibilità di integrare meglio l'imprenditoria cinese con il territorio e la possibilità di sviluppare la crescita dell'impresa, sia sotto il profilo dimensionale che cognitivo. Il profilo culturale e professionale del sig. Xu Qiulin, e la storia della sua impresa lo fanno annoverare tra i casi degli imprenditori pratesi "di successo"; un caso positivo che la nostra economia ha bisogno per svilupparsi attraverso investimenti selettivi (anche nell'area stile e nelle nuove tecnologie), attraverso una maggiore integrazione tra addetti italiani e cinesi, attraverso la costruzione di patrimoni relazionali capaci di fare da ponte con altre realtà dalle prospettive future di crescita enormi (come nel caso delle attività manifatturiere in parte ricollocate in Cina).

4) *Le prospettive future: alcuni segnali di scenario da gestire*

La presenza dell'imprenditoria cinese a Prato è un processo che evolve in più direzioni; non è facile coglierne i contorni, però tre dinamiche sembrano individuabili con maggiore nitidezza. Anzitutto dei mutamenti sotto il profilo della provenienza geografica; poi nei futuri processi

successori che, dopo quella italiana, interesseranno la stessa comunità cinese; infine sui futuri sviluppi del Made in Italy in uno scenario di accentuata globalizzazione delle catene del valore del settore TA.

- La zona di provenienza dei cinesi sta lentamente cambiando. Fino a qualche anno fa la provincia di provenienza era unicamente quella di Zhejiang, situata nella parte meridionale della Cina, mentre adesso il flusso migratorio proviene anche dalla provincia di Fujian (cinesi provenienti dalla parte settentrionale della Cina). Questo fenomeno può essere imputabile alla graduale privatizzazione delle industrie statali cinesi avente come conseguenza il licenziamento di molti loro operai, a questi si aggiungono nuovi flussi migratori provenienti dalle campagne. Questo nuovo fenomeno dell'emigrazione cinese verso l'Italia interessa per ora non gli imprenditori, ma alcuni loro dipendenti che però in prospettiva diventeranno a loro volta imprenditori. Le nuove ondate migratorie interesseranno per prima la Cina evolvendo ulteriormente il suo modello produttivo; secondo alcuni (si veda in particolare Fortis, 2006), ciò non dovrebbe danneggiare necessariamente le produzioni italiane perché i nuovi flussi migratori dovrebbero scaricarsi su altri settori produttivi (non solo il TA come inizialmente avvenuto). Queste successive ondate migratorie andranno opportunamente gestite.
- La dinamica nati mortalità aziendale (CCIAA e Comune di Prato 2005 p.5) evidenzia che il turn over delle imprese cinesi è inferiore rispetto a quello di altre comunità etniche; lo stesso tasso di crescita delle imprese cinesi si sta riducendo rispetto agli anni precedenti che avevano registrato una crescita tumultuosa. Rimane positiva la crescita dell'imprenditoria cinese nella provincia, ma si avvertono anche dei possibili segnali di maturità del processo e di rallentamento delle dinamiche rispetto al passato; non ci sono invece segni di fuga generalizzata (come paventato da alcune indagini giornalistiche) e le prospettive sono positive anche se non in un solo settore. Alcuni figli di imprenditori cinesi probabilmente usciranno dalla specializzazione settoriale del TA per svolgere altre attività anche nel terziario; sotto il profilo competitivo assume particolare importanza lo sforzo dell'imprenditoria cinese di entrare nella fase di commercializzazione del prodotto. In questi aspetti (problemi di successione imprenditoriale; sforzo di controllare a valle la commercializzazione, innalzamento della qualità media delle lavorazioni) imprenditoria cinese ed italiana dovranno gestire simili sfide.
- Cambiano le prospettive sul Made in Italy; dopo appena un biennio rispetto alla precedente indagine Confartigianato (2005) si avverte una maggiore debolezza del futuro delle manifatture italiane e un probabile spostamento verso la Cina di alcune attività manifatturiere oggi eseguite da manodopera cinese in Italia. Ciò non annullerà il vantaggio competitivo in termini di innovatività che ancora viene riconosciuto alle imprese italiane e la capacità di difendere le fasce alte del mercato; viene invece considerato più difficile difendere le fasce basse e medio-basse. In altre parole l'attuale specializzazione e configurazione produttiva non sembra essere un punto di arrivo stabile e duraturo, sotto le ceneri già covano ulteriori cambiamenti nell'organizzazione della produzione su scala globale. A livello locale si conferma una soluzione mista nei tre possibili scenari evolutivi della comunità cinese del distretto pratese delineati da Toccafondi (2005, p 92): non prevale la piena integrazione; la totale separazione ancora non si avverte ed occorre scongiurarla per evitare di avere "un distretto nel distretto" con due comunità che non si incontrano e che sono governate da regole diverse.

Torneremo su questi argomenti nelle considerazioni finali.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

di *Lorenzo Bacci e Lorenzo Zanni*

La ricerca svolta permette di trarre delle prime considerazioni di sintesi inerenti l'evoluzione dei distretti del tessile e abbigliamento di Prato ed Empoli. Le nostre riflessioni intendono prescindere dalle dinamiche congiunturali dei territori in questione che possono condizionare l'analisi (sia in senso troppo pessimistico che ottimistico) focalizzando l'attenzione sui caratteri strutturali e sui cambiamenti di medio lungo periodo in ottica di implicazioni di policy.

Per maggiore chiarezza espositiva, articoleremo le presenti considerazioni in cinque punti (corrispondenti alle analisi svolte nei singoli capitoli), suggerendo via via alcune possibili azioni di policy.

a) Lo stato dell'arte sull'artigianato TA dei distretti di Prato ed Empoli

L'analisi critica della letteratura sull'argomento svolta nel primo capitolo ha permesso di raggiungere due obiettivi: a) individuare i caratteri strutturali dei due sistemi indagati da utilizzare come termine di confronto per le successive ricerche empiriche (in modo da verificare eventuali discontinuità rispetto ai caratteri già noti); b) identificare quei vuoti analitici su alcuni temi non ancora coperti o insufficientemente approfonditi (questo ha permesso di orientare la successiva ricerca sul campo di concerto con il Comitato di coordinamento ORTA).

L'indagine empirica svolta attraverso le interviste ad oltre 160 imprenditori del TA nell'area di Prato ed Empoli ha confermato alcuni degli elementi evidenziati nella letteratura sulla subfornitura artigiana (§ 1.3) Tra questi ricordiamo:

- Le differenze, anche rilevanti, che esistono fra imprese C/P e C/T in termini di caratteri strutturali e di percorsi evolutivi ed il fatto che le imprese che si pongono a cavallo delle due tipologie (imprese miste) sono poche, almeno così si ricava dalle analisi svolte dall'Osservatorio subfornitura moda negli ultimi anni. In particolare emergerebbe una difficoltà delle imprese a passare dall'uno all'altro ruolo: "le imprese che operano in conto proprio ed imprese subfornitrici sembrano essere due popolazioni tendenzialmente separate". La scarsa consistenza di modalità operative del tipo "misto" risulta per altro confermata anche dall'indagine attuale.
- La rarità di rapporti di subfornitura di secondo livello, che sono invece presenti nei sistemi toscani della pelletteria ed in parte delle calzature (Bacci, 2004); ciò suggerisce da un lato un percorso evolutivo ed un modello di organizzazione della produzione diverso dell'area Prato-Empoli rispetto ad altri sistemi locali (come quello dell'area di Scandicci o del Valdarno Aretino-Fiorentino dove intervengono come coordinatori del processo produttivo alcune note imprese leader), dall'altro è imputabile al fatto che i processi produttivi analizzati, e questo è particolarmente vero per il tessile pratese, presentano un grado di scomponibilità per fasi decisamente più ricco.
- La prevalenza di rapporti di committenza locali; ciò condiziona le imprese terziste soprattutto sotto il profilo economico (aumenta il grado di rischio quando il numero di committenti è piccolo e/o si riduce), ma anche sotto quello cognitivo limitando le occasioni di apprendimento con clienti esterni al sistema locale; d'altro canto è anche vero che operare all'interno del distretto favorisce la trasmissione e condivisione di conoscenze prodotte e riprodotte nel sistema locale attraverso altre occasioni di relazione.
- La diffusione di rapporti di monocommittenza connessi ad un crescente indebolimento delle imprese artigiane della subfornitura; oltre al calo di ordini conseguente alle difficoltà degli anni recenti esse sembrano aver risentito anche della tendenza, invero ancora modesta, da parte dei loro committenti a sostituire parte delle reti di fornitura locale con fornitori esteri (delocalizzazione).

- La presenza di differenti profili cognitivi legati, in parte, al diverso rapporto di collaborazione instaurato con la clientela.
- Il ridotto spessore degli investimenti in innovazione che, seppur presenti e talvolta di livello tecnologico molto avanzato, riguarda una sparuta minoranza di imprese più strutturate o comunque più evolute
- Il persistere di una grave situazione di difficoltà che si rivela dal calo di fatturato, sebbene emergano comportamenti differenziati per settore di attività (confezioni meglio del tessile) e tipologie aziendali (imprese industriali meglio di quelle artigiane). Questo dato risulta coerente con le indagini sui bilanci recentemente svolte nell'area pratese.

Alla luce di questi caratteri, in parte già noti, è possibile proporre tre prime riflessioni in termini di policy:

- a) *La natura dei cambiamenti (interni ed esterni al sistema locale) suggerisce di evitare strategie di risposta all'attuale selezione operata dal mercato con interventi generalizzati a supporto di tutte le imprese artigiane; pur in presenza di sfide impegnative per il mondo artigiano, gli imprenditori devono anzitutto trovare delle risposte autonome seguendo le logiche di mercato.* La situazione è seria, ma la diagnosi non deve sposare toni di eccessivo pessimismo; non è certo la prima crisi che colpisce questi sistemi locali, le aziende (pur soffrendo) hanno poi avviato processi di ristrutturazione e di riposizionamento per far fronte al nuovo scenario competitivo. Le caratteristiche di queste strategie di riposizionamento sono state delineate da tempo (De Toni-Muffatto-Nassimbeni-Vinelli, 1993), e riguardano l'area delle operations (attraverso innovazioni tecnologiche ed organizzative gestionali), l'area del prodotto (puntando su prodotti/servizi di specialità) e l'area del mercato (puntando ad estenderlo oltre il sistema locale); quello che preoccupa, semmai, è la lentezza e il ritardo con cui sta procedendo questo processo rispetto ad altri sistemi locali (l'indagine diretta fotografa bene questo ritardo). Rispetto ad altre situazioni questa fase critica sembra però essere prolungata e colpisce soprattutto le imprese della subfornitura artigiana; in questi casi a livello istituzionale possono essere attuati degli interventi specifici tesi a rendere meno eclatanti gli effetti negativi sotto il profilo occupazionale, magari attraverso misure (politiche sociali) di accompagnamento alla pensione per gli attori più anziani e di riqualificazione professionale per addetti da indirizzare verso altri settori, o laddove portatori di rilevanti capacità individuali, verso la parte più evoluta del sistema. Le tendenze in atto suggeriscono una probabile riduzione del peso della manifattura tessile a Prato e delle confezioni ad Empoli, ma non sembra presagire un vero e proprio "crollo" del modello distrettuale ereditato dal passato. In altre parole, siamo di fronte all'ennesima trasformazione dei sistemi produttivi locali, non certo alla loro rapida scomparsa.
- b) *Pur in presenza di una forte selezione di mercato che colpisce soprattutto le micro imprese artigiane, non ci sembra che aggredire la cd. "questione dimensionale" possa essere la panacea di tutti i mali e la prevalente risposta alle nuove sfide competitive;* certo in alcuni casi la presenza di misure che favoriscono la crescita aziendale (sia incentivi alla crescita sia politiche che mirano in vario modo all'aggregazione di attori locali, sia, soprattutto, azioni per la crescita delle competenze delle imprese) può essere utile, ma l'attuale fase di transizione non ci sembra portare ad una semplificazione del tessuto imprenditoriale (meno imprese e in generale di maggiori dimensioni). A nostro avviso il futuro sarà connotato da un mercato frammentato in nicchie sempre più numerose caratterizzate da elevata complessità (varietà e variabilità delle formule competitive), in cui piccole e grandi imprese potranno trovare spazi di mercato. Come evidenziato in **Figura A**, la strada dell'industrializzazione (attraverso la crescita dimensionale) resta solo una delle opzioni possibili come già sottolineato in precedenti ricerche sull'artigianato artistico in Toscana (Orta 2001). In questo contesto la sfida più ardua da cogliere è di favorire il riposizionamento di alcune componenti artigiane in taluni segmenti di mercato a maggiore innovatività, o che per le caratteristiche qualitative e organizzative della produzione si pongono al riparo dalle pressioni dei nuovi competitor (nicchie). La strategia di *turnaround*

deve vedere come protagonista in prima battuta il singolo imprenditore, ma ciò può essere aiutato dall'attore pubblico accompagnando il processo con misure di incentivo all'innovazione tese a "sondare" nuovi mercati potenziali o nuove tecnologie in corso di sperimentazione (esplorazione delle frontiere tecnologiche), magari su progetti condivisi con le categorie artigiane e con altri attori a maggiore spessore tecnico scientifico (centri di ricerca, università) volti a verificare le potenzialità di nuove filiere produttive distrettuali¹²⁹. Il riconoscimento della varietà, come è già stato osservato (Grandinetti-Rullani, 1997), significa sotto il profilo delle politiche regionali passare dalla logica degli interventi non selettivi per l'artigianato verso politiche "per progetti" (formazione delle risorse umane, credito, nuova imprenditoria, sviluppo delle relazioni, ecc.); in questo quadro di azione diventa quindi critico chiarire bene quali sono gli obiettivi che si vogliono perseguire.

- c) Un altro aspetto cruciale riguarda *il rischio di impoverimento del sistema sotto il profilo cognitivo*. La selezione in corso non deve portare a perdere alcune competenze di tipo tecnico che, una volta uscite dal distretto, sono di difficile riacquisizione; ciò può causare notevoli problemi in presenza di una futura ripresa del mercato che, come evidenziato da alcuni, può riguardare prodotti di più elevata qualità da indirizzare, oltre che ai tradizionali mercati di sbocco, anche verso paesi oggi concorrenti (Cina, India) ma in futuro potenziali consumatori di prodotti Made in Italy. Al tempo stesso è opportuno inserire nei sistemi locali "nuove conoscenze" favorendo l'inserimento di competenze specialistiche nelle imprese moda (la richiesta di queste figure appare un bisogno "latente", non ancora avvertito come dimostrano anche i dati Excelsior riguardo ai profili di istruzione superiore). Questo aspetto sollecita interventi ad hoc sul versante della formazione. Analogamente pare opportuno incentivare l'ingresso nelle aziende di nuovi lavoratori con qualifiche formali che consentano di incrementare quelle *absorbing capacity* che guardano al di là dei circuiti di conoscenza tacita tipici delle realtà distrettuali. Un ulteriore elemento che può favorire l'arricchimento del sistema locale sotto il profilo cognitivo è individuare azioni condivise con alcuni operatori del terziario (ad es. i gestori di fiere di settore o di iniziative culturali come il museo del tessuto) finalizzate a promuovere l'innovazione di prodotto o di materiali e l'analisi delle tendenze moda (l'esperienza francese al riguardo è senza dubbio emblematica).

Figura A. Leve e direttrici dello sviluppo dell'artigianato in Toscana

<i>Le leve dello sviluppo</i>	<i>Le direttrici dello sviluppo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • L'alta qualità (la nicchia) • L'innovazione e l'ibridazione • L'internazionalizzazione • La managerializzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • L'autoriproduzione ⇒ • La professionalizzazione <li style="padding-left: 20px;">- per terziarizzazione ⇒ - per scientificazione • L'industrializzazione ⇒ • La de-marginalizzazione • La cooperazione "guidata" (metagovernance di sistema; attori leader)

¹²⁹ Qualcosa di simile sembra essere già stato tentato con la misura 1.7.1 (reti di innovazione): in un caso il collegamento tra associazioni di categoria e centri di ricerca è stata indirizzato a sondare le potenzialità di recupero di lavorazioni collegate a fibre naturali (da tempo scomparse nel territorio di Prato) e si è spinto fino alla realizzazione prototipale. La presenza di una adeguata azione di monitoraggio dovrebbe portare a premiare i progetti migliori eliminandone altri dal minor spessore innovativo.

b) L'attuale processo di trasformazione dei sistemi indagati

L'indagine svolta nel secondo capitolo ha permesso di approfondire alcuni aspetti del processo di trasformazione dei sistemi locali sia attuali che di lungo periodo.

Anzitutto si osserva che le traiettorie evolutive delle due aree presentano taluni elementi comuni alla traiettoria regionale, ma anche differenze significative.

- A Prato, nel periodo 1981-2001, la crescita terziaria si accompagna ad una tenuta degli addetti manifatturieri ed il sistema locale sperimenta una crescita degli addetti totali (che in Toscana registrano invece un calo). Nello stesso periodo, viceversa, ad Empoli la crescita degli addetti nei servizi non è sufficiente a compensare il calo dell'occupazione manifatturiera.
- Nell'ultimo ventennio il processo di terziarizzazione è stato molto più accentuato nei due distretti che a livello regionale. Due le ragioni principali: tali sistemi, da un lato, sperimentano una crescita demografica (quando in Toscana si registra un leggero declino) che, assieme ai mutamenti degli stili di vita, della scolarizzazione e dei modi di fare famiglia, conduce a una maggior domanda di servizi alla persona ed alla famiglia, dall'altro realizzano una crescita rilevante i servizi riconducibili alla domanda delle imprese manifatturiere. La crescita di alcune attività, come il commercio all'ingrosso, gli intermediari commerciali, parte dei trasporti e delle attività professionali, sono chiaramente imputabili alla trasformazione terziaria del sistema produttivo locale, e quindi ad un crescente ricorso all'esterno per certe attività di supporto da parte delle imprese. Resta tuttavia una ampia serie di servizi per i quali è difficile stabilire quale sia la domanda che ne trascina la crescita ovvero se questa dipenda dalle necessità delle imprese e del mondo produttivo, oppure da quelle delle comunità locali di individui e famiglie.
- Nonostante tali dinamiche entrambi i sistemi restano fortemente specializzati nella manifattura e, gli addetti manifatturieri continuano ad esser più numerosi di quelli del terziario. Resta da capire se la minor consistenza dei servizi possa rappresentare un elemento di freno per lo sviluppo futuro di questi sistemi locali, oppure, se le funzioni terziarie necessarie per una accresciuta competitività non si stiano sviluppando in altri contesti urbani allargando le reti di relazioni delle imprese, per quanto concerne i servizi, al di fuori dei confini dei distretti. Una riflessione in tal senso, che va al di là degli scopi della presente ricerca, appare quindi necessaria e meritevole di futuri approfondimenti. A supporto delle eventuali policy emerge l'esigenza di ampliare l'attività di monitoraggio verso quelle forme di terziario che possono contribuire a rafforzare la filiera TA; in particolare sarebbe opportuno verificare in che misura i servizi supportino l'attività delle imprese, che tipo di domanda di servizi esse esprimano, su quali orizzonti geografici soddisfino le loro necessità e quindi valutare per quale tipo di servizi sia necessario sostenere uno sviluppo locale e per quali altri sia di converso opportuno favorire rapporti con altre realtà locali più specializzate nel terziario¹³⁰.

In secondo luogo divengono evidenti, nel medio periodo, alcuni rilevanti mutamenti nelle specializzazioni settoriali dei due distretti:

- La dinamica dei settori di specializzazione è risultata in entrambe i sistemi peggiore di quella della manifattura totale; terminata la fase espansiva degli anni '70 nel ventennio seguente il TA perde di peso all'interno dei due distretti evidenziando un processo di diversificazione settoriale.
- Empoli, con un calo occupazionale nelle confezioni (periodo 1981-2001) più accentuato che a livello nazionale riduce ulteriormente la propria specializzazione e si presenta al nuovo secolo con una struttura fortemente polisettoriale (il TA pesa per il 22,5% degli addetti manifatturieri).

¹³⁰ A fronte di numerose ricerche sull'artigianato manifatturiero nel settore moda gli approfondimenti sul terziario (più o meno innovativo) sono rari; sull'argomento sia consentito rinviare a Zanni (2002).

- Prato, invece, con una dinamica del TA migliore della media italiana mantiene il proprio livello di specializzazione. Dietro tale tenuta si nasconde però un mutamento rilevante con l'emersione delle confezioni, legate alla comunità cinese e ad alcuni attori locali di spicco, ed una riduzione del tessile. La tenuta della specializzazione (ovvero il fatto che la dinamica del tessile locale sia migliore di quella nazionale) si colloca comunque all'interno di uno scenario di forte riduzione dell'occupazione tessile (solo nell'ultimo decennio questo si riduce di quasi un quarto in Italia) che vedrà una ulteriore peggioramento nel primo quinquennio del nuovo secolo, colpendo pesantemente anche la realtà pratese. Da sottolineare inoltre che nel processo di diversificazione settoriale del distretto la meccanica strumentale non sembra giocare un ruolo rilevante.

Sempre nel medio periodo si osservano poi modificazioni rilevanti all'interno dei settori di specializzazione, che seguono logiche diverse all'interno delle due aree.

- Le confezioni Empolesi vedono una forte selezione degli attori al loro interno, le imprese orientate a produzioni in programmato, delocalizzano parte delle loro reti di fornitura (soprattutto le produzioni industriali in serie più lunghe) e mantengono localmente le lavorazioni a maggior valore aggiunto o le lavorazioni più artigianali (piccoli lotti, riassortimenti, campionari ecc.);
- Nel tessile pratese la selezione sembra intervenire su fasi specifiche ed in particolare su quelle più esposte alla concorrenza internazionale: si riducono notevolmente le lavorazioni legate alla filatura e tessitura mentre crescono sia i finissaggi sia, in uno sforzo di diversificazione, anche le produzioni tessili diverse, i tessuti a maglia e gli articoli in tessuto.

Le conseguenze dei mutamenti richiamati sulla componente artigiana del sistema produttivo appaiono divergenti nei due distretti. Nel corso del decennio 1991-2001 si osserva difatti:

- un aumento del peso dal (39% nel 1991 al 45% nel 2001) delle imprese artigiane nel distretto di Empoli dove il ridimensionamento delle imprese industriali, probabilmente legato alla rilocalizzazione delle produzioni in serie più lunghe, risulta più marcato di quello già molto elevato (-24%) che si osserva per le imprese artigiane;
- una diminuzione del peso dell'occupazione artigiana nel tessile pratese i cui addetti (che passano dal 42% al 34% del totale nell'ultimo decennio) si riducono in modo consistente (-26%) a fronte di una leggera crescita nella parte industriale del sistema (+1,5%) in particolare nelle imprese di finissaggio e di altri tessili;
- una maggior incidenza nelle confezioni pratesi degli addetti artigiani, che passano dal 54 al 64% del totale, con una crescita di oltre il 70%; segno inequivocabile del fatto che le nuove realtà produttive nate in seno alla comunità cinese assumono almeno in parte qualifiche artigiane.

Nel periodo più recente (2001-2006) le difficoltà sperimentate a livello regionale e nazionale appaiono amplificate nei sistemi indagati dove però si osservano andamenti differenziati per quanto attiene alla numerosità delle imprese artigiane e non artigiane.

- A Prato la riduzione del numero d'impresе artigiane appare generalizzata e (con l'unica eccezione delle costruzioni) colpisce il TA in modo molto pesante (-23,2%), e, in minor misura, tutti gli altri settori manifatturieri e terziari; viceversa il numero delle imprese non artigiane aumenta in tutti i settori ed anche nel TA, dove comunque la crescita è assai modesta (+1,8%).
- Ad Empoli la situazione appare meno critica. La componente artigiana riduce fortemente il numero di imprese nel settore di specializzazione (-22,1%), ma tiene nelle altre industrie e, grazie al concorso delle costruzioni, segna un incremento complessivo. La componente industriale registra invece un aumento sia nel TA (+25,0%) che nel resto delle attività manifatturiere.

Scendendo all'interno dei settori di specializzazione le tendenze osservate nei dati censuari sull'occupazione sembrano proseguire e accelerare guardando alla numerosità delle imprese:

- all'interno del tessile pratese si riduce soprattutto il numero delle imprese di filatura e tessitura; in tali sotto settori sono in particolare le imprese artigiane ad essere particolarmente

colpite (la riduzione è nell'ordine del 30-40% in soli 5 anni) mentre sul versante industriale la riduzione seppur rilevante è più contenuta (attorno al 14%);

- nel contesto empoiese le imprese si riducono di numero solo nella componente artigiana: nello specifico dell'abbigliamento queste segnano un calo di oltre il 22% nel quinquennio, mentre quelle industriali registrano un incremento molto consistente (+25%).

In sintesi e schematizzando due sono gli elementi di riflessione più rilevanti che emergono:

- *Anzitutto non si tratta di una crisi generalizzata.* Il ridimensionamento dei sotto-settori del TA ha riguardato il sistema delle imprese artigiane tanto del distretto pratese quanto del circondario empoiese. Per contro l'insieme delle imprese non artigiane legate alle confezioni sembrano avere avuto, nei due territori presi a riferimento, una crescita non trascurabile. Sembra in altre parole assistere ad uno spostamento della "specializzazione produttiva" in entrambe i territori indirizzati verso fasi verosimilmente più a valle del processo produttivo.
- *Gli effetti complessivi di questa crisi possono essere valutati solo analizzando con maggiore profondità il parallelo processo di terziarizzazione del sistema produttivo locale (aspetto che non rientrava negli obiettivi del presente lavoro).* L'uscita di alcuni attori dall'area manifatturiera può assumere valenze diverse a seconda che ad essa si affianchi la nascita di nuove figure professionali nel terziario (rientranti nell'area della consulenza, del commercio, dei servizi specialistici) che magari non hanno una clientela solo locale, con lo sviluppo di un terziario di supporto alle imprese, oppure, che le energie imprenditoriali fuoriuscite dalla manifattura si orientino a settori di servizio per i residenti (commercio, ristorazione, ecc.) che non offrono vantaggi diretti al sistema produttivo locale e magari sono volti a sfruttare posizioni di rendita contingenti (immobiliare ecc.). L'apertura di nuovi mercati, l'abbattimento delle barriere doganali e l'ingresso di nuovi competitori sui mercati internazionali stanno fortemente cambiando lo scenario competitivo ed il modo di produrre delle imprese; in questa fase rivestono un ruolo sempre più critico quegli attori specializzati in grado di orientare le loro scelte (si pensi agli attori che operano nel commercio e che gestiscono una serie di interscambi su scala nazionale ed internazionale). E' quindi evidente che la crescita di servizi del genere (all'interno o in sistemi limitrofi ai distretti analizzati) rappresenti un necessario presupposto per attrezzarsi verso il mutato quadro di competizione. Altri sistemi locali (pensiamo alle Marche) si sono mossi in tal senso accompagnando il processo di internazionalizzazione produttiva con un parallelo processo di crescita di attività collaterali attinenti il mondo del terziario o altre industrie.

L'azione di policy può accompagnare questo processo di terziarizzazione in più modi (ci limitiamo a segnalare quattro possibili linee di azione):

- a) individuando alcuni servizi critici dove l'intervento pubblico può aiutare a ridurre i costi per il sistema locale (rendendo ad esempio più efficiente la gestione di taluni servizi pubblici locali; favorendo il risparmio energetico; eliminando rendite di posizione nel settore del terziario delle professioni);
- b) effettuando investimenti su infrastrutture soft (reti telematiche, fiere di settore dove ancora domina l'antagonismo e la mancanza di sinergie regionali) che si rivelano altrettanto se non di più preziose rispetto alle infrastrutture hard (l'attenzione all'interporto ci sembra sia stata caricata di aspettative eccessive);
- c) individuando azioni sul versante commerciale che facilitino lo sbocco delle produzioni artigiane sui mercati interni (ad esempio verificando se ci sono spazi per introdurre innovazioni nel sistema distributivo dei prodotti TA non solo sulle fasce alte) ed esteri;
- d) favorendo soluzioni condivise attraverso una vera governance di sistema (sul modello di una agenzia di sviluppo locale in cui partecipano più attori protagonisti oggi dispersi). Non intendiamo una struttura pesante, bensì una semplice cabina di regia (poche persone, ma fortemente rappresentative delle istanze del territorio) con funzioni di monitoraggio (verifica delle policy), analisi (unificando studi e ricerche oggi disperse su più enti), di progettazione condivisa (cercando di individuare progetti di interesse comune a più categorie), di attrazione

di risorse (fund raising). Qui lo sforzo da fare è più di sintesi politica in territori dominati da una pluralità di voci che talvolta stentano a confrontarsi in un dialogo costruttivo.

c) I processi di internazionalizzazione

Nel capitolo 3 viene approfondito il tema dei processi di internazionalizzazione delle imprese distrettuali nel TA.

L'impatto dei processi di globalizzazione è in effetti pesante sul tessuto artigiano che ne risente sia attraverso una riduzione delle imprese spiazzate nelle fasce basse da concorrenti internazionali, sia nella natura ed ampiezza delle relazioni (parti della filiera stanno spostandosi all'estero, aumenta il grado di gerarchizzazione perché sono cambiati i player della competizione globale). Allo stesso tempo l'ampia varietà riscontrata nelle formule di internazionalizzazione produttiva (IP) ed i rapporti che le imprese toscane hanno sviluppato con imprese esportatrici extraregionali evidenziano, anche opportunità positive per il TA toscano.

L'evidenza empirica tratta dalle interviste dirette alle imprese tratteggia un quadro non del tutto coerente al suo interno: da un lato le risposte fornite dalle imprese conto proprio, o comunque dalle imprese più strutturate, suggeriscono una ancor modesta rilevanza dei processi di IP, dall'altro le imprese conto terzi disegnano una situazione in cui l'IP è molto più sviluppata, con sensibili ricadute sul sistema locale.

Sul versante delle imprese conto proprio emerge che:

- sono pochissime (solo 4) le imprese che dichiarano di ricorrere a fasi/funzioni fatte fare all'estero (prevalentemente nelle confezioni);
- poche le imprese (9 casi) che dichiarano di voler attuare in futuro strategie di ri-orientamento del parco fornitori aumentando la produzione in propri impianti all'estero o aumentando i prodotti importati;
- la dimensione del campione non permette di stabilire esattamente quanta parte delle imprese del sistema sia effettivamente orientata ad un futuro sviluppo all'estero; le osservazioni raccolte danno tuttavia una indicazione di massima che, considerata come una prima approssimazione, si orienta attorno al 30% delle imprese finali più strutturate.

Dal lato delle imprese terziste, in larga misura artigiane, la percezione del fenomeno della IP appare diversa:

- pochissime imprese (solo quattro) dichiarano di avere committenti esteri per un fatturato non insignificante;
- molto più numerose invece quelle che ritengono che i propri committenti abbiano spostato le loro commesse all'estero;
- la distanza fra queste due rappresentazioni può essere spiegata dalla parzialità della copertura garantita dal campione, così come da un qualche elemento di "esagerazione" nelle valutazioni dei terzisti e/o di "reticenza" delle imprese con strategie di IP in fase di sviluppo.

Le difficoltà di ricostruire un quadro unitario da queste indicazioni contrastanti ha spinto ad esplorare altre strade per quantificare ed analizzare i fenomeni. L'analisi dei dati del commercio estero a livello d'impresa (micro-dati) ha permesso di acquisire ulteriori e dettagliate informazioni e quindi di delineare in modo più generale il quadro attuale del fenomeno dell'IP.

- Anzitutto è stato possibile quantificare un dato importante sul governo inter-regionale dei flussi del commercio internazionale: circa il 40% del valore dell'import e circa il 46% del valore dell'export TA della Toscana è da imputare a imprese italiane che non hanno sede in Toscana, e che tuttavia usano la Toscana come piattaforma produttiva per la realizzazione (o per le ultime lavorazioni) dei prodotti che esse esportano e per le prime lavorazioni dei beni che esse importano per proprio conto. Al momento non abbiamo ancora la possibilità di completare il quadro misurando i flussi di commercio internazionale controllati in altre regioni italiane da imprese toscane.
- La parte del commercio internazionale di TA toscano controllato (riconducibile a operazioni di import-export effettuate) da imprese toscane è poi divisa fra imprese del TA, imprese

commerciali, imprese di altri settori. Le prime coprono il 72% per l'export e il 67% per l'import.

- Per quanto concerne poi la natura e la rilevanza quantitativa dei processi di IP l'analisi ha evidenziato che la natura di tali processi non è unicamente riconducibile al tradizionale modello della delocalizzazione produttiva, ovvero allo spostamento all'estero di fasi di lavorazione prima realizzate localmente. In realtà le forme di rapporto con l'estero sono molto varie e disegnano una situazione molto articolata, che rivela un'apertura interregionale e internazionale delle filiere del TA toscano e del loro governo fino ad oggi solo sospettata.

Con riferimento a quella parte di flussi del commercio internazionale direttamente controllato da imprese toscane, ovvero importazioni ed esportazioni di TA toscano da parte di imprese del TA toscane (d'ora in avanti TATA), cui abbiamo accennato, si osserva che:

- la vendita sui mercati internazionali di prodotti locali e l'approvvigionamento all'estero di input per i processi produttivi locali continuano a rappresentare la maggior parte (circa l'80% in termini di valore) dell'interscambio internazionale di TATA;
- le operazioni, genericamente definite di delocalizzazione, ovvero quelle combinazioni di flussi che lasciano sospettare la presenza di fasi di lavorazioni all'estero, hanno ancora una dimensione contenuta anche se non irrilevante: tali flussi, orientati prevalentemente verso paesi a basso costo del lavoro, rappresentano appena il 5% delle esportazioni TATA ma già una parte consistente delle importazioni (circa il 23%). Le imprese toscane che realizzano operazioni del genere pur non essendo numerose rappresentano comunque un nucleo di una qualche consistenza (si stima siano circa 170);
- a fianco di operazioni del genere si individua però un insieme di flussi piuttosto numerosi in cui la logica appare ribaltata e sono le imprese toscane, che inserendosi in filiere produttive internazionali, sono capaci di intercettare lavorazioni esternalizzate da imprese estere di altri paesi (prevalentemente paesi sviluppati). Se il numero di imprese coinvolte in operazioni del genere (circa 160 in Toscana) è tutto sommato comparabile alla tipologia precedente, il valore dei flussi attivati è molto meno consistente (rappresentano il 5% del valore delle importazioni ed il 3% delle esportazioni TATA). Si tratta in genere di lotti di lavorazioni di minori dimensioni che si orientano verso un ventaglio di paesi molto ampio, quindi di attività legate a competenze specialistiche che da varie parti del mondo sviluppato vengono ricercate proprio all'interno della nostra regione;
- la modalità di internazionalizzazione produttiva di maggior rilevanza, che plausibilmente ha avuto il maggiore impatto sulle imprese terziste del TA, è relativa all'importazione dall'estero non di materie prime o semilavorati (l'importazione di ultimi indica comunque un ricorso a capacità produttive estere in alternativa a quelle locali o nazionali) quanto piuttosto di prodotti afferenti a fasi di lavorazione corrispondenti o successive a quelle dell'impresa importatrice. Situazioni del genere in cui l'impresa importando beni finiti, perlopiù da paesi a basso costo del lavoro, acquisisce un ruolo di intermediario commerciale, hanno una rilevanza notevole sia in termini di numero di attori coinvolti (si stimano oltre 570 imprese) che di valore dei flussi (che rappresentano oltre la metà dell'import di TATA);
- Anche rispetto a quest'ultimo caso si osservano flussi governati da logiche opposte, vale a dire imprese che esportano beni non afferenti alle proprie lavorazioni, ma che si collocano piuttosto a valle (o più raramente a monte) di queste. Queste imprese, che in alcuni casi agiscono come organizzatori di processi produttivi locali per conto di committenti esteri, o che comunque si ritagliano un ruolo di esportatori, sono piuttosto numerose (se ne stimano oltre 290) e, nonostante le poste in gioco siano meno rilevanti che nel caso precedente, giungono a movimentare circa il 7% delle esportazioni totali di TATA. In questo caso i flussi si orientano sia verso NICs che, in maggior misura, verso paesi sviluppati.

Nonostante che in questo quadro composito le operazioni di IP non abbiano tutte lo stesso segno, ovvero non siano solo orientate a trasferire lavorazioni all'estero o creare ex-novo capacità produttive in altri paesi, ma anche ad attrarre in Toscana lavorazioni e commesse di imprese estere, il bilancio per le imprese terziste locali è nel complesso negativo (considerazioni

opposte valgono naturalmente per le imprese finali che grazie ai minori costi di produzione dovrebbero essere in grado di rafforzare la propria posizione di mercato).

Gli effetti non sono quindi gli stessi per tutte le tipologie di imprese, né incidono nello stesso modo nelle diverse tipologie di attività che compongono il TA. E' quindi difficile stabilire quali potranno essere le conseguenze nel medio e lungo termine di questi fenomeni vista anche la loro portata, che salvo alcuni fenomeni in atto da molto tempo, appare ancora limitata.

- Il risultato finale viene descritto da alcuni come un fenomeno di graduale “prosciugamento di un lago”; in cui il processo di internazionalizzazione riduce la dimensione del lago, ma rimangono delle zone in cui le acque restano più profonde e gli animali superstiti si concentrano in quei luoghi (da Biella e da Como si continua a venire a Prato per svolgere certe fasi di lavorazione). Là dove ci sono competenze il lavoro resiste.
- Altri mutamenti sono possibili, mutamenti non solo quantitativi quanto piuttosto attinenti al tipo di relazioni fra le imprese del distretto. La perdita di commesse a vantaggio di produttori esteri, specie per alcune tipologie di lavorazioni, può portare ad una crescente competizione fra i terzisti locali, competizione che, giocando al ribasso, li pone in una posizione di ulteriore debolezza contrattuale nei confronti della committenza. Questa accresciuta competizione potrebbe contribuire a limitare i comportamenti cooperativi fra le imprese ed incentivare quelli meno corretti. Difficile capire quale possa essere la portata di questi mutamenti e se essi potranno in futuro rappresentare un limite al perpetuarsi degli elementi di coesione del distretto.
- Inoltre in un quadro di mutamento del genere non è escluso si possa osservare un crescente sviluppo o di relazioni puramente di mercato (non più di mercato comunitario) o di relazioni gerarchiche specie quando il terzista è portatore di competenze chiave sulle quali il committente ha convenienza a cercare di acquisire un maggiore controllo. Lo sviluppo di relazioni del genere può rappresentare un ulteriore elemento di mutamento del distretto che potrebbe evolvere verso forme e modalità di funzionamento diverse rispetto al modello fino ad oggi conosciuto.
- L'analisi svolta in appendice ha permesso infine di capire quale logica guida alcune imprese leader nell'impostare i loro processi di internazionalizzazione. Il rischio di veder prevalere strategie di mera delocalizzazione produttiva di tipo *resource seeking* (ricerca di costi di produzione più bassi) anziché di tipo *market seeking* (ricerca di nuovi mercati di sbocco) da parte di attori leader esiste e, probabilmente, questo aspetto è stato sicuramente più accentuato nell'area empolesse rispetto a quella pratese. Resta però da valutarne gli effetti in una prospettiva di medio-lungo periodo: da un lato possono emergere anche i primi effetti “di ritorno” da gestire, nel senso che alcune imprese che avevano spostato lavorazioni all'estero tornano a produrre nel sistema locale; talvolta rientrano solo alcune fasi o attività e gran parte della produzione rimane all'estero (caso del global start up dell'imprenditore in Polonia riportato in appendice); altre volte possono rientrare intere produzioni perché si riconosce all'area locale un plus in termini di conoscenze, qualità e servizi.
- Se gli imprenditori cinesi continuano a venire a Prato, pur in presenza di una situazione non certo positiva per la manifattura artigiana tessile, vuol dire che ci sono buone opportunità in settori affini (confezioni) e che il sistema distrettuale rappresenta un valido contesto per sviluppare nuova imprenditorialità.

Le azioni di policy sul versante dell'internazionalizzazione sono delicate:

- a) Da un lato alcuni interventi vanno ormai progettati su scala almeno nazionale se non sovrana nazionale (la vera partita si gioca a Bruxelles o a Pechino, certo non nel distretto); dall'altro la Regione Toscana propende per azioni che agevolino la proiezione internazionale su scala almeno regionale (baricentrando le misure su Toscana Promozione). Gli spazi a livello locale sembrano quindi minimi come misure di valido incentivo.
- b) A nostro avviso può risultare utile un intervento di monitoraggio specifico sulle aziende leader (non solo del TA, ma anche di altri settori industriali) per verificare se il processo di internazionalizzazione non apre la strada alla nascita di nuove filiere di fornitura diverse dal

passato (su cui incanalare competenze di subfornitura artigiana ora rimaste penalizzate dal processo di transizione). Supportare i processi di crescita di imprese leader distrettuali sembra un intervento opportuno, ma non deve considerarsi automatica una ricaduta positiva a livello distrettuale; in termini occupazionali la produzione potrebbe non essere più il cuore delle competenze aziendali che porterebbero ad accentuare la terziarizzazione del sistema locale (il saldo occupazionale non è detto che debba essere positivo, anche se è innegabile potrebbe esserci un innalzamento qualitativo delle competenze impiegate). In questo contesto, come sottolineato da altri autori (Chiarvesio-Di Maria-Micelli 2006, p. 123), le politiche per l'internazionalizzazione devono saldarsi con quelle per rafforzare nel territorio la presenza di attività innovative, per favorire il radicamento delle imprese leader e per rilanciare la competitività di attività imprenditoriali autonome rispetto ai circuiti di fornitura di quest'ultime.

- c) Una volta riscontrata l'utilità di rafforzare il presidio commerciale all'estero (come evidenziato in precedenza), si potrebbe verificare la fattibilità di coinvolgere capitali privati per favorire l'inserimento in centri commerciali all'estero da destinare alla vendita di prodotti Made in Italy.
- d) Interventi mirati in favore dell'internazionalizzazione potrebbero riguardare anche alcuni attori impegnati nella formazione di livello superiore favorendo l'inserimento di giovani in stage presso aziende straniere, così come sperimentato da altri contesti distrettuali¹³¹. Potrebbero essere indirizzate delle risorse tese a favorire esperienze di lavoro/studio all'estero in aree locali oggi non coperte dalla formazione pubblica (stage in Cina, India o negli USA possono essere validi strumenti di valorizzazione di competenze anche per aggredire meglio in futuro tali mercati), magari in collaborazione con partner stranieri.

d) Competenze critiche e sistema delle relazioni distrettuali

Un altro aspetto critico è rappresentato dal sistema delle relazioni interaziendali all'interno dei distretti considerati e dalle risorse critiche analizzati nel capitolo quarto.

Anzitutto alcune prime considerazioni riguardano i mutamenti nella specializzazione produttiva ed in particolare nel tipo di prodotti realizzati dalle imprese:

- Alcuni produttori locali tendono a spostarsi a valle per ricercare maggiore VA; arricchendo le proprie produzioni (accessori) e ricercando una diversificazione su di una pluralità di nicchie. Eccezion fatta per le imprese che restano all'interno della stessa filiera (ad esempio imprese che passano da produttori di tessuto a maglia a produttori di articoli in maglieria e viceversa) si individuano due nuclei di mutamenti piuttosto interessanti: imprese che dal tessile passano alla produzione di maglieria (soprattutto tessuti a maglia) e imprese di confezioni che passano alla maglieria (soprattutto accessori in maglieria).
- Sono piuttosto diffusi i casi di imprese (una su cinque) che modificano il posizionamento qualitativo dei propri prodotti. Ci si muove verso una maggiore qualità però non in misura così rapida e netta visto che in alcuni casi ci sono anche cambiamenti in controtendenza. Il giudizio sull'evoluzione qualitativa del comparto pur restando nel complesso positivo deve infatti tener conto che il miglioramento riguarda soprattutto le fasce basse che si muovono verso le qualità medie mentre le imprese di alta qualità faticano a mantenere il livello raggiunto. All'interno del settore e delle singole filiere si individuano quindi due tendenze opposte: mentre le aziende con prodotti più deboli realizzano un upgrading, la parte del sistema più avanzata qualitativamente, invece, sembra ripiegare su soluzioni di media qualità.
- Spostarsi sulla qualità sembra essere comunque una strategia premiante nei risultati. La qualità del prodotto risulta una determinante dei risultati aziendali non solo in termini di livelli qualitativi (chi produce beni di maggior qualità tende ad avere risultati migliori), ma

¹³¹ L'Istituzione dei Distretti industriali di Arezzo ha recentemente attivato un progetto Leonardo in collaborazione con l'Università di Siena teso a far svolgere a circa 80 giovani uno stage all'estero in più paesi europei; ciò contribuisce all'apertura internazionale del sistema locale.

anche in termini di dinamica (chi migliora la qualità del prodotto segna perlopiù performance positive).

- Le strategie di upgrading cambiano a seconda del settore e del tipo di rapporto con il mercato. Le tipologie di imprese associate all'alta gamma variano sensibilmente nei due settori: nelle confezioni si tratta di imprese finali produttrici e di terzisti plurifase; nel tessile imprese conto proprio coordinatrici e terzisti “non solo manifatturieri”.
- Il fatto che circa il 64% delle imprese di confezioni e l'84% di quelle tessili si collochi ancora su produzioni di bassa o al più media qualità rappresenta quindi un elemento di forte preoccupazione. Tuttavia il fatto che gli elementi ritenuti essenziali per la competitività dalle imprese di subfornitura siano, prima di tutto, la qualità dei prodotti, seguita dai tempi di consegna e dalla fiducia consolidata, mentre il prezzo viene solo al quarto posto, fanno comunque pensare che buona parte dei subfornitori che hanno resistito a questi anni di crisi siano in possesso di competenze, capacità e reputazione che, almeno in parte, li sottraggono alla concorrenza di prezzo.
- La tendenza delle imprese CP a concentrarsi su attività commerciali esiste, ma non assume ancora una forte consistenza. Iniziano tuttavia ad avere una certa consistenza quelle situazioni in cui le imprese, abbandonando almeno in parte la propria attività produttiva, si ritagliano un ruolo di intermediazione commerciale e realizzano parte del loro fatturato tramite la “rivendita di articoli prodotti da altri”. Tale fenomeno, tuttavia, risulta ancora poco diffuso nel complesso ed ha una qualche rilevanza soprattutto nel settore delle confezioni, dove la tendenza ad esternalizzare la realizzazione di prodotti finiti piuttosto che di singole fasi è più sviluppata.

In secondo luogo è emerso con forza che, come più volte sottolineato, la sola appartenenza settoriale delle aziende e le loro dimensioni (le sole caratteristiche conosciute dalle fonti statistiche) non spiegano molto dei comportamenti delle imprese che differiscono grandemente fra loro a seconda: del tipo di rapporto col mercato (e questo è uno dei discriminanti più rilevanti), del numero e tipo di lavorazioni che realizzano (e quindi del tipo di competenze di cui sono portatrici) e, naturalmente, a seconda del tipo di rapporti che allacciano con le altre imprese del distretto.

- L'incidenza della variabile dimensionale sulle performance delle imprese resta di incerta valutazione (aspetto del resto già emerso nell'indagine Nomisma-S. Anna 2006). Analogamente non si osserva alcuna correlazione significativa fra crescita dimensionale e sviluppo qualitativo del prodotto. Queste circostanze sottolineano, ancora una volta, come nel distretto i processi virtuosi non necessariamente si collegano alla crescita dimensionale delle singole aziende.
- Le performance sono abbastanza diverse nei due settori con il tessile che soffre più delle confezioni e con una variabilità di risultati che è più ampia nelle confezioni che nel tessile.
- La situazione di crisi del TA toscano coinvolge in modo assai diverso le imprese conto proprio (CP), che in oltre la metà dei casi hanno un fatturato in crescita o almeno stabile, e quelle conto terzi (CT), che viceversa denunciano situazioni di calo in oltre il 60% dei casi.
- Fra le imprese CP i vantaggi sono maggiori, specie nel tessile, per quelle del tipo “coordinatrici” (che si concentrano soprattutto sulle fasi a monte e a valle esternalizzando le fasi manifatturiere); le imprese “produttrici” viceversa spuntano cali di fatturato più frequenti di quelli di crescita.
- Fra le imprese CT le monofase sono quelle che, specie nel tessile, presentano perdite di fatturato più frequenti; quelle plurifase (soprattutto confezioni) registrano invece cali di fatturato meno frequenti e meno accentuati. L'unica categoria di imprese CT dove i risultati sono perlopiù di crescita o almeno di stabilità è quella delle imprese “non solo manifatturiere”, ovvero, di quei terzisti che alle fasi manifatturiere sono stati capaci di associare funzioni più evolute a monte o a valle del processo produttivo in senso stretto, e quindi di offrire ai propri committenti un servizio più completo.

- Sul versante occupazionale la situazione risulta, apparentemente, meno critica e le imprese dichiarano situazioni di stabilità o crescita più frequenti dei casi di calo. Su questo risultato, in parziale contraddizione con l'andamento del fatturato, influiscono sia i problemi di selezione campionaria (delle indagini sulle sole imprese sopravvissute), sia la viscosità del mercato del lavoro, che nella componente artigiana mostra una capacità di resistenza ai limiti della "disoccupazione nascosta".
- Questa incoerenza sembra da ricollegare, almeno in parte, ai mutamenti di fascia di prodotto realizzati dalle imprese. Le aziende che hanno realizzato un salto qualitativo della propria produzione, spostandosi su fasce di mercato più elevate spesso hanno dovuto, da un lato, aumentare le risorse interne, dall'altro rinunciare a volumi produttivi collocandosi su nicchie di lavoro che, almeno nella fase iniziale, risultano di dimensioni più contenute.

Affinché la divisione del lavoro tipica del modello distrettuale possa integrarsi in modo efficiente occorre che nei mercati locali delle diverse attività specializzate la concorrenza si combini con la collaborazione reciproca (Becattini 1989; Brusco 1999; Dei Ottati 1986). Comprendere l'evoluzione dei modelli relazionali sottesi ai rapporti di subfornitura, che rappresentano larga parte dei rapporti interaziendali interni al distretto, consente quindi anche di interpretare il cambiamento del sistema locale nel suo complesso.

A tale riguardo l'indagine mostra come i rapporti di fornitura presentino sia elementi di continuità col passato, come una persistente preferenza per i rapporti infra-distrettuali, sia elementi di cambiamento, come l'affermarsi non trascurabile di rapporti di mercato e di quasi gerarchia. In particolare l'analisi dell'evidenza empirica raccolta ed il suo confronto con quanto noto da precedenti indagini evidenzia che:

- Anzitutto l'organizzazione della subfornitura nei sistemi studiati si conferma per lo più caratterizzata da una pluralità di committenti o subfornitori abituali, localizzati nel distretto. Questo è vero soprattutto per il tessile di Prato, mentre nelle confezioni, dove il ciclo produttivo è meno frammentato, sono più frequenti i rapporti con l'esterno e anche con l'estero. All'interno di questo quadro generale emerge comunque un peso rilevante, rispetto a quanto riscontrato in passato, di subfornitori che fanno riferimento a pochi committenti o sono caratterizzati da situazioni di monocommittenza evidenziando l'affermazione di tipologie relazionali diverse rispetto a quelle che tradizionalmente operano nel distretto.
- Per quanto riguarda le imprese CP, quelle tessili vendono i loro prodotti soprattutto ad altre imprese manifatturiere, in particolare a confezionisti, ma non trascurabile è anche il peso della grande distribuzione; le imprese CP di confezioni, invece, hanno come clienti soprattutto dettaglianti e grossisti, seguiti dalla grande distribuzione.
- Per quanto riguarda il tipo di relazioni fra committenti e fornitori l'indagine svolta (§ 4.2.2.) suggerisce che le imprese terziste sviluppino modelli relazionali differenti con i diversi committenti ai quali fanno riferimento: oltre la metà dei terzisti ha rapporti in cui il committente impone le specifiche di lavorazione, ma il 37% dello stesso insieme di imprese dichiara che in altri casi il committente, pur definendo le specifiche, accetta la loro collaborazione, e ancora il 36% delle stesse imprese afferma che in altri rapporti si ha uno scambio di informazioni col committente e si definisce insieme cosa fare.
- Nonostante che le imprese adottino modelli relazionali diversi con diversi committenti abbiamo cercato, comunque, di quantificare, almeno in modo indicativo, il peso delle diverse forme di coordinamento degli attuali rapporti di subfornitura delle imprese CT. Dall'analisi svolta emerge che poco meno della metà delle imprese CT ha rapporti di tipo collaborativo (di mercato comunitario o di squadra) con i propri committenti, mentre una parte non trascurabile dello stesso insieme di imprese sembra avere rapporti di semplice mercato (che abbiamo definito modulare, perché le lavorazioni rispondono a modelli e specifiche codificate), o addirittura di quasi gerarchia (forte dipendenza contrattuale) con i committenti.
- Le informazioni raccolte in questa e in altre ricerche inducono quindi a ritenere che il tipico meccanismo di integrazione della divisione del lavoro fra imprese distrettuali, attraverso la

formazione di prezzi “equi” nei mercati locali e la cooperazione reciproca tra contraenti, non sia più la forma di coordinamento dominante nei distretti analizzati.

- La causa principale di questa erosione delle basi sociali della cooperazione reciproca sono riconducibili alla accresciuta pressione esterna (da parte dei paesi di nuova industrializzazione, da un lato, e del settore distributivo sempre più concentrato, dall’altro) che ha infatti innescato una vera e propria guerra dei prezzi fra le imprese locali, con conseguente ribasso delle tariffe di subfornitura, allungamento dei tempi di pagamento, moltiplicarsi delle contestazioni.
- Questo ha reso più difficile il rispetto delle regole implicite di comportamento che sono alla base della cooperazione reciproca. Inoltre, nel caso del tessile pratese, il venir meno della esperienza di contrattazione collettiva dei rapporti di subfornitura, ha reso ancora più difficile arginare il diffondersi di forme di concorrenza distruttiva. Non sorprende allora se, col diffondersi di forme di concorrenza sleale e di comportamenti opportunistici (§ 4.3.1.), diversi rapporti siano divenuti di semplice mercato e siano aumentati anche quelli di forte dipendenza del subfornitore dal committente. Interpretazione che trova conferma anche nell’asimmetria fra committenti e subfornitori tessili circa la fiducia nella correttezza della controparte riscontrata anche in questa ricerca.

Per quanto riguarda la riproduzione delle risorse critiche per lo sviluppo, individuate essenzialmente nelle conoscenze localizzate, nell’imprenditorialità diffusa, e nel rispetto di norme implicite di cooperazione reciproca, le informazioni raccolte segnalano che i processi di generazione di economie esterne distrettuali semi-automatiche (Dei Ottati 2006) di apprendimento, specializzazione e integrazione flessibile incontrano qualche difficoltà.

- *Le economie esterne di apprendimento*, tuttora presenti, sono forse insufficienti per un recupero della competitività del sistema locale, sia a causa del ridimensionamento di quest’ultimo, sia perché nel contesto attuale è probabile che le innovazioni incrementali non siano più sufficienti ed occorra integrare i saperi locali con nuove conoscenze codificate, attraverso investimenti deliberati, anche di tipo collettivo.
- *Le economie esterne di specializzazione*, che dipendono dalla divisione del lavoro fra le imprese del sistema locale e quindi dalla sua dimensione complessiva, sono certamente ancora molto importanti. Tuttavia, il ridimensionamento del sistema, unito a segnali di difficoltà sia nella successione imprenditoriale, sia nella nuova imprenditorialità -almeno per quanto riguarda i settori di specializzazione- fanno pensare a possibili difficoltà nel riprodurre un fattore decisivo come l’imprenditorialità diffusa.
- *Le economie esterne di integrazione flessibile*, stanno anch’esse diminuendo la loro portata. Dall’indagine è emerso che i rapporti collaborativi, basati sul rispetto di norme implicite di cooperazione reciproca, si sono ridotti, riducendo così anche le economie esterne di integrazione flessibile (minori costi di coordinamento e maggiori capacità di adattamento); in tali condizioni le forme di controllo gerarchico e di rapporti di mercato modulare sono conseguentemente aumentate.

Il quadro sopra tratteggiato evidenzia cambiamenti nei modi di integrazione della divisione del lavoro interna al distretto; anche se tali mutamenti sono in atto da tempo il timore è che la prolungata crisi degli ultimi anni inceppi i processi vitali del distretto.

L’indicazione di policy principale che emerge è di non lasciare il distretto in balia della concorrenza selvaggia: questa eventualità non farebbe che accelerarne il declino perché, distruggendo le basi della sua integrazione sociale oltre che economica, impedirebbe ogni forma di azione collettiva per produrre economie esterne deliberate, capaci di rilanciare lo sviluppo locale. Nello specifico si può pensare ad azioni mirate a:

- Favorire la crescita qualitativa dei prodotti: sebbene tale strategia sia già stata in larga parte perseguita esistono ancora ampi margini di azione. Inseguire produzioni di livello qualitativo medio o basso, recuperando competitività attraverso operazioni di delocalizzazione di fasi, può essere una strategia pagante a livello d’impresa nel breve periodo. Nel medio periodo tuttavia, oltre ad avere effetti negativi sul fronte della subfornitura locale, e quindi sulla

tenuta del sistema, scelte del genere, guidate esclusivamente da motivazioni di costo, potrebbero rivelarsi non sostenibili anche a livello d'impresa in assenza di opportuni investimenti in distribuzione, controllo della logistica e dei flussi informativi. La scelta della qualità per essere efficacemente perseguita richiede alcuni passaggi strategici: i) una maggiore professionalità dei dipendenti (formazione soprattutto volta a creare "nuove" professionalità); ii) il rafforzamento di una subfornitura di qualità (attraverso la fidelizzazione dei rapporti); iii) l'emersione del lavoro "irregolare" (cinese o meno) anche per favorire processi di certificazione etica delle lavorazioni (in modo da differenziarsi da modelli di organizzazione del lavoro ispirati a logiche di globalizzazione senza regole).

- Incoraggiare lo sviluppo di competenze non esclusivamente manifatturiere nelle imprese terziste; l'acquisizione di maggiori competenze relazionali e tecnologiche da parte dei subfornitori può rappresentare da un lato un modo per radicare maggiormente le reti di fornitura delle imprese committenti, dall'altro una occasione per intercettare quella domanda di lavorazioni specialistiche che non necessariamente è di origine locale.
- L'up-grading di competenze deve essere poi pensato come un processo continuo in cui l'elemento centrale non sono tanto le competenze già acquisite quanto piuttosto la capacità di assorbimento delle imprese. In tale processo le sole innovazioni incrementali non appaiono sufficienti, ma è necessario promuovere una maggiore integrazione con competenze codificate provenienti da altri contesti esperenziali. Su questo piano sono possibili sia incentivi mirati alle singole imprese sia investimenti collettivi mirati a rendere più facilmente accessibile e monitorabile l'evoluzione della frontiera tecnologica.
- Sul fronte delle economie esterne di integrazione flessibile, appare più complesso individuare azioni collettive che indirizzino la concorrenza nei mercati locali verso forme corrette, e più sulla qualità e il servizio offerto, che sul prezzo. Gli strumenti basati su meccanismi di concertazione, che hanno dato buoni risultati in passato, come la contrattazione collettiva delle tariffe, sembrano oggi superati. Bisogna però fare uno sforzo per recuperare rapporti collaborativi, specie ai livelli di rappresentanza, al fine di concordare e far rispettare regole di comportamento di reciproca correttezza nel rapporto di subfornitura. Solo così è possibile riprodurre non solo le economie esterne di integrazione flessibile, ma anche gli investimenti in tecnologia e conoscenze che sono più che mai necessari per la competitività.
- Infine, considerato che i rapporti caratterizzati da assetti di gerarchia o semi gerarchia sono in crescita, occorre domandarsi se non possano essere percorsi anche interventi su reti di fornitura di singole imprese per sottrarre alla mera competizione di prezzo parte dei terzisti locali. In tal senso si può pensare ad azioni mirate su quei progetti che, all'interno di reti di fornitura di singole aziende, favoriscano lo sviluppo di rapporti collaborativi con scambio di conoscenze bidirezionali e quindi sviluppo di competenze nelle imprese di subfornitura.
- Lo sviluppo di reti di fornitura agganciate a singoli attori può sottrarre spazio alla componente sistemica del distretto, ma, da un lato, concorre a garantire la vitalità di una sottopopolazione di imprese e lo sviluppo di nuove competenze, dall'altro non è necessario che le componenti di tale rete siano del tutto separate dal resto del sistema. Incoraggiare un pluralismo di modelli organizzativi all'interno del distretto può essere un'altra strada da affiancare alle politiche di sistema per lo sviluppo del sistema produttivo locale.

e) Evoluzione dei modelli imprenditoriali

L'analisi svolta nel capitolo 5 e i casi aziendali riportati in appendice permettono di cogliere almeno tre aspetti dell'attuale evoluzione dei modelli imprenditoriali:

1. La prevalenza nell'artigianato c/terzi di modelli imprenditoriali semplici, a ridotto spessore cognitivo, le cui sorti sono spesso legate dalle scelte di talune imprese industriali (alcune con potenziali caratteristiche di leader) i cui comportamenti strategici sono stati in parte accennati nei casi e testimonianze raccolte in appendice.

2. L'esistenza di problemi di successione imprenditoriale di cui abbiamo analizzato alcune modalità operative.
3. L'emergere di nuovi attori (imprenditoria cinese) che sta in parte modificando la popolazione imprenditoriale del distretto.

Per ciascuno di questi punti tenteremo di sottolineare alcune implicazioni in termini di policy.

a) L'impatto dell'emergere di imprese leader

- Il primo aspetto che balza agli occhi è l'esistenza di una notevole asimmetria nei profili imprenditoriali e dei rapporti di forza delle imprese artigiane c/terzi rispetto alle imprese in c/ proprio. Tra quest'ultime ce ne sono poi alcune (industriali e commerciali) che sembrano rivestire un ruolo di potenziali attori leader nel contesto locale. Rispetto ad altri segmenti del settore moda, come quello della pelletteria (Bacci 2004), è più difficile valutare il ruolo di queste imprese leader per almeno tre ragioni: i) anzitutto per specificità del settore (a forte frammentazione); ii) in secondo luogo per una minore consapevolezza da parte degli imprenditori artigiani sui profili della loro clientela (la ridotta rilevanza attribuita ai committenti imprese leader può infatti indicare anche una possibile bassa conoscenza degli intervistati riguardo i destinatari finali delle loro lavorazioni). Un possibile effetto di questa asimmetria di rapporti è l'acuirsi della gerarchizzazione delle relazioni. A nostro avviso gli interventi di policy non possono impedire l'affermarsi di nuove relazioni di mercato (come la diffusione di rapporti di monocommittenza), ma possono individuare soluzioni a supporto che premino quelle modalità di relazioni con le imprese leader che non determinino un impoverimento cognitivo dell'artigiano (ad esempio con misure che incentivino il dialogo e lo scambio di informazioni nei rapporti di commessa).
- Alcune imprese leader (non tutte) hanno optato per strategie di rilocalizzazione spinta di attività produttive con evidenti effetti negativi sul territorio; gli effetti di breve periodo sono ovviamente negativi in termini occupazionali e di produzione locale; gli effetti di lungo periodo, però, sono ancora da valutare, ed alcuni autori evidenziano in prospettiva anche delle possibili ricadute positive per i territori (Corò-Tattara-Volpe, 2006). Anche in questo caso è auspicabile che le azioni di policy accompagnino queste operazioni verso soluzioni che accrescano la competitività del territorio. Facciamo alcuni esempi. Anzitutto emergerebbe che alcuni imprenditori locali dopo aver sperimentato la produzione all'estero sono anche tornati in patria, questo vuol dire che in alcuni segmenti produttivi la produzione locale può restare competitiva in termini di prodotto/servizio; si potrebbe così ipotizzare un progetto di ricerca condiviso con le maggiori imprese leader per individuare nuove opportunità di subfornitura in segmenti di mercato oggi non presenti nel territorio. In secondo luogo sarebbe opportuno che le azioni di policy si indirizzino a creare nuove competenze critiche nel territorio che supportino strategie di internazionalizzazione "evolute" (di presidio di mercati esteri, non di semplice riduzione di costo del lavoro) e che, al contempo, cerchino se possibile di governare il trasferimento di conoscenze all'estero (non subirlo)¹³². Alcune lavorazioni possono essere perdute, ma "il cuore" della progettazione tecnica e di sviluppo commerciale devono rimanere nel territorio.
- Nel successo delle imprese leader sembra contare, più che le dimensioni aziendali in termini quantitativi, la presenza di alcune risorse e competenze aziendali critiche (ovvero aspetti qualitativi). Il legame tra performance e dimensione resta da provare: le dimensioni aziendali, se non supportate da ricerca stilistica e competenze di marketing, sono solo un elemento di rigidità dell'impresa. Ciò che invece sembra critico per creare un vantaggio

¹³² Ad esempio, il presidio di alcune fasi (rifinitone, finissaggio) assume valenza critica per mantenere alcune attività nobili all'interno del sistema locale. Recentemente, però, alcuni imprenditori cinesi sembrano aver acquistato delle rifinitone pratesi. Inoltre, come emerge anche da una delle interviste riportate in appendice 2 (Consorzio Nobilia), chi decentralizza la produzione in Cina, adesso sembra poter trovare tutto il know how per svolgere l'intero processo produttivo, compresa la rifinitone, che è la parte più "delicata" della filiera.

competitivo duraturo sono le conoscenze di prodotto e dei mercati, in uno scenario globale; le economie esterne distrettuali (fiducia, collaborazione, “imprenditorialità diffusa”, innovazione incrementale) non perdono la loro importanza, ma hanno bisogno di accompagnarsi all’emergere di nuove figure imprenditoriali con una mentalità “globale” e *customer oriented* (rispetto ai tradizionali modelli imprenditoriali maggiormente orientati alla produzione). Competenze di design, conoscenza profonda del mercato internazionale, capacità di previsione delle sue dinamiche, capacità di dominare le nuove tecnologie (monitoraggio continuo della frontiera tecnologica, capacità di assorbimento e di sviluppo autonomo di nuove tecnologie, ecc.) sono delle precondizioni per evitare di subire passivamente la forza contrattuale della clientela. Oltre alle competenze manifatturiere sedimentate nel territorio è questo know how particolare che occorre rafforzare per supportare le strategie di crescita delle aziende.

- A fronte di questo scenario il mondo artigiano presenta evidenti difficoltà nel far emergere strategie di aggregazioni di tipo equity e non. Gli artigiani, a differenza di alcune imprese industriali, fanno più fatica a implementare forme di aggregazione aziendale per soddisfare i clienti nei tempi e nelle modalità richieste. Alcune soluzioni da tempo percorse (consorzi) non sempre hanno dato i risultati sperati (anche perché spesso puntavano a legare numerosi soggetti, quando forse le operazioni di maggiore fattibilità interessano pochi attori con obiettivi e ruoli ben definiti). Più recentemente è stato evidenziato il ruolo delle reti, ma anche in questo caso non bisogna nascondere le difficoltà di coordinamento e i risultati talvolta inferiori alle attese. Tre insegnamenti possono essere colti dalle esperienze passate: i) puntare su una maggiore selettività delle iniziative (meglio pochi progetti, ma dall’elevato spessore imprenditoriale); ii) sfruttare le potenzialità di dialogo tra attori diversi (l’aggregazioni tra soggetti deboli simili non crea un soggetto forte¹³³); iii) modificare la logica di intervento (oggi sembra più difficile trovare un progetto largamente condiviso tra gli attori del territorio, mentre si può avere maggiore probabilità di successo invertendo la logica di azione, ovvero partendo dalle esigenze di alcune imprese per poi cercare di aggregare consenso e di sviluppare un progetto che coinvolga altri attori interessati).

b) In nodo della transizione generazionale: da rischio ad opportunità

L’analisi svolta ha evidenziato la gravità del problema della transizione generazionale che caratterizza soprattutto il mondo artigiano; sull’argomento ci limitiamo ad alcune osservazioni.

- L’entità del problema successorio è, assieme ai problemi di mercato, una delle probabili cause delle difficoltà del mondo artigiano. Nel processo convivono elementi fisiologici (la cessazione dell’attività è un fenomeno in parte naturale nel mondo artigiano), ma anche elementi di forte preoccupazione (il gap di valori padri e figli è molto maggiore rispetto ad analoghe indagini svolte in altri territori). L’indagine permette di stimare una probabile futura riduzione delle imprese artigiane nei sistemi indagati (a seconda degli scenari oscilla tra il 17% e il 33%), che si aggiunge al calo già registrato negli anni passati. Un momento di difficoltà serio, ma che non fa emergere un vero e proprio “tracollo” del mondo artigiano. L’aspetto principale da cogliere è di aumentare il livello di consapevolezza del problema verso gli imprenditori artigiani (molti non lo considerano, oppure ne prendono atto quando è troppo tardi per gestirlo).
- La successione può essere un momento di crisi, ma è anche occasione di sviluppo se opportunamente governata. La nuova generazione sta sperimentando un doppio processo formativo (si lavora in azienda, ma al contempo si continua a studiare); questo fenomeno crea un gap valoriale, ma può essere anche un’occasione di rinnovamento aziendale se si riescono a coniugare esperienze diverse. Ad esempio l’introduzione di alcune innovazioni tecnologiche (soprattutto ICT) legate alla giovane età è un argomento che meriterebbe di essere approfondito.

¹³³ In tal senso v. Lorenzoni (1990).

- Un ulteriore elemento di riflessione concerne le ridotte capacità di crescita da parte delle aziende guidate da neo-imprenditori che possono essere ricondotte a tre possibili cause: i) il mancato ricambio di conoscenze imprenditoriali (in tal caso il fenomeno solleva elementi di preoccupazione evidenziando una transizione generazionale che non introduce elementi di innovazione); ii) un fisiologico momento di “adattamento” in cui il neo-imprenditore è maggiormente preso a consolidare il business anziché impegnarsi in processi di crescita; iii) il modificarsi degli obiettivi aziendali con il possibile ridimensionamento della crescita a favore di altri possibili target di gestione (redditività, livello del servizio, ecc.) da parte delle nuove generazioni di imprenditori. E’ probabile che ciascuna di queste risposte fotografi una parte di una realtà complessa che meriterebbe approfondire se si pensa di attuare misure a favore della nuova imprenditorialità.
- Alcuni figli si inseriscono nel terziario che però non si sa in che misura collegato al TA; anche questo sarebbe un aspetto che meriterebbe di essere approfondito (l’evoluzione neo-industriale dei distretti). Magari qualche figlio prosegue l’attività del padre come consulente o intermediario commerciale nel settore senza più svolgere attività manifatturiere. Altrettanto significativa potrebbe rilevarsi l’analisi sull’evoluzione dei profili occupazionali nei sistemi indagati in modo da monitorare meglio alcuni aspetti che oggi potrebbero essere viziati da fenomeni congiunturali (in particolare desta preoccupazione il possibile indebolimento del middle management nelle imprese del TA, o la persistente ridotta incidenza di domanda di neolaureati nei sistemi distrettuali).
- Uno dei punti di maggiore debolezza nel difficile meccanismo di transizione generazionale va imputato all’attuale sistema di formazione professionale (cui spetta garantire un ponte scuola-lavoro e deve presidiare la replicazione delle competenze tecniche). Il sistema attuale sembra aver fallito la sua missione anche se si stenta a farlo emergere in modo palese vista la collusione di interessi che caratterizza i diversi attori interessati (associazioni di categoria, imprese, mondo dei formatori). In uno scenario di crescente complessità conta maggiormente la qualità dei corsi anziché la numerosità dei formatori (cosa che sembra invece avvenuta con il moltiplicarsi delle agenzie formative in uno scenario dove si riduce la domanda di formazione da parte delle imprese). Gli sforzi di policy devono fare in modo che il sistema della formazione professionale recuperi una centralità, come aveva in passato, nei processi di sviluppo distrettuale: anziché creare strutture formative ad hoc bisognerebbe investire su alcuni Istituti Tecnici già esistenti (tipo Buzzi che nel distretto pratese è stato in passato il formatore di quadri intermedi divenuti poi imprenditori) indirizzandoli a confrontarsi con le nuove sfide del mercato (nuove tecnologie, nuovi materiali, nuove macchinari). In questo sforzo si potrebbe cercare di preservare certe competenze magari coinvolgendo in azioni formative scuola-impresa quegli imprenditori che per ragioni di età vogliono uscire dal mercato (una sorta di tutoraggio nella formazione professionale). In questo le associazioni artigiane possono essere dei validi partner; mentre secondo noi sono da evitare l’offerta diretta di servizi da parte di altri attori pubblici diversi dalla scuola.
- Un altro nodo da sciogliere riguarda la formazione superiore (università; centri di ricerca) che, per le specificità di linguaggio, è ancora troppo lontana dal mondo della produzione, e ha difficoltà a dialogare con il mondo artigiano. Le associazioni di categoria e le imprese leader possono però essere dei partner per l’inserimento di competenze specialistiche (dottorandi di ricerca) su progetti mirati (chimica tessile, ingegneria, copertura brevettuale, ricerche di mercato, design, ecc.) basata sulla formula di voucher individuali con progetti di collaborazione mirati università-imprese distrettuali. La creazione di borse di studio su progetti condivisi è un modo per evitare anche la “fuga di cervelli” verso altri territori. L’occasione della riforma dei corsi di studio rappresenta un ulteriore momento di possibile confronto (ad esempio coinvolgendo il mondo imprenditoriale nei comitati di indirizzo dei corsi di laurea con maggiore vocazione verso il mondo produttivo). La stessa università dovrebbe cercare di supportare sotto il profilo tecnologico maggiormente quei centri di formazione professionale che almeno in passato hanno dimostrato di saper funzionare.

c) L'emergere di imprenditoria extra-comunitaria, in prevalenza proveniente dalla Cina

Con riferimento all'emergere di imprenditoria etnica a Prato (ad Empoli non è stato possibile approfondire l'argomento per l'indisponibilità di interlocutori cinesi) sembrano trovare una prima risposta taluni degli interrogativi posti. Anzitutto emergono due principali conferme:

- Che l'affermazione della componente cinese può rappresentare un elemento positivo della trasformazione del distretto tessile pratese verso un vero e proprio "distretto moda" (Toccafondi 2005). Per le associazioni di categoria e le istituzioni locali questa imprenditoria etnica rappresenta un importante interlocutore che, però, ancora si interfaccia in misura insufficiente con le istituzioni (per timore o semplicemente per mancata conoscenza). Tra i possibili scenari futuri che si delineano c'è il rischio concreto di perseguire un modello di "distretto nel distretto" con due comunità che non si incontrano. Per evitare questo rischio le misure di policy devono quindi proseguire sul versante sociale, per favorire l'integrazione e ridurre una distanza culturale che si riflette inevitabilmente anche nel mondo degli affari. In altre parole, quello che è nato come un processo di sviluppo spontaneo richiede in futuro di essere maggiormente "governato" dalle istituzioni.
- Pare altresì confermata l'esistenza di un doppio circuito di fornitura locale (Toccafondi 2005, p 87): quello che fa capo ad attori leader con marchi affermati ad alto valore aggiunto (che ha logiche qualitative e tempistiche specifiche), e quello dominato dall'imprenditoria cinese a più basso valore aggiunto per il pronto moda che vende su canali particolari (ambulanti, mercati, ingrosso) e ricorre anche massicciamente a fornitori esteri.
- La nostra indagine si è concentrata solo sulla parte pienamente regolare, ed anche collaborativa, delle imprese cinesi. E' probabile tuttavia che una parte delle attività dell'abbigliamento sino-pratese resti ancor oggi sommersa su questa non abbiamo ad oggi sufficienti elementi di valutazione: la recente cronaca giornalistica evidenzia, però, che i possibili legami tra griffe e imprenditoria cinese (tramite la pratica del subappalto di ditte italiane) sono forse maggiori rispetto a quanto dichiarato ufficialmente. Riguardo questo aspetto ci limitiamo a due sintetiche considerazioni. Per gli imprenditori che accettano la sfida dell'emersione forse potrebbero essere trovati dei meccanismi premianti nell'accesso alla nazionalità italiana (se un imprenditore ha da più anni un'attività avviata, paga le tasse, manda i figli a scuola, si integra in una comunità locale, non occupa immigrati clandestini); questi immigrati non hanno nessuna intenzione di tornare nel loro paese e potrebbero avere comportamenti di maggiore apertura se intravedessero dei vantaggi nell'emersione. Diverso il discorso per quegli imprenditori che utilizzano forme di concorrenza sleale, operano prevalentemente nel sommerso, magari con l'aiuto o la connivenza anche di altri imprenditori italiani¹³⁴; qui la risposta va trovata solo nel recupero del senso di legalità e di una rinnovata etica degli affari che è un presupposto indispensabile del successo di ogni sistema produttivo locale (indipendentemente dalla nazionalità).

L'analisi svolta sull'imprenditoria cinese lascia aperti alcuni interrogativi su quali siano i più opportuni interventi sul versante delle policy; su questo ci limitiamo a delle brevi battute rinviando ad altri contributi che hanno approfondito l'argomento¹³⁵.

- La positività dell'emersione dell'imprenditoria cinese (una nuova imprenditoria si affianca ai settori già presenti; è un elemento di compensazione dei problemi di successione imprenditoriale che emergono nell'imprenditoria italiana) si associa ad alcuni fenomeni meno positivi (diffusione dell'economia sommersa con forme di concorrenza sleale rispetto

¹³⁴ Qui bisognerebbe forse perdere un filo di ipocrisia nel giudizio da parte di alcuni attori locali: la presenza della comunità asiatica che paga in contanti ed alimenta un mercato "drogato" di macchinari usati, capannoni, immobili residenziali, auto di lusso, ecc. beneficia anche un'altra parte di imprenditoria locale e forme di terziario che si sviluppano proprio perché l'imprenditore cinese reinveste in zona parte dei suoi profitti. "Per fortuna - osserva un imprenditore del tessile intervistato - che amano il gioco di azzardo, e alcuni di loro perdono al gioco quello che hanno guadagnato, perché anche loro hanno dei punti di debolezza".

¹³⁵ In particolare si rinvia a Bellandi-Biggeri (2005).

agli imprenditori onesti; difficoltà di integrazione sociale). A livello interpretativo la nascita dell'imprenditoria cinese a Prato appare riconducibile ad un modello "interrelato" (Fregetto, 2004, p. 261) frutto dell'interazione di quattro elementi: a) le opportunità di mercato (nel settore delle confezioni più che nel tessile; si utilizzano forme di "autosfruttamento" già note del modello italiano; si approfitta delle basse barriere all'entrata); b) le caratteristiche del contesto urbano (il modello distrettuale con modelli di imprenditorialità "diffusa" e con spiccata presenza di piccole imprese legate da rapporti di divisione del lavoro); c) le caratteristiche della comunità etnica cinese che presenta alcuni aspetti (ruolo della famiglia, assistenza finanziaria tra amici, processi formativi condivisi per similarità di provenienza geografica, ecc.) che la rendono particolarmente adatta a replicare il modello di imprenditorialità distrettuale; d) le strategie delle imprese cinesi (posizionamento nel "pronto moda"; elevata flessibilità; competizione sul prezzo, ma con segnali di upgrading basati sull'innalzamento delle qualità prodotte; inserimento nella fase di commercializzazione del prodotto).

- Proprio sul versante strategico ci sembra emerga una precisa lezione per gli imprenditori artigiani italiani: i cinesi sembrano essere stati più efficaci nel perseguire una strategia di posizionamento su fasce basse, presidiando alcune formule distributive (ambulante, investimenti in negozi di alcuni centri storici da parte di altri membri della famiglia) e rafforzando le loro competenze nell'area commerciale. Ciò dimostra che una parte della battaglia nel settore TA non si gioca solo sulle nicchie di fascia alta, ma anche sui volumi e sul presidio dei canali di commercializzazione. I due casi "di successo" riportati esemplificano, altresì, anche dei possibili processi di evoluzione dell'imprenditoria cinese locale attraverso la dotazione di maggiori competenze nell'area del design e commerciale (una sfida analoga per imprenditori italiani e cinesi).
- Il fatto che la comunità cinese inizi a controllare alcuni punti vendita in alcune strade cittadine rischia che in alcuni casi si possa generare un "effetto colonizzazione" (le cd. China Town) con la creazione di mondi separati che acuiscono le differenze anziché favorire l'integrazione tra comunità. Ciò suggerisce due prime riflessioni in termini di policy che richiedono un maggiore approfondimento. i) Nel perseguire un migliore controllo del mercato finale da parte delle produzioni distrettuali si potrebbe prevedere una più efficace utilizzazione e controllo di taluni spazi pubblici (mercati ambulanti, piazze, ecc.) da destinare a produttori locali interessati, magari creando "centri commerciali naturali" che non necessariamente presentino una marcata connotazione etnica (evitando il cd. "effetto ghetto"); è però importante evitare il rischio di una "rincorsa all'indietro" dei produttori italiani che, anziché differenziarsi finiscono per imitare il modello di business cinese (come asserito da alcuni imprenditori, "alla fine i cinesi siamo noi"). ii) Le associazioni di categoria potrebbero, di concerto con la comunità cinese, individuare possibili servizi da destinare a quegli imprenditori cinesi desiderosi di evolvere il loro modello di business che, quando si verifica, sembra portare ad una maggiore integrazione tra le due comunità (si veda ad esempio il caso Giupel); oggi, invece, il mondo della consulenza professionale all'imprenditoria cinese non appare molto trasparente e non si capisce bene se giochi un ruolo che favorisca l'emersione delle imprese (talvolta si ha quasi l'impressione che si incoraggino comportamenti opposti).
- Si colgono poi alcuni elementi di similarità tra imprenditoria cinese ed italiana ma anche elementi differenziali. Se i punti di contatto sono numerosi (ruolo della famiglia, logica di comunità, modello di replicazione "dal basso"), emergono altresì notevoli resistenze ad una piena integrazione sociale di questa comunità (sfruttamento dell'immigrazione clandestina; le imprese aprono e chiudono rapidamente probabilmente anche per ragioni fiscali; la barriera linguistica resta forte); le azioni di policy dovrebbero indirizzarsi a disincentivare i fattori che contrastano l'integrazione, mentre dovrebbe individuare elementi premianti che favoriscono l'emersione (ad esempio la continuità aziendale).

- L'esistenza di diverse traiettorie evolutive dell'imprenditoria cinese di Prato rispetto a quella di Empoli. In questo secondo caso le nostre opinioni non sono suffragate da una ampia base di dati, ma riflettono l'opinione di alcuni attori intervistati riguardo a: i) un processo di sviluppo che sembra essere stato di tipo soprattutto "sostitutivo" dell'imprenditoria artigiana locale (ciò ha finito per alimentare giudizi controversi sulla presenza di imprenditoria cinese nel territorio); ii) una maggiore mobilità delle imprese (nati-mortalità per ragioni fiscali); iii) una maggiore permeabilità tra circuiti di fornitura di fascia bassa e quelli di fascia alta (alcune lavorazioni, come la cucitura di capispalla, oggi sono ormai controllate da imprese cinesi); iv) una diversa tipologia di subfornitura artigiana coperta dalle imprese cinesi che, anziché fornire delle lavorazioni particolari, rispondono soprattutto ad un bisogno diffuso di flessibilità (lavorano di notte, lavorano nelle festività, lavorano nei momenti in cui non lavorano gli addetti italiani). L'emersione del sommerso passa probabilmente anche attraverso misure che permettano di regolarizzare questo bisogno di flessibilità che tuttora esiste nel mercato del lavoro.
- Le interrelazioni tra produttori cinesi e distretto pratese o empolese indubbiamente esistono (gli intervistati affermano che una parte non marginale dei loro acquisti avviene nel sistema locale), anche se non sempre sono di facile misurazione (c'è ancora scarsa trasparenza nell'individuare l'esatta provenienza dei flussi di beni); si avverte però una capacità ancora ridotta di integrazione della comunità cinese verso la madre patria che rappresenta un interessante mercato di sbocco per prodotti Made in Italy. Una parte del futuro della comunità cinese può giocarlo proficuamente proprio con questo ruolo, non necessariamente legato solo al settore del tessile-abbigliamento. L'azione di policy potrebbe indirizzarsi a favorire una maggiore relazione con il mercato cinese soprattutto indirizzate ad elevare la qualità dei flussi migratori (attrazione di "cervelli" e competenze specifiche); ciò suggerisce delle specifiche misure a supporto dell'internazionalizzazione del sistema di formazione superiore italiano (università, centri di ricerca) per ispessire gli scambi Italia-Cina.
- Le prospettive future sembrano evidenziare talune criticità per gli stessi imprenditori cinesi connesse a: i) l'emergere di problemi di successione che interessano anche l'imprenditoria etnica (il nodo della successione contraddistingue diversi intervistati); ii) il futuro delle produzioni Made in Italy (in netto calo rispetto ad indagini precedenti); iii) il mancato ruolo di "integratori versatili" verso altre aree di mercato (i legami con altri mercati emergenti sono ancora pochi rispetto alle potenzialità). Qui si aprono delle precise sfide per il sistema della formazione (professionale ed avanzata) per accompagnare questo processo di integrazione e per gli attori che si occupano del monitoraggio (Osservatorio Regionale). La nostra impressione è che questa stessa ricerca fotografi una realtà in rapido mutamento; alcuni caratteri emersi oggi sembrano duraturi, altri molto probabilmente sono destinati a mutare rapidamente; si pone quindi con evidenza l'opportunità di un monitoraggio di cambiamenti strutturali con scadenze non troppo lontane (mentre in passato le situazioni erano più stabili nel breve medio periodo).

Giunti al termine di questa ricerca ci preme chiudere con due generali riflessioni conclusive.

L'indagine sul campo ha confermato alcuni tratti già noti dei distretti indagati, sono però emersi anche degli elementi di evoluzione e talune discontinuità nell'organizzazione produttiva e nei modelli imprenditoriali; ciò testimonia l'utilità di un'azione di monitoraggio di taglio interdisciplinare per comprendere l'evoluzione in corso. Alcuni elementi (difficoltà di riposizionamento produttivo, sofferenza delle produzioni artigiane c/terzi, problemi di transizione imprenditoriale, logoramento del sistema di relazioni distrettuali, ritardi nell'introdurre innovazioni, ecc.) sollevano una forte preoccupazione su come il distretto stia fronteggiando il cambiamento; d'altra parte emergono anche alcuni mutamenti che evidenziano una permanente vitalità di questi sistemi locali (l'affermarsi di strategie di internazionalizzazione composite non tutte riconducibili al modello della delocalizzazione produttiva, la capacità di rinnovare il tessuto imprenditoriale anche attraverso l'inserimento di immigrati, l'ampliamento delle produzioni distrettuali, l'evoluzione neo-industriale del sistema

locale con una crescita del terziario, ecc.). Non è la prima volta che questi sistemi locali attraversano una fase di alta turbolenza con una forte selezione delle imprese; alle istituzioni pubbliche e agli operatori privati spetta cogliere il senso della sfida che hanno di fronte e avere il coraggio di cambiare le proprie strategie.

L'analisi dei sistemi di Prato ed Empoli conferma altresì le differenze esistenti nei sistemi produttivi locali della moda Toscana (Zanni-Labory 2002; Bacci 2004). Sotto il profilo analitico si rivela prezioso contestualizzare e storicizzare l'analisi senza avere la pretesa di proporre ricette valide in assoluto per ogni territorio. Estendendo il messaggio anche all'area empolesse ci sembra che le parole di un noto studioso di questi sistemi locali conservino intatta la loro attualità¹³⁶: “In conclusione, dunque, niente di definito si può dire, in base alle sole tendenze economiche mondiali esaminate, circa gli effetti su di un determinato distretto del movimento complessivo dei capitali del nostro tempo. Insomma i pratesi [e gli empolesi] devono sapere che non ci sono leggi ineluttabili dell'accumulazione capitalistica mondiale che preparano l'annullamento di Prato [e di Empoli]. Il destino di Prato [e di Empoli] è, oggi come ieri, parzialmente ma significativamente, nelle loro mani”.

¹³⁶ Cfr. Becattini (1999, p. 353), le aggiunte in parentesi quadre sono nostre.

Appendice 1

LE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE AZIENDALE NEL SETTORE MODA: ALCUNI CASI SIGNIFICATIVI DEI DISTRETTI DI PRATO ED EMPOLI¹³⁷

di Marco Mariani

CASO 1: L'azienda A e l'azienda B Production

Le imprese A e B Production sono rispettivamente attive nella commercializzazione e produzione di filati; la loro disamina offre lo spunto per inquadrare un caso di *international entrepreneurship* fortemente connesso alla vicenda imprenditoriale per certi versi atipica del loro comune fondatore e proprietario, il sig. Antonio Viti (il nome è di fantasia). Calabrese di nascita, Viti si forma sul piano professionale nel distretto tessile di Biella. Nel 1992 decide di mettersi in proprio dando seguito ai contatti ed alle esperienze maturate: l'esordio del Viti imprenditore non avviene tuttavia né a Biella né a Prato, bensì a Lublino, città polacca dove fonda la B Production, azienda produttrice di filati di fascia medio-bassa per calzetteria, maglieria e tessitura, investendo risorse personali in un nuovo impianto produttivo. La scelta di avviare un'attività in Polonia anziché in Italia si fonda su tre principali cause. In primo luogo la Polonia presenta un costo del lavoro notevolmente inferiore a quello italiano, sebbene più elevato di quello riscontrabile in altri paesi est-europei: lo stipendio medio dei dipendenti nello stabilimento di Lublino si aggira sui duecento euro mensili (il lavoro qualificato non supera i cinquecento euro). In secondo luogo la Polonia rappresenta in potenza un grande mercato nel quale è relativamente scarsa la presenza di industrie tessili autoctone o straniere. In anni più recenti, da un lato la crescente domanda interna dall'altro quella proveniente dalla vicina Russia hanno notevolmente incentivato la formazione di un'industria tessile, circostanza dalla quale B Production sta traendo notevole giovamento. Infine, la città di Lublino si caratterizzava già nel 1992 come area tradizionalmente industriale dotata di infrastrutture sufficientemente avanzate da attrarre grandi investitori esteri, anche italiani (Max Mara, Same Trattori, Agusta).

Sei anni più tardi, nel 1998, Viti torna in Italia per fondare, nel distretto pratese, l'azienda A, unità di approvvigionamento e base logistica per il mercato italiano. La nuova impresa nasce infatti in risposta a esigenze di maggiore efficienza nella commercializzazione dei filati da parte dell'azienda impiantata in Polonia; allo stesso tempo essa segue le operazioni di approvvigionamento in Italia delle materie prime che verranno trasformate nello stabilimento polacco. Questa opzione consente altresì di beneficiare, oltre che di input di livello più elevato, delle più ampie dilazioni di pagamento praticate in Italia nei rapporti d'affari.

Il fatturato delle due imprese, che si presentano come soggetti completamente scollegati sul piano giuridico formale, ammontava nel 2005 a circa 1,8 milioni di euro per B Production, a 1,2 milioni di euro per l'azienda A. L'azienda polacca risulta di gran lunga superiore a quella italiana quanto a numero di dipendenti: attualmente, infatti, B Production impiega 42 persone contro i 3 dipendenti dell'azienda A, in ragione della profonda diversità delle attività svolte dalle due aziende.

L'azienda A svolge funzioni prettamente logistiche e pertanto si incentra su un magazzino localizzato in un'area strategica. In termini concreti l'azienda A accoglie materie prime acquistate in Italia e Turchia da trasferire in Polonia. A Lublino ha luogo l'intero processo di

¹³⁷ I presenti casi sono tratti da testimonianze e casi aziendali presentati nel corso di "Management dell'Internazionalizzazione" dell'Università di Firenze e dall'archivio IRPET. Suddetti casi possono essere utilizzati per soli fini di ricerca scientifica e per la loro pubblicazione va richiesta esplicita autorizzazione. In alcuni casi i nomi delle aziende e dei titolari sono stati cambiati per garantire l'anonimato.

trasformazione costituito dalle fasi della melangiatura, della pettinatura, della roccatura e, infine, della ritrazione. Il 40-50% del prodotto finito viene reimportato in Italia dall'azienda A per la commercializzazione sul mercato nazionale. La parte rimanente, che risulta comunque in aumento, viene direttamente venduta sul mercato polacco ed è prassi che siano i clienti stessi a ritirarla dalla fabbrica, consentendo quindi notevoli risparmi a B Production in termini di costi trasporto e costi indotti quali assicurazioni ed affini. Il prezzo di vendita praticato in Polonia è analogo a quello italiano, ma qui le dilazioni di pagamento comunemente concesse sono molto brevi.

Il caso esposto può essere considerato di tipologia "a" nella casistica di strategie di internazionalizzazione riportate nel § 3.3.7.

CASO 2: L'azienda C

L'azienda C nasce nel 1975 su iniziativa di quattro soci, i quali decidono di iniziare la produzione di filati di alta qualità unendo e sfruttando le esperienze da loro stessi maturate in altre aziende del distretto di Prato.

Inizialmente l'azienda si limita alla progettazione e realizzazione dei prototipi, esternalizzando l'intera produzione a filature, tintorie, torciture e roccature presenti in grande quantità nel distretto. Nel corso degli anni Ottanta la società acquista diverse imprese di fase riportando entro i propri confini proprietari oltre il 50% della produzione. Nel 1998, nell'intento di realizzare un'integrazione a valle, l'impresa C acquista due aziende che operano nel campo dell'abbigliamento.

Nell'ottica di creare un proprio marchio e di ripetere l'affermazione conseguita nella produzione di filati di alto pregio, l'azienda stipula contratti di collaborazione con alcuni famosi stilisti, realizza notevoli investimenti per promuovere la nuova iniziativa e infine si allea con un partner esperto nella distribuzione dei capi confezionati, acquistando il 50% della CF, specializzata nella confezione di articoli di abbigliamento maschile e femminile e concessionaria della produzione di alcuni importanti marchi di abbigliamento.

L'impegno anche finanziario profuso nella politica di espansione si scontra però con la crisi del settore, dove il gruppo incontra notevoli difficoltà nel competere con le grandi firme nazionali e internazionali. Pertanto il management viene sostituito e l'impresa torna sui propri passi, dismettendo o affittando gran parte delle aziende di abbigliamento acquisite, per rifocalizzarsi sul *core business* dei filati. L'apparato produttivo del gruppo viene ristrutturato e razionalizzato, con una serie di fusioni per incorporazione. Questi sforzi si dimostrano tuttavia insufficienti a garantire un recupero di competitività: l'impiego di filati nel settore dell'abbigliamento risente negativamente dell'affermarsi di materiali diversi dal tessuto tradizionale; i grandi marchi tendono a contenere i costi di fornitura; infine i grandi *retailers* internazionali si pongono al governo di catene internazionali della produzione privilegiando i paesi a basso costo del lavoro. Dal 2002 al 2005 il fatturato consolidato del gruppo C passa da 150 a 94 milioni di euro. Nel frattempo l'impresa matura la decisione di intraprendere una strategia di delocalizzazione della produzione.

Affiancata da un'impresa cliente a capitale sino-giapponese, la CX, l'azienda C crea in Cina due *equity joint ventures*. In entrambe le realtà CX è socia, ma con pesi differenti. La prima di esse, denominata CZ, ha in carico gli stabilimenti produttivi, in particolare quello di Ningbo inaugurato nel 2006. I macchinari per il nuovo stabilimento sono stati importati dall'Italia; l'impresa C ha inoltre contribuito a definire *lay out* e organizzazione dell'impianto produttivo. In CZ i soci cinesi facenti capo alla CX hanno conferito il 75% del capitale, il restante 25% è stato conferito da C. La seconda, denominata CW, è competente per lo sviluppo del prodotto e del marketing e vede l'impresa C in possesso della maggioranza assoluta del capitale (52%) con la controparte cinese in minoranza. In realtà le fasi spettanti alla CW continueranno a essere svolte in Italia, dove però è previsto un ridimensionamento della produzione.

Per assicurare che CZ produca in esclusiva solo per CW sono state previste apposite disposizioni statutarie.

Già da anni l'azienda C si avvale di propri uffici organizzati come vere e proprie società commerciali, situati in alcune delle piazze principali del *business* mondiale: New York, Monaco di Baviera, Hong Kong e Tokio. Questi uffici si occupano principalmente della ricezione degli ordini e della promozione del prodotto e in alcuni casi gestiscono un deposito merci pronte per la consegna.

Il caso esposto può essere considerato di tipologia “f, spurio con a” nella casistica di strategie di internazionalizzazione riportate nel § 3.3.7.

CASO 3: L'azienda D

L'azienda D nasce in un comune del distretto pratese nei primi anni Novanta, andando da subito a collocarsi nel settore dei cosiddetti “tessuti non tessuti” (TNT), fibre sintetiche in polipropilene dalle buone caratteristiche ottenute per mezzo di una tecnologia *spunbonded*. L'impresa può contare sull'esperienza precedentemente maturata nel settore dal fondatore, Nedo Cioli (il nome è di fantasia), affiancato nella nuova impresa dai 2 figli. Oggi l'azienda D è una Spa che impiega 69 dipendenti ed è una delle aziende leader del settore in Italia.

Disponendo di un consistente magazzino e di un parco macchine per il controllo del peso, della qualità, del metraggio e per il taglio ad altezze diverse, oltre che per l'accoppiatura, la spalmatura ecc. del semilavorato, l'azienda D può offrire con la massima celerità articoli con grammatura, altezza, colori e stampati in qualità e quantità diversificate. I macchinari di cui dispone sono in grado di produrre articoli diversi, per gamma, sagoma, dimensione, imballo ed etichettatura, su specifica richiesta del cliente, a prezzi molto competitivi. Caratteristica del polipropilene è l'assenza di una trama nella sua struttura: difatti esso è composto da filamenti continui disposti casualmente, legati perlopiù termicamente per mezzo di un processo di calandratura. Il TNT viene acquistato “confezionato” in dei rotoloni di stoffa detti *bobine* in colori base quali il bianco, il beige e il nero e successivamente lavorato mediante sei arrotolatori e due torni che trasformano la bobina madre in bobine di dimensioni più piccole. A questo punto il TNT può quindi essere lavorato per ottenere una vasta gamma di prodotti per la tavola (tovaglie, ecc.), per il letto (federe, lenzuoli, ecc.), per la detergenza (asciugamani, teli, panni di pulizia, ecc.), per il giardino o l'agricoltura (ad es. cappucci per piante), per uso medico (cuffie, camici, copriletti, ecc.), per uso scenografico (pannelli, rivestimenti, ecc.), per imballaggi.

Le bobine grezze di TNT vengono principalmente acquistate in Francia, Germania, Scozia, Brasile, Cecoslovacchia, Turchia, Belgio, Malesia, Danimarca e Grecia: parte della competitività dell'azienda D si lega proprio ai grandi volumi di materiale acquistati che consentono di spuntare vantaggiosi prezzi di fornitura; l'impresa è il primo acquirente europeo di TNT. Quando invece l'acquisto riguarda un lavorato (o semilavorato) del TNT la scelta di subfornitura si orienta su un paese a basso costo del lavoro come la Cina.

L'azienda opera sia sul mercato nazionale sia su quello internazionale, dove è in forte e continua espansione. Tra i clienti italiani più noti si hanno Alitalia, Terme di Montecatini, Ente Fiere Verona, Gruppo Cremonini. Per lo sviluppo commerciale all'estero l'impresa ha assunto figure professionali specializzate che operano direttamente nelle due principali macro-aree di sbocco finora individuate: quella tedesca e dell'Europa dell'est, quella dell'Europa occidentale (con sede in Portogallo e primi sviluppi in America Latina).

Il caso esposto può essere considerato di tipologia “f, spurio con b” nella casistica di strategie di internazionalizzazione riportate nel § 3.3.7.

CASO 4: L'azienda E

L'azienda E nasce dall'idea di due coniugi imprenditori toscani. Fondata nel 1979 nel distretto pratese, l'azienda E degli inizi è un piccolo laboratorio che esternalizza tutte le funzioni produttive, utilizzando la materia prima più fantasiosa e meno costosa possibile. Il titolare presenta i campionari con la valigia, principalmente a venditori ambulanti e operatori del segmento basso del mercato. Il rapporto col mercato è difficile, la concorrenza sul prezzo è forte.

Il desiderio di sperimentarsi in un progetto innovativo e più completo porta la coppia, nei primi anni Novanta, alla decisione di dar vita ad una nuova identità aziendale, puntando su una diversa concezione dell'abbigliamento femminile. Nasce così nel 1993 il marchio EE.

I due coniugi, in particolare la signora, imprimono una svolta alla creatività del reparto stile, che assume una identità più precisa. Si sceglie di operare nel pronto moda, con collezioni dal look destrutturato e minimalista a veloce riassortimento. Anche questa scelta sembra da subito destinata ad arenarsi a breve: il mercato di fascia medio-bassa non è preparato a capi destrutturati e minimalisti; inoltre la subfornitura abituale, che lavora anche per altri committenti, non presenta un profilo di competenze adeguato.

Con la collaborazione di Franco Campani (nome di fantasia), che si occupa di acquisti, del timing e del ciclo produttivo dell'azienda, l'impresa E decide allora di cambiare il rapporto con i propri subfornitori, riuscendo a ottenere la collaborazione totale della maggior parte dei façonisti in modo da garantire i riassortimenti e un flusso praticamente costante di produzione. Il successo è immediato e porta l'impresa sulla via di un rapidissimo sviluppo: il fatturato supera oggi gli 80 milioni di euro e i dipendenti sono oltre 160.

L'azienda E produce con il marchio EE abbigliamento in pelle, maglieria, jeans, accessori (borse, cappelli, cinture) e scarpe. Il marchio è posizionato sul segmento medio-alto del mercato dell'abbigliamento femminile dove ha acquisito notevole fama in Italia, in alcuni paesi europei e dell'Estremo Oriente (specie a Hong Kong e nelle grandi città cinesi). Meno nota è la produzione di abbigliamento maschile, avviata nel 2005. Dal 2007 il marchio dovrebbe estendersi attraverso una concessione di licenza anche al segmento bambina.

L'impresa E è alla testa di un piccolo gruppo che comprende 5 società estere (Germania, Belgio, Olanda, Danimarca, Francia) al 100% e 2 italiane al 51%. Tutte le controllate si occupano della distribuzione.

Per l'attività manifatturiera l'azienda E fa riferimento a una rete di subfornitura molto ampia (circa 70 imprese) cui sono delegate tutte le fasi produttive dal taglio, al confezionamento allo stiro. La scelta dei subfornitori si basa essenzialmente sulla loro capacità individuale di coprire l'intera catena di produzione: l'impresa ripone molta importanza nella velocità e nella completezza della prestazione da parte del terzista, elemento essenziale per un'impresa che punta sulla flessibilità e rapidità della propria risposta al mercato. Quest'ultimo aspetto spinge l'impresa a cercare prioritariamente partner locali o toscani; laddove ciò risulti difficile ci si spinge su altre regioni italiane e, più di rado, all'estero. Infatti, la quota di produzione realizzata da terzisti toscani (in parte di etnia cinese) tra Prato, Firenze, Empoli e Arezzo, è pari al 60%; il resto è prodotto da subfornitori veneti, umbri ed emiliano-romagnoli; un residuale 5%, infine, da subfornitori in paesi a basso costo del lavoro.

L'azienda E ha associato al suo business un sistema produttivo e distributivo estremamente flessibile alternativo alla tipica produzione su campionario. La scelta e gli acquisti da parte di un numero molto elevato di dettaglianti multimarca selezionati avvengono nel corso della stagione, quando l'azienda propone ogni settimana delle mini-collezioni rinnovate. Il sistema si completa con produzioni programmate, fondamentali per avvicinare anche quei negozianti, in particolare esteri, più abituati ad acquistare su campionario, ma che, successivamente nel corso della stagione, ritrovano nel just in time una valida integrazione ai loro assortimenti. Ogni anno vengono quindi presentate due collezioni principali e 40 mini-collezioni settimanali a rotazione veloce.

La rete di vendita in Italia e all'estero è strutturata con *show room* operativi per la vendita all'ingrosso dove si riforniscono ogni settimana i clienti, ossia i negozi multimarca. Queste strutture lavorano in modo da rispondere in tempo reale alle necessità del mercato, in termini di assortimenti e consulenza sul prodotto. I negozi monomarca di proprietà, diffusi in diverse città italiane, europee ed asiatiche di maggior dimensione, sono invece seguiti centralmente per gli assortimenti e per i servizi di assistenza.

In alcuni mercati chiave, Giappone, Portogallo ma anche Russia e Cina, l'impresa ha costituito o è in procinto di costituire partnership distributive con soggetti locali.

I mercati più dinamici per l'azienda sono Italia, che pesa per circa il 60% del fatturato, Germania, Hong Kong e Cina, Russia.

Il caso esposto può essere considerato di tipologia "f" nella casistica di strategie di internazionalizzazione riportate nel § 3.3.7.

CASO 5: L'azienda F

L'azienda F nasce nel 1988 in un comune dell'area metropolitana fiorentina a ridosso del distretto pratese. Nello spazio di pochi anni l'impresa è protagonista di una rapida traiettoria di sviluppo: nel 1993 il fatturato si attestava intorno ai 3 milioni di euro, per passare a oltre 20 nel 1997 e sfiorare i 40 nel 2005 (circa 90 dipendenti).

L'azienda F produce una linea di abbigliamento casual per un mercato giovane, la cui età è compresa tra i 13 ed i 45 anni e si colloca nella fascia medio-bassa del mercato.

L'impresa è una società per azioni che fa capo alla holding FH, detenuta per il 50% da Rinaldo Cirri e per l'altra metà da Giovanni Gori (nomi di fantasia). Il gruppo, che ha come azienda capofila la FC, è costituito anche da imprese di rifinitura e da tintorie, ha come attività di base la lavorazione dei tessuti. Il gruppo controlla società nelle varie fasi della filiera, oltre che due finanziarie.

L'impresa F si distingue nel ruolo di coordinatore di estese filiere produttive localizzate, oltre che nel territorio, in diversi paesi del sud-est asiatico e in Cina. La quota di produzione realizzata in Estremo Oriente, già consistente, è in continua crescita e mira a sostenere, con ampi volumi produttivi a basso costo, la rapidissima espansione commerciale che l'impresa ha intrapreso in quell'area come in altre nel mondo. Pur mantenendo un'internazionalizzazione produttiva improntata alle forme *non equity* l'azienda F ha recentemente intrapreso un investimento diretto *greenfield* presso Shanghai, che consiste nella costruzione di uno stabilimento gemello a quello italiano e destinato a svolgere funzioni logistico-produttive per tutto il mercato dell'Estremo Oriente. In questo saranno presenti uffici acquisti e uno *show room* oltre a un'unità produttiva specializzata nelle collezioni flash; al momento non è prevista la presenza di un reparto modelleria, attività che rimarrà completamente in Italia come tutte le altre fasi creative. Il nuovo stabilimento si pone inoltre come centro di gravitazione delle filiere cinesi che già lavorano e continueranno a lavorare per l'impresa F.

Nonostante la forte proiezione internazionale, l'impresa mantiene ancora una quota minoritaria, pur tuttavia considerevole, della propria subfornitura in Italia, in particolare nell'area pratese.

La produzione, per una quota corrispondente al 90% (l'altro 10% è realizzato all'interno dell'impresa), è affidata a subfornitori. Solo pochi anni fa questi erano localizzati per il 70% in Italia (soprattutto nell'area pratese ma anche a Carpi e nell'hinterland napoletano) e per il 30% all'estero. Nello spazio di tre-quattro anni la rete di subfornitura di Sasch è profondamente mutata in termini di localizzazione: oggi il 70% della produzione è realizzato in Cina e in paesi dell'Asia sud-orientale (Thailandia, Vietnam, Cambogia, Laos, Malesia ma anche Bangladesh e India) o del subcontinente indiano; il 30% è rimasto in Italia e in particolare a Prato. I rapporti con la subfornitura estera, specie con quella cinese, non sono sempre facili: più volte l'impresa ha rinnovato il proprio parco di subfornitura abbandonando soggetti ritenuti poco affidabili. Ne è conseguita un'impostazione dei rapporti su un modello tendenzialmente semi-gerarchico, anche se non mancano tentativi di creare un clima di condivisione e collaborazione più spinte. Nello stesso arco di tempo l'azienda F ha internazionalizzato anche i propri canali di approvvigionamento di materie prime: i fornitori pratesi e italiani sono oggi minoritari, per la produzione realizzata in Asia si fa riferimento a fornitori locali.

Per il coordinamento delle filiere produttive estere l'impresa ha costituito a Shanghai prima una *trading company* poi uno stabilimento; a Bangkok un ufficio di rappresentanza. I due presidi si occupano della trasmissione delle specifiche produttive ai subfornitori, del controllo di qualità, oltre che della gestione dei flussi di prodotto finito verso l'Italia o verso i mercati di area. Il nuovo impianto cinese è nato nell'ambito della partnership stipulata nel 2002 con FX, colossale *trading company* giapponese che figura tra le prime società del mondo per fatturato (oltre 200

miliardi di dollari, il 20% dei quali nel settore tessile-abbigliamento). È allo studio la possibilità creare un analogo impianto anche in Thailandia.

Per quanto riguarda il ciclo produttivo, in particolare l'ideazione, non esiste un unico stilista di riferimento, poiché l'azienda ha uno staff di uomini prodotto che cercano di tradurre le esigenze del mercato, al fine di andare incontro alle ultime tendenze della moda. Il corpo stilistico cui l'impresa fa riferimento è stato gradualmente internazionalizzato, in modo da favorire l'adattamento – sempre entro le linee moda stabilite nella sede centrale – dei propri prodotti alle peculiarità di consumo dei mercati di sbocco, specie quelli asiatici (es. taglie, particolarità del gusto locale, colori tabù, ecc.). In connessione con ciò, occorre considerare che la produzione dell'impresa F si compone sia di collezioni stagionali che di collezioni flash a rapidissima rotazione. In conseguenza della scelta, attuata negli ultimi anni, di aumentare il livello di internazionalizzazione produttiva le produzioni flash hanno perso peso, evidentemente per la difficoltà di connettere rapidamente le lavorazioni asiatiche ai mercati europei, in favore della produzione su collezione che prima era minoritaria.

Sul piano distributivo l'azienda F attua una politica a livello internazionale volta a cavalcare le possibili opportunità offerte dalla globalizzazione dei mercati, con un particolare interesse nei mercati dell'Estremo Oriente, come testimonia l'accordo (joint-venture) raggiunto nella primavera 2002 con la FX, il quale prevede una massiccia penetrazione commerciale, da realizzare con l'apertura di negozi, prima in Giappone poi in Cina e in altri paesi del sud-est asiatico. Sugli altri mercati l'impresa F è presente attraverso una rete di vendita monomarca, per un totale di circa 200 punti di vendita tra Italia ed estero, per il 90% in *franchising* e per il rimanente 10% di proprietà, localizzati nelle strade commerciali principali dei grandi centri urbani o all'interno di centri commerciali. In Europa la copertura del mercato è molto buona e negozi in *franchising* sono presenti in Austria, Germania, Svizzera, Grecia, Ungheria, Francia, Inghilterra, Finlandia, Malta, Repubblica Ceca, Russia e Romania. Inoltre è anche presente in Turchia, Arabia Saudita, Russia, USA, Messico, Carabi e, in misura crescente, Sud America.

Circa il 60% del fatturato è realizzato in Italia, il 40% all'estero.

Il caso esposto può essere considerato di tipologia “a, spurio con f” nella casistica di strategie di internazionalizzazione riportate nel § 3.3.7.

CASO 6: l'azienda G

Negli anni Settanta la famiglia Grazzini (nome di fantasia) fonda nell'area empolesse una piccola impresa caratterizzata da un elevato livello qualitativo e da una produzione principalmente a *façon*. Nel 1976 l'azienda decide di produrre su licenza per uno stilista allora emergente, oggi uno dei più noti a livello internazionale. La produzione in conto proprio inizia nel 1988 quando la famiglia decide di introdurre, insieme alle licenze, la produzione per il marchio Grazzini; viene così creata la divisione Grazzini.

Attualmente Grazzini è una divisione del gruppo G, di cui fanno parte le seguenti società:

- a) G, è la capogruppo e controlla le altre società con partecipazioni totalitarie o quasi. Di proprietà della famiglia Grazzini, ha sede legale a Milano ma gli stabilimenti produttivi, presso i quali vengono svolte le funzioni strategiche e direzionali, sono in Toscana. La G cura direttamente la produzione del marchio Grazzini oltre che di due altri marchi su licenza;
- b) GA, situata a Limite sull'Arno; questa società da circa 25 anni realizza e distribuisce su licenza del grande marchio cui si è accennato sopra;
- c) GB, che si occupa di comunicazione e pubbliche relazioni; ha sede a Milano;
- d) G USA è una società con sede a New York e serve esclusivamente a commercializzare i prodotti negli USA.

Il gruppo ha anche un deposito materiali a Vicenza, che serve principalmente a gestire la logistica della produzione effettuata su licenza per il grande marchio internazionale già menzionato.

Con i suoi 205 dipendenti e un fatturato di oltre 40 milioni di euro nel 2005 la G si configura come un coordinatore di filiera radicato nei circuiti di subfornitura dell'empolese. Già da molti anni, tuttavia, l'impresa ha sostenuto l'incremento dei volumi produttivi con il ricorso a subfornitura extra-locale, in primo luogo veneta ma anche slovena. In tempi più recenti tale scelta è stata ribadita con l'attivazione di rapporti analoghi con un soggetto cinese di grandi dimensioni. La quasi totalità del prodotto è realizzata al di fuori dei confini dell'impresa, in particolare:

- l'azienda G si avvale in primo luogo di 3 gruppi esterni di lavorazione che collaborano con l'azienda fin dalla fondazione; si tratta di piccole imprese (20 addetti in media) che si trovano nel circondario empolese e che realizzano l'80% del fatturato con G. A queste viene affidata la produzione dei cosiddetti *capi continuativi*, vale a dire i prodotti tipici di G, che col passare degli anni e delle collezioni mantengono inalterate le loro caratteristiche principali. Esiste un rapporto privilegiato con questi gruppi, ai quali viene affidata anche la realizzazione dei campionari in momenti di picchi di lavoro;
- a questo primo nucleo si aggiunge un insieme più ampio di gruppi di subfornitura il cui numero può variare, a seconda delle stagioni, da 20 a 30. Si tratta principalmente di subfornitori veneti e toscani (area empolese, San Miniato). In Veneto l'impresa G ha rapporti ultra ventennali con almeno un subfornitore. Per alcune produzioni specifiche (es. piumini) l'impresa ricorre occasionalmente al bacino di subfornitura cinese presente a Empoli e dintorni;
- da oltre venticinque anni l'impresa ricorre a un subfornitore sloveno;
- dalla fine degli anni Novanta l'azienda lavora inoltre con un subfornitore in Cina. Si tratta di un gruppo di grandi dimensioni, che si è continuamente evoluto nella qualità delle produzioni oltre che negli aspetti relativi alla spedizione e alla logistica;
- limitatamente al mercato giapponese l'impresa ha stipulato un contratto di *licensing* con un produttore locale che si occupa anche della distribuzione.

Per il futuro prossimo non sono da escludere interventi interni all'impresa di razionalizzazione dei costi del lavoro.

L'impresa opera nella nicchia dello *sportswear* uomo e donna producendo sostanzialmente capospalla (giacconi, impermeabili, caban) e abbigliamento (maglie e pantaloni) intesi sempre in un'ottica di *sportswear*. I capospalla rappresentano il *core-business* dell'impresa e corrispondono al 70% del fatturato, poi vengono i pantaloni con il 20% del fatturato, poi le camicie e gli accessori (orologi, occhiali) che coprono ognuno il 5% del fatturato.

I marchi posseduti dall'azienda sono due: Grazzini1 e Grazzini2. Il primo identifica le linee più classiche, il secondo invece le linee più giovani e informali.

Per quanto riguarda gli aspetti commerciali la società ha una struttura di vendita per l'Italia e per l'estero composta da agenti plurimandatari, con l'eccezione della Lombardia, dove vi è uno *show-room* di proprietà, dell'Emilia e delle Marche dove si avvale di un agente monomandatario e un ufficio di proprietà. I prodotti vengono collocati presso oltre duemila dettaglianti plurimarca di livello. Sono stati inoltre creati due punti vendita monomarca di proprietà in prestigiose *location* a Milano e Firenze. Negli Stati Uniti è l'impresa a occuparsi direttamente delle vendite tramite la G USA, fondata con l'obiettivo di gestire i rapporti con la grande distribuzione statunitense. In Giappone invece la società ha un licenziatario, un'azienda locale che si occupa di produrre, acquistare e vendere prodotti con il marchio Grazzini, pagando *royalties*.

Il fatturato è realizzato per il 50% con l'Italia e per il 50% con l'estero. L'azienda G esporta in Germania, Austria, Svezia, Norvegia, Finlandia, Francia, Stati Uniti, ecc.

Attualmente l'impresa deve gestire una delicata fase di transizione generazionale connessa alla recente scomparsa del fondatore e al pieno inserimento delle nuove generazioni della famiglia ai vertici dell'impresa.

Il caso esposto può essere considerato di tipologia "f, spurio con a" nella casistica di strategie di internazionalizzazione riportate nel § 3.3.7.

CASO 7: L'azienda H&H

La casa di spedizioni nasce a Prato nell'agosto del 1945 su iniziativa di Antonio H e Aldo H (nomi di fantasia, i due non erano parenti). Inizialmente l'impresa, con quattro dipendenti, si occupa del trasporto verso l'Italia meridionale degli aiuti americani: nascono così i primi servizi di trasporto camion da Prato a Napoli e Bari, seguiti a breve dall'apertura di una filiale nel porto di Livorno. Ben presto la H&H si concentra sul trasporto di tessili, a servizio delle esigenze dell'industria pratese, verso le principali destinazioni nazionali, europee ed extraeuropee. Dopo l'iniziale consolidamento sul mercato nazionale si aprono uffici in quasi tutto il mondo, ricorrendo sia al controllo diretto che alla partecipazione in società di spedizioni esistenti.

La H&H impiega oggi oltre 300 dipendenti, ha circa 40.000 clienti in tutto il mondo, realizza un fatturato di 125 milioni di euro e ha quattro principali sedi a Prato, Firenze, Milano e Biella. La casa madre offre un servizio di movimentazione merci via terra, via mare e via aerea; circa i due terzi del fatturato vengono realizzati con il settore tessile-abbigliamento. Nonostante le considerevoli dimensioni assunte, che si fanno ancora più ampie se si considera l'intero gruppo, l'impresa ha preservato il proprio carattere familiare. Al vertice si trova attualmente la seconda generazione imprenditoriale, con la terza già inserita in affiancamento.

Attraverso la controllata HS, nata nel 1992 con lo scopo di seguire e sviluppare direttamente l'area di affari legata al settore moda, il gruppo H&H ha man mano strutturato un'offerta più complessa e integrata di servizi logistici. Nel 2000 è nata, internamente a HS, la divisione HS Logistica che si occupa direttamente di questi aspetti sia in relazione al settore moda che ad altri settori. La HS opera principalmente su Italia e Regno Unito, ma negli ultimi anni ha rinforzato la propria posizione in Cina a seguito di numerose imprese che dall'Italia hanno internazionalizzato la produzione in quel paese. Per l'area cinese è in essere un rapporto di partnership con la HGL di Hong Kong (operativa anche con sedi a Shanghai, Canton, Xiamen, Pechino, oltre che Taiwan). Tuttavia, considerata la rilevanza degli aspetti logistici in presenza di operazioni di internazionalizzazione produttiva, sono allo studio forme di coinvolgimento più diretto insieme al partner cinese.

Appendice 2

L'EVOLUZIONE IN CORSO SECONDO L'OPINIONE DI ALCUNI TESTIMONI PRIVILEGIATI

di Cristina Santini¹³⁸

La logica di selezione degli imprenditori intervistati

Per avere una migliore lettura dell'evoluzione in corso nel distretto pratese e per rispondere in modo più preciso agli interrogativi critici oggetto della ricerca si è ritenuto opportuno redigere alcuni casi aziendali ritenuti significativi ed effettuare alcune domande a degli imprenditori locali in qualità di "testimoni privilegiati"

Avendo già analizzato nei capitoli precedenti il mondo delle piccole imprese artigiane subfornitrici, si è rivolto l'attenzione ad alcune imprese potenzialmente committenti della subfornitura artigianale. Questo cambiamento di prospettiva (la lettura del problema avviene non dall'attore oggetto d'analisi, ma da un suo potenziale cliente) ci sembra possa dare utili indicazioni per comprendere l'attuale transizione nei contesti distrettuali e individuare potenziali azioni di policy.

Attraverso le interviste si è cercato di rispondere a *tre principali interrogativi*:

- Come le imprese percepiscono la crisi e quali sono le principali difficoltà che il distretto deve oggi affrontare?
- Quali sono i fattori critici di successo su cui le imprese dovrebbero puntare?
- Come percepiscono il futuro del distretto e, in particolare, delle piccole imprese artigiane di Prato?

I casi aziendali qui riportati sono quattro (Ultra, Consorzio Nobilia, Furpile, più una quarta impresa che ha chiesto di rimanere anonima ma che rappresenta una possibile evoluzione del classico modello di "impannatore pratese") e si riferiscono a realtà imprenditoriali completamente diverse da più punti di vista:

- Per dimensioni aziendali e forma giuridica. Furpile è l'azienda più sviluppata tra tutte, con una struttura imponente ed il maggior livello di integrazione verticale; rispetto alle altre imprese rappresenta un possibile caso di media-grande azienda leader del territorio. Variano anche le forme giuridiche: accanto al gruppo Furpile, abbiamo un consorzio e due srl.
- Per modelli di organizzazione produttiva. Si va dall'impresa che esternalizza completamente la sua produzione nel tessuto locale (Ultra); all'impresa che ha optato per un maggior grado di integrazione verticale e che realizza internamente quasi tutto (eccetto due fasi) il processo produttivo (Furpile); ad un'altra azienda che ha decentralizzato totalmente la sua produzione in Asia (Consorzio Nobilia); ad una figura di impannatore pratese che pur preferendo decentrare all'esterno parte della produzione ha dovuto re-internalizzare alcune fasi di lavorazione.
- Per età degli imprenditori (tutti di sesso maschile); due di loro appartengono alla categoria 30-49 anni, un imprenditore appartiene alla fascia di età 50-69 anni e uno appartiene alla fascia di età oltre 70. Tutti gli imprenditori intervistati presentano una consolidata esperienza nel settore, sia produttiva che commerciale, e sono i fondatori dell'impresa (nel caso della Furpile è comunque presente con un ruolo attivo e rilevante, la seconda generazione imprenditoriale). Le loro testimonianze riflettono una consolidata esperienza operativa sia locale sia internazionale (tutti gli intervistati hanno avuto la possibilità di visitare paesi stranieri e intrattenere personalmente rapporti con clienti esteri).

Pur seguendo una traccia di intervista libera, si è cercato di far emergere nei casi aziendali alcuni aspetti critici quali: la storia dell'impresa, la sua mission e le competenze distintive sulle

¹³⁸ Le interviste sono state svolte da Cristina Santini nei mesi di novembre-dicembre 2006.

quali l'impresa ha costruito il proprio vantaggio competitivo, le prospettive future. Le interviste sono state svolte nei mesi di novembre-dicembre 2006.

CASO 1: FURPILE INDUSTRY (*Piero Cavicchi*)

La Furpile Industry è una delle realtà storiche Pratesi; oggi, insieme ad un ristretto gruppo di aziende può essere considerata una delle imprese "leader" di Prato. L'azienda è stata fondata, nel 1972, da Piero Cavicchi e Carlo Alberto Nistri. Oggi la Furpile Industry è un piccolo gruppo formato dalle seguenti aziende: Furpile Moda, Furpile Idea, Furpile Maglia, e Filtrade.

In particolare, Furpile Moda produce pile e tessuti tecnici per lo sport, spalmati, Fibre antibatteriche, Microfibre, Accoppiati tecnici, e Pellicce a telaio doppio. Furpile Idea, invece, produce vere e proprie imitazioni di pellicce (visone, lince, volpe, ecc.), oltre a tessuti innovativi e tecnologici sintetici. Furpile Maglia, si occupa di pronto moda, Tessuti a maglia, oltre ad accoppiati e abbigliamento tecnico.

Per comprendere l'azienda e cercare di delinearne il ruolo all'interno del panorama tessile Pratese, occorre prima di tutto dare uno sguardo alla produzione realizzata. Le linee produttive sono fortemente diversificate: si va dalla pelliccia sintetica, alle lavorazioni della lana cotta, al pile, a dei tessuti che vengono impiegati per la realizzazione di panni per la pulizia (Furpile produce, infatti, per la Vileda). Il portafoglio clienti è vasto e comprende anche alcuni dei colossi dell'abbigliamento come Zara, Mango, H&M, Max Mara e Benetton. Nel 2006 la percentuale del fatturato imputabile al pronto moda è stata del 40%, il restante 60% viene realizzato attraverso la programmata con campionario. La vasta gamma produttiva è il frutto di investimenti in ricerca e sviluppo. "Alcune aziende reggono il confronto con il mercato perché sono multiformi", ci suggerisce il Sig. Piero Cavicchi, fondatore dell'azienda; la diversità degli articoli permette infatti di poter affrontare l'andamento altalenante del mercato e i periodi di crisi di cui il settore tessile è ultimamente stato protagonista. Il problema principale che il settore tessile deve affrontare è quello della competizione basata sul prezzo: il costo del prodotto finito deve rimanere al di sotto del 12% del prezzo finale; la lunghezza della catena di distribuzione del cliente incide, inesorabilmente su questa stima. Infatti, nel momento in cui si va a dialogare e a intrattenere rapporti commerciali con un cliente che propone all'utente finale un capo di abbigliamento dal costo contenuto, bisogna valutare anche la forma distributiva che il cliente ha; è il caso dei grandi nomi dell'abbigliamento che competono in questo settore, quali Zara, H&M o Mango, ognuno dei quali ha una propria "catena", esigenze particolari, che permettono solo alle aziende con determinati requisiti di poter lavorare con loro.

"Di fronte ad un problema di concorrenza sul prezzo di questo tipo, l'unica soluzione è trovare la nicchia". Un concetto diverso di nicchia, però, emerge dall'intervista: non è un tradizionalismo, ovvero la volontà di rimanere ancorato a dei valori "cristallizzati" all'interno dell'azienda, ma una nicchia rinnovata, in cui si propone un prodotto innovativo, attento alle esigenze del mercato, e in cui si cerca, comunque, di fare "quantità". Ed è questo uno dei punti cruciali delle aziende: la quantità. Produrre un quantitativo imponente come fa la Furpile, rende necessaria una struttura aziendale imponente: la Furpile realizza internamente tutte le fasi della produzione, ad eccezione della rifinitura e della tintoria. Questi due elementi, quantitativo prodotto e struttura aziendale, sono dei fattori discriminanti sia nei rapporti con il cliente, sia per il posizionamento dell'azienda nel distretto. La frequenza e l'entità del rapporto determina, infatti un bilanciamento delle relazioni cliente-fornitore. La quantità prodotta e la struttura produttiva, determinano inoltre, una modalità di competizione diversa rispetto alle giovani realtà snelle e di successo che si sono distinte ultimamente nel panorama Pratese. A Prato, infatti, è emersa negli ultimi anni una categoria di giovani aziende dinamiche che, riprendendo il ruolo del tradizionale impanatore, hanno creato dei casi di successo nel bel mezzo della crisi del distretto. "Queste aziende, però non hanno la struttura che abbiamo noi: noi riusciamo a fare tutto internamente"; a nostro avviso, però queste aziende potrebbero rilanciare anche il ruolo dell'artigianato a Prato, permettere la sopravvivenza delle piccole imprese in crisi; è a questo punto che il Sig. Cavicchi entra in merito con una osservazione non secondaria: "Il problema è

che loro non fanno quantità”. In effetti la ricerca continua e innovativa dei materiali, l’attenzione posta sul disegno e i ritmi imposti dal pronto moda e da una “programmata” sempre più accelerata, determinano una inevitabile riduzione del quantitativo prodotto passando, così dalla quantità alla varietà.

Fattore critico di successo è la capacità di rinnovare i macchinari, e disporre delle migliori tecnologie, uno degli ambiti in cui le piccole aziende artigiane sono più carenti.

Visitando l’azienda non si può fare a meno di notare il laboratorio per le prove tecniche dei tessuti: lavorare con le grandi marche dell’abbigliamento rende necessaria l’adozione di un protocollo di produzione molto ferreo; per questo l’azienda ha sviluppato con gli anni un apposito reparto per verificare gli standard qualitativi dei tessuti (quali resistenza ai lavaggi, peeling, resistenza alla luce, eccetera). “Con il passare degli anni – ci dice il Sig. Cavicchi – è diventato sempre più importante fornire un prodotto che sia conforme a standard qualitativi costanti e imposti globalmente dal cliente”; le ripercussioni dal punto di vista commerciale del mancato rispetto dei termini dell’accordo sulle caratteristiche del prodotto sono molto pesanti per l’azienda; è per questo che le piccole aziende, che non possono permettersi di sostenere dei costi di questo tipo non possono lavorare con le grandi marche. Emerge una difficoltà, quindi, nel settore del tessile: proprio quei contratti che sono i più ambiti, quelli con le grandi multinazionali, sono difficilmente ottenibili dalle piccole aziende; le procedure di certificazione di qualità nell’ambito produttivo e la conseguente nascita di una aggiuntiva categoria di costi rendono difficilmente competitiva la produzione da parte di piccole realtà.

Uno sguardo va dato anche alla struttura dei rapporti commerciali e alla promozione dei prodotti. Il ruolo delle fiere, e tutto il dibattito che da alcuni anni è sorto a Prato intorno a questo argomento, è determinante per lo sviluppo di una rete di clienti. “L’importanza delle Fiere per il giro di affari è fondamentale: noi facciamo circa 18 fiere all’anno, oltre a Premier Vision, a Parigi, partecipiamo anche a fiere a Madrid, in Portogallo e in Finlandia”. Le fiere sono da sempre state un terreno fertile per la nascita di rapporti commerciali, ma da quando si è acuita la competizione con la Cina, sono diventate anche un pericolo. Il caso principale, sul quale la discussione negli ultimi tempi si è fatta più animata, è quello di Premier Vision di Parigi: dal catalogo degli espositori dell’ultimo anno, emerge che quasi la metà degli espositori Italiani (su un totale di 250) erano Pratesi. La fiera è sempre stata aperta a imprese tessili Europee; successivamente è stata creata una fiera parallela, che veniva realizzata ad alcuni giorni di distanza in una struttura distante da quella di Premier Vision, ma pur sempre a Parigi. A questa fiera potevano partecipare le aziende provenienti dai paesi “emergenti”; avveniva, quindi, che in alcuni casi i compratori delle aziende di abbigliamento, prendessero gli spunti da Premier Vision, e poi chiedessero alle aziende che esponevano alla vicina Text World, di realizzare, ad un costo minore, tessuti simili a quelli che avevano visto. La lontananza geografica tra le due fiere e lo sfasamento temporale, seppur breve, riuscivano a tutelare, sebbene in misura minima, le imprese espositrici da questo tipo di rischio; il prossimo anno, però, le due fiere non solo si svolgeranno in concomitanza, ma addirittura in strutture quasi adiacenti. Le fiere, quindi, si stanno trasformando per molte aziende in una minaccia, piuttosto che in una opportunità.

Quando chiediamo a Piero Cavicchi una previsione del futuro del tessile e abbigliamento a Prato, lui categoricamente ci risponde che ci sarà spazio solo per le aziende “multiformi”, capaci di rinnovarsi e ci porta ad esempio la Germania, la quale sembra uscire dal periodo di crisi in cui il settore del tessile/abbigliamento si trovava. Nel breve periodo (4-5 anni) è possibile una ripresa del tessile, ma nel lungo periodo (10-15) Prato si troverà ad affrontare la vera sfida competitiva: o una vera e propria catastrofe o un “modello Germania”; “ il punto è che si deve ritornare a comprare il medio fine in Europa, come si sta facendo in alcuni casi, senza limitare l’acquisto all’altissima gamma dei tessuti dal prezzo elevato: bisogna rafforzare la fascia medio fine, offrendo eccellenza qualitativa ad un prezzo accessibile, e lasciando alla Cina la competizione sul prezzo”.

CASO 2: ULTRA (*Sandro Ciardi*)

La Ultra è un esempio sui generis nel territorio pratese, perché nasce, nel momento di massima crisi del settore tessile, come variazione del tradizionale tema dell'impannatore. La nascita e il successo di questa impresa fanno emergere una serie di domande e in particolare:

- Il tradizionale modello di impresa tessile è ancora valido?
- Quali sono i fattori che determinano il successo di un'azienda tessile di Prato?
- Il successo di un'azienda può portare vantaggi anche alle altre imprese del territorio, come è avvenuto nel modello dei distretti?

Ultra nasce nel 1999 dall'idea di Sandro Ciardi, e Stefano Rigotti.

Sandro Ciardi, è un imprenditore pratese, che è fortemente legato al territorio, poiché a Prato ha sempre vissuto e lavorato, maturando esperienza nel tessile, apprendendo, prima le nozioni base inerenti la tessitura presso l'Istituto Tecnico Industriale Buzzi e, poi, seguendo la produzione ed altri aspetti ad essa correlati presso alcune aziende del distretto. Stefano Rigotti, invece, ha messo a frutto la sua esperienza sia in campo stilistico che commerciale, per la creazione di questa azienda.

Molte aziende hanno deciso di puntare, nei momenti di crisi, sulla produzione di nicchia, specializzandosi nell'alta o altissima gamma: vedendosi negata la possibilità di competere sul prezzo, strategia in cui primeggia la concorrenza asiatica, in molti hanno deciso di competere su un altro segmento. È così che molti imprenditori si sono legati ad un concetto di qualità che, laddove non è stato ben identificato ha finito per danneggiare le stesse aziende che cercavano soltanto un modo per "aggiungere valore" ad un prodotto tradizionalmente povero, come il cardato, per giustificarne un prezzo maggiore. Ne consegue che la qualità non era percepita come una strategia specifica, ben identificata, ma come una distorsione del concetto di competizione sul prezzo.

Potremmo dire che l'elemento di maggior successo di Ultra è stato quello di identificare un preciso concetto di qualità, interrogandosi sul perché il loro prodotto risultava qualitativamente superiore rispetto a quello dei concorrenti. Si potrebbe rispondere "perché è fatto e pensato a Prato". Ultra, infatti, progetta i tessuti che vengono realizzati da una rete di subfornitori di Prato. Il concetto di qualità è identificato da Ultra nella capacità del prodotto di rispondere alle esigenze del cliente, che, tradotto in pratica, nel settore dell'industria dell'abbigliamento significa creare seguendo (e anticipando) le tendenze.

Tenendo presente questa ultima osservazione diventa più facile capire anche le scelte organizzative dell'azienda: alla Ultra ci sono, attualmente, trenta addetti, e pochi di essi superano i 40 anni. Tutti hanno competenze specializzate nel settore, avendo frequentato l'ITI Tullio Buzzi e avendo, poi, fatto esperienza nelle aziende del distretto.

La conoscenza del prodotto diventa determinante e emerge come non può essere slegata dalla progettazione del tessuto: il designer deve avere ben presente non solo i colori e il disegno, ma anche la modalità di realizzazione del tessuto stesso. La ricerca sui tessuti e filati è pressoché continua e si effettua sia all'interno dell'azienda che all'esterno, soprattutto attraverso il contatto continuo con i fornitori di semilavorati e materie prime.

L'azienda nella progettazione si avvale dei contributi di trend setter, consulenti specializzati, che studiano e anticipano le tendenze nell'abbigliamento. Sulla base delle ricerche dei trend setter (che si concretizzano nei book), l'azienda, poi, elabora i propri disegni.

Ultra agli esordi realizza tessuti per abbigliamento femminile, e, poi, si sposta anche nel settore maschile. L'azienda si propone, fin dall'inizio come un'azienda aperta all'internazionalizzazione. L'immagine dell'azienda, giovane, e dinamica si trasmette anche nelle collezioni, ispirate all'urban wear.

Il fattore critico di successo della Ultra risiede, quindi, in una progettazione coerente con le esigenze del mercato che rende l'azienda capace di essere in linea con le tendenze. Questo elemento è stato, poi, replicato dalla Ultra nelle altre aziende che da essa sono nate. In particolare, Dinamo, nata nel 2003, azienda nata per competere nel settore dell'alta gamma, The

Cube, nata nel 2006, che realizza tessuti in cotone esclusivamente 100% Made in Italy nelle tonalità neutre.

Ultra ha fatturato nel 2004 circa 20 milioni di Euro; sul fatturato incide notevolmente il peso delle esportazioni. La produzione avviene interamente fuori dell'azienda, all'interno del distretto tessile pratese: una volta individuate le competenze specifiche dei fornitori, si affida ad essi la produzione di un certo tipo di tessuto. In questo modo, potendo contare su una varietà di tecnologie produttive l'azienda è in grado di offrire una gamma di prodotti maggiore rispetto alla concorrenza. Le varie fasi, poi, vengono seguite dai tecnici della produzione. All'interno della azienda viene realizzata la fase di campionatura e, in molti, casi, la spedizione.

Ritornando alle domande iniziali, possiamo ipotizzare alcune risposte.

Il successo di Ultra sembra far rivivere il tradizionale modello di impresa tessile pratese, con la classica struttura produttiva decentralizzata e la figura di un impannatore tutto teso a coniugare esigenze del mercato con gli standard produttivi del distretto. In realtà un impercettibile cambiamento nel modello di impresa proposto da Ultra c'è: l'orientamento al mercato che si spinge fino al punto di creare la tendenza, impone gli standard produttivi agli altri attori (non solo per quanto riguarda la scelta dei filati e realizzazione del campionario, ma anche il timing e l'anticipazione delle collezioni). Prima, quando il distretto era "forte" e si realizzava un prodotto unico al mondo nel suo genere, era in base al prodotto che si cercavano spazi all'interno delle dinamiche del mercato; adesso, che l'offerta totale di prodotti nel Tessile-Abbigliamento si è ampliata, è difficile che questo modello comportamentale risulti ancora vincente.

La ricerca continua determina l'acquisizione di nuove competenze da parte delle aziende che collaborano con la Ultra e, in un certo senso, il settore, indirettamente, si rivitalizza.

Potremmo, dunque dire, che il successo di un'impresa a Prato, oggi, risiede, in primo luogo nella non genericità; molte aziende hanno visto nella specializzazione una minaccia e non la possibilità di arricchire le proprie competenze. Sulla base delle esperienze fallimentari di alcune aziende che si sono specializzate in un tipo di produzione, molte hanno deciso di non optare per una specializzazione produttiva, ma di rimanere su un tipo di prodotto il più generico possibile, ma che mostrasse punti di flessibilità per poter essere riconvertito all'occasione. Il problema è stato che si è generata una dipendenza da aziende fornitrici a fronte di una scarsa conoscenza del mercato e di un basso orientamento alla internazionalizzazione e alla interazione con gli utenti finali. È proprio l'esempio di Ultra a dare una risposta a questo interrogativo, perché dimostra come l'idea generica (nel suo caso, la qualità) non funzioni più, ma occorre andare a fondo della business idea iniziale reinterpretandola in maniera coerente con le variazioni del contesto.

Quello che scaturisce è un cambiamento culturale all'interno delle imprese, che è il primo dei vantaggi che il territorio e la rete dei subfornitori può trarre dall'esistenza di aziende leader come quella in oggetto. Non bisogna dimenticare che, negli anni dello sviluppo industriale Prato è stata segnata anche da una certa vivacità culturale, realtà che oggi sembra un po' appannata e risente della crisi del settore indirettamente.

CASO 3: CONSORZIO NOBILIA (*Simone Angiolini*)

La storia del Consorzio Nobilia è recente: l'azienda nasce a Calenzano nel 2004 e produce tessuti per abbigliamento nel solco della tradizione manifatturiera e creativa della città. La peculiarità di Nobilia rispetto alle altre aziende del distretto è che tutta la produzione del tessuto è realizzata in Asia. La direzione commerciale e creativa e le altre funzioni base del Lanificio sono invece Prato.

Nobilia nasce in risposta alle esigenze di fronteggiare le richieste sempre più pressanti di avere prodotti ad un costo inferiore.

L'azienda, come racconta Simone Angiolini, è nata seguendo le necessità dei clienti che, mentre il secondo millennio voltava pagina, si trovavano a competere in un contesto completamente mutato e con esigenze molto diverse dal periodo immediatamente precedente.

Come specifica Simone Angiolini, uno dei soci fondatori dell'azienda, "Lavorando a Prato nel periodo 1995-2000, abbiamo notato che le esigenze dei clienti stavano mutando ed erano completamente diverse da quelle espresse nel periodo immediatamente precedente".

Per comprendere le motivazioni che hanno portato alla nascita di questa impresa è importante individuare quei fattori che, a cavallo del secolo, hanno provocato all'interno della filiera tessile-abbigliamento una vera rivoluzione. Simone Angiolini sottolinea, nel corso dell'intervista, come questi cambiamenti siano avvenuti proprio negli stessi anni in cui il mondo viveva la rivoluzione digitale e l'avvento definitivo dei processi e tecnologie legate ad internet. Principalmente la struttura del T&A è stata stravolta dalla progressiva affermazione delle grandi catene retailer a discapito delle aziende di confezione piccole e medie e conseguentemente dei grossisti e dettaglianti di abbigliamento.

Come diretta conseguenza, è cambiato il fattore critico di successo: "Se negli anni 80 e nella prima parte degli anni 90 il fattore prezzo era determinante, adesso nel nuovo scenario il fattore critico di successo per le aziende tessili è divenuto il servizio".

In questo caso il concetto di servizio va associato alla capacità di rispondere in tempi brevissimi e in maniera "corretta" a tutte le sollecitazioni ed esigenze del cliente oltre naturalmente al prodotto e il prezzo. Questa accezione di "servizio" comprende tutte le "fasi" aziendali con particolare importanza delle risposte commerciali, lo sviluppo delle collezioni e delle campionature fino ai lead time di produzione.

Nel periodo in cui era il prezzo il fattore decisivo le aziende italiane non hanno avuto problemi a "rispondere" positivamente al mercato. Questo sia grazie ad alcune figure all'interno delle imprese dalle spiccate doti imprenditoriali, che grazie al modello produttivo tipico del distretto pratese. Una dinamica favorevole del tasso di cambio di tutte le principali valute (con l'eccezione, in alcuni periodi, dello Yen Giapponese), ha infine contribuito alla creazione di un vantaggio competitivo basato su un prezzo più basso rispetto al mercato.

Con l'avvento dell'euro e con l'11 settembre 2001 il quadro macro economico è stato stravolto. Se il marco e le altre valute europee "sono state" stabilizzate a valori tutto sommato accettabili la dinamica del dollaro ha avuto conseguenze senza precedenti:

"Al dollaro non solo sono legate tutte le esportazioni verso gli Stati Uniti ma anche le importazioni. Quindi il cambio non solo ha reso più care "le stoffe" italiane e aumentato i costi delle aziende manifatturiere di casa nostra, ma ha anche reso più competitivi i competitor asiatici che oltre a lavorare "in area" dollaro nel frattempo potevano iniziare a capitalizzare la crescente apertura economica permessa dal regime cinese che ha creato di fatto un ciclo virtuoso per tutta l'Asia".

In questo contesto la peculiare capacità italiana di innovare il prodotto ogni sei mesi ponendosi con i clienti in maniera propositiva pur rimanendo importante ha cominciato a perdere peso. Ma più della perdita di competitività in termini di prezzo le chiavi di volta sono state la logistica e la maggiore facilità di comunicazione.

"Quasi tutte le principali aziende di abbigliamento nella fascia media e bassa del mercato producono abbigliamento in Asia e le 4/5 settimane di trasporto via nave del tessuto sono sempre meno sopportabili per questi grandi player globali – sottolinea Simone Angiolini – e proprio questi clienti hanno cominciato a chiedere con insistenza ai produttori di tessuti europei e italiani in particolare di produrre più vicini ai loro confezionisti delineando l'obiettivo di un made in Italy fatto in Asia".

A questo punto anche per quelle aziende che erano riuscite a sopravvivere, si imponeva un cambiamento strategico.

"Avevamo tre vie davanti: o peggiorare il prodotto per ottenere dei prezzi inferiori, o elevarsi e fare un prodotto più caro, o morire".

La prima opzione, è una soluzione di breve periodo: infatti un peggioramento del prodotto può comportare una diminuzione dello standard qualitativo dello stesso, e, quindi, problemi con i clienti. Nel momento in cui viene meno la fiducia del cliente, la relazione contrattuale diventa instabile.

La seconda strada- creare un prodotto elevato – è una strada facilmente percorribile in teoria, ma molto difficile da attuare in pratica. Cambiare il prodotto comporta del know how nuovo, oltre ad un cambio di immagine e alla necessità di intraprendere una serie di relazioni diverse.

Nobilia propone una via diversa.

Nasce così l'azienda, intorno ad un nucleo di professionisti.

La “mission” di Nobilia è delineata dal nome stesso dell'azienda: Nobilitare il tessuto. La nobilitazione dei tessuti greggi avviene con la tintura e la rifinitura.

Alla domanda sul presente e il futuro di Prato Simone Angiolini replica con sorprendente ottimismo: “Proprio per i motivi delineati sopra i grandi retailer hanno ancora più bisogno delle aziende italiane e pratesi in particolare per moltissime tipologie di prodotto e per molti segmenti di mercato. Inoltre tantissimi clienti continuano a confezionare in Est Europa e Nord Africa e questo mette l'Italia ancora al centro di una importante area produttiva”.

A questo va aggiunto che i designer e brand del lusso che al pari dei retailer monomarca hanno visto consolidare ed aumentare la loro fetta di mercato e che necessitano di un prodotto di alta qualità e in piccoli lotti.

“Prato dà e può continuare a dare altissima qualità e creatività imbattibile unite all'abilità di produrre lotti frazionati. Prato dà e può dare consegne rapidissime anche a prezzi molto competitivi soprattutto nel cardato che rimarrà una nicchia pressoché inattaccabile. Certo la torta, non solo quella del cardato, si è ridotta ed è cambiato il peso specifico dei prodotti. Ed è anche evidente che per competere oggi è necessaria una professionalità diversa e più complessa. Ma Prato e la sua gente hanno tutto quanto serve per affrontare la sfida del nuovo millennio nel mercato globale e questo non solo in relazione alle fasce più alte di mercato”.

I pericoli e le carenze più che nel contesto del mercato di sbocco l'ideatore di Nobilia le vede invece a livello motivazionale e di contesto normativo e culturale italiano. Questo ultimo aspetto in particolare non favorisce la crescita e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali soprattutto per i giovani che non ereditano dalla famiglia la possibilità di intrapresa (impresa).

CASO 4: L'AZIENDA ALFA (*imprenditore anonimo alla seconda esperienza imprenditoriale*)

Il caso che presentiamo è il caso di una nuova impresa frutto dell'iniziativa di un imprenditore (che desidera mantenere l'anonimato), che “si rimette in gioco”, e non vive il proprio pensionamento come un momento conclusivo della propria esperienza professionale; questa esperienza riflette tante realtà a Prato.

La sua azienda è di costituzione recente ed opera principalmente nel settore del tessile per arredamento.

L'imprenditore da noi intervistato è uno dei soci fondatori, assieme ad un altro socio, che da anni opera nel settore, con una maturata esperienza alle spalle nella parte finale del canale distributivo. Dopo aver lasciato, per pensionamento, un'altra attività nel medesimo settore ed aver ceduto le proprie quote ai rimanenti soci, il nostro imprenditore ha deciso di avviare, dopo un ragionevole lasso di tempo, una nuova attività: non sono, infatti, mancate le proposte da vari imprenditori tessili per collaborazioni. La numerosità dei contatti commerciali che l'imprenditore ha stabilito nel tempo ha suscitato un certo interesse tra i vari industriali nel momento in cui il soggetto in questione si è sganciato dalla propria azienda.

Da qui a decidere di creare una nuova azienda il passo è stato breve: il contatto con il cliente, è la risorsa più importante e preziosa all'interno di un'impresa e la fiducia dell'interlocutore si ottiene dopo anni di lavoro. Preso atto della rinnovata importanza delle proprie competenze e del valore inestimabile del proprio network di relazioni, l'intervistato ha deciso, quindi, di iniziare una nuova attività.

La strategia, così difficile da attuare nella vecchia azienda, a causa di inconciliabili divergenze con l'altro socio, era puntare sulla qualità, realizzando prodotti attuali, dal design accattivante. Il primo passo, quindi, è stato cercare qualcuno che avesse le competenze adatte per sviluppare una collezione in linea con le esigenze del mercato. Ogni mercato ha il proprio stile, per cui il

Nord Europa predilige determinati colori e caratteristiche nel tessuto, mentre il Medio Oriente o il Canada hanno gusti totalmente diversi; questo know how si sviluppa attraverso un contatto diretto con l'interlocutore finale. "Abbiamo deciso di investire nel campionario, abbiamo preso uno dei migliori tecnici che ci sono in Italia ed abbiamo studiato la collezione, unendo le competenze tecniche alla conoscenza del mercato estero, e alla conoscenza del cliente".

Le dinamiche che hanno poi coinvolto l'azienda sono molto interessanti: "all'inizio volevamo avere una struttura snella, niente produzione, solo progettazione". Il problema, è stato, poi, trovare qualcuno che fosse disposto, dietro, ovviamente, un giusto compenso, a affittare per brevi periodi i propri macchinari per la realizzazione dei campioni e a realizzare la produzione per conto terzi. Paradossalmente, in un periodo in cui non c'è lavoro nel distretto, le persone non sono disposte a cogliere opportunità di questo tipo: si preferisce avere i macchinari liberi per "la grande commessa", che difficilmente arriva, piuttosto che cogliere l'opportunità di ammortizzare i costi. Le aziende diventano sempre più chiuse, per paura di perdere il proprio know how, di far intravedere i propri disegni, le proprie collezioni, e così, le relazioni distrettuali si atrofizzano, e, parimenti, si riduce l'entità del vantaggio complessivo che stare nel distretto comportava.

Da qui la decisione di affittare un immobile e acquistare dei macchinari per la realizzazione del campionario e di parte della produzione.

Le prospettive sono di crescere, più che nelle dimensioni, nella qualità dei prodotti. Le piccole dimensioni permettono all'impresa di essere snella, di realizzare prodotti di nicchia, specificamente disegnati per il mercato di riferimento, senza l'ossessionante ricerca della copertura dei costi di produzione, che sono, in questo caso, contenuti.

Chiedere ad un imprenditore che rientra nel tessile, nel momento di massima crisi, come vede il futuro delle piccole imprese, offre spunti di riflessioni notevoli.

"Non ci sono piccole imprese, non ci sono più artigiani: quelli che ci sono sopravvivono. Ci sono le grandi imprese, con una struttura che in molti casi sta in piedi per miracolo. Non c'è da farsi ingannare dalla dimensione o dai nomi dei clienti: spesso le aziende che sembrano più solide sono quelle che fanno più fatica". Le piccole imprese sono state distrutte dalla guerra dei prezzi: "era la strategia sbagliata: non puoi competere con la Cina, e con l'India, soprattutto". Ancora una volta ritorna il tema della qualità e del problema del know how e della conoscenza dei mercati. Rimane da chiedersi cosa spinga un imprenditore a creare una nuova azienda, dopo aver passato una vita a lavorare nel settore, proprio nel momento di massima crisi. La risposta non tarda ad arrivare "C'è ancora da guadagnare, ma bisogna cambiare mentalità". Emerge, quindi, che il fattore critico di successo non è la struttura aziendale, o le dimensioni, o il livello di specializzazione di prodotto, ma la mentalità imprenditoriale, che riesce ad interpretare le esigenze del mercato e a sfruttare, alla luce di queste, le possibilità offerte dal distretto.

Appendice 3

CASI SPURI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE (RISPETTO AI TIPI DEL § 3.5)

di *Lorenzo Bacci*

Le combinazioni di flussi del commercio internazionale del tipo “a”, come per altro delle altre combinazioni, spesso si sovrappongono, o sono compatibili con altre tipologie; i flussi che abbiamo ricondotto a ciascuna tipologia sono stati quindi selezionati sulla base di un criterio di prevalenza.

Di seguito per ciascuno dei tipi di combinazioni individuate illustriamo i casi spuri più interessanti ed i criteri con i quali essi sono stati ricondotti ad una tipologia piuttosto che a un'altra.

Casi spuri rispetto al tipo a

Le combinazioni di flussi del commercio internazionale del tipo “a” spesso si sovrappongono, o sono compatibili con altri tipi di combinazioni: i considerino a titolo d'esempio i casi di due imprese, una che produce articoli di maglieria ed ha rapporti con la Romania e l'altra che produce confezioni ed ha rapporti con la Cina.

Alcuni esempi di flussi del tipo “a” che si sovrappongono ad altre tipologie di flussi

Settore	Import	Import	Import	Export	Export	Export	Paese
	A monte	Fase centrale	A valle	A monte	Fase centrale	A valle	
DB177	10	5.549	0	6	83	0	Romania
DB182	87	1.653	0	117	39	0	Cina

Entrambe le imprese esportano sia prodotti a monte delle proprie lavorazioni (filati nel caso del produttore di articoli in maglieria e tessuti nel caso delle confezioni) che prodotti corrispondenti ai propri output (fase centrale) e re-importano sia prodotti a monte che analoghi ai propri prodotti.

In questi casi il rapporto fra flussi in uscita ed in entrata risultava particolarmente squilibrato, con valori delle importazioni molto più elevati dei flussi di export. Per tale ragione, ritenendo prevalente l'aspetto di approvvigionamento di prodotti finiti rispetto all'acquisto di fasi di lavorazione, abbiamo preferito considerare queste combinazioni come appartenenti alla tipologia “c” (operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno).

Le situazioni analoghe a quelle illustrate sono piuttosto numerose (poco meno di 200 combinazioni di flussi, sulla base dei criteri di prevalenza adottati, con valori di import e di export corrispondenti rispettivamente 115,4 e 6,1 milioni di euro) ed avrebbero richiesto una trattazione a sé.

Per semplicità di esposizione, ma anche nell'impossibilità di separare i flussi afferenti alle due strategie di internazionalizzazione che si sovrappongono, abbiamo convenzionalmente deciso di accorpare i casi spuri del genere illustrato alle combinazioni di tipo “c” (operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno), od a quelle di tipo “a” (presenza di fasi all'estero) a seconda di quale fosse la logica prevalente sulla base dei valori di import export rilevati. Nella selezione di questi casi abbiamo imposto che le esportazioni fossero minori delle re-importazioni ed al contempo che i valori dei due flussi fossero sufficientemente bilanciati, ovvero, che il valore delle esportazioni fosse pari ad almeno un quarto dei flussi di import.

Va da sé quindi che la misurazione dei flussi di commercio internazionale imputabili alla presenza di fasi produttive all'estero proposta nelle precedenti tabelle risulta stimata per difetto.

Casi spuri rispetto al tipo b

Le strategie di inserimento in filiere internazionali, analogamente al caso precedente, si combinano spesso con relazioni di scambio di tipo diverso. Specie nei rapporti con paesi sviluppati le importazioni si combinano sovente a flussi molto consistenti di esportazioni ed è quindi plausibile che, relativamente a certi prodotti, il paese di riferimento costituisca tanto un mercato di sbocco finale quanto una realtà dove si allacciano rapporti di sub-fornitura del tipo “b”. Anche in questo caso le combinazioni di scambi ricondotte alla tipologia “inserimento in filiere produttive transnazionali” sono state selezionate sulla base di criteri di prevalenza.

Per maggiore chiarezza si considerino a titolo d’esempio i seguenti casi di una impresa di filatura, di una tessitura e di un produttore di confezioni:

Alcuni esempi di flussi del tipo “b” che si sovrappongono ad altre tipologie di flussi

Settore	Import	Import	Import	Export	Export	Export	Paese
	A monte	Fase centrale	A valle	A monte	Fase centrale	A valle	
DB171	0	247	239	0	0	2.505	Belgio
DB172	316	0	9	0	2.440	7	Germania
DB182	466	98	0	119	9.646	0	Regno Unito

Tutte le imprese considerate importano beni che, seguendo le fasi della filiera produttiva, si collocano monte di quelli che successivamente riesportano (la filatura importa filati e tessuti e riesporta tessuti; la tessitura importa filati e riesporta tessuti; l’impresa di confezioni importa tessuti e riesporta sia tessuti che confezioni).

In tutti questi casi il valore dei flussi in entrata appare troppo piccolo rispetto a quelli in uscita perché si possa supporre che il maggior valore delle esportazioni risieda solamente nelle lavorazioni che le imprese hanno realizzato sui prodotti acquistati dal committente. Per tale ragione, ritenendo prevalente l’aspetto di vendita di prodotti propri rispetto alla fornitura di fasi di lavorazione per conto di terzi, abbiamo ritenuto necessario considerare queste combinazioni come appartenenti alla tipologia “f” (“vendita su mercati esteri di prodotti locali”).

Le combinazioni spurie dello stesso tipo di quelle illustrate molto numerose (circa 390 rotte corrispondenti a 12 milioni di euro di import e 316 di export e quindi più rilevanti delle situazioni “pure” fin qui analizzate) ed evidenziano situazioni in cui ad una tradizionale vendita di prodotti sul mercato estero si sovrappongono strategie, con valori assai più limitati, di inserimento di in filiere produttive internazionali sullo stesso mercato. Del resto è plausibile pensare che a seguito di rapporti commerciali consolidati il cliente richieda, talvolta, di realizzare prodotti utilizzando materie prime o semilavorati che fornisce egli stesso, oppure che, avviati rapporti commerciali basati sulla vendita di prodotti autonomamente realizzati si intreccino relazioni commerciali di altra natura che, parallelamente, richiedano di effettuare lavorazioni per conto di terzi.

Come nel caso delle strategie di tipo “a” la difficoltà di separare i flussi afferenti alle due combinazioni che si sovrappongono e l’esigenza di semplificare l’esposizione ci hanno indotto a trattare le strategie miste in cui prevale la logica della “vendita su mercati esteri di prodotti locali” come appartenenti alla categoria omonima.

Per selezionare i casi trattati come “inserimento in filiere produttive transnazionali” abbiamo imposto che le esportazioni fossero maggiori delle re-importazioni ed al contempo che i valori dei due flussi fossero sufficientemente bilanciati, ovvero, che il valore delle importazioni fosse pari ad almeno un quarto dei flussi di export.

Anche in questo caso le combinazioni di flussi che sono state ricondotte a situazioni di “inserimento in filiere produttive transnazionali” risultano stimate per difetto dal momento che tutti quei casi che si affiancano a situazioni di “vendita su mercati esteri di prodotti locali” prevalenti in termine di valore sono state accorpate a quest’ultime.

Casi spuri rispetto al tipo c

Le situazioni di in cui le imprese, agendo come intermediari commerciali verso l'interno, importano beni afferenti alle proprie fasi di lavorazione o ad a lavorazioni successive, presentano frequenti sovrapposizioni (oltre che con le combinazioni di tipo "a") con i casi in cui si registra la sola importazione di beni a monte dei processi produttivi. Su queste situazioni ibride in cui le strategie di intermediazione commerciale in entrata si sovrappongono a combinazioni di flussi del tipo "e" (ricorso ad input importati) vengono illustrate successivamente.

Casi spuri rispetto al tipo e

Anche la combinazione di flussi del tipo "e" (ricorso ad input esteri) presenta casi, talvolta frequenti, di sovrapposizione con altre possibili combinazioni.

Il fatto che nella tabella relativa al valore dei flussi del tipo "e" compaiano alcuni, sporadici, valori di export deriva dalla sovrapposizione con la tipologia "a" (presenza di fasi di lavorazione all'estero). Tali casi spuri sono stati ricondotti alla formula "ricorso ad input importati" quando prevaleva la logica di approvvigionamento rispetto a quella di fasi di lavorazione all'estero

I casi di sovrapposizione che si presentano più di frequente riguardano però quelle situazioni spurie in cui il ricorso ad input esteri si combina con "operazioni di intermediazione commerciale verso l'interno" (tipo "c").

Per stabilire a quale tipologia assegnare i casi in cui si osserva una coesistenza delle due logiche abbiamo seguito il seguente criterio: quando le importazioni di beni corrispondenti alle lavorazioni dell'impresa e/o a fasi successive erano sufficientemente elevate abbiamo considerato prevalente la logica di "intermediazione commerciale verso l'interno"; quando di converso le tracce di questo tipo apparivano troppo esigue abbiamo considerato prevalente la logica di ricorso ad input esteri. Nello specifico abbiamo considerato le importazioni di beni a valle e/o della stessa fase di lavorazione dell'impresa "sufficientemente" elevate quando queste superavano almeno un quinto delle importazioni totali di quest'ultima. Per maggiore chiarezza si considerino i seguenti casi di una filatura, di un produttore di altri tessili e di una impresa di confezioni.

Alcuni esempi di flussi del tipo "e" che si sovrappongono ad altre tipologie di flussi

	Import A monte	Import Fase centrale	Import A valle	Tipologia assegnata
DB171	737.821	372.835	0	Tipo "c"
DB175	255.258	13.948	123.135	Tipo "c"
DB182	99.513	13.768	0	Tipo "e"

L'impresa di filatura (DB171) acquista soprattutto fibre, ma il valore dell'import di filati è sufficientemente elevato da far supporre che l'impresa si sia ritagliata anche un ruolo di intermediazione.

L'impresa di altri tessili si approvvigiona soprattutto di filati ma il valore degli acquisti di beni della fase centrale e soprattutto a valle sono abbastanza consistenti per identificare un comportamento rilevante come importatore.

L'impresa di abbigliamento acquista soprattutto tessuti e le importazioni di confezioni, forse legate alla necessità di alcune componenti/accessori per completare le proprie produzioni, pur presenti sono di dimensione talmente ridotte da configurare una situazione di "ricorso ad input importati".

I casi spuri in cui le modalità di internazionalizzazione di tipo "c" ed "e" si sovrappongono rappresentano circa 29,3 milioni di importazioni di TA (circa il 5,6% del totale import delle imprese del TA toscano); dato che circa il 75% del valore di queste importazioni è stato attribuiti alla modalità "c" (intermediazione commerciale verso l'interno) va da sé che la stima

proposta per i flussi del tipo “ricorso ad input importati” è in parte sottostimata a favore del tipo “c”.

Casi spuri rispetto al tipo d

Come nei casi precedenti anche la categoria della “intermediazione commerciale verso l’esterno” presenta un certo livello di sovrapposizione con altre situazioni. In particolare si verifica piuttosto sovente che le imprese affianchino la vendita di prodotti a monte ed a valle con l’esportazione di beni corrispondenti alla propria fase produttiva.

Si considerino a titolo d’esempio i casi delle quattro imprese riportati in tabella.

Alcuni esempi di flussi del tipo “d” che si sovrappongono ad altre tipologie di flussi

Settore	Export A monte	Export Fase centrale	Export A valle	Paese	Tipologia assegnata
DB171	0	1546.844	238.725	Stati Uniti	tipo f
DB172	35.163	270.458	29.261	Paesi Bassi	tipo f
DB172	23.792	39.660	7.493	Turchia	tipo d
DB177	482.382	36.781	0	Romania	tipo d

La filatura (db171) esporta tanto filati che tessuti verso gli Stati Uniti; il flusso di export di filati appare però prevalente rispetto a quello di tessuti e quindi, anche in presenza di rapporti riconducibili ad intermediazione commerciale, abbiamo considerato questa rotta del tipo “f” corrispondente alla normale operatività dell’impresa

Per le due imprese di tessitura (db172) si osservano tanto esportazioni di tessuti, ma anche di filati (beni a monte) e di articoli in tessuto (beni a valle); mentre però nel caso dell’impresa che esporta in Turchia appare evidente l’importanza dei flussi di export a monte ed a valle, nel caso di quella che esporta nei Paesi Bassi, risultano prevalenti le esportazioni di prodotti afferenti alle lavorazioni tipiche dell’impresa.

Il caso dell’impresa di articoli di maglieria (db177) che esporta articoli, ma soprattutto tessuti a maglia, in Romania appare invece riconducibile alla logica di ricorso a lavorazioni estere: è presumibile che essa esporti semilavorati destinati ad essere ulteriormente lavorati (cuciti) in Romania per essere poi nuovamente esportati verso i mercati di destinazione del prodotto finito.

Appendice 4

I QUESTIONARI UTILIZZATI E LA METODOLOGIA DI CAMPIONAMENTO

LA METODOLOGIA DI CAMPIONAMENTO

L'indagine è stata condotta sulla base di questionari strutturati somministrati alle imprese con intervista diretta.

Vista la forte presenza in entrambe i distretti di imprese cinesi, specie nel settore dell'abbigliamento, e considerate le difficoltà, spesso insormontabili, che si incontrano nella fase di contatto con tali realtà imprenditoriali si è resa necessaria una strategia di rilevazione del tutto particolare onde evitare di scontrarsi con un numero di rifiuti talmente elevato da vanificare qualsiasi tentativo di campionamento rappresentativo. La strategia di rilevazione ha seguito quindi due strade complementari: a) una analisi di taglio qualitativo mirata ad indagare la realtà delle imprese cinesi nei settori del TA; b) una rilevazione improntata a criteri di rappresentatività statistica, avente ad oggetto aziende che siano espressione di sola imprenditorialità nazionale.

a) Indagine su imprese cinesi

Per quanto concerne l'imprenditorialità cinese la rilevazione, basata su apposito questionario opportunamente tradotto, si è sostanziata in circa 50 interviste.

Per l'individuazione dei nominativi si è fatto riferimento alle informazioni desumibili dall'archivio delle persone che rivestono cariche sociali nelle imprese: sono state considerate "cinesi" tutte le imprese in cui almeno un titolare, amministratore o socio era di origine cinese.

La selezione dei nominativi, dalle liste individuate, si è basata sulla rete di conoscenze all'interno della comunità cinese attivabili dal gruppo di ricerca, con la collaborazione delle principali associazioni di categoria e soprattutto grazie all'intervento della ricercatrice cinese che ha curato le interviste.

b) Imprese nazionali

Riguardo l'imprenditoria nazionale la popolazione di riferimento è stata quella delle imprese artigiane attive, operanti nel TA dei distretti pratese ed empolesse (quantificabili nel 2003 in circa 4700) opportunamente depurata dalla componente di imprenditori extra-comunitari (specie cinesi).

Non avendo informazioni esaustive sulla nazionalità degli imprenditori (le uniche informazioni, per altro non complete, si hanno dall'archivio soci) non è stato possibile scorporare direttamente le singole aziende di imprenditori stranieri.

Per superare il problema abbiamo operato con il seguente procedimento:

- 1) Individuazione dell'universo di riferimento delle imprese artigiane del TA dei distretti di Prato e Empoli.
- 2) Restrizione dell'universo di riferimento alle sole imprese che avevano superato la fase di start-up (attive da almeno 3 anni). Tale scelta è stata determinata dal fatto che parte delle tematiche oggetto d'indagine (soprattutto gli approfondimenti sulla successione d'impresa) richiedevano che le imprese oggetto di indagine avessero un minimo di storia alle spalle.
- 3) Stratificazione dell'universo delle imprese artigiane attive (sia di imprenditori italiani che esteri) per settore (tessile, abbigliamento), luogo (distretti di Empoli e di Prato) e dimensione.
- 4) Calcolo delle quote di imprese cinesi (da informazioni tratte dal sistema informativo stock-view) in ciascuno strato e, per differenza, della numerosità delle imprese nazionali.

- 5) Stimata in tal modo la popolazione teorica di imprese di operatori italiani è stato possibile individuare un campione rappresentativo di tale popolazione; il campione è stato stratificato per settore (tessile, abbigliamento) e luogo (Distretti di Empoli e di Prato).
- 6) Estrazione di elenchi di nominativi, per ciascuno strato, ridondanti rispetto alle numerosità campionarie.
- 7) Per le imprese degli elenchi estratti si è provveduto ad acquisire informazioni sulla loro dimensione in termini di addetti sulla base degli archivi Asia.
- 8) Selezione dei nominativi per le interviste e dei loro sostituti in modo da:
 - escludere le imprese di nazionalità cinese tramite l'analisi delle caratteristiche delle persone che rivestono cariche sociali in ciascuna di esse e/o tramite analisi delle ragioni sociali e/o tramite contatti telefonici.
 - rispettare la proporzione desiderata delle imprese in ciascuno strato in quanto a classi dimensionali di addetti.

Considerata la dimensione complessiva della popolazione di riferimento al netto della componente extra comunitaria e la sua distribuzione settoriale e territoriale (la consistenza di imprese tessili nell'empolese risulta assai ridotta) si è ritenuto che un campione di 160-180 imprese sarebbe stato sufficiente a contenere il margine di errore entro livelli di rappresentatività accettabili.

Da una simulazione effettuata su dati 2003 la popolazione di riferimento, costituita da imprese artigiane attive, non extra comunitarie, con inizio attività prima del 2001, risultava la seguente.

Popolazione di Imprese artigiane attive non extra comunitarie con inizio attività ante 2001

	Empoli	Prato	Totale
Abbigliamento	203	207	410
Tessile	45	1967	2012
Totale	248	2174	2422

Stante la scarsa numerosità di alcune celle abbiamo deciso: 1) di non campionare il settore tessile distretto di Empoli; 2) di utilizzare un campionamento non strettamente proporzionale in modo da garantire margini di errore contenuti anche per le celle meno numerose.

Il campione che abbiamo utilizzato per le interviste risulta stratificato come segue:

	Empoli	Prato	Totale
Abbigliamento	33	34	67
Tessile	0	103	103
Totale	33	137	170

Difficoltà in fase di rilevazione hanno permesso di raccogliere effettivamente 165 interviste.

Le due procedure di rilevazione proposte hanno consentito di ricostruire un quadro sufficientemente completo delle imprese artigiane del TA offrendo una fotografia statisticamente significativa per la componente dell'artigianato di origine nazionale e un insieme di elementi qualitativi per quanto riguarda la componente espressione della comunità cinese.

Va da sé che non disponendo di informazioni a priori sulle imprese che lavorano in subfornitura negli incroci settori territorio analizzati sono state campionate tanto imprese operanti sia conto terzi che in conto proprio. Visto che, secondo i risultati delle indagini dell'Osservatorio sull'artigianato, le imprese che operano almeno in parte conto terzi nel TA nei territori oggetto di analisi sono oltre il 90%, va da sé che il campione utilizzato è risultato ampiamente rappresentativo di questa componente di imprese.

QUESTIONARIO ALLE IMPRESE NAZIONALI

SEZIONE ZERO: *Le nuove imprese*

Riservata alle imprese che hanno iniziato l'attività nel periodo 2001-2005

1) Si tratta della prima attività imprenditoriale? SI NO

SE SI alla domanda 1:

2) Può indicare le precedenti esperienze lavorative:

Se ha avuto più esperienze significative (almeno 6 mesi) elenchi le tre più importanti in ordine di tempo dalla più recente alla meno recente. (se ha avuto esperienza in altre imprese chiedere di specificare se nello stesso settore, in settore collegato, o in settore non collegato).

	Settore di precedente esperienza		
	Lo stesso	Collegato	Non collegato
Collaborazione in impresa familiare			
Operaio in altra impresa industriale			
Tecnico in altra impresa industriale			
Impiegato in altra impresa industriale			
Amministratore/Dirigente di altra impresa industr.			
Dipendente pubblica amministrazione			
Libero professionista			
Nessuna esperienza precedente			
Altro specificare			

3) Quale tipo di supporto ha avuto dalla sua famiglia nel realizzare la sua scelta imprenditoriale? Indichi, fra i seguenti, i primi 2 elementi che sono stati determinanti.

- Disponibilità di un aiuto finanziario da parte dei parenti
- Possibilità di far affidamento sul lavoro di familiari e parenti
- Disponibilità di saperi e conoscenze da parte di familiari e parenti
- Possibilità di collaborazione con imprese di familiari e parenti
- Altro specificare _____

4) Può indicare i primi tre fattori che sono stati decisivi nella sua scelta (in ordine di importanza):

- Conoscenze acquisite nelle precedenti esperienze lavorative
- Collaborazione del precedente datore di lavoro (aiuto a mettersi in proprio)
- Relazioni con altre imprese che ho sviluppato nel precedente impiego
- Conoscenze acquisite nel corso degli studi
- Altro specificare _____

Se NO alla domanda 1:

5) Può indicare l'attività precedentemente svolta?

Descrizione

6) L'impresa attuale è:

- Una trasformazione dell'attività precedente (esempio: cambiamento forma giuridica; successione d'impresa; acquisizione della quota del socio)
- Una nuova impresa che ho fondato dopo aver chiuso la precedente
- Una impresa aggiuntiva rispetto a quella che avevo già
- Altro specificare _____

SEZIONE I: Tipo di prodotto, di impresa ed imprenditore

1) Qual è il prodotto tipico dell'impresa? Breve descrizione

2) Su quale fascia di mercato si colloca prevalentemente il prodotto dell'impresa?

- a) bassa b) media c) alta d) lusso

3) Negli ultimi anni è cambiata la fascia di mercato in cui si colloca il suo prodotto?

- SI NO

Se SI in quale fascia di mercato si collocava prevalentemente il prodotto dell'impresa prima del 2001?

- a) bassa b) media c) alta d) lusso

4) Per quanto riguarda i rapporti societari: (RM)

	SI	NO	SE RISPONDE SI
a) L'imprenditore/l'impresa è socio in altre aziende			dove sono localizzate le imprese in cui partecipa? Nel sistema Locale <input type="checkbox"/> ; in Toscana <input type="checkbox"/> ; nel Resto d'Italia <input type="checkbox"/> ; all'Estero
b) L'impresa è partecipata da altre imprese			dove sono localizzate i soggetti che partecipano alla sua impresa? Nel sistema Locale <input type="checkbox"/> ; in Toscana <input type="checkbox"/> ; nel Resto d'Italia <input type="checkbox"/> ; all'Estero
c) L'imprenditore/l'impresa partecipa a consorzi			specificare consorzio

5) Relativamente all'anno 2005 può indicare la classe di fatturato alla quale appartiene l'impresa?

- < 150mila euro 150-250mila euro 250-500mila euro
 500mila-1milione 1-3 milioni di euro oltre 3milioni di euro

6) Come è ripartito percentualmente il fatturato dell'impresa?

	% sul fatturato
a. Vendita di prodotti propri	
b. Rivendita di articoli prodotti da altri	
c. Lavorazioni o produzioni per conto terzi	
d. Vendita di servizi	
Totale	100%

DOMANDA 6: NOTA PER L'INTERVISTATORE

Per la corretta compilazione del seguito del questionario:
 se (a+b) >= 50% del fatturato → l'impresa si classifica IN CONTO PROPRIO
 se (c+d) >= 50% del fatturato → l'impresa si classifica IN CONTO TERZI

PERTANTO

se (a+b) >= 50% del fatturato l'impresa risponde SOLTANTO alle sezioni del questionario destinate al conto proprio;

se (c+d) >= 50% del fatturato l'impresa risponde SOLTANTO alle sezioni del questionario destinate al conto terzi.

- 7) Quali sono le funzioni/lavorazioni offerte dalla vostra impresa? Utilizzando lo schema seguente indichi per ciascuna funzione/lavorazione, se l'impresa svolge o meno l'attività ed in caso affermativo se la fase/lavorazione è realizzata dentro l'impresa, è fatta fare fuori, oppure in parte dentro e in parte fuori

TESSILE Funzioni/lavorazioni	Parte dentro e parte fuori			Non svolta	CONFEZIONI Funzioni/lavorazioni	Parte dentro e parte fuori			Non svolta	MAGLIERIA Funzioni/lavorazioni	Parte dentro e parte fuori			Non svolta
	Dentro	Fuori				Dentro	Fuori				Dentro	Fuori		
Ricerca stilistica					Ricerca stilistica					Ricerca stilistica				
Ricerca di mercato					Ricerca di mercato					Ricerca di mercato				
Progettazione					Progettazione					Progettazione				
Campionario					Campionario e sviluppo taglie					Campionario e sviluppo taglie				
Acquisto materie prime e semilavorati					Acquisto materie prime e semilavorati					Acquisto materie prime e semilavorati				
Fasi di preparazione alla filatura					Taglio					Filatura				
Filatura					Confezione (cucitura)					Tessitura a maglia				
Tessitura					Rifinitone (asolatura, bottoni; applicazioni)					Finissaggio				
Finissaggio					Stireria ed imbusto					Taglio				
Controllo					Controllo					Confezione (cucitura)				
Spedizione					Spedizione					Rifinitone (asolatura, bottoni; applicazioni)				
Commercializzazione					Commercializzazione					Stireria ed imbusto				
Distribuzione					Distribuzione					Controllo				
Promozione e marketing					Promozione e marketing					Spedizione				
Altro specificare					Altro specificare					Commercializzazione				
										Distribuzione				
										Promozione e marketing				
										Altro specificare				

- 8) L'impresa fa ricorso a subfornitori? [Se risponde NO saltare domanda 9]

SI NO

- 9) Le fasi/funzioni fatte fare fuori dall'impresa dove sono svolte? Ed in quale percentuale tali lavorazioni sono svolte nel distretto, nel resto d'Italia od all'estero?

TESSILE Funzioni/lavorazioni	Distretto	Resto Italia	Esteri (specificare paese)	CONFEZIONI Funzioni/lavorazioni	Distretto	Resto Italia	Esteri (specificare paese)	MAGLIERIA Funzioni/lavorazioni	Distretto	Resto Italia	Esteri (specificare paese)
Ricerca di mercato				Ricerca di mercato				Ricerca di mercato			
Progettazione				Progettazione				Progettazione			
Campionario				Campionario e sviluppo taglie				Campionario e sviluppo taglie			
Acquisto materie prime e semilavorati				Acquisto materie prime e semilavorati				Acquisto materie prime e semilavorati			
Fasi di preparazione alla filatura				Taglio				Filatura			
Filatura				Confezione (cucitura)				Tessitura a maglia			
Tessitura				Rifinitone (asolatura, bottoni; applicazioni)				Finissaggio			
Finissaggio				Stireria ed imbusto				Taglio			
Controllo				Controllo				Confezione (cucitura)			
Spedizione				Spedizione				Rifinitone (asolatura, bottoni; applicazioni)			
Commercializzazione				Commercializzazione				Stireria ed imbusto			
Distribuzione				Distribuzione				Controllo			
Promozione e marketing				Promozione e marketing				Spedizione			
Altro specif				Altro specif				Commercializzazione			
								Distribuzione			
								Promozione e marketing			
								Altro specif			

10) Può indicare il numero di addetti dell'impresa, distinti per posizione professionale, negli anni 2005 e 2001?

(Se l'impresa non era attiva nel 2001 chiedere il dato per l'anno più vicino al 2001 e specificare la data)

	2005	2001
a. Titolare e Soci		
b. Dirigenti		
c. Collaboratori familiari		
d. Impiegati		
e. Operai specializzati		
f. Operai comuni		
Totale		

11) Può indicare qual è (oggi) l'età media degli addetti nelle diverse posizioni professionali

	Età media
a. Titolare e Soci	
b. Collaboratori familiari	
c. Impiegati	
d. Operai specializzati	
e. Operai comuni	
f. Totale	

12) Quanti lavoratori stranieri ha attualmente l'impresa, da quale paese provengono e che mansione svolgono?

n. Paese 1 _____ Mansione _____
 n. Paese 2 _____ Mansione _____

SEZIONE II: Imprese conto terzi

1) Nel 2005 quanti sono stati i committenti dell'impresa? (valore assoluto)
 Quanti fra questi sono abituali? (valore assoluto)
 Il committente più importante che incidenza ha avuto sul fatturato 2005? (valore %)

2) Quali tipi di committenti ha l'impresa? Indicare composizione %.

	% su fatturato
a. Produttori in conto proprio con marchio di grande notorietà	
b. Produttori in conto proprio con marchi minori	
c. Altre imprese conto terzi	
d. Grossisti	
e. Grande distribuzione-Gruppi di acquisto	
f. Altro (specificare)	
Totale	100%

3) Dove sono localizzati? Indicare composizione %

	% su fatturato
a. Distretto	
b. Resto della Toscana	
c. Resto d'Italia	
d. Estero (specificare paese)	

4) Fra i vostri committenti vi sono imprese cinesi?

SI NO Se SI quanto incidono sul vostro fatturato totale? Indicare % %

5) Su quali dei seguenti fattori di competitività fate maggiore affidamento?

Indichi i 5 più importanti, in ordine di importanza. (RM max 5 risposte in ordine di importanza)

	Importanza del fattore
a) Prezzo (capacità di contenimento dei costi di produzione)	
b) Tempi di consegna (puntualità e tempestività)	
c) Qualità del prodotto (qualità delle lavorazioni e basso tasso di difettosità)	
d) Ampiezza della gamma produttiva	
e) Capacità innovative di processo e di prodotto	
f) Capacità di operare in autonomia nel rispetto delle specifiche tecniche fissate dal committente	
g) Rispetto specifiche tecniche del committente e velocità di adattamento a modifiche richieste	
h) Flessibilità nell'esecuzione delle commesse (evasione di ordini urgenti; flessibilità di volume)	
i) Capacità logistiche (gestione delle scorte nei processi di approvvigionamento e fornitura)	
j) Fiducia consolidata (fiducia per età della relazione)	
k) Reputazione (rapporti già avviati con altri committenti)	
l) Qualità/Specializzazione della forza lavoro	
m) Livello degli investimenti tecnico-produttivi	
n) Vicinanza al committente (prossimità)	

6) Nei rapporti con i clienti-committenti oggi quali fra le seguenti situazioni si verificano?

(Riempire col. oggi)

	Oggi	Prima del 2001
Definiamo insieme cosa fare e collaboriamo durante il processo con frequenti scambi di informazioni		
Definiamo insieme cosa fare poi ognuno procede indipendentemente		
Il committente definisce il modello e le specifiche di lavorazione ma accetta una collaborazione da parte nostra		
Il committente impone il modello e le specifiche di lavorazione		
Il committente suggerisce i subfornitori di secondo livello		
Il committente suggerisce i fornitori di materie prime		
Il committente impone i subfornitori di secondo livello		
Il committente impone i fornitori di materie prime/semilavorati		
Il committente fornisce le materie prime/semilavorati		
Il committente esegue visite durante la produzione presso di noi		

7) Il tipo di rapporto con i committenti era lo stesso in anni precedenti?

SI NO

Se NO può indicare quali erano le situazioni della tabella precedente che si verificavano prima del 2001?

8) In che modo i suoi committenti principali partecipano all'attività della sua impresa? (RM)

(1. per niente ; 2. poco; 3. abbastanza; 4. Molto/impone decisioni)

	1	2	3	4
a. Fornisce attrezzature e tecnologia				
b. Sostiene con aiuti finanziari l'attività d'impresa				
c. Partecipa alle fasi di progettazione				
d. Controllo qualità				
e. Fornitura di materiali				
f. Collaborazione area risorse umane (formazione, reperimento manodopera)				
g. Organizza programmi di formazione per i dipendenti				
h. Aiuta nella selezione del personale				
i. Altro (specificare).....				

9) E' d'accordo con la seguente affermazione: i nostri committenti locali sono generalmente corretti nei rapporti d'affari e non cercheranno di avvantaggiarsi ai nostri danni.
 a) decisamente SI b) più si che no c) più no che si d) decisamente NO

10) E' d'accordo con la seguente affermazione: i nostri committenti non locali sono generalmente corretti nei rapporti d'affari e non cercheranno di avvantaggiarsi ai nostri danni.
 a) decisamente SI b) più si che no c) più no che si d) decisamente NO

11) Rispetto a 3 anni fa i comportamenti opportunistici dei committenti sono:
 a) aumentati b) rimasti costanti c) diminuiti

12) Rispetto a tre anni fa alcuni vostri committenti locali/nazionali hanno cessato o ridotto i loro ordini alla sua impresa perché hanno spostato le loro commesse all'estero?
 SI NO

Se SI, in quale paese i suoi committenti hanno spostato le loro commesse?
 Specificare paese: _____

13) Fra i vostri fornitori locali vi sono ditte cinesi?
 NO → fine domanda
 SI → se SI chiedere:

In che % le vostre lavorazioni esterne sono assegnate a cinesi? %

Quali sono i punti di forza dei fornitori cinesi?

a. Competenze tecniche del fornitore	
b. Capacità di adattamento ai cambiamenti	
c. Tempestività	
d. Fiducia - Reputazione	
e. Capacità produttiva	
f. Prezzo	
g. Prossimità	
h. Altro (specificare.....)	

SEZIONE III: Imprese conto proprio

1) Attualmente quale percentuale di fatturato realizza (riempire colonna "attualmente"):

	Attualmente	Prima del 2001
a) in programmato	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
b) con flash di aggiornamento delle collezioni in programmato	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
c) con riassortimenti	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
d) in pronto moda	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
e) altro specificare _____	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
TOTALE	1 0 0	1 0 0

2) Negli ultimi anni è cambiata la percentuale di fatturato realizzata secondo le modalità specificate nella domanda precedente?

SI NO

Se SI indichi con che percentuali si distribuiva il suo fatturato prima del 2001 (riempire colonna prima 2001)

3) Può indicare la percentuale di fatturato realizzata:

a) Con marchio proprio	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> %
b) Con marchi su licenza	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> %
c) Con marchi dei clienti	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> %
d) Senza alcun marchio	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> %
Totale	1 0 0 %

4) Quale è la percentuale di fatturato che ha esportato del 2005? ||| %

5) Quale incidenza percentuale sul fatturato 2005 ha avuto il vostro principale cliente? ||||| %

6) Quali tipi di clienti ha l'impresa? Indicare composizione %

Confezioni	% del fatturato	Tessile	% del fatturato
a. Grossisti		a. Confezionisti	
b. Dettaglianti		b. Façonisti di grandi gruppi	
c. Grande distribuzione		c. Grossisti	
d. Negozi propri		d. Buyers – Società commerciali	
e. Buyers – Società commerciali		e. Grande distribuzione	
f. Altre imprese con marchi di grande notorietà		f. Altre imprese con marchi di grande notorietà	
g. Altre imprese manifatturiere		g. Altre imprese manifatturiere	
i. Altro (specificare.....)		i. Altro (specificare.....)	

7) Dove sono localizzati i vostri subfornitori (nel 2005)? Indichi la distribuzione % rispetto al totale dei costi di lavorazione esterni

	% su costi di lavorazione esterni
a. Distretto	
b. Resto della Toscana	
c. Resto d'Italia	
d. Estero (specificare paese).....	
Totale	100%

8) Fra i vostri fornitori locali vi sono ditte cinesi?

NO → fine domanda
 SI → se SI chiedere:

In che % le vostre lavorazioni esterne sono assegnate a cinesi? ||| %

Quali sono i punti di forza dei fornitori cinesi?

a. Competenze tecniche del fornitore	
b. Capacità di adattamento ai cambiamenti	
c. Tempestività	
d. Fiducia - Reputazione	
e. Capacità produttiva	
f. Prezzo	
g. Prossimità	
h. Altro (specificare.....)	

9) Quali sono i tre più importanti criteri di scelta dei vostri fornitori? (RM)

Indicare i primi tre criteri in ordine di importanza

a. Competenze tecniche del fornitore	
b. Capacità di adattamento ai cambiamenti che richiedo	
c. Fiducia - Reputazione	
d. Capacità produttiva (quantità-volumi)	
e. Prezzo	
f. Tempestività	
g. Prossimità	
h. Altro (specificare.....)	

10) Nei rapporti con i vostri subfornitori oggi quali fra le seguenti situazioni si verificano? (RM)

	Oggi	Prima del 2001
Definite insieme cosa fare e collaborate durante il processo con frequenti scambi di informazioni		
Definite insieme cosa fare poi ognuno procede indipendentemente		
Definite voi il modello e le specifiche di lavorazione ma accettate una collaborazione da parte dei subfornitori		
Imponete il modello e le specifiche di lavorazione		
Suggerite ai subfornitori i fornitori di materie prime		
Imponete i fornitori di materie prime/semilavorati		
Fornite le materie prime/semilavorati		
Eseguite visite presso di loro durante la produzione		

11) Il tipo di rapporto con i vostri subfornitori era lo stesso in anni precedenti?

SI NO

Se NO può indicare quali erano le situazioni della tabella precedente che si verificavano prima del 2001?

12) E' d'accordo con la seguente affermazione: i nostri fornitori locali sono generalmente corretti nei rapporti d'affari e non cercheranno di avvantaggiarsi ai nostri danni.

a) decisamente SI b) più si che no c) più no che si d) decisamente NO

13) E' d'accordo con la seguente affermazione: i nostri fornitori non locali sono generalmente corretti nei rapporti d'affari e non cercheranno di avvantaggiarsi ai nostri danni.

a) decisamente SI b) più si che no c) più no che si d) decisamente NO

14) Rispetto a 3 anni fa i comportamenti opportunistici dei fornitori sono:

a) aumentati b) rimasti costanti c) diminuiti

SEZIONE IV: Tecnologia e competenze – performance e prospettive

1) Quali tra i seguenti strumenti/tecnologie sono presenti nella sua azienda? (RM)

a. Indirizzo di posta elettronica	
b. Collegamento ad internet (ASDL o ISDN)	
c. Sito internet	
d. Rete informatica con committenti/fornitori (intranet; altri tipi di network)	
e. Sistemi CAD (area progettazione)	
f. Macchine a controllo numerico computerizzato/sistemi di automazione flessibile	
g. Altra tecnologia innovativa (specificare:.....)	

2) In che misura utilizza i seguenti modi di apprendimento e di aggiornamento aziendale?

(4=molto, 3=abbastanza, 2=poco, 1=per niente)

Principali forme di apprendimento	1	2	3	4
	Per niente	Poco	Abbast.	Molto
a. Relazioni interpersonali nell'area locale				
b. Contatti con i clienti finali				
c. Rapporti con fornitori/committenti				
d. Intranet con fornitori e/o clienti				
e. Rapporti con consulenti esterni (stilisti, designer, tecnici, ecc.)				
f. Confronto con i concorrenti del settore				
g. Partecipazione a fiere/mostre specializzate				
h. Aggiornamento attraverso stampa specializzata				
i. Progettazione e altra attività di laboratorio/ricerca interna all'azienda				
j. Contatti con centri di ricerca esterni e università				
k. Partecipazioni alle attività delle associazioni di categoria				
l. Altro (specificare).....				

3) Cosa prevede succederà alla sua azienda nei prossimi anni?

- a) Si svilupperà ulteriormente
- b) Resterà sostanzialmente la stessa
- c) Subirà un ridimensionamento
- d) La venderò
- e) Chiuderà
- f) Altro (specificare _____)

4) Quali strategie di risposta alla crisi attuale ha posto in essere e prevede di portare avanti nel prossimo futuro? Indichi le prime tre strategie in ordine di importanza.

- a) Migliorare la qualità del prodotto
- b) Introdurre innovazioni di prodotto per aggredire nuovi segmenti di mercato
- c) Introdurre nuovi materiali
- d) Introdurre innovazioni di processo per ridurre i costi di produzione
- e) Abbandonare alcune produzioni per concentrarmi su quelle più promettenti
- f) Ristrutturare il parco fornitori
- g) Orientare la produzione verso nuovi committenti
- h) Esternalizzare fasi/processi di produzione precedentemente svolti all'interno
- i) Sviluppo nuove funzioni. progettazione, marketing, distribuzione, ...
(Specificare _____)
- j) Altro specificare _____

Se ha risposto SI alla modalità e) chiedere di specificare:

Fase/prodotto abbandonati _____
 Fase/prodotto su cui si concentra _____

Se ha risposto SI alla modalità f) chiedere di indicare la localizzazione dei nuovi fornitori

- a. distretto
- b. resto d'italia
- c. estero (specificare paese _____)

5) Se prevede di riorganizzare od ha recentemente riorganizzato l'impresa, internamente o esternamente, quali fra le seguenti operazioni intende realizzare od ha recentemente realizzato?

- a) Aprire nuovi impianti all'estero
- b) Attivare nuovi rapporti di subfornitura all'estero
- c) Aumentare la produzione all'estero negli impianti che ho già attivato
- d) Aumentare la quantità di lavorazioni fatta fare all'estero
- e) Aumentare la quantità di prodotti importati
- f) Chiudere gli impianti all'estero
- g) Ridurre subfornitura dall'estero
- h) Altro (specificare) _____

Nel caso abbia risposto affermativamente a una delle opzioni da a) a g) chiedere:

Quali sono i paesi esteri prevalenti per le operazioni che ha menzionato:

Paese 1) _____ Paese 2) _____ Paese 3) _____

6) In quali fasi produttive/prodotti si concentrano tali strategie di riorganizzazione? Specifici se si tratta di acquisti effettuati sul mercato o di beni fatti fare su commessa. Specifici anche se si tratta di prodotti finiti o di semilavorati.

Descrizione	Modalità di acquisto		Tipo di prodotto	
	Acquisto sul mercato	Prodotto su commessa	Prodotto finito	Semilavorato
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Per realizzare le strategie di risposta alla crisi che tipo di formazione pensa sia necessaria per il personale già presente in azienda? Avrà bisogno di incrementare le competenze:

	SI	NO
a. Manageriali ed organizzative		
b. Commerciali e di Marketing		
c. Amministrative e contabili		
d. Informatiche		
e. Stilistiche		
f. Di progettazione (es. utilizzo Cad-Cam)		
g. Tecnico professionali (es. per utilizzo di nuove macchine)		
h. Altro (specificare.....)		

8) Qual è stato l'andamento complessivo del fatturato realizzato dalla sua impresa nel triennio 2003-2005?

(Intervistatore: Poco = tra 5 e 25%; molto = maggiore di 25%; stabile = più o meno 5%)

1. Diminuito molto	
2. Diminuito poco	
3. Stabile	
4. Aumentato Poco	
5. Aumentato Molto	

SEZIONE V: Solo per le aziende che lavorano per imprese leader

1) In precedenza ha indicato che la sua impresa è un fornitore di alcune imprese di marchio di grande notorietà, può indicare i loro nominativi specificando se è un fornitore diretto o meno

- a) _____ Direto Indiretto
 b) _____ Direto Indiretto
 c) _____ Direto Indiretto

2) Può indicare la quota di fatturato che realizza con i grandi marchi indicati:

1. meno del 10%
2. 10-40%
3. 40-70%
4. 70-90%
5. 90-100%

3) Da quanto tempo lavora per (leggere nome del primo grande marchio specificato)?

n. di anni |__|__|

4) Lavorare con il grande marchio in che modo ha influenzato i seguenti fattori:

(1=diminuito, 2=invariato, 3=aumentato) (RM)

	1 Diminuito	2 Invariato	3 Aumentato
a. La qualità del prodotto			
b. L'attività di progettazione			
c. L'attività di commercializzazione			
d. Il livello tecnologico dell'impresa			
e. La gamma delle produzioni			
f. La dimensione dello stabilimento			
g. Il numero dei dipendenti			
h. Il livello di competenza della manodopera			
i. Il fatturato (volume d'affari)			
m. Il margine di profitto (l'utile-la redditività)			
n. Il numero di fornitori			
o. Il numero dei committenti			
p. Il numero di rapporti con imprese fuori della provincia			

QUESTIONARIO ALLE IMPRESE CINESI

SEZIONE I: *Caratteri dell'imprenditore e dell'azienda*

D0) Nome azienda 公司名称 _____

D1) Descrizione del prodotto 产品的描述 _____

D2) Indirizzo 地址 _____

D3) Comune sede 市政府地址 _____ D4) Prov. 省政府地址 _____

D5) Forma giuridica 公司种类 _____

D6) Anno di inizio attività 公司登记时间 I__I__I__I__I

D7) Et  dell'imprenditore 业主年龄 I__I__I

D8) Regione di provenienza dell'imprenditore 业主来自于哪个省市

D9) Da quanti anni   in Italia? 在意几年了? I__I__I

D10) **Perch  ha deciso di venire a Prato/Empoli? 来意原因? (RM)**

D10_1) C'erano miei familiari 已有亲戚在意大利

D10_2) Per lavorare nell'attivit  che i miei familiari avevano gi  avviato
在亲戚已开的公司工作

D10_3) C'erano altri connazionali che conoscevo al di fuori della famiglia
认识其他同胞但无亲缘关系

D10_4) Perch    una zona che offre opportunit  di lavoro 此地有较多的就业机会

D10_5) Per una specifica proposta di lavoro da parte di connazionali
是同胞替你提供或介绍的工作

D10_6) Altro. Specificare
其它. 特注明 _____

D11) **In quali altre aree geografiche non cinesi   stato prima di venire a Prato?**

来普拉托之前,曾到过其他国家?

D11_1) Nessuna. Prato   stata la mia prima esperienza di lavoro fuori dalla Cina
没有, 除中国之外普拉托是我的第一个工作的地方

D11_2) Altra nazione europea 欧洲其它国家

Specificare: Nazione 标注欧洲国家 _____

Citt  标注城市 _____

D11_3) Altra nazione non europea. 其它非欧洲国家

Specificare quale 详细注明: _____

D11_4) Altro comune italiano. 意大利其它城市

Specificare quale

详细注明: _____

D12) Prima di fondare la sua impresa ha svolto le seguenti attività

在成立公司以前,您在以下列出的从业过吗:

D12_1) ha lavorato nel settore tessile-abbigliamento come dipendente all'interno dell'impresa di familiari già avviata prima del suo arrivo
在来之前,已在纺织服装行业的家庭公司里工作过

D12_2) ha lavorato nel settore tessile-abbigliamento come dipendente presso altri imprenditori cinesi 在其他中国的纺织服装公司里作过雇佣工人

D12_3) ha lavorato nel settore tessile-abbigliamento come dipendente presso imprenditori italiani 在意大利的纺织服装公司里作过雇佣工人

D12_4) ha lavorato in un altro settore 在其它行业工作过:
Specificare 详细注明:

D12_5) ero imprenditore nel settore tessile-abbigliamento 我曾是纺织服装行业的企业家

D12_6) ero imprenditore in altro settore 我曾是其它行业的企业家

D12_7) ero studente 我曾是学生

D12_8) non lavoravo 我原来未工作过

D13) Parla l'italiano? 您说意大利语吗?

Molto bene bene poco per niente

D14) Quante persone lavorano nella sua azienda e di che nazionalità sono?

您公司里有几位员工,他们都是哪国人?

Addetti	Tot.	Di cui cinesi
Titolari/soci (D14_1; D14_7) 业主 / 股东几人		
N. Familiari collaboratori (D14_2; D14_8) 家庭成员合作者几人		
Operai (D14_3; D14_9) 工人 (不属于家庭成员)几人		
Impiegati (D14_4; D14_10) 雇员 (不属于家庭成员)几人		
Altro (D14_5; D14_11) 其他 (不属于家庭成员)几人		
Totale addetti (D14_6; D14_12) 合计		

D15) Da quale area geografica della Cina provengono i suoi dipendenti?

员工来自的省份 (v. allegato 1)

Specificare Regione:

D16) Tra i suoi familiari e parenti presenti a Prato vi sono altri imprenditori che operano nel tessile abbigliamento? 在普拉托您亲戚中还有做纺织服装这一行业吗?

Si No

D17) Se alla D16 ha risposto "Sì", quante imprese del tessile abbigliamento pratese fanno riferimento alla sua famiglia ed al gruppo parentale più esteso? 如有,共有多少家?

Specificare Numero: I__I__I__I

D18) Ha rapporti con imprese del tessile abbigliamento guidate da imprenditori provenienti dalla sua stessa contea o villaggio? 您和您同乡所开的服装企业有业务往来吗?

Si No

D18_1) Se "Sì" quante? 如有,共有多少家? Specificare numero: I__I__I__I

D19) Quali tra i fattori elencati ha rappresentato un ostacolo da superare o un'opportunità da sfruttare nell'avviare la sua impresa? (indicare solo quelli rilevanti, se senza risposta fattore neutro) 以下所列出的几项因素中, 哪个是开公司的障碍因素, 哪个又是利用的机会因素

Fattori rilevanti nell'avvio dell'impresa	Ostacolo	Neutro	Incentivo
Lingua (D19_1) 语言			
Disponibilità di capitale proprio (D19_2) 资金的流动			
Famiglia e parenti già presenti in Italia (D19_3) 已在意的家庭成员或亲戚			
Comunità cinese locale (D19_4) 本地的中国社区			
Trovare clienti per i propri prodotti (D19_5) 给自己的产品寻找客户			
Trovare fornitori per materiali e lavorazioni (D19_6) 寻找原材料和加工产品的供应商			
Disponibilità alla collaborazione da parte di imprenditori cinesi (D19_7) 中国企业家的合作情况			
Disponibilità alla collaborazione da parte di imprenditori Italiani (D19_8) 意大利企业家的合作情况			
Vincoli normativi in tema di produzione/lavoro (orari, igiene, sicurezza, ecc.) (D19_9) 生产/工作条件的法律条款的制约 (工作时间, 卫生条件, 生产安全措施 等等)			
Ruolo delle associazioni di categoria locali (D19_10) 本地协会的作用			
Ruolo degli enti locali (comune, provincia ...) (D19_11) 本地团体的作用 (市政府, 省政府)			
Altro specificare其他. 详细注明 (D19_12)			

D20) Come ha finanziato la fase di avvio (start up) della sua attività imprenditoriale?

怎么资助企业起步的

D20_1) autofinanziamento con risparmi propri 自助形式 (用自己存攒的钱)

D20_2) con capitali forniti dalla famiglia 用家里提供的资金

D20_3) con capitali forniti da amici 用朋友提供的资金

Quanti? Specificare con numero 注名号码: I__I__I__I

D20_4) credito bancario 用银行信用 (贷款)

D20_5) altro 其他. Specificare 标明: _____

D21) Come ha appreso le competenze tecniche/professionali impiegate nel suo lavoro

怎么学到工作中的工艺技术/专业的

D21_1) le avevo prima di arrivare in Italia 在来意之前便学会了

D21_2) nel sistema locale lavorando per un'impresa italiana 在给意大利公司做工中学到的

D21_3) nel sistema locale lavorando per un'impresa cinese 给中国公司做工中学到的

D21_4) in un corso di formazione/apprendistato organizzato da enti locali o associazioni di categoria 有关协会或当地团体组织的一些培训/学徒中学到的

D21_5) altro 其他. Specificare 标明: _____

SEZIONE II: Caratteri della produzione e di mercato

D22) Tipologia di produzione [1] 产品的种类1 (RM):

- c/terzi (D22_1) 为第三者加工
 mercato finale senza marchio proprio (D22_2) 自行生产提供到最终市场, 但无自己的商标
 mercato finale con marchio proprio (D22_3) 自行生产提供到最终市场, 并有自己的商标

D23) Tipologia di produzione [2] 产品的种类2 (RM):

- Uomo (D23_1) 男性的 Donna (D23_2) 女性的
 Unisex (D23_3) 统一性别(不分男女) Bambino (D23_4) 儿童

D24) Tipologia di produzione [3] 产品的种类3 (RM):

- Fascia medio – bassa di prezzo (D24_1) 中低档
 Fascia medio – alta di prezzo (D24_2) 中高档
 Griffe (D24_3) 名牌

D25) Dati di produzione 2005 产品的种类

D25_1) N. capi prodotti 件数: I _ I _ I _ I _ I _ I _ I

D25_2) Metri di stoffa utilizzati 使用布匹的米数: I _ I _ I _ I _ I _ I _ I

D26) Acquisto materie prime/semilavorati per area di origine. Può indicare in % (totale=100):

来自哪儿的原材料 或是半成品

D26_1) Prato 普拉托 %: I _ I _ I

D26_2) Italia 意大利 %: I _ I _ I

D26_3) Cina 中国 %: I _ I _ I

D26_4) Altro estero 其他国家或地方 %: I _ I _ I

D27) Fatto 100 il fatturato realizzato dalla sua azienda nel 2005, mi può indicare come si è distribuito percentualmente rispetto alla localizzazione dei suoi clienti? (RM)

2005年公司的营业额是怎么形成的 (百分比)

Mercato locale (Area Pratese-Empolese) con cliente imprenditore italiani (D27_1) 当地市场 (普拉托地区-安珀里地区) 与意大利客户	%
Mercato locale (Area Pratese-Empolese) con cliente imprenditore cinese (D27_2) 当地市场 (普拉托地区-安珀里地区) 与中国客户	%
Mercato nazionale (clienti italiani) (D27_3) 本国(意大利) 市场 (意大利客户)	%
Mercato nazionale (clienti cinesi) (D27_4) 本国(意大利)市场 (中国客户)	%
Mercato Cina (D27_5) 中国市场	%
Mercato estero (altri paesi) (D27_6) 国外市场 (其他国家)	%
Totale (D27_7) 合计	100%

D28) Ora le elencherò una serie di possibili investimenti. Per ciascuna tipologia di investimenti segnare quelli effettuati nell'ultimo triennio 2002-05 in ordine di rilevanza? (RM)

列出以下一些投资的可能性. 在最后的三年2002-05 曾进行以下的哪种投资.能排列较显著的投资项目

	Investimenti fatti
Nuovi macchinari di produzione (D28_1) 生产的新机械设备	
Acquisto di nuovi locali (D28_2) 购买新房产	
Acquisto fasi di lavorazione industriale (D28_3) (integrazione a monte o a valle). Specificare cosa si è acquisito (es. tintorie) 购买工业生产线. 详细注明购买了什么:	
Commercializzazione (negozi e punti vendita, altre reti di vendita) (D28_4) 商业化 (商店, 销售点 或其他销售网)	
Nuove linee di prodotti – Nicchie di mercato (D28_5) 新型产品	
Qualità e certificazione (D28_6) 质量和证明	
Consulenze aziendali (D28_7) 公司咨询	
Design e progettazione (D28_8) 设计	
Amministrazione informatizzata (D28_9) 自动化程序管理	
Licenze e brevetti (D28_10) 许可证和专利权	
Adeguamento alla normativa ambientale (D28_11) 符合环境的章程	

D29) Dove ha effettuato gli investimenti segnalati (ordinare per rilevanza) 投资的区域:

- D29_1) Prato 普拉托
- D29_2) Italia 意大利
- D29_3) Cina 中国
- D29_4) Altro estero 其他国家或地方

D30) Per quali dei seguenti fattori si ritengono più competitivi rispetto ai concorrenti artigiani italiani? 从以下哪方面认为与意大利手工业竞争者来说更有竞争力

- D30_1) prezzo 价格
- D30_2) rapidità consegne 交货迅速
- D30_3) flessibilità (capacità di adattamento ai cambiamenti) 灵活性 (更适应变化的能力)
- D30_4) innovazione (competenze tecniche) 创新 (技术能力)
- D30_5) qualità delle lavorazioni (saper fare) 工作的质量(会做)
- D30_6) affidabilità (fiducia, reputazione) 信任程度 (信心, 荣誉感)
- D30_7) prossimità 接近性

D31) Chi sono i suoi clienti finali? 谁是您的最终客户? (tot. =100; valori %)

- D31_1) altre PMI imprese industriali % 其他中小型工业 占%: I__I__I
- D31_2) intermediari commerciali % 商业中介占%: I__I__I
- D31_3) aziende di marca (griffe) toscane % 托斯卡那大区的品牌公司(名牌) 占 %: I__I__I
- D31_4) altre aziende di marca (Italia, estero) % 其他品牌公司 (意大利, 外国)占%: I__I__I

D32) Fatturato 2005 (classi di fatturato a risposta chiusa) (eliminare se c'è diffidenza verso l'intervista)

2005年的营业额

D32_1) Da _____ a _____ euro 第一区间

D32_2) Da _____ a _____ euro 第二区间

D32_3) Da _____ a _____ euro 第三区间

D32_4) Da _____ a _____ euro 第四区间

D33) Qual è stato l'andamento complessivo del fatturato realizzato dalla sua impresa nel triennio 2003-2005?

在最后三年2003-05, 哪个是你公司的营业额的走向

(Intervistatore: Poco = tra 5 e 25%; molto = maggiore di 25%; stabile = più o meno 5%)

Diminuito molto (D33_1) 减少很多	
Diminuito poco (D33_2) 减少一点儿	
Stabile (D33_3) 稳定 (从 -5% 到 5%)	
Aumentato Poco (D33_4) 增加一点儿(从 -5% 到 5%)	
Aumentato Molto (D33_5) 增加很多(多于 25%)	

SEZIONE III: Natura delle relazioni

D34) E' soddisfatto della sua integrazione nel sistema locale ed esperienza imprenditoriale in Italia? 您在意大利的当地体系的民族融合和企业经验是否满意

Sì No

D34_1) Se no perché 如果不是, 请注明为什么? Specificare:

D35) Che relazioni mantiene con la Cina 与中国保持什么样的联系 (RM):

D35_1) nessuna 无

D35_2) familiari 家庭

D35_3) produttive 生产

D35_4) commerciali 商业

D36) Stabilità dei rapporti di acquisto: i fornitori di materie prime/semilavorati sono:

购买关系的稳定性:原材料 或半成品材料的 供应商

MATERIE PRIME/SEMILAVORATI	Italiani	Cinesi
sempre gli stessi	<input type="checkbox"/> (D36_1)	<input type="checkbox"/> (D36_4)
quasi sempre gli stessi	<input type="checkbox"/> (D36_2)	<input type="checkbox"/> (D36_5)
cambio spesso fornitori	<input type="checkbox"/> (D36_3)	<input type="checkbox"/> (D36_6)

D37) Stabilità dei rapporti di vendita: i clienti di prodotti / lavorazioni sono:
 销售关系的稳定性: 产品的客户/ 加工

PRODOTTI/LAVORAZIONI	Italiani	Cinesi
sempre gli stessi	<input type="checkbox"/> (D37_1)	<input type="checkbox"/> (D37_4)
quasi sempre gli stessi	<input type="checkbox"/> (D37_2)	<input type="checkbox"/> (D37_5)
cambio spesso clienti	<input type="checkbox"/> (D37_3)	<input type="checkbox"/> (D37_6)

D38) Se negli ultimi 3 anni alcuni suoi dipendenti si sono messi in proprio può indicarne il numero e come si configurano rispetto alla sua azienda? (RM)
 如果在最近三年里,您的员工或合作者自己开公司, 您能指出数量, 并和您公司有和关系

	<i>Indicare numero</i>
D38_1) Fornitori 供应商	I _ I _ I _ I
D38_2) Clienti 客户	I _ I _ I _ I
D38_3) Concorrenti 竞争者	I _ I _ I _ I
D38_4) attività non legata (altro settore) 无任何业务关系 (在 其他行业的)	I _ I _ I _ I
D38_5) Totale 合计	I _ I _ I _ I _ I

SEZIONE IV: *Prospettive future*

(Grado di concordanza scala a 5 variabili; dove 1 totale disaccordo e 5 totale accordo)

D39) Data la situazione di crisi del settore tessile-abbigliamento in Italia gli imprenditori cinesi stanno abbandonando il Paese e tornano in Cina
 由于服装纺织行业的危机, 在意大利的中国企业家正离开意, 而回中国.

[1] [2] [3] [4] [5]

D40) I figli degli imprenditori cinesi non proseguiranno il lavoro dei padri nel settore TA, ma resteranno in Italia e si dedicheranno ad altre attività (commercio, altre produzioni industriali, ecc.)
 中国企业家的子女并不继承父业(手工业), 但会留在意并从事其他职业 (如 商业, 其它工业产品 等)

[1] [2] [3] [4] [5]

D41) Quali tra le seguenti alternative giudica la più probabile prospettiva delle produzioni moda italiane in Cina? (una sola risposta)
 下面哪个解释最有可能是未来在中国的意大利时尚产品

D41_1) Prodotto confezionato in Italia con tessuto italiano (Made in Italy integrale)
 用意大利面料, 并在意加工的产品 (全是意大利制造)

D41_2) Prodotto confezionato in Italia con tessuto non italiano (Made in Italy)
 用的不是意大利面料 而在意加工的产品 (意大利制造)

D41_3) Prodotto confezionato in Cina con tessuto italiano (Made in China) 用意大利面料
 在中国加工的产品 (中国制造)

ALLEGATO: Province e Municipalità della Repubblica Popolare Cinese

Mettere una X sull'area geografica di principale provenienza

Nome provincia o Municipalità	Capoluogo	Imprenditore	Dipendenti
Municipalità di Beijing	Beijing		
Municipalità di Tianjin	Tianjin		
Hebei	Shijiazhuang		
Shanxi	Taiyuan		
Mongolia Interna	Hohhot		
Liaoning	Shenyang		
Jilin	Changchun		
Heilongjiang	Harbin		
Municipalità di Shanghai	Shanghai		
Jiangsu	Nanjing		
Zhejiang	Hangzhou		
Anhui	Hefei		
Fujian	Fuzhou		
Jiangxi	Nanchang		
Shandong	Jinan		
Henan	Zhengzhou		
Hubei	Wuhan		
Hunan	Changsha		
Guangdong	Guangzhou		
Guangxi Zhuang	Nanning		
Provincia di Hainan	Haikou		
Municipalità di Chongqing	Chongqing		
Sichuan	Chengdu		
Guizhou	Guiyang		
Yunnan	Kunming		
Tibet	Lhasa		
Shaanxi	Xi'an		
Gansu	Lanzhou		
Qinghai	Xining		
Ningxia Hui	Yinchuan		
Xinjiang Uygur	Urumqi		
Hong Kong	Xiang Gang (già Victoria)		
Macao	Macao		

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV (sd), *Vivere insieme. Esercizi di conoscenza, tentativi di comprensione, prove di convivenza*, Prato.
- Abernathy F.H., Dunlop J.T., Hammond J.H., Weil D., *A Stitch in Time: Lean retailing and the Transformation of manufacturing - Lessons from the Apparel and Textile Industries*, Oxford University Press, New York, 1999.
- Abernathy F.H., Volpe A., Weil D., "The Future of the Apparel and textile Industries: Prospects and Choices for Public and Private Sectors", in *Environment and Planning A*, 38, pp. 2207-2232, 2006.
- Absalom R., Becattini G., Dei Ottati G., Giovannini P., "Il bruco e la farfalla. Ragionamenti su di un decennio di vita pratese (1943-1953)", in Becattini G., a cura di, "Prato storia di una città (1943-1993)", IV volume, Comune di Prato-Le Monnier, Firenze, pp. 369-461, 1997.
- Ambrosini M., *La fatica di integrarsi. Immigrazione e lavoro in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- Audreusch D.B., *Entrepreneurship. A survey of the literature*, Enterprise Directorate-General, European Commission, Enterprise Papers n. 14, 2003.
- Bacci L., Zanni L., a cura di, *Il sistema moda nella provincia di Firenze*, Irpet, Firenze, 2004.
- Bacci L., "La delocalizzazione nella provincia di Firenze. Una analisi dei flussi di commercio estero", paper presentato al convegno *Delocalizzazione produttiva: da problema a opportunità*, Irpet, Firenze, 27 gennaio 2006.
- Baldone S., Sdogati F., Tajoli L., "La posizione dell'Italia nella frammentazione internazionale dei processi produttivi", in: ICE, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2001-2002*, Roma, pp. 279-293, 2002.
- Baracchi M., Bigarelli D., Colombi M., Dei A., *Modelli territoriali e modelli settoriali, un'analisi della struttura produttiva del tessile-abbigliamento in Toscana*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2001.
- Basu A., Goswami A., "Determinants of South Asian Entrepreneurial Growth in Britain", *Small Business Economics*, 13(1), August, 57-70, 1998.
- Becattini G., "Prato nel mondo che cambia", in *L'industrializzazione leggera della Toscana. Ricerca sul campo e confronto delle idee*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Becattini G., "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", *Stato e Mercato*, 25, pp.111-127, 1989.
- Becattini G., "Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali", in Belfanti C.M., Maccarelli T., a cura di, *Un paradigma per i distretti industriali*, Grafo Edizioni, Brescia, pp. 225-258, 1997.
- Becattini G., a cura di, *Prato storia di una città (1943-1993)*, Comune di Prato, Le Monnier, Firenze, 1997.
- Becattini G., *Il bruco e la farfalla. Prato nel mondo che cambia (1954-1993)*, Le Monnier, Firenze, 2000.
- Becattini G., *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000a.
- Bellandi M., "Economie esterne distrettuali, beni pubblici specifici e nessi locali", in Bellanca N., Dardi M., Raffaelli T., a cura di, *Economia senza gabbie. Studi in onore di Giacomo Becattini*, Il Mulino, Bologna, pp. 49-79, 2004.
- Bellandi M., Biggeri M., a cura di, *La sfida industriale cinese vista dalla Toscana distrettuale*, Consorzio Ferrara Ricerche e Regione Toscana, 2005.
- Bellandi M., Caloffi A. e Hirsch G., "La Toscana distrettuale del tessile-abbigliamento e calzature, le specialized towns del delta, e le reazioni alla sfida", in M.R. Di Tommaso e M. Bellandi, a cura di,

Il Fiume delle Perle. La dimensione locale dello sviluppo industriale cinese e il confronto con l'Italia, Rosenberg & Sellier, Torino, pp. 277-308, 2006.

- Bellandi M., Caloffi A., "District internationalization and Trans-local development" paper presentato alla conferenza "Eighth West Lake International Conference on Small and Medium sized Business", Zhejiang University of Technology, Hangzhou, China, 15-17 ottobre 2006.
- Bellandi M., Di Tommaso M., "Guangdong, Cina: un laboratorio per lo studio della 'nuova industria'", *Economia e Politica Industriale*, n. 121, 2004.
- Bellandi M., Trigilia C., "Come cambia un distretto industriale: strategie di riaggiustamento e tecnologie informatiche nell'industria tessile di Prato", *Economia e politica industriale* n. 70, 1991.
- Bigarelli D., "Strumenti per l'analisi del cambiamento nei sistemi produttivi locali: l'Osservatorio del tessile abbigliamento", *Sviluppo locale* Vol. X, n. 22, 2003.
- Bigarelli D., a cura di, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi* (settimo rapporto), Comune di Carpi, Provincia di Carpi e Camera di Commercio di Modena, 2004.
- Bigarelli D., Solinas G., *Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati. Il caso di Carpi*, (mimeo).
- Bigarelli D., Solinas, G., "Different routes to globalization: the case of Carpi", paper presentato alla conferenza "Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization", Università di Modena, Modena, 12-13 settembre 2003.
- Brioschi F., Cainelli G., a cura di, *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali*, Giuffrè editore, Milano, 2001.
- Brusco S., "Local productive systems and new industrial policy in Italy", in Bagnasco A., Sabel C., eds., *Small and medium-size enterprises*, Pinter, London, pp. 51-68, 1995.
- Brusco S., "The rules of the game in industrial districts", in Grandori A., ed., *Interfirm networks organization and industrial competitiveness*, Routledge, London, pp.17-40, 1999.
- Brusco S., a cura di, *Ricerca-intervento per il rilancio delle imprese di subfornitura nell'industria tessile pratese*, I.R.I.S., Istituto di Ricerche e Interventi Sociali e Camera di Commercio di Prato, 1998.
- Buccarelli F., Giovani F., "Il distretto tra crisi e trasformazione", in Giovannini P., a cura di, *La sfida del declino industriale*, Carocci editore, Roma, pp. 113-168, 2006.
- Bugamelli M., Cipollone P., Infante L., "L'internazionalizzazione delle imprese italiane negli anni novanta", *Rivista italiana degli economisti*, vol. 3, 2000.
- Burresi A., Guercini S., "Il profilo del vertice imprenditoriale", in Burresi A., a cura di, *Profili innovativi d'impresa nei settori tipici dell'industria toscana*. FrancoAngeli, Milano, 1999.
- Caloffi A., "Il distretto di Empoli", in Lattarulo, P. e Caloffi A., a cura di, *Distretti e Innovazione. Le funzioni logistiche e di trasporto*, allegato n. 8 al Piano Regionale della Mobilità e della Logistica, Regione Toscana, Firenze, 2003.
- Caloffi A., *Città e innovazione: osservazioni sulla Toscana*, Rapporto di ricerca IRPET, Firenze, 2006.
- Campani G., Carchedi F., Tassinari A., a cura di, *L'immigrazione silenziosa. Le comunità cinesi in Italia*, Fondazione Agnelli, Torino, 1995.
- Capitalia, *Indagine sulle imprese manifatturiere. Ottavo rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*, <http://www.capitalia.it/pages/studi02b.htm>, 2002.
- Capitalia, *Indagine sulle imprese manifatturiere. Rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*; <http://www.capitalia.it/pages/studi01.htm>, 2005.
- CCIAA di Prato e Comune di Prato, *L'imprenditoria straniera in provincia di Prato*, Prato, dicembre, 2005.
- Ceccagno A., "Le migrazioni dalla Cina verso l'Italia e l'Europa nell'epoca della globalizzazione", in Ceccagno A., a cura di, *Migranti a Prato. Il distretto tessile multi-etnico*, Franco Angeli, Milano, 2003.

- Ceccagno A., a cura di, *Migranti a Prato. Il distretto tessile multietnico*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Ceccagno A., *Giovani migranti cinesi. La seconda generazione a Prato*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S. “Strategie e modelli di internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane”, *Economia e politica industriale*, n. 3, 2006.
- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S., “Modelli di sviluppo e strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane”, in Tattara G., Corò G., Volpe M., a cura di, *op. cit.*, pp. 139-159, 2006.
- Ciappei C., Mazzetti G., *Lo sviluppo produttivo a rete nelle imprese tessili del distretto pratese. Rapporti di integrazione tra imprese e performances di tempi, servizi, qualità e produttività*, Iris, Collana Ricerca Scientifica e Tecnologica, n. 6, Prato, 1996.
- Ciappei C., Neri A., *Il rapporto cliente-fornitore nello sviluppo produttivo dei lanifici pratesi*, Cedam, Padova, 1998.
- Cirièc, “Il sistema moda in Toscana: un’analisi comparata degli scenari competitivi e della domanda di lavoro”, *Flashlavoro Quaderni*, n. 58, ORML-Regione Toscana, Firenze, 1998.
- Codagnone C., “Imprenditori immigrati: quadro teorico e comparativo”, in Chiesi A.M., Zucchetti E., a cura di, *Immigrati Imprenditori. Il contributo degli extracomunitari allo sviluppo della piccola impresa in Lombardia*, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano, Egea, Milano, 2003.
- Colombi M., “Migranti e imprenditori: una ricerca sull’imprenditoria cinese a Prato”, in Colombi M., a cura di, *L’imprenditoria cinese nel distretto industriale di Prato*, Olschki Editore, Firenze, 2002.
- Coltorti F., “Le medie imprese italiane: una risorsa cruciale per lo sviluppo”, in Fortis M., Quadrio Curzio A., a cura di, *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Il Mulino, Bologna, pp. 315-361, 2006.
- Comitato Network Subfornitura, Osservatorio Subfornitura 2002 - sistema moda, <http://www.subfor.net/osmod2002/index.htm>, 2002.
- Comitato Network Subfornitura, Osservatorio Subfornitura 2003 - sistema moda, <http://www.subfor.net/osmod2003/index.htm>, 2003.
- Comitato Network Subfornitura, Osservatorio Subfornitura 2004 - sistema moda, <http://www.subfor.net/upload/file/6/3346/FILENAME/OSmoda2004lowres.pdf>, 2004.
- Comitato Network Subfornitura, Osservatorio Subfornitura 2005 - sistema moda, http://www.subfor.net/upload/file/12/6099/FILENAME/OSmoda_05_bw.pdf, 2005.
- Confartigianato Imprese Prato, *I pronto Moda cinesi. Una risorsa da valorizzare*, Prato, gennaio, 2005.
- Conti G., Cuculelli M., Paradisi M., in corso di pubblicazione, “Internazionalizzazione e strategie delle imprese nei settori tradizionali”, *L’industria*, 2007.
- Conti G., Cuculelli M., Paradisi M., “Il processo di delocalizzazione estera nell’industria delle calzature: il caso delle Marche”, in ICE, *L’Italia nell’economia internazionale. Rapporto ICE*, Roma, pp. 257-271, 2004.
- Corò G., Tattara G., Volpe M., *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Roma, 2006.
- Corò G., Volpe M., “Apertura internazionale della produzione nei distretti italiani”, in Tattara G., Corò G., Volpe M., a cura di, *op. cit.*, pp. 113-138, 2006.
- Crestanello P., Dalla libera P.E., “La delocalizzazione produttiva all’estero nell’industria della moda: il caso di Vicenza”, *Economia e società regionale*, vol. 2, n. 82, 2003.
- Crestanello P., *L’industria veneta dell’abbigliamento: internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura*, FrancoAngeli, Milano, 1999.
- Crestanello P., Tattara G., “Connessioni e competenze nei processi di delocalizzazione delle industrie venete di abbigliamento-calzature in Romania”, *Economia e società regionale*, vol. 2, n. 90, 2005.

- Crestanello P., Tattara G., “Connessioni e competenze nei processi di delocalizzazione delle industrie venete di abbigliamento-calzature in Romania”, in Tattara G., Corò G., Volpe M., a cura di, *op.cit.*, Carocci editore, Roma, pp. 191- 224, 2006.
- De Toni A., Muffatto M., Nassimbeni G., Vinelli A., “Unità artigiane e grandi imprese: linee di sviluppo per una subfrontiera qualificata”, *Piccola Impresa Small Business*, n. 3, 1993.
- Dei Ottati G., “Cambiamento e vitalità dei distretti industriali della Toscana”, in Cossentino F., Pyke F., Sengenberger W., a cura di, *Le risposte locali e regionali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*, Il Mulino, Bologna, pp. 61-100, 1997.
- Dei Ottati G., “Concertazione e sviluppo nei distretti industriali”, in Ninni A., Silva F., Vaccà S., a cura di, *Evoluzione del lavoro, crisi del sindacato e sviluppo del paese*, Franco Angeli, Milano, pp. 163-195, 2001.
- Dei Ottati G., “Distretto industriale, problemi delle transazioni e mercato comunitario: prime considerazioni”, *Economia e Politica Industriale*, n. 51, pp.93-121, 1986.
- Dei Ottati G., “Exit, voice and the evolution of industrial districts: the case of the post-World War II economic development of Prato”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, n. 4, pp. 501-522, 2003.
- Dei Ottati G., “Fiducia e cambiamento economico nei distretti industriali. Il caso del distretto di Prato”, *Sviluppo locale*, vol. 10, n. 23-24, pp. 82-105, 2003a.
- Dei Ottati G., “L'effetto distretto: alcuni aspetti concettuali”, *Economia Marche*, n. 2, pp. 69-82, 2006.
- Dei Ottati G., “La recente evoluzione economica dei distretti industriali toscani”, in *Sviluppo locale*, n. 2-3, pp. 92-124, 1996.
- Dei Ottati G., “Metamorfosi di un'industria localizzata: la nascita del distretto industriale pratese”, in Leonardi R. e Nanetti R.Y., a cura di, *Lo sviluppo regionale nell'economia europea integrata. Il caso toscano*, Marsilio Editore, Venezia, pp. 151-181, 1993.
- Dei Ottati G., “Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 18, n. 6, pp. 529-546, 1994.
- Dei Ottati G., Grassini L., *Italy's industrial changes in the nineties: a comparison between large enterprise areas and industrial district*, Università di Firenze, mimeo, 2006.
- Dei Ottati G., *Le trasformazioni economiche, in IRIS, Prato. Metamorfosi di una città tessile*, Franco Angeli, Milano, pp. 106-132, 1996.
- Dei Ottati G., *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Dunford M., “Industrial districts, magic circles and the restructuring and the Italian textiles and clothing chain”, paper presented at the *RGS-IBG Conference*, London, 31st August-2nd September, 2005.
- Eurispes, *Rapporto Italia 2005*, 2005.
- Falorni A., *Economia e società in Bassa Valdelsa: sviluppo e crisi*, Franco Angeli, Milano, 1988.
- Fazzi R., *Il governo d'impresa*, vol. II, Giuffrè, Milano, 1982.
- Federico S., “The internationalization of production and industrial districts: an analysis of Italy's foreign direct investments”, in Banca d'Italia, *Local Economies and Internationalization in Italy*, Banca d'Italia, Roma, pp. 313-343, 2005.
- Fortis M., “Indice Edison dell'export dei distretti industriali”, in *Approfondimenti Statistici della Fondazione Edison*, Quaderno n. 2, Febbraio 2006.
- Gereffi G., Humphrey J., and Sturgeon T., “The Governance of Global Value Chains”, in *Review of International Political Economy*, 12:1, pp. 78-104, 2005.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., “La gestione delle catene di valore globali”, in Tattara G., Corò G., Volpe M., a cura di, *op. cit.*, Carocci editore, Roma, pp. 55-83, 2006.

- Gianelle C., Tattara G., “Produrre all’estero e fare profitti in patria: uno studio sulle imprese venete dell’abbigliamento e delle calzature”, in Tattara G., Corò G., Volpe M., a cura di, *op. cit.*, Carocci editore, Roma, pp. 161-188, 2006.
- Giovannini P., “Declino e riproduzione dei distretti industriali”, in Varaldo R., Ferrucci L., a cura di, *Distretto industriale tra logiche d’impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Giunta F., Bini L., Bonacchi M., Cipollini F., *Rapporto economico finanziario sul sistema industriale pratese. Settimo rapporto 2001-2005*, Prato, 2007.
- Giunta F., Bonacchi M., a cura di, *Rapporto economico e finanziario sul sistema industriale pratese (2001-2004)*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- Glick Schiller N., “Transmigrants and Nation States: Something Old and Something New in the U.S. Immigrant Experience”, in Hirschman C., Kasinitz P., DeWind J., *Handbook of International Migration, the American Experience*, Russell Sage Foundation, New York, 1999.
- Grandinetti R., Rullani E., “L’artigianato tra tradizione e modernizzazione: formule imprenditoriali, percorsi evolutivi e politiche industriali”, *Piccola Impresa Small Business*, n. 3, 1997.
- Graziani G., “Globalization of Production in the Textile and Clothing Industries: The Case of Italian Foreign Direct Investment and Outward Processing in Eastern Europe”, in Dobrinsky R., Landesmann M. (eds.) *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, University of California, pp. 238-254, 1998.
- Graziani G., “International Subcontracting in the Textile and Clothing Industry”, in Arndt S.W., Kierzkowsky H. (eds.), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Guercini S., “La relazione tra acquirente e fornitore dei semilavorati tessili: rappresentazione delle alternative e strategie di negoziazione”, *Mercati e Competitività*, n. 3, 2006.
- Guercini S., “Profilo del vertice, processi di sviluppo e politiche di mercato dell’impresa cinese a Prato”, in Colombi M., a cura di, *L’imprenditoria cinese nel distretto industriale di Prato*, Olschki Editore, Firenze, 2002.
- Hermes Lab, *La domanda di subfornitura e le politiche di approvvigionamento delle medie e grandi aziende italiane dell’abbigliamento*, <http://www.subfor.net/upload/file/14/7016/FILENAME/Rapporto%20subfor9.pdf>, 2004.
- Humphey J., Schmitz H., “Governance in global value chains”, in Schmitz H., a cura di, *Local Enterprises in the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 95-109, 2004.
- Ice, *Osservatorio sull’internazionalizzazione dei distretti industriali*, n. 0, marzo, 2006.
- Iris, *Osservatorio sulle attività produttive dei distretti industriali di Empoli e Castelfiorentino*, Iris, Prato, 1997.
- Irpet, *Imprese familiari e nuovi modelli di governance. La realtà dell’alta e media tecnologia, del tessile e del vino*, Firenze, 2005.
- Jones T., McEvoy D., “Ethnic enterprise: the popular image”, in Curran J. et al., a cura di, *The survival of the small firm*, Aldershot, Gower, 1986.
- Kloosterman R., Rath J., “Immigrants Entrepreneurs in Advanced Economies: Mixed Embeddedness Further Explored”, in *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 27, n. 2, 2001.
- Labory S., “Relazioni tra grandi imprese e reti di PMI. Considerazioni generali con particolare riferimento al settore moda” in Labory S., Zanni L., a cura di, *Il sistema moda in Toscana*, IRPET, Firenze, 2002.
- Langianni S., Sambo P., “Analisi di contesto del distretto tessile -abbigliamento: storia, evoluzione e riorganizzazione del modello di sviluppo del distretto tessile in relazione ai processi innovativi”, in Asel, a cura di, *Macro-Inn, Osservatorio Innovazione*, Report conclusivo del progetto, Regione Toscana, Firenze, 2006.
- Lazzeretti L. Storai D., *Il distretto come comunità di popolazioni organizzative. Il caso Prato*, Quaderni Iris n. 6, Firenze, 1999.

- Lester R.K., Piore M.J., *Innovation. The Missing Dimension*, Harvard University Press, Cambridge Mass., 2004.
- Levie J., Smallbone D., "Immigration, Ethnicity, and Entrepreneurial Behaviour", in *Entrepreneurship. The Engine of Growth*, volume 1 People, Praeger, London, 2007.
- Lorenzoni G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- Ma Mung E., "Non luogo e utopia: la diaspora cinese e il territorio", in Campani G., Carchedi F., Tassinari A., a cura di, *L'immigrazione silenziosa. Le comunità cinesi in Italia*, Fondazione Agnelli, Torino, 1995.
- Maccelli A., "I percorsi del lavoro operaio nell'area pratese. Un'analisi comparativa tra giovani e anziani", *Sociologia del lavoro*, n. 15/16, 1982.
- Mariotti S., Mutinelli M., Piscitello L., "Eterogeneità e internazionalizzazione produttiva dei distretti industriali italiani", in *L'Industria*, n. 1, pp.173-201, 2006.
- Marsden A., "Il ruolo della famiglia nello sviluppo dell'imprenditoria cinese a Prato", in Colombi M., a cura di, *L'imprenditoria cinese nel distretto industriale di Prato*, Olschki Editore, Firenze, 2002.
- Marsden A., *Cinesi e fiorentini a confronto*, Firenze libri, Firenze, 1994.
- Marshall A., *Early economic writings, 1867-1890*, J.K. Whitaker editor, vol. 2, Macmillan, London, 1975.
- Marshall A., *Principles of Economics*, 9th edition, 2 vol., Macmillan, London, 1961.
- Murat M., Paba S., "International migration, manufacturing industry and industrial districts", in *Proceedings of the Conference: Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization*, Università di Modena e Reggio Emilia, 2003.
- Nomisma e Laboratorio In-Sat, a cura di, *Analisi e ricerca sulla riorganizzazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali*, DOCUP, Regione Toscana, 2006.
- Nomisma-Scuola S.Anna, a cura di, *Analisi e ricerca sulla riorganizzazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali*, Regione Toscana, Firenze, 2006.
- Osservatorio Regionale Toscano sull'Artigianato, *La congiuntura dell'artigianato in Toscana*, Firenze: Regione Toscana, Unioncamere Toscana, C.N.A. Toscana, Confartigianato Toscana, CGIL Toscana, CISL Toscana, UIL Toscana, IRPET, Firenze, 2006.
- Pescarolo A., "Famiglia e impresa. Problemi di ricerca all'incrocio fra discipline", in *Passato e presente*, n. 31, Anno XII, pp. 127-142, 1994.
- Piore M., *Birds of passage. Migrant labour and industrial societies*, Cambridge University Press, New York, 1979.
- Pirani E., Russo M., *Concorrenza, cooperazione e innovazione in un sistema di imprese. Una ricerca sulle imprese metalmeccaniche della provincia di Modena*, rapporto di ricerca, Università di Modena, 2002.
- Portes A., Guarnizo L., Landolt P., "The Study of Transnationalism: Pitfalls and Promise of an Emergent Research Field", in *Ethnic and Racial Studies*, vol. 22, n. 2, 1999.
- Promomoda, *13° Rapporto congiunturale del settore abbigliamento del distretto industriale dell'empolese-valdelsa*, Promomoda, Empoli, 2003.
- Ragionieri R., *Vestirsi a Empoli. Passato, presente e futuro delle confezioni empolesi*, A.T.P.E., Empoli, 1998.
- Rinallo D. and Golfetto F., "Representing markets: The shaping of fashion trends by French and Italian fabric companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, n. 7, pp. 856-869, 2006.
- Rullani E., *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci editore, Roma, 2004.

- Russo M., "Processi di innovazione nei distretti e globalizzazione: il caso di Sassuolo", in Tattara et al. *op. cit.*, pp. 281-308, 2006.
- Sako M., "Does trust improve business performance?", in Lane C., Bachmann R., eds., *Trust within and between organisations*, Oxford University Press, Oxford, pp. 88-117, 1998.
- Sassen S., *Le città nell'economia globale*, edizione italiana, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Savino T., Valzania A., Brusciagioni L., "L'imprenditoria straniera nel centro Italia: il caso della Toscana", in Lombardi M., a cura di, *Percorsi di integrazione degli immigrati e politiche attive del lavoro*, Fondazione ISMU, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Schiattarella R., "La delocalizzazione internazionale: problemi di definizione e misurazione. Un'analisi per il settore del Made in Italy", in *Economia e politica industriale*, n. 103, pp. 207-234, 1999.
- Signorini L.F., Omiccioli M., "Il localismo industriale italiano di fronte a nuove sfide", in Signorini L.F. e Omiccioli M., a cura di, *Economie locali e competizione globale. Il localismo industriale italiano di fronte a nuove sfide*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- Smith A., Pickles J., Begg R., Rouloková P., and Bucek M., "Outward Processing, EU Enlargement and Regional relocation in the European Textiles and Clothing Industry: Reflections on the European Commission's Communication on the Future of the Textiles and Clothing Sector in the Enlarged European Union", in *European Urban and Regional Studies*, 12:1, pp. 83-91, 2005.
- Sturgeon T., "Modular production networks: A new American model of industrial organization", *Industrial and Corporate Change*, II, n.3, pp.451-96, 2002.
- Tassinari A., "L'immigrazione cinese in Toscana", in Campani G., Carchedi F., Tassinari A., a cura di, *L'immigrazione silenziosa. Le comunità cinesi in Italia*, Torino, Fondazione Agnelli, Torino, 1995.
- Tattara G., "Il diverso modo in cui le piccole imprese misurano il loro successo", Munich Personal RePEc Archive - *MPRA Working Paper*, n. 24, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/24/>, 2005.
- Tattara G., Corò G., Volpe M., a cura di, *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci editore, Roma, 2006.
- Tattara G., De Giusti G. e Constantin F., "Il decentramento produttivo in Romania in tre distretti del Nord-Est", Munich Personal RePEc Archive - *MPRA Working Paper*, n. 754, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/754/>, 2006.
- Toccafondi D., "Ombre cinesi nel distretto di Prato", in *Economia e Management*, n. 5, 2005.
- Tolu C., "Diversificazione nei luoghi di origine dei migranti cinesi", in Ceccagno A., a cura di, *Migranti a Prato. Il distretto tessile multi-etnico*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Tracogna A., *Le problematiche di sviluppo e i percorsi evolutivi delle imprese subfornitrici*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Vallini C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1990.
- Waldinger R., Aldrich H., Ward R., a cura di, *Ethnic entrepreneurs. Immigrant business in Industrial Societies*, Sage Publications, Newbury Park-London-New Delhi, 1990.
- Zagnoli P., *Percorsi di diversificazione dei distretti industriali. Il caso Prato*, Giappichelli, Torino, 1993.
- Zanni L., "Il ruolo dei servizi nello sviluppo imprenditoriale del sistema moda in Toscana", in Labory S., Zanni L., a cura di, *Il sistema moda in Toscana*, Irpet, Firenze, 2002.
- Zanni L., a cura di, *Le imprese dell'artigianato artistico e tradizionale in Toscana*, Osservatorio Regionale Toscano sull'Artigianato (ORTA), ottobre, Firenze, 2001.
- Zucchetti E., "Il lavoro indipendente degli immigrati: regola ed eccezioni", in *Impresa e Stato*, n. 59, 2002.