

## L'ARTIGIANATO MANIFATTURIERO TOSCANO TRA INVECCHIAMENTO E IMPRESA STRANIERA: UN'ANALISI DELLE DIVERGENZE E DELLE CONVERGENZE SETTORIALI

Andrea Manuelli<sup>1</sup>, Alessio Monticelli<sup>2</sup>

### SOMMARIO

La base manifatturiera toscana, nella sua componente artigiana e di azienda micro-piccola, ha evidenziato, a partire dalla crisi del 2008, un'importante flessione della base imprenditoriale, causata (o associata) ad altri mutamenti rilevanti di mercato e di natura endogena e socio-demografica. Tuttavia, tali tendenze non sono sempre omogenee tra settori, i quali si differenziano oltre che nelle condizioni di partenza (pre-crisi) anche nelle traiettorie settoriali e strategie aziendali intraprese durante e dopo la crisi. Una differenza fondamentale è data dalla progressiva presenza dell'impresa straniera, che nel caso della moda in Toscana ha già superato la quota del 50%, in termini di incidenza sul numero totale di imprese artigiane manifatturiere. Non tutti i settori tuttavia hanno visto un processo così intenso che fornisce il ricambio imprenditoriale e che sembrerebbe essere coerente con una organizzazione di tipo distrettuale e con un'ampia diffusione del contoterzismo.

L'analisi qui proposta, dopo aver fornito un quadro generale dell'artigianato manifatturiero toscano, si concentrerà su due settori molto diversi per organizzazione e per dinamica dell'ultimo decennio: la moda e la falegnameria, settori per i quali sono disponibili anche due indagini qualitative svolte da CNA Toscana che forniscono interessanti spunti sulle difficoltà affrontate e sulle strategie seguite dalle imprese.

Malgrado la crisi, il primo settore, fortemente orientato all'export e radicato in specifici territori della regione, ha visto nel complesso una crescita, associata ad un progressivo e significativo aumento dell'incidenza dell'impresa straniera, con un ruolo dell'impresa artigiana che rimane ben ancorato al contoterzismo o alla subfornitura.

Il secondo settore, la falegnameria, più focalizzato sul mercato interno, di consistenza molto minore della moda e più diffuso in tutta la regione, ha invece mantenuto meno la propria connotazione distrettuale, con un contoterzismo che ha perso di rilevanza e con molte imprese che, pur piccole e artigiane, gestiscono direttamente la propria clientela. Nel complesso il settore ha subito un lento ma progressivo declino, con una base imprenditoriale che si è ridotta, associata ad una modesta incidenza dell'impresa straniera.

---

<sup>1</sup> Local Global sas, Firenze, e-mail: manuelli@local-global.it.

<sup>2</sup> Local Global sas, Firenze, e-mail: alessiomonticelli@virgilio.it.

## 1. Introduzione

La letteratura economica ha ormai da tempo riconosciuto il ruolo, il “peso” e la significatività dei c.d. distretti industriali marshalliani, dove i rendimenti crescenti a livello locale trovano origine da una concentrazione spaziale delle attività produttive (all’interno di una comunità di persone e imprese) determinando così una migliore circolazione di conoscenze e una maggiore collaborazione tra le aziende (Becattini, 1987; Brusco, 1989; Porter, 1990; Krugman, 1991). L’affermarsi nel nuovo millennio del c.d. *global value chains* (GVC) (col commercio internazionale che tende a cambiare da *trade-in-goods* a *trade-in-tasks*) (Accetturo, Giunta, Rossi, 2011) ha, da un lato, determinato un’opportunità da utilizzare per le imprese “finali” localizzate in distretti/filiere grazie allo sviluppo della globalizzazione dei mercati e alle nuove tecnologie, mentre, dall’altro, soprattutto le imprese più piccole e/o quelle c.d. subfornitrici risultano più esposte ai rischi di questi processi di globalizzazione, venendo meno, almeno in certi casi e a determinate condizioni, dei vantaggi competitivi di distretto (Accetturo et al., 2014; Foresti, Guelpa, Trenti, 2008; Chiarvesio, Micelli, 2007). Del resto negli ultimi anni recenti studi hanno messo in evidenza, anche all’interno dei distretti industriali un aumento dell’incidenza e del peso delle aziende più strutturate (Iuzzolino, Micucci, 2011). In realtà, anche dove i vantaggi competitivi dei distretti continuano ad essere presenti, lo sono in modo diverso rispetto al passato, tra l’altro passando per un collegamento sempre più stretto con le aree urbane/metropolitane di cui fanno parte a livello spaziale e dove sono presenti una maggiore varietà di attività economiche, attività di servizio e capitale umano qualificato. Si tratta quindi, di partecipare in maniera più o meno intensa a reti produttive più ampie e anche più complesse da gestire in termini economico-amministrativi. Inoltre, la crisi ha determinato una maggiore polarizzazione delle performance aziendali tra quelle imprese che hanno posto in essere percorsi di rilancio produttivo, magari attraverso ristrutturazioni interne e quelle che invece hanno subito solo gli effetti negativi della crisi, portandole alla marginalizzazione e alla fine all’uscita dal mercato (Marini, 2015; Ricciardi, 2013; De Marchi, Grandinetti, 2014). Tutto ciò è avvenuto e sta in parte ancora avvenendo sullo sfondo di una lunga crisi che ha determinato un orientamento “*efficiency-seeking*” da parte delle imprese (anche quelle distrettuali), con un riorientamento strategico sui prodotti a maggior valore aggiunto (Chiarvesio, Di Maria, Micelli, 2011). Del resto, la specializzazione italiana in settori tradizionali si è gradualmente spostata su prodotti di qualità alta nella ricerca del c.d. “*premium-price*” (a discapito dei volumi prodotti), come peraltro risulta dall’incremento dei valori medi unitari dei beni esportati (Giunta, Rossi, 2017). “Valore” che sempre più spesso - negli ultimi anni - passa attraverso la riscoperta e la rivalutazione delle abilità di tipo artigianale, come risorsa “scarsa” (critica) per le imprese leader del mercato che sono a contatto con il mercato finale, spesso caratterizzato dal consumatore occidentale (e non solo) dei paesi a maggior reddito pro-capite (Fortis, Quadrio Curzio, 2002). In altre parole, anche all’interno delle imprese subfornitrici si sta creando una dicotomia tra quelle aziende specializzate su produzioni di qualità medio-alta, che sono all’interno di filiere produttive focalizzate sulla produzione di prodotti “esclusivi”/“personalizzati” e ad alta redditività, e altre imprese - spesso microimprese - “fornitrici di capacità produttiva” (De Marchi, Grandinetti, 2014; Fontefrancesco, 2016). Quest’ultime hanno subito in modo rilevante i negativi effetti del minor volume degli ordinativi imposti dalla globalizzazione prima e (soprattutto) dalla crisi poi, come conseguenza dell’internalizzazione di alcune fasi da parte delle imprese a valle e dell’acquisto sul mercato da parte dei committenti di semilavorati ad una fase più avanzata di lavorazione, andando così a ridurre (parzialmente) l’effetto moltiplicativo dell’export sul valore aggiunto interno (Marini, 2015; Giunta, Rossi, 2017; Frazzoni et al., 2014; Tattara et al., 2006; Giunta, Scalera, 2011). In effetti, com’è stato messo in evidenza i processi selettivi (non ancora del tutto terminati) hanno coinvolto relativamente di più le imprese più piccole e meno strutturate (come quelle artigiane), con una selezione che può essere per certi versi anche “perversa” andando a depauperare alla base intere filiere produttive, mettendone così in serio pericolo la stessa vita nel breve-termine e riproducibilità nel medio-lungo periodo (Bellandi, Coltorti, 2014).

Oltre al dibattito, di natura maggiormente teorica, sull’attualità del modello di sviluppo basato sulla micro-piccola impresa e più in generale sui distretti industriali, occorre in questa sede porre l’attenzione sul ciclo di vita del sistema imprenditoriale e quindi sull’aspetto demografico delle micro-piccole imprese artigiane toscane. L’approfondimento di analisi sarà sviluppato quindi su due settori, che per motivi diversi, sono significativi dell’attuale fase di vita del modello di piccola impresa in Toscana. Settori che peraltro rappresentano due aree di attività di tipo manifatturiero che, insieme all’“automazione-meccanica” e all’“alimentare-bevande”, hanno tradizionalmente costituito delle punte di eccellenza del made in Italy (“le quattro A” dell’eccellenza manifatturiera italiana” secondo Fortis (2005)). La situazione vissuta all’interno

dei due settori oggetto d'indagine è diversa e differenti sono i modelli di sopravvivenza, recupero e/o sviluppo che hanno preso forma in questi ultimi dieci anni dopo la grande crisi del 2008. A una situazione di cambiamento dove il sistema-moda, pur con tutte le sue vicissitudini interne ai comparti e ai profondi cambiamenti che il nuovo millennio ha comportato (globalizzazione ed entrata dei paesi come la Cina nel WTO, adozione dell'euro e poi la crisi economico-finanziaria del 2008), mantiene ancora un sistema di tipo distrettuale dove i legami (differenti) sono ancora presenti fra le varie imprese della filiera. Situazione molto diversa per il settore del legno-mobili-falegnameria, in cui parlare di distretti è ormai più difficile e dove la crisi ha messo in seria difficoltà tutta la filiera, al cui interno si scorgono certamente imprese dinamiche ma che faticano molto a ispessire relazioni e rapporti articolati di filiera nel suo intorno immediato. Inoltre, la questione dell'imprenditoria straniera non è secondaria, dal momento che rappresenta per il sistema-moda ormai un bacino di lavoro e imprenditorialità determinante per la rigenerazione per così dire "dal basso" del sistema. Tale fenomeno è pressoché del tutto assente nella filiera del legno-mobili, dove le barriere all'entrata ormai sono piuttosto elevate, anche per le difficoltà di mercato che la concorrenza dei big player di mercato ha imposto sul mix "prezzo-prodotto".

La prima ricerca condotta sulla moda-artigiana mira ad allargare ed aggiornare il quadro conoscitivo sulla impresa contoterzista della moda in Toscana, finalizzato come obiettivo ultimo allo sviluppo di interventi e progetti di supporto ai piccoli terzisti, basati su modelli virtuosi di strategia aziendale individuati attraverso l'indagine stessa che, su un campione di 127 imprese, ha rilevato attraverso questionari da compilare online: *anagrafica impresa e caratteristiche; dinamica aziendale; posizione azienda rispetto al contoterzi; opinioni/valutazioni/strategie*.

Per una completezza del quadro conoscitivo, oltre all'indagine rivolta direttamente alle aziende, è stata sviluppata anche un'analisi desk volta a verificare i trend settoriali di lungo periodo (dinamica imprenditoriale e addetti), basata su dati camerali e relativa ai principali comparti del sistema moda toscano.

La seconda ricerca nasce anch'essa da un'iniziativa di CNA Toscana volta a fotografare il quadro attuale della falegnameria nella nostra regione al fine di consolidare e sviluppare il settore. Essa si compone di due parti che insieme concorrono a delineare il quadro della filiera legno-mobili in Toscana con particolare riferimento alla piccola impresa ed all'artigianato: l'analisi desk basata principalmente sui dati camerali e l'indagine svolta da CNA presso i propri associati. L'indagine ha perseguito un duplice obiettivo: da un lato, quello ottenere una fotografia delle micro e piccole imprese del settore in Toscana, integrando gli aspetti desumibili dalle statistiche ufficiali con un'informazione che può essere solo rilevata ad hoc (caratteristiche produttive e lavorative dell'azienda, posizionamento sul mercato, visione e percezione delle dinamiche aziendali e di settore, insieme alle eventuali richieste di supporto); dall'altro, quello di fornire elementi a CNA per impostare un piano d'azione per consolidare e sviluppare un settore per certi versi sottovalutato nella nostra regione, alla luce delle sue potenzialità e delle opportunità di crescita che comunque rimangono anche nell'attuale contesto di mercato. Il campione analizzato dall'indagine si compone di 66 micro e piccole imprese associate a CNA e operanti nella filiera legno mobili in Toscana.

## 2. La moda-artigiana toscana e il contoterzismo tra continuità e trasformazione

Sono stati raccolti, on line, 127 questionari validi e significativi per l'oggetto della ricerca dove prevalgono, come settori rilevati, pelletteria e abbigliamento (incluso la maglieria), ma con una componente del tessile non trascurabile, in modo da trarre indicazioni specifiche anche su un settore in cui il fenomeno del contoterzismo locale è storicamente molto importante. Da osservare che non tutte le imprese campionate sono contoterziste, ma anche le imprese con produzione propria rappresentano comunque un'informazione utile alla ricerca per un raffronto con le imprese invece specializzate sulle lavorazioni. La significatività del campione è ottima per un'indagine di tipo qualitativo. Non si tratta tuttavia di un'indagine di tipo statistico sia per le modalità di selezione del campione che per la numerosità non sufficiente per un'indagine quantitativa e collegata all'universo statistico di riferimento (cfr. tab. 1).

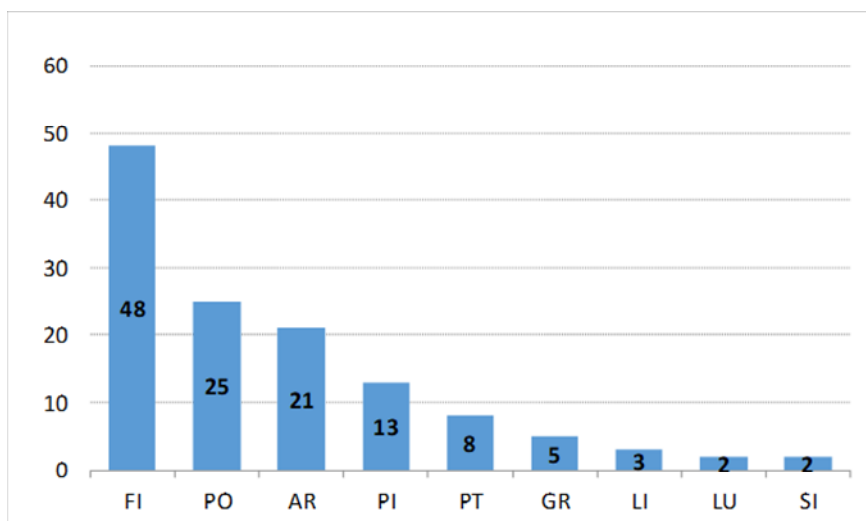
*Tabella 1. Composizione del campione (valori assoluti)*

	Imprese contoterzi	Altre imprese	Totale
Pelletteria*	37	20	57
Tessile	10	9	19
Confezioni-abbigliamento-maglieria	24	27	51
<b>TOTALE</b>	<b>71</b>	<b>56</b>	<b>127</b>

Pelletteria (\*): nel settore sono presenti anche alcune imprese calzaturiere e concerie

Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

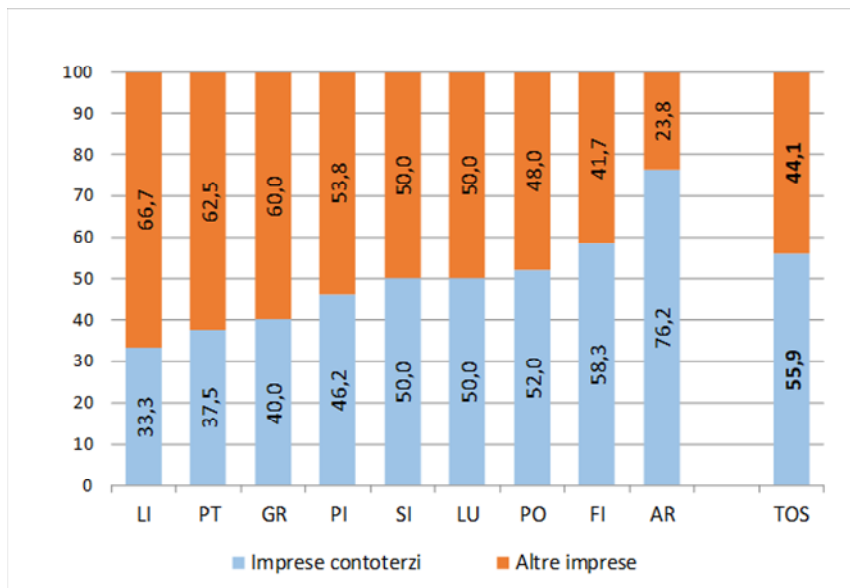
Figura 1. Imprese composizione territoriale



Fonte: elaborazione su dati CNA Toscana (2017)

La composizione campionaria settoriale vede quindi prevalere il comparto della pelletteria (inteso in senso ampio, comprendendo al suo interno anche alcune imprese calzaturiere e alcune aziende conciarie), che si attesta al 44,9%. La restante parte del campione-moda qui rilevato e studiato mostra poi un'alta incidenza delle imprese del comparto confezioni-abbigliamento-maglieria (40,2%), mentre il comparto tessile risulta pari al 14,9%.

Figura 2. Imprese contoterzi e altre imprese: composizione territoriale (%)



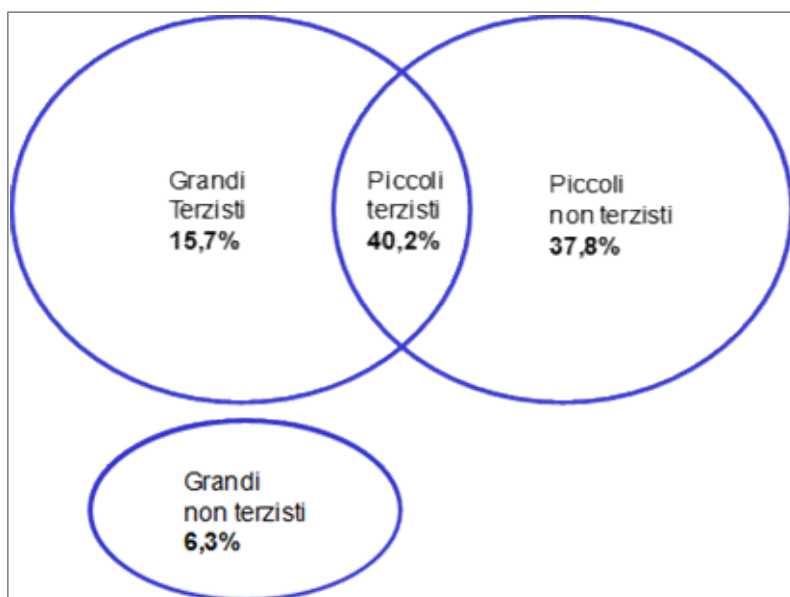
Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

La distribuzione territoriale delle imprese è comunque rappresentativa di tutte le province toscane, e tendenzialmente in proporzione con la vocazione produttiva dei vari territori, tra i quali spicca la Toscana interna (Firenze, Prato e Arezzo) e dove, anche a livello campionario, si rileva anche una maggiore incidenza del contoterzismo, fenomeno tipico dei cluster e delle aree-distretto (fig. 2).

In sintesi l'indagine coglie in modo significativo il target primario (piccoli contoterzisti, 40,2%), anche se nel campione sono molte anche le piccole imprese non contoterziste (37,8%) e si rileva la presenza di alcuni

grandi contoterzisti (15,7%), tenendo conto che il limite tra piccola e grande impresa non riflette i criteri europei, ma è qui fissato in 15 addetti (fig. 3).

Figura 3. Imprese e contoterzismo (%)



Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

Interessante anche notare come il campione qui studiato presenti un'elevata incidenza di società di capitali (43,3%), una quota non trascurabile di aziende che tende a sottolineare l'emergere negli ultimi anni di una relativa maggiore incidenza di queste forme societarie all'interno del sistema moda artigiano.

## 2.1 Le problematiche

Tabella 2. Imprese contoterzi: problemi con i committenti (%)

No	39,5
Non saprei/Non voglio rispondere	5,6
Si	54,9
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

Mono-committenza, eccessiva dipendenza dalla committenza, tariffe giudicate non sufficientemente remunerative sono i problemi tipici e ricorrenti del piccolo contoterzista, ma, alla luce dei recenti mutamenti di settore, l'indagine è andata a verificare se vi sia stato un cambiamento anche a livello aziendale e nelle relazioni con la committenza e, se sì, di quale natura.

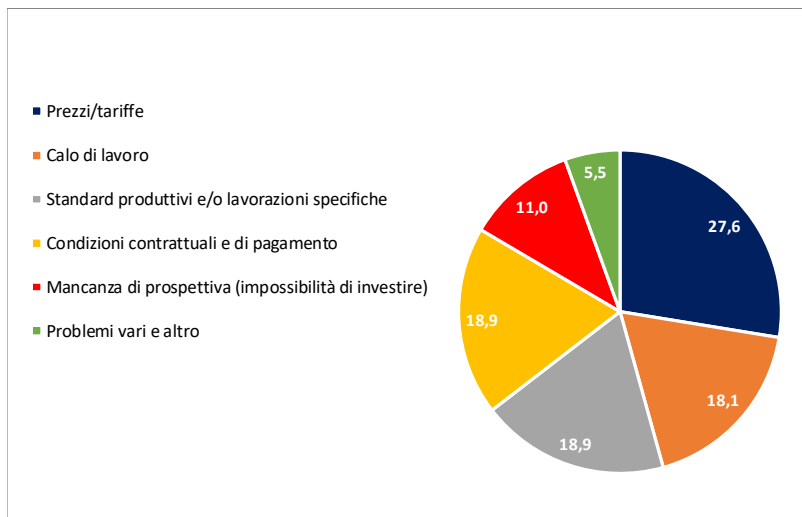
Si conferma come il rapporto con la committenza rimanga - o sia diventato - difficile per oltre la metà delle imprese terziste rispondenti (tabella 2). La problematicità conferma il fatto di essere in primis legata alle tariffe, e poi in modo abbastanza equi-ripartito tra riduzione del lavoro, standard produttivi e condizioni contrattuali (fig. 4).

Le tariffe, insieme agli standard produttivi richiesti e alle condizioni contrattuali e dei pagamenti (così definite, anche se nella maggior parte dei casi i contratti non sono formalizzati), rappresentano aspetti collegati e dimensioni diverse, ma che, insieme, definiscono il rapporto con la committenza.

Discorso a parte invece per il calo del lavoro (e del fatturato) che può essere dovuto al mercato, alla crisi della committenza o anche a scelte 'sostitutive', da parte della committenza, penalizzanti la specifica azienda terzista. In generale, si tratta dunque di una tipologia di problematiche "classiche", ma che hanno (verosimilmente) riguardato un numero crescente di aziende durante gli anni 2000, determinando così vuoti produttivi consistenti e un'elevata fuoriuscita d'impresе dal mercato. Del resto, oggi, nonostante la manifattura resti al centro del sistema economico regionale, si tratta di produzioni caratterizzate da maggiore

qualità (ovvero prodotti cd. *premium price*) e minori volumi quantitativi, seguendo un trend di relativo aumento dell'incidenza dei prodotti/lavorazioni a maggior valore aggiunto ormai in atto dall'inizio degli anni 2000 (Caserta, Ricchetti, 2002; Resciniti, Santillo, 2016). E' per tale ragione che la particolare criticità relativa a "prezzi/tariffe", ancorché tradizionale, assume connotati relativamente più strategici rispetto al passato nei rapporti che intercorrono tra committenti e terzisti.

Figura 4. Imprese contoterzi: tipologie di problemi con i committenti (%)

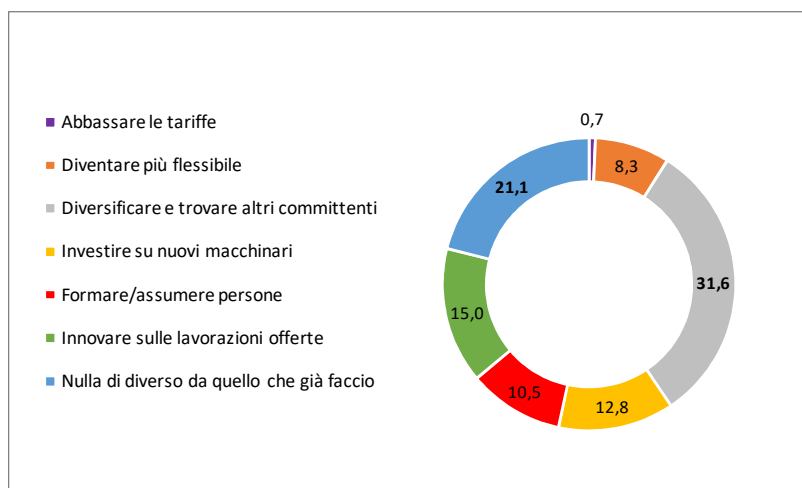


Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

## 2.2 Le strategie

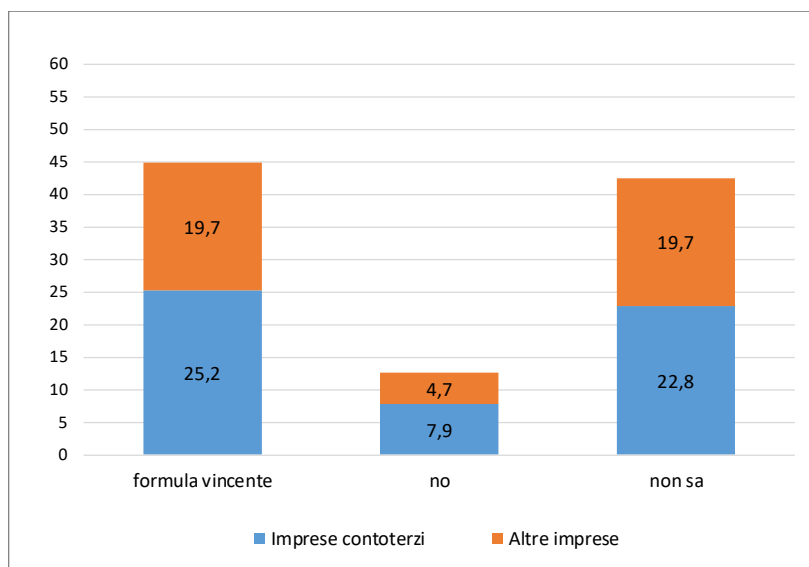
La diversificazione rappresenta il leitmotiv delle strategie, diversificare il rischio tra più committenti è un fattore importante che può salvare un terzista da una crisi indotta da un singolo committente (31,6% del totale; fig. 5). Non necessariamente alternativa, ma magari complementare, è la strada del recupero di efficienza e produttività che può avvenire attraverso investimenti, innovazione e formazione/assunzione di risorse umane. Inoltre, è motivo di riflessione anche la quota elevata d'impresе che ritiene di non avere bisogno di fare "nulla di diverso" per recuperare quote di mercato evidenziando, se non del tutto almeno in parte, la consapevolezza della propria identità produttiva fondata sulla qualità e sul servizio della propria offerta di mercato. "*Qualità che viene realizzata in virtù dell'elevata specializzazione produttiva e della qualità dei fornitori locali, sia in termini di capacità tecnico-produttive che di "affidabilità"*" (Ricchetti, 2010, p. 5).

Figura 5. Azioni per recuperare quote di mercato (%)



Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

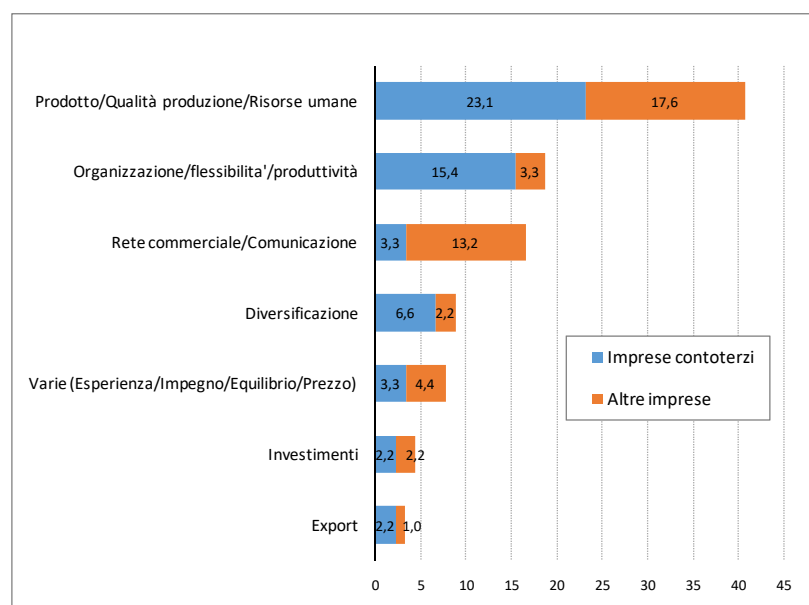
Figura 6. Imprese con capacità di "reinventarsi" (%)



Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

Interessante è che molte imprese, quasi la metà (fig. 6), pensano di essere capaci di reinventarsi a livello di strategie, che spesso (ciò emerge nella domanda aperta del questionario) esprimono in due/tre elementi collegati il carattere distintivo del loro modus operandi. Del resto, se elementi tradizionalmente connotativi dell'artigianalità toscana come "prodotto/qualità della produzione/risorse umane" rappresentano oltre il 40% dei fattori di competitività/successo delle imprese intervistate, elementi virtuosi altrettanto importanti risiedono nella "organizzazione/flessibilità/produttività", in particolare con riferimento alle aziende terziste, mentre aspetti quali la "rete commerciale/comunicazione" risultano relativamente più incisivi per le imprese maggiormente connotate dalla produzione propria (fig. 7). In definitiva, come viene anche sottolineato in letteratura, si è così di fronte a "catene di fornitura abbastanza selettive" (Rullani, 2016, p. 89). Del resto, nella gestione dei rapporti di fornitura (committenti/subfornitori), soprattutto da parte delle imprese committenti più strutturate, possono essere spesso imposti degli standard (produttivi) specifici dal punto di vista qualitativo (Rullani, 2016). Emerge come in realtà non esistano delle 'ricette segrete', ma come in realtà diversificazione ed efficienza possano essere un connubio vincente che la maggior parte delle imprese applica declinandolo però ciascuna a suo modo.

Figura 7. Fattori di successo (%)



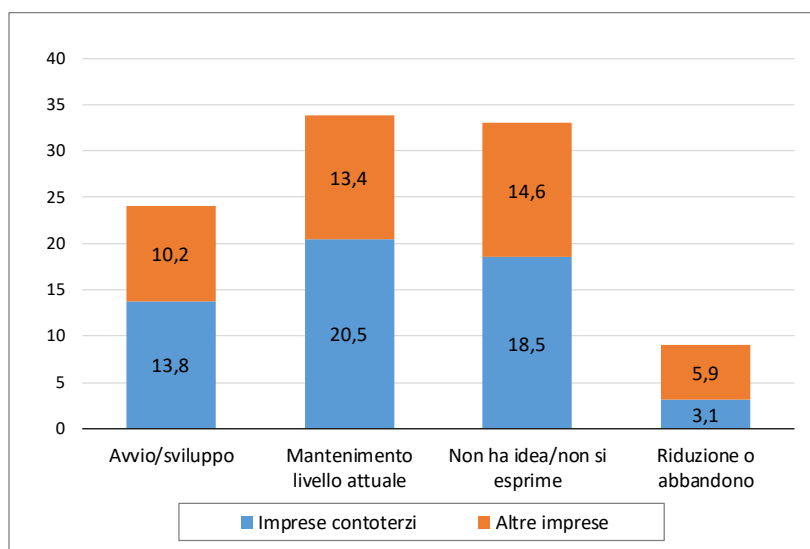
Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

La netta prevalenza del fattore “prodotto/qualità della produzione/risorse umane” potrebbe, tuttavia, rappresentare anche un limite nella misura in cui non si vanno a sviluppare innovazioni a maggior contenuto “immateriale” (es. nelle funzioni di organizzazione e marketing), necessarie appunto per valorizzare le tradizionali capacità legate al prodotto/processo (Ferrucci, Picciotti, 2016).

Alternativa alla diversificazione vi è la fidelizzazione con il committente che può passare anche attraverso gli assetti societari ed operazioni di parziale incorporazione dell’impresa terzista da parte della committenza e del gruppo in cui questa si inserisce. Quest’ultima sembra rimanere una ‘strategia per pochi’, difficilmente replicabile su grandi numeri e quindi probabilmente non in grado di incidere molto sulla tenuta complessiva di un intero comparto di piccole imprese terziste della moda e sul consolidamento di una catena del valore sufficientemente internalizzata nella nostra regione a livello di lavorazioni in *outsourcing*. In ogni caso, una quota del 28,2% intravede, nei mutamenti degli assetti di *governance*, una strategia di possibile rafforzamento aziendale, che potrebbe – almeno in linea di principio - riguardare potenziali “imprese-guida” (o leader di distretto). Imprese che potrebbero così sviluppare una maggiore varietà di competenze interne, oltre al solido e tradizionale “saper fare artigiano”, e fare così da traino alla filiera produttiva distrettuale nel suo complesso.

### 2.3 L’andamento e le aspettative

Figura 8. Attese: evoluzione del fatturato (%)

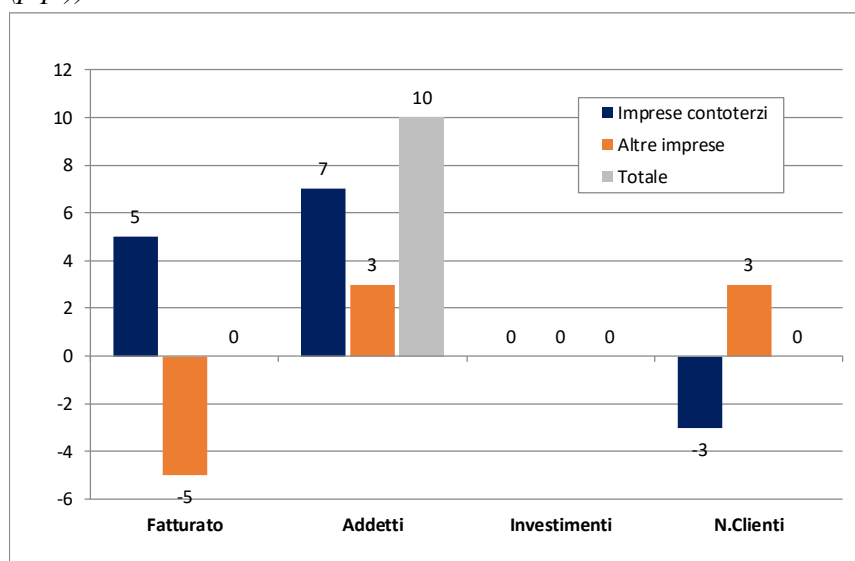


Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

A livello di aspettative sul medio-lungo periodo il quadro appare abbastanza equilibrato, ci sono – è vero - scenari di crisi, che si compensano però con le crescite. In generale, mentre circa 1/3 delle imprese presenta attese di stabilità del proprio giro d’affari, ben il 24% dichiara invece di avere aspettative di crescita dei ricavi (fig. 8). Interessante che i contoterzisti abbiano attese migliori o comunque non peggiori delle aziende specializzate sulla produzione propria. Le aspettative mostrano continuità con la dinamica aziendale degli ultimi tre anni tendenzialmente positiva su fatturato ed addetti (qui sintetizzata con i cosiddetti ‘saldi’, come differenza aumenti-diminuzioni in termini di punti percentuali – p.p.; fig. 9), particolarmente per le imprese terziste (i cui saldi sono rispettivamente pari a +5 p.p. e +7 p.p. in termini di fatturato e addetti). Non mancano tuttavia gli arretramenti di fatturato, una situazione che spesso, circa il 45% delle volte, è determinata da una criticità su un singolo committente, particolarmente nel caso della pelletteria (27,5%) (fig. 10). Il problema della mono-committenza (e dei cd. effetti di *lock-in*) tende a confermare la (possibile) dispersione delle performance relativamente al differente posizionamento strategico aziendale (Ricciardi, 2013; Accetturo, Giunta, Rossi, 2011). In effetti, nonostante un complessivo quadro a luci e ombre, l’andamento dei margini - tanto per le imprese contoterzi quanto per le altre imprese - è mediamente considerato in “sofferenza”: la quota d’imprese (contoterzi e non) che negli ultimi tre anni presenta margini/utili in diminuzione è superiore a quella che presenta dati in crescita (-48 p.p.; saldo aumenti-diminuzioni). Le difficoltà maggiori, almeno da questo punto di vista, sono rintracciabili all’interno del comparto confezioni-abbigliamento-maglieria.

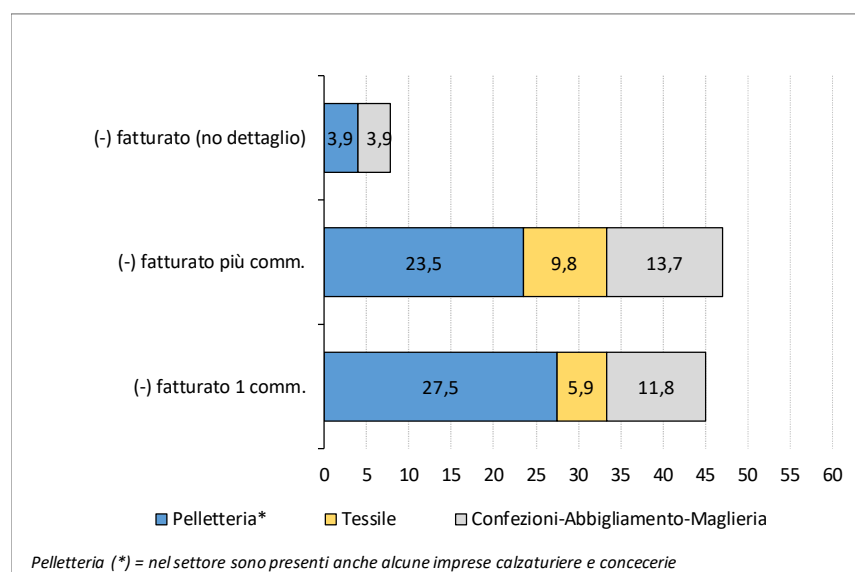


Figura 9. Dinamica aziendale (ultimi 3 anni): principali indicatori (saldi aumenti-diminuzioni (p.p.))



Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

Figura 10. Presenza di elevate riduzioni di fatturato su uno o più committenti (%)



Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

## 2.4 Lo scenario quantitativo di sfondo

L'indagine qualitativa è stata integrata da una quantitativa, volta a verificare l'andamento settoriale con un particolare focus sulle imprese artigiane, dove appunto si colloca il nostro target (piccoli terzisti della moda). Nel 2016, in Toscana, il numero d'imprese artigiane attive della moda è stato pari a 11.328 (su un totale di 18.226 imprese attive all'interno del sistema moda regionale) (dati Infocamere, 2017).

Da un lato, si conferma la dinamica complessivamente negativa delle imprese attive artigiane della moda, con una tendenza più marcata di quella dell'artigianato toscano nel suo complesso (fig. 11). Dall'altro, tuttavia, non può essere trascurata una tendenza apparentemente contraddittoria e relativa alla crescita degli addetti nell'artigianato della moda. Questa contraddizione mette a nudo importanti differenze settoriali all'interno della moda (pelle e confezioni in crescita a fronte del declino del tessile, della maglieria e della calzature) (fig. 12). Collegata alle differenze settoriali vi è il fenomeno dell'imprenditorialità straniera che è in grado di portare la dinamica dell'artigianato su valori positivi nei settori dove è presente

significativamente e di generare quel ricambio generazionale senza il quale vi sarebbe il declino di questa tipologia di impresa.

Figura 11. Dinamica delle imprese attive toscane (2000-2016) (n. indice 2000 = 100)

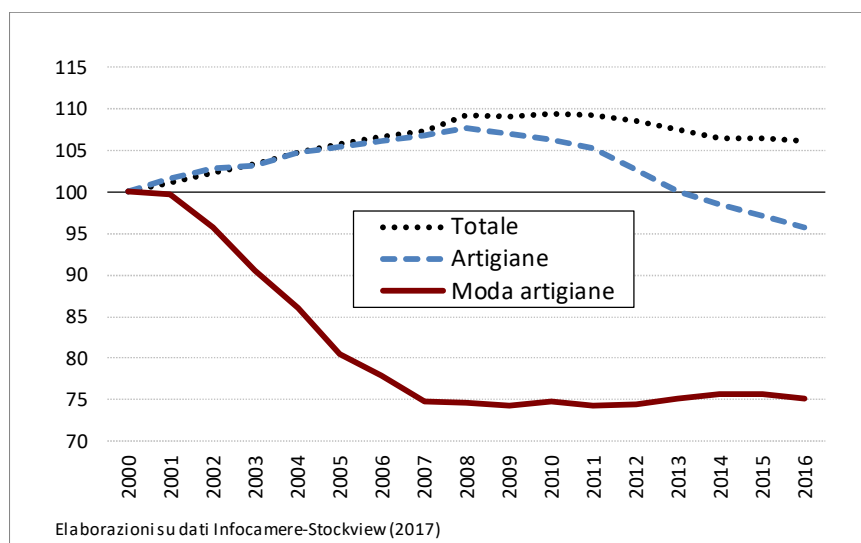
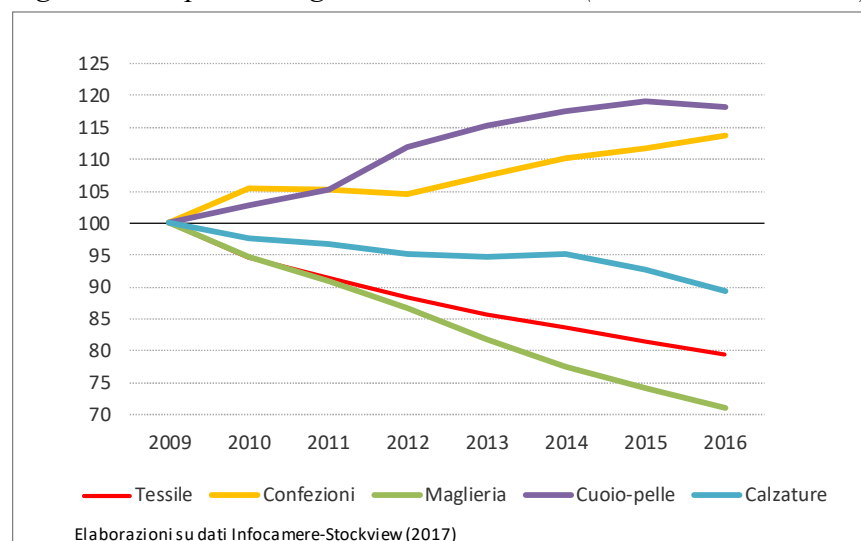


Figura 12. Imprese artigiane: sistema moda (n. indice 2009 = 100)



La compensazione della componente imprenditoriale straniera rispetto a quella nazionale è abbastanza impressionante nell'ambito dell'impresa artigiana della moda (tab. 3). Di fatto, nel 2016, nella moda poco meno della metà delle imprese artigiane è straniera.

Tabella 3. Imprese toscane: distribuzione per nazionalità dei "titolari" (%) (2016)

	TOTALE IMPRESE		IMPRESE MODA	
	Non Artigiane	Artigiane	Non Artigiane	Artigiane
Italiane	86,0	80,2	61,2	50,7
Straniera	11,3	19,7	35,3	49,2
n.c.	2,7	0,1	3,5	0,1
Totale	100,0	100,0	100	100

Elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2017)

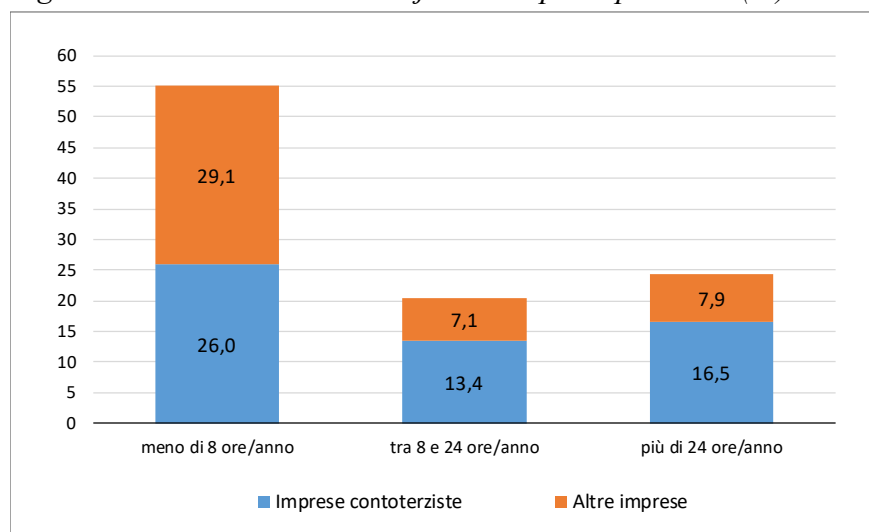
Questa tendenza deve far riflettere sui problemi legati ‘all’anagrafica’ dei titolari delle aziende artigiane ‘italiane’, alla urgente necessità di investire nei giovani, siano essi dipendenti o titolari, al recupero del ‘saper fare’ per le giovani generazioni penalizzate dal paradosso di non inserirsi a pieno titolo nel mercato del lavoro locale, pur avendo in teoria possibilità di collocamento in settori, quello della moda artigiana, dove invece ci sono spazi di lavoro e di impresa ed è quanto mai necessario un apporto di risorse umane giovani e con una prospettiva futura ed a lungo termine. Il superamento - o almeno la mitigazione di questo assurdo ‘mismatch occupazionale’ che penalizza il lavoro ed il futuro di una intera generazione - è un’operazione complicata, da svolgere comunque sul piano sia culturale che su quello della formazione tecnica ed imprenditoriale dei giovani.

## 2.5 Prospettive della moda

Si conferma la cronica difficoltà delle imprese terziarie della moda, ma non si può parlare di crisi generalizzata di questa tipologia di imprese. Questo lo conferma sia l’indagine qualitativa sul campione d’imprese oggetto dell’indagine che il quadro quantitativo relativo ai dati strutturali sulle imprese attive in Toscana. Diversificazione ed efficienza rappresentano i driver di crescita, dove l’efficienza passa anche dalla valorizzazione delle risorse umane che in settori ad alta femminilizzazione quale il nostro caso necessitano di trovare soluzioni più soddisfacenti per il conflitto lavoro-maternità confermatosi rilevante e per una formazione *on the job* più intensa e incidente (fig. 13). Rimane poi il problema di un maggiore inserimento dei giovani, per garantire una continuità aziendale dell’artigianato della moda ad imprenditorialità italiana. L’analisi quantitativa ha mostrato infatti come questo settore ‘regga’, come consistenza, solo grazie alle imprese artigiane a titolarità straniera. Ma ciò non significa che non ci siano opportunità di crescita aziendale e di sviluppo anche per l’artigianato a imprenditorialità nazionale, come dimostrato peraltro dall’indagine qualitativa. Occorre, quindi, anche attraverso *policy* dedicate, cercare di rivitalizzare il tradizionale meccanismo di “proliferazione dal basso” dei distretti industriali in grado di alimentare e sostenere percorsi di formazione tecnico-professionali secondo nuove traiettorie di sviluppo. E’ così essenziale cercare di arginare il depauperamento del patrimonio di relazioni e di micro-competenze produttive. Del resto, negli ultimi quindici anni, al sovrapporsi di trasformazioni epocali, che hanno cambiato gli assetti e le regole del gioco del commercio internazionale (entrata della Cina nel WTO, la nascita dell’euro e la “rivoluzione tecnologica”), si è sovrapposta una crisi che non ha precedenti nella storia economica del secondo dopoguerra (Fortis, 2005; Foresti, Guelpa, Trenti, 2010; Banca d’Italia, 2009). Tuttavia, l’architettura dei distretti, ovvero il legame forte “territorio-impresa” e la capacità di presidiare i mercati internazionali, mostra ancora molti punti di forza.

Attenzione all’efficienza, una quota rilevante di personale giovane, macchinari recenti e orientamento all’innovazione è infatti il ritratto del contoterzista della moda con una prospettiva futura, prospettiva che dipende in misura altrettanto rilevante dalla continua ricerca di nuova committenza riducendo i rischi del portafoglio cliente ed in particolare uscire dal fenomeno della mono-committenza, anche se apparentemente più remunerativo e certamente più facile da gestire nel breve termine.

Figura 13. Formazione "on the job": ore per dipendente (%)



Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

In fondo, il futuro dei distretti, così come quello delle migliaia di micro-imprese subfornitrici e terziste che ancora sostengono l'economia toscana e nazionale, è ancora da scrivere. Il "calabrone Italia" potrebbe riprendere quota e continuare a volare. Così nuove chance di sviluppo e rigenerazione possono riguardare anche le imprese della moda e come ricorda il prof. Micelli citando Jonathan Ive (Chief Design Officer di Apple Computer) "è molto difficile imparare i materiali in modo accademico, leggendo o guardando qualche video sulle loro caratteristiche, il solo modo per capire veramente un materiale è farci delle cose" (*making things with it*) (Micelli, 2011, pp. 33-34). Un ritorno del saper fare artigiano non più solo ed esclusivamente rivolto al processo produttivo, ma che può guardare con prospettive più moderne ai processi innovativi fondati su nuovi materiali e nuove tecnologie.

### 3. Caratteristiche e tendenze della piccola impresa e dell'artigianato nella filiera toscana del legno-mobili

#### 3.1. Consistenza e composizione del settore

In Italia, il settore del Legno-Mobili-Falegnameria è costituito da 63.307 imprese attive alla data del 31 dicembre 2017 (dati Infocamere-Stockview, 2018).

Tabella 4. Dinamica delle imprese attive in Italia: legno-mobili (2009-2017)

ITALIA-TOTALE									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Legno-falegnameria	44.149	42.901	41.620	39.826	38.085	36.623	35.296	34.075	33.156
Mobili	27.526	26.454	25.636	24.563	23.695	23.112	22.563	22.127	21.775
Riparazioni	9.748	9.898	9.714	9.460	9.034	8.715	8.491	8.422	8.376
<b>Filiera LM</b>	<b>81.423</b>	<b>79.253</b>	<b>76.970</b>	<b>73.849</b>	<b>70.814</b>	<b>68.450</b>	<b>66.350</b>	<b>64.624</b>	<b>63.307</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2018)

La composizione settoriale, sostanzialmente immutata dal 2009, vede la prevalenza del comparto del "Legno-Falegnameria" (taglio e piallatura del legno; fabbricazione di prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio) che rappresenta ben il 52,4% (33.156 imprese) del totale della filiera nel 2017. Seguono poi i comparti dei "Mobili" (mobili per ufficio e negozi; mobili per cucina; materassi; arredo domestico: sedie, poltrone, divani e finiture di altri mobili) (34,4%) e delle "Riparazioni" (riparazioni di mobili e oggetti di arredamento; laboratori di tappezzeria). Inoltre, sempre su base nazionale, i dati relativi alle imprese attive evidenziano come il settore si caratterizzi per un'elevata presenza di micro e piccole imprese: ben il 76,5% del totale è rappresentato infatti dalle aziende artigiane.

Tabella 5. Dinamica delle imprese attive artigiane in Italia: legno-mobili (2009-2017)

ITALIA-TOTALE ARTIGIANATO									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Legno-falegnameria	36.842	35.672	34.564	33.028	31.455	30.085	28.766	27.582	26.645
Mobili	18.352	17.457	16.859	16.168	15.586	15.166	14.736	14.392	14.067
Riparazioni	9.108	9.203	9.033	8.812	8.437	8.109	7.870	7.783	7.729
<b>Filiera LM</b>	<b>64.302</b>	<b>62.332</b>	<b>60.456</b>	<b>58.008</b>	<b>55.478</b>	<b>53.360</b>	<b>51.372</b>	<b>49.757</b>	<b>48.441</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2018)

Se questa è la fotografia settoriale a livello nazionale, la situazione appare abbastanza simile in Toscana. In effetti, a livello regionale, la filiera Legno-Mobili-Falegnameria presa nel suo complesso si attesta a 5.447 imprese, di cui la maggioranza sono appunto appartenenti al comparto Legno-Falegnameria (44,2%; dati 2017).

*Tabella 6. Dinamica delle imprese attive in Toscana: legno-mobili (2009-2017)*

<b>TOSCANA TOTALE</b>									
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Legno-falegnameria	3.160	3.066	2.977	2.857	2.712	2.628	2.527	2.469	2.410
Mobili	2.649	2.516	2.450	2.354	2.292	2.264	2.220	2.183	2.122
Riparazioni	1.052	1.062	1.028	989	954	923	908	912	915
<b>Filiera LM</b>	<b>6.861</b>	<b>6.644</b>	<b>6.455</b>	<b>6.200</b>	<b>5.958</b>	<b>5.815</b>	<b>5.655</b>	<b>5.564</b>	<b>5.447</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2018)

Come risulta anche dai dati nazionali, il numero d'impresе attive della filiera, pur rappresentando un settore tradizionale e ben inserito all'interno del più ampio concetto di Made in Italy, risulta piuttosto esiguo in termini d'incidenza sul totale delle imprese toscane (1,5%). Tuttavia, in Toscana, l'incidenza del comparto "Mobili" è relativamente più alta rispetto al dato nazionale e si attesta al 39,0%, contro il 16,8% delle Riparazioni. Anche in questo caso il "peso" dell'universo artigiano, ovvero della micro-piccola impresa, è preponderante e risulta pari al 77,8% del totale, con particolare riferimento ai comparti "Legno-falegnameria" e "Riparazioni". Tale incidenza è comunque molto connotativa del settore dal momento che su base regionale - per esempio - la quota d'impresе artigiane si ferma al 29,6% del totale (dati 2017).

*Tabella 7. Dinamica delle imprese attive artigiane in Toscana: legno-mobili (2009-2017)*

<b>TOSCANA TOTALE - ARTIGIANATO</b>									
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Legno-falegnameria	2.676	2.602	2.515	2.408	2.281	2.197	2.102	2.039	1.990
Mobili	1.777	1.660	1.617	1.548	1.521	1.502	1.481	1.448	1.408
Riparazioni	982	987	947	905	875	851	835	836	841
<b>Filiera LM</b>	<b>5.435</b>	<b>5.249</b>	<b>5.079</b>	<b>4.861</b>	<b>4.677</b>	<b>4.550</b>	<b>4.418</b>	<b>4.323</b>	<b>4.239</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2018)

Gli addetti a livello dell'intera filiera toscana sono pari a 23.650 (dati 2017), soprattutto concentrati presso le imprese non artigiane (55,6%). Dal punto di vista della distribuzione settoriale, poi, la maggioranza degli addetti (58,9%) si colloca all'interno del comparto "Mobili".

### *3.2 Dinamica imprenditoriale e occupazionale del settore*

Guardando invece alla dinamica gli anni post-crisi (2009-2017) occorre sottolineare la pesante contrazione del numero d'impresе attive all'interno della filiera del Legno-Mobili sia in Italia che in Toscana: -18.116 imprese in Italia (-22,2%; var.% 2009-2017) e -1.414 imprese in Toscana (-20,6%). Inoltre, su base regionale, in maniera coerente con quanto osservato sul fronte del numero d'impresе attive, si osserva anche una netta contrazione del numero di addetti: -19,1%; la differenza fra il numero complessivo degli addetti della filiera Legno-Mobili in Toscana nel 2017 (23.650) rispetto al 2009 (29.234 addetti) (-5.584 addetti). Del resto, anche in Italia, nello stesso periodo, il numero degli addetti di settore è diminuito del -23,4%. Tale dinamica complessiva appare del resto coerente col trend negativo di medio periodo dell'industria del mobile-arredo nazionale che tra il 2001 e il 2011 aveva accusato una variazione media degli addetti pari al -27,1% (Garofoli, 2014). Questo trend generale dal lato degli addetti e delle imprese rappresenta quindi le notevoli difficoltà che il binomio "globalizzazione-crisi" ha determinato all'interno del sistema manifatturiero italiano, nelle sue articolazioni di distretti e filiere, con i settori del legno e quello del mobile (e 'altre industrie') che hanno accusato perdite (cumulate) di produzione pari rispettivamente al -45,4% e al -20,7% tra aprile 2008 e dicembre 2012 (Accetturo et al., 2014).

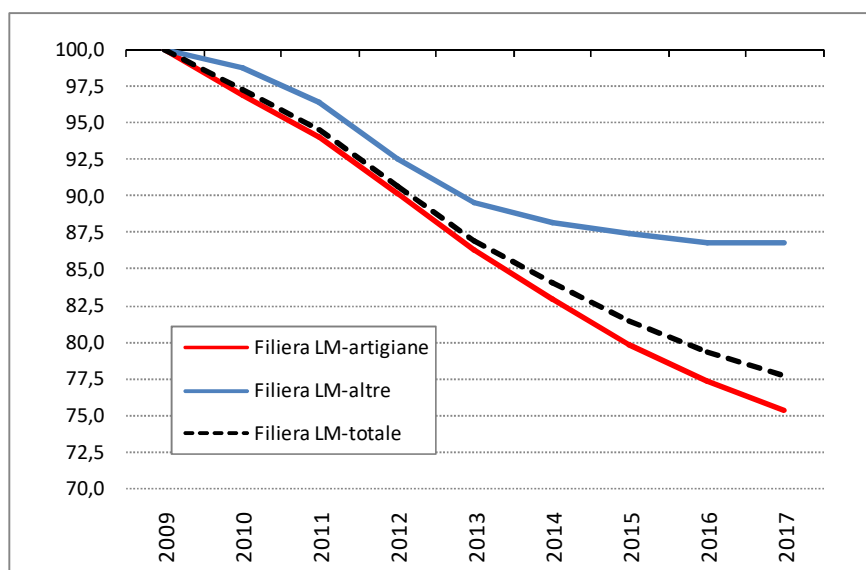
Il forte processo di selezione imposto dalla crisi ha però riguardato in particolare le imprese più piccole. Infatti, tra il 2009 e il 2017, le imprese artigiane di settore sono diminuite del -24,7% in Italia e del -22,0% in Toscana.

Dal punto di vista del dettaglio settoriale, nell'artigianato toscano (come in Italia), a soffrire è soprattutto il comparto Legno-Falegnameria che nel periodo considerato contrae la propria base produttiva (impresе attive) del -25,6%. A seguire la contrazione del comparto Mobili (-20,8%), mentre il comparto che sembra

aver meglio risposto alle difficoltà della crisi è quello delle Riparazioni che presenta comunque una contrazione del -14,4%.

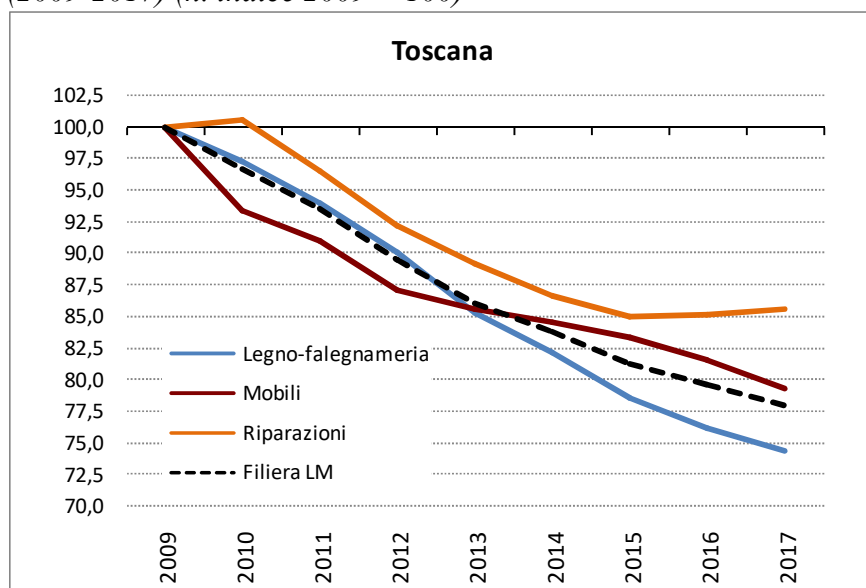
La filiera del Legno-Mobili presenta quindi una sensibile contrazione (ca. -1/5) della propria base produttiva nell'arco di soli 8 anni (2009-2017). Tuttavia, una simile contrazione della base imprenditoriale di settore trova solo parziale riscontro guardando all'andamento generale. In Toscana (e in Italia: -2,5%; variazione del numero d'impresie attive tra il 2009 e il 2017), infatti, la contrazione del numero d'impresie attive è assai più esigua e si attesta appena al -3,0% tra il 2009 e il 2017.

*Figura 14. Dinamica delle impresie attive artigiane e non artigiane in Italia: legno-mobili (2009-2017) (n. indice 2009 = 100)*



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2018)

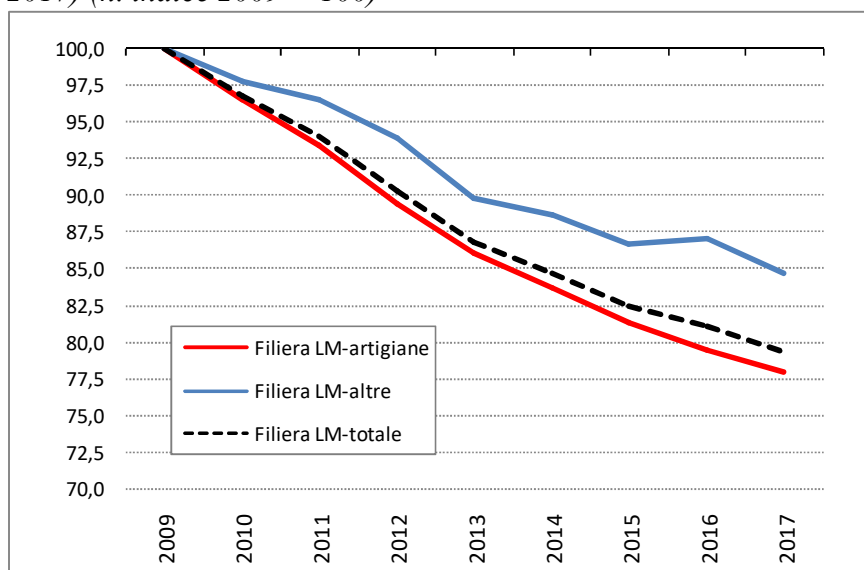
*Figura 15. Dinamica delle impresie attive artigiane in Toscana: legno-mobili e dettaglio di settore (2009-2017) (n. indice 2009 = 100)*



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2018)

Del resto, le difficoltà della filiera Legno-Mobili sono invece più coerenti con la situazione dell'artigianato preso nel suo complesso: in Toscana, infatti, la base imprenditoriale artigiana è diminuita del -11,3%.

Figura 16. Dinamica delle imprese attive artigiane e non artigiane in Toscana: legno-mobili (2009-2017) (n. indice 2009 = 100)



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2018)

### 3.3 Performance ed export

In ottica di performance e in generale di recenti dinamiche di mercato, accanto alla tendenza riscontrata dal lato del numero d'impresе attive nel settore occorre mettere in luce anche la recente congiuntura sui mercati esteri. In Toscana, il settore del Legno-mobili-falegnameria, che a fine 2017 (secondo i dati provvisori diffusi dall'Istat), a esportato circa 628 milioni di euro di manufatti (di cui la quota di export-Mobili risulta pari a 530,9 milioni; 84,5% del totale).

Tabella 8. Export della filiera legno-mobili: Toscana e Italia (2007 e 2017) (valori correnti; euro)

	2007	2017
<b>Toscana</b>	729.098.105	628.066.064
<b>Italia</b>	11.277.867.731	11.415.131.370

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT (2018)

Negli ultimi dieci anni, di pari passo con la crisi generale del settore, anche l'export complessivo della filiera ha subito una sensibile contrazione (-13,9%; var.% 2007-2017), una flessione che, seppur più lieve rispetto alla contrazione delle imprese, testimonia tutte le attuali difficoltà del settore in termini di presidio dei mercati di riferimento ed eventuali riposizionamenti dal lato del mix prezzo-prodotto. Difficoltà, in generale, che dal lato dell'export, hanno soprattutto riguardato il comparto Mobili, il quale rispetto ai livelli pre-crisi (2007) ha perso il -16,8% delle proprie vendite all'estero. Peraltro, tale dinamica negativa non è condivisa su base nazionale dove l'export della filiera presa nel suo complesso è invece lievemente aumentato di valore (+1,2% la differenza tra il 2007 e il 2017 a valori correnti; esportazioni 2017 pari a ca. 11,4 miliardi di euro; Legno-mobili-falegnameria – dati provvisori Italia; Istat, 2018). Tuttavia, le tendenze più recenti, ovvero quelle relative ai consuntivi 2017, testimoniano comunque la vitalità del settore che anche in Toscana vede un recupero dell'export pari al +4,5%, superiore anche alla dinamica nazionale (+3,9%). Recupero che è riferito tanto al comparto Legno-falegnameria (+5,8% vs. 2016) quanto ai Mobili (+4,3%).

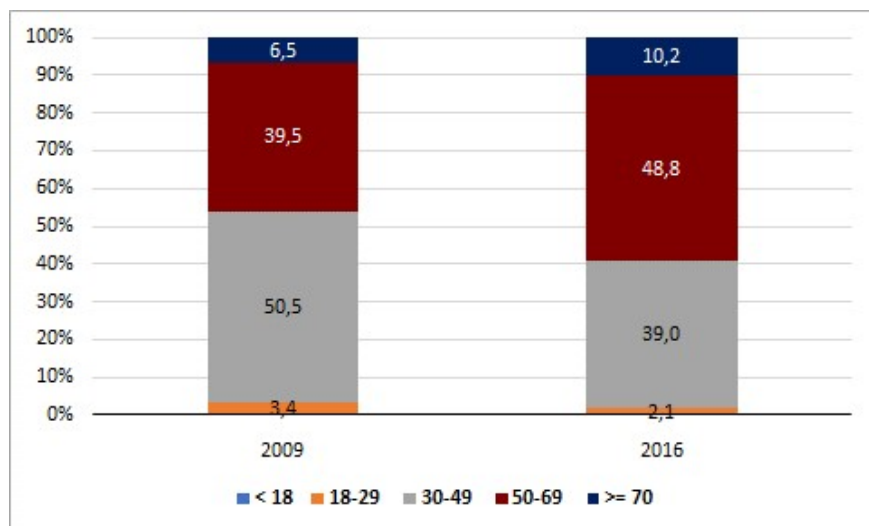
### 3.4 Sostenibilità futura del settore e età degli imprenditori

Sempre volgendo lo sguardo all'interno delle caratteristiche distintive della base imprenditoriale e prendendo in esame l'età degli imprenditori/soci/amministratori delle imprese del settore, tende ad emergere un problema di ricambio generazionale, tanto nell'immediato, quanto, soprattutto, nelle prospettive di "tenuta" del settore del Legno-Mobili nel medio-lungo periodo. Come in altri settori la classe imprenditoriale tende ad invecchiare e l'incidenza delle classi di età più giovani si assottiglia (classi 18-29 anni e 30-49 anni che passano, nel complesso, dal 54% del 2009 al 41% del 2016), mentre cresce l'incidenza degli "imprenditori" over-50: dal 46% al 59% del 2016 (10,2% nella classe over-70). Tale fenomeno appare, inoltre, relativamente più marcato guardando al solo Legno-Falegnameria (60% la classe di età over-50 nel 2016). Tale situazione è coerente con quanto osservato anche su base nazionale dove la classe di età degli imprenditori over-50 si allarga fino al 56,9% del totale (2016), mentre diminuisce l'incidenza delle classi di età più giovani (18-29 anni e 30-49 anni: dal 56,5% al 43,1% del 2016).

Se prendiamo poi in considerazione la "nazionalità" delle imprese dell'universo artigiano, occorre evidenziare come nel settore Legno-Mobili-Falegnameria – a differenza di altri comparti dell'economia toscana – non vi sia una presenza rilevante dell'imprenditoria straniera. Infatti, all'interno della filiera l'incidenza delle imprese straniere si colloca attorno al 4,8% nel 2016. Si tratta, quindi, di un fenomeno di portata piuttosto modesta.

Malgrado non sia un campione statistico a livello di stime, dalla sua analisi si desumono risultati abbastanza robusti, data la non piccola numerosità (1,5% dell'universo di riferimento relativo alle imprese artigiane) e quindi una buona copertura sull'intero settore della falegnameria artigiana nella nostra regione, e questo anche a livello territoriale: vi è un importante gruppo di imprese localizzato nella provincia fiorentina (47,0%) e in quella pistoiese (21,2%), integrato da una rappresentatività estesa ed equiripartita di altri territori toscani dove la filiera si articola in cluster o distretti (Siena, Arezzo) o dove comunque vi è una presenza non marginale del settore (Livorno, Grosseto, Prato).

*Figura 17. Filiera legno-mobili in Toscana: imprenditori (titolari/soci/amministratori) per classe di età (valori % sul totale)*



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2018)

La dimensione prevalente è quella "micro" (oltre l'80% sono ditte individuali o società di persone, e quasi il 60% non contano più di 3 addetti), ma si evidenzia anche un gruppo di piccole imprese più strutturate e più specializzate, più consistente per le imprese fino a 9 addetti (30%) e un po' più limitato con 10 ed oltre (12%).



*Tabella 9. Imprese partecipanti all'indagine per forma giuridica (%)*

Ditta individuale	37,9
Società di persone	43,9
Società di capitali	18,2
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>

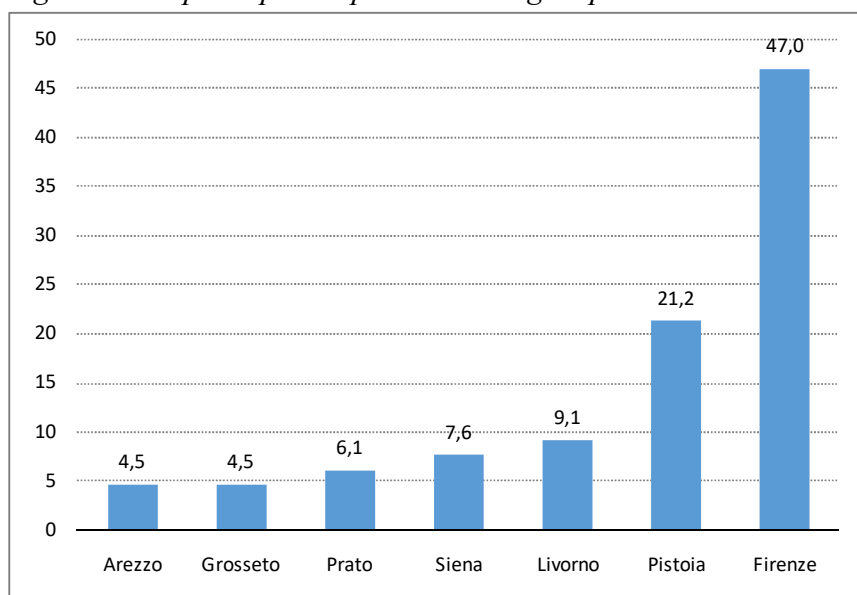
Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

*Tabella 10. Imprese partecipanti all'indagine per classi di fatturato (%)*

<150.000 euro	48,5
[150.000 euro -300.000 euro)	21,2
[300.000 euro -500.000 euro)	16,7
500.000 euro e oltre	13,6
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni su dati CNA Toscana (2017)

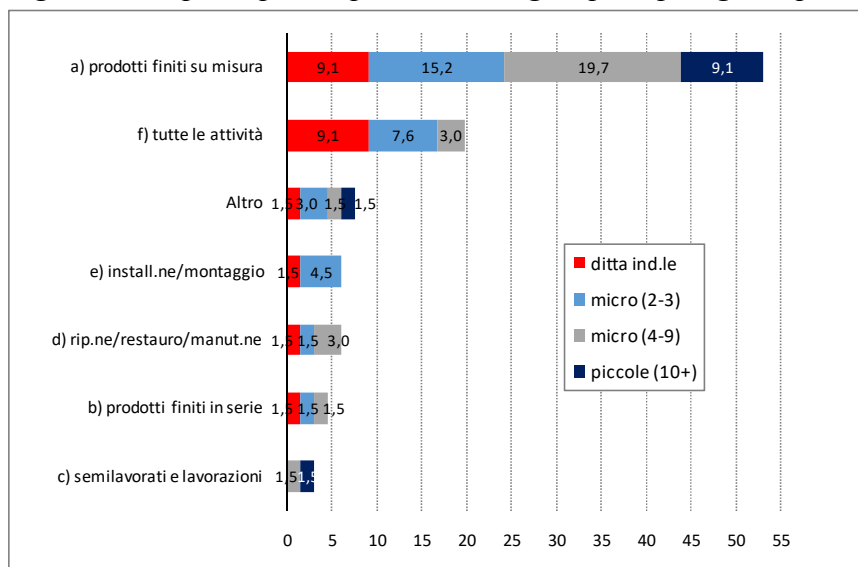
*Figura 18. Imprese partecipanti all'indagine per distribuzione territoriale (%)*



Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

A livello settoriale vi è una maggiore concentrazione di imprese nella filiera mobili-arredamento, rispetto all'edilizia prevale la collocazione delle imprese sul settore arredamento (44%) o su entrambi i settori (34%), ma, pur ben rappresentato nel campione, il gruppo delle imprese esclusivamente collocate sulle costruzioni (prevalentemente 'serramentisti') rappresenta una quota di circa il 15%. La specializzazione (su un tipo di lavorazione o di materiale, o su certi mobili o serramenti, o tipologie di arredamenti, es. camere, negozi, ecc.) può essere presente, ma ha caratteristiche peculiari, circa il 20% delle imprese fa un 'po' tutte le attività'; in un certo senso potrebbe apparire come una specializzazione il lavorare su ordine e sul 'su misura' di prodotti finiti (circa il 50%), poche sono infatti le imprese che svolgono prodotti finiti in serie (4,5%), per alcune imprese la specializzazione appare su quelle fasi a latere del processo manifatturiero, con attività relative alla riparazione/restauro e montaggio. Il 'su misura' e il lavorare su ordini e commesse 'customizzate' è un fattore tipico e significativo che definisce in modo trasversale l'organizzazione aziendale per quasi tutte le dimensioni e modelli di imprese qui analizzati: questo vale dal falegname singolo operante con una ditta individuale fino all'impresa strutturata con più di 10 addetti.

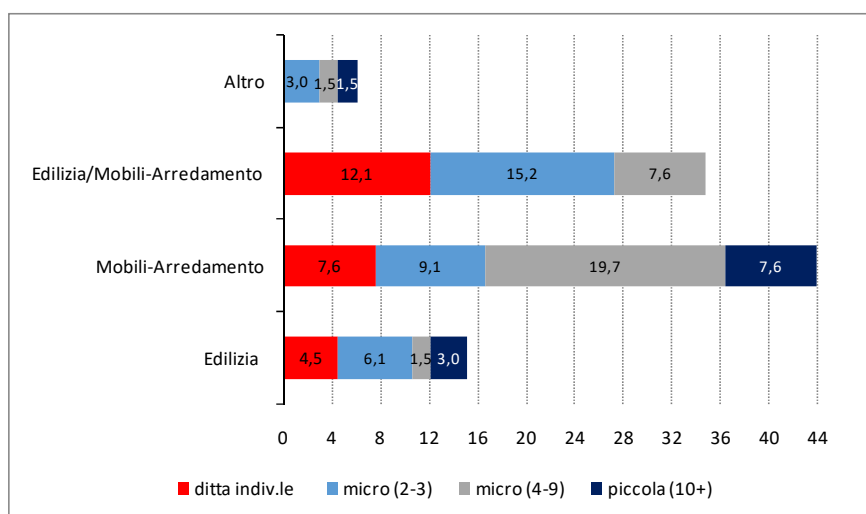
Figura 19. Imprese partecipanti all'indagine per tipologia di prodotti e dimensione (%)



Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

Dal punto di vista del mercato, la gestione commerciale e dei clienti risulta prevalentemente interna e questa rappresenta un'implicazione evidente del lavorare su misura.

Figura 20. Imprese partecipanti all'indagine per settore e dimensione (%)



Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

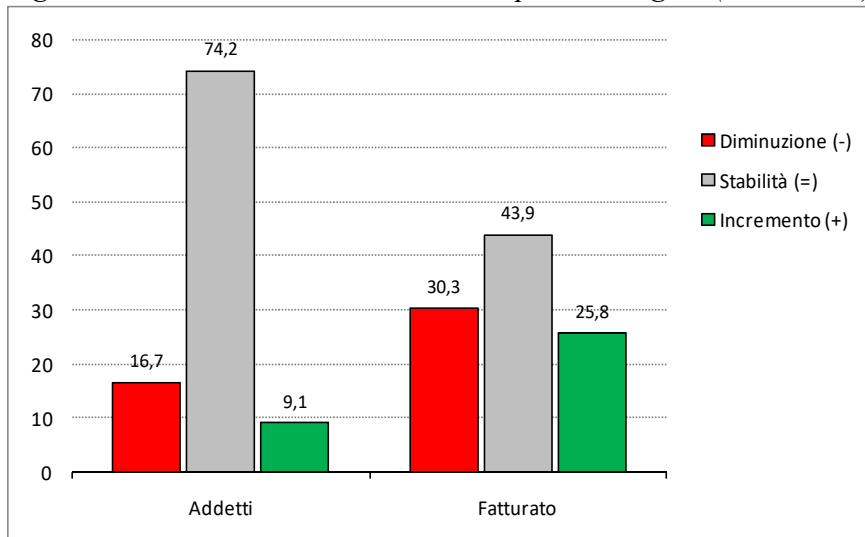
Ciò si riflette quindi nella gestione commerciale e nella promozione che si connotano in modo peculiare, in molti casi diventa poco efficace appoggiarsi ad intermediari tipicamente commerciali quali agenti e rappresentanti, conta soprattutto la gestione diretta delle relazioni con i clienti (60% dei casi il canale principale per acquisire ordini), eventualmente combinata col rapporto con professionisti del settore quali appunto gli architetti (circa 20%); il conto-terzismo (solo 11% delle imprese), pur diffuso, non caratterizza la maggioranza delle imprese, la gestione diretta delle relazioni e dei clienti finali (privati) è quindi un punto fondamentale per molte imprese, particolarmente per quelle con più addetti.

### 3.5 La dinamica osservata

Guardando poi agli aspetti maggiormente congiunturali e legati alle performance di breve periodo occorre evidenziare come prevalga la stabilità, questo vale soprattutto in termini di addetti (3/4 dei casi rispetto agli ultimi tre anni), mentre sul fatturato vengono riportate maggiori fluttuazioni con una leggera prevalenza delle dinamiche negative (30%) sulle positive (26%). Ma la stabilità va anche interpretata: vi è infatti una parte

consistente di imprese, soprattutto le ditte individuali con un solo addetto, che, pur volendo migliorare la situazione aziendale (es. aumentare il fatturato migliorando soprattutto i margini), sono orientate a mantenere questa struttura aziendale con l'attuale numero di addetti e quindi ponendo un limite alla crescita della propria capacità produttiva.

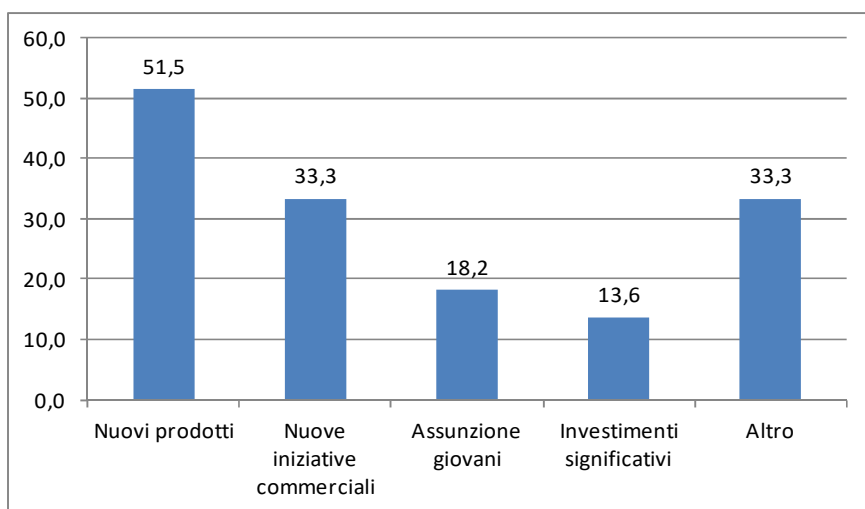
*Figura 21. Dinamica aziendale delle imprese indagate (2015-2017) (%) – addetti e fatturato*



Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

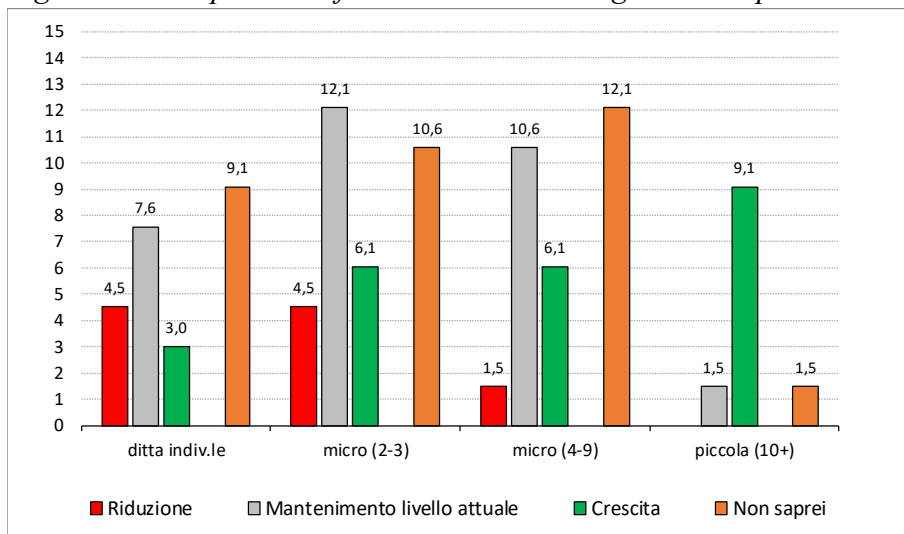
Ciò non significa che vi sia necessariamente chiusura verso ogni cambiamento (ad es. le collaborazioni con altre aziende sono mediamente viste come positive e ben accette). Inoltre, sulle base delle previsioni delle stesse aziende, le prospettive appaiono a loro volta abbastanza stabili, con una lieve prevalenza degli scenari di crescita dei fatturati, soprattutto per le imprese di maggiore dimensione.

*Figura 22. Strategie seguite e/o leve di sviluppo aziendale utilizzate recentemente (%)*



Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

Figura 23. Prospettive di fatturato a medio-lungo termine per settore (%)

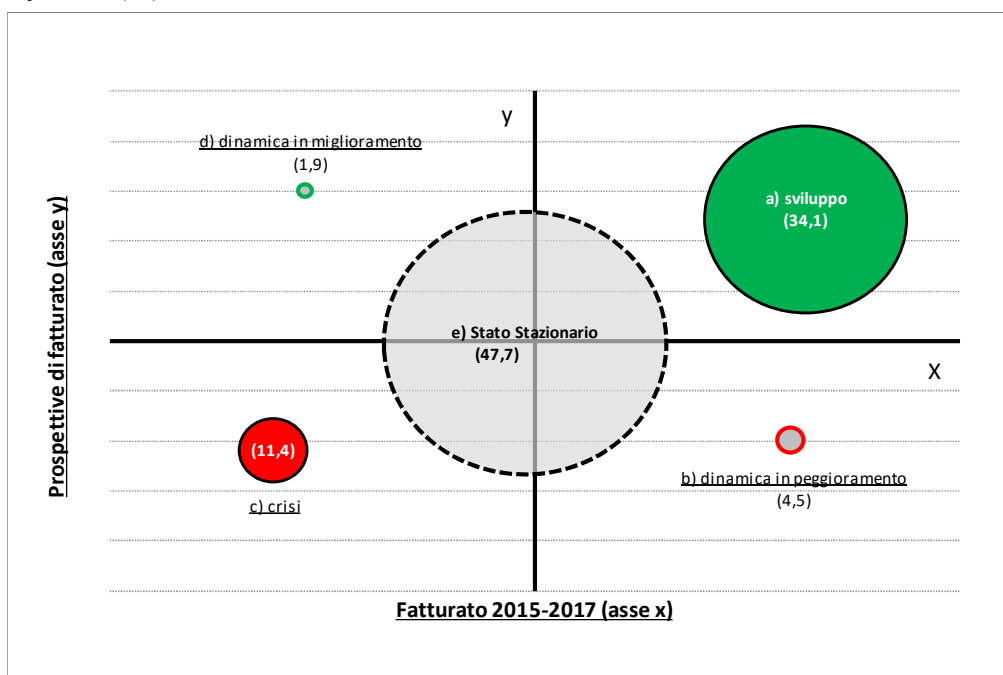


Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

Del resto sono proprio le imprese più strutturate che intraprendono azioni volte allo sviluppo della base produttiva con assunzioni o con investimenti, mentre le iniziative volte alla promozione ed introduzione di nuovi prodotti riguardano un po' tutte le aziende a prescindere dalla loro dimensione, anche se le imprese più piccole sembrano poco orientate ad interventi straordinari di sviluppo aziendale, o perché non credono che siano efficaci nel loro caso o perché non vogliono o possono intraprenderli.

Inoltre, guardando alle singole aziende e alle loro performance recenti e future, occorre evidenziare come a fronte di una maggioranza di imprese (47,7% del totale del campione) che possiamo definire appartenenti al cd. "stato stazionario", ovvero che vivono situazioni di stabilità e presentano prospettive anch'esse stazionarie, vi sono poi oltre 1/3 delle aziende che potremmo sinteticamente definire "in sviluppo", combinando una dinamica in crescita (o almeno in equilibrio) nel periodo 2015-2017 e prospettive di ulteriore rafforzamento della dinamica del fatturato nel medio-lungo periodo. Un piccolo gruppo (11,4%) risulta invece in crisi, con una contrazione dei ricavi nell'ultimo triennio e prospettive altrettanto negative.

Figura 24. Posizionamento delle imprese rispetto alle dinamiche di fatturato passate e previste per il futuro (%)

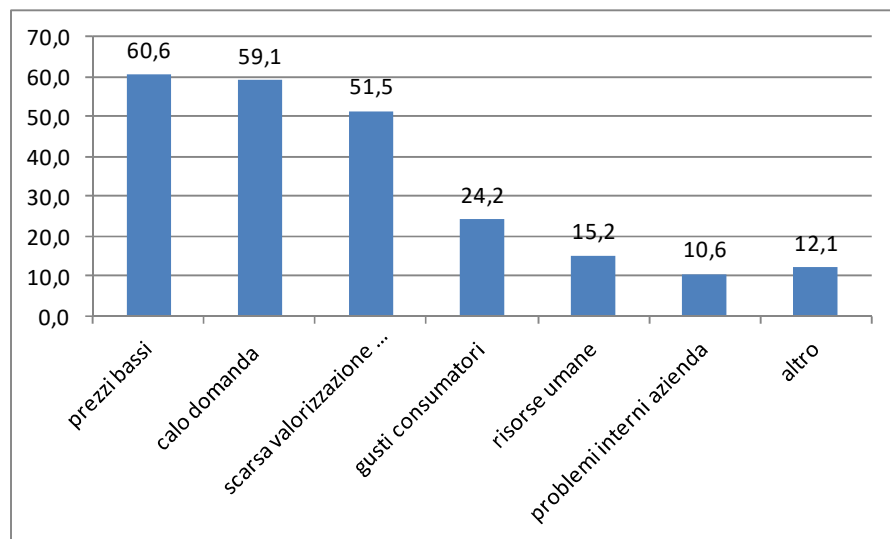


Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

### 3.6 Le strategie e le richieste emergenti

Prima di entrare nel merito delle strategie è interessante dare uno sguardo alla percezione dei problemi da parte delle imprese: fattori esterni quali la concorrenza (prezzi bassi) e la domanda (calo o basso livello) rappresentano la difficoltà più menzionata (rispettivamente, 60,6% e 59,1%), mentre fattori interni all'azienda, es. problemi interni (10,6) e risorse umane (15,2%), sembrano essere un problema meno ricorrente. Interessante come oltre la metà delle imprese (51,5%) metta in evidenza la scarsa valorizzazione del prodotto locale.

Figura 25. L'incidenza dei problemi e delle difficoltà (%)



Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

Passando ad analizzare le strategie dichiarate dalle imprese occorre evidenziare come i bisogni, alcuni taciti, altri richiesti esplicitamente dalle imprese siano molti se l'ottica è quella dello sviluppo del settore o anche del suo mantenimento ai livelli attuali. La perdita di 1/5 di base produttiva che è avvenuto in meno di 10 anni, dalla crisi ai giorni nostri, insieme ad una struttura di addetti non vecchia ma comunque matura, ed alle tipiche difficoltà di dare continuità alla impresa, quando questa è artigiana e molto piccola, rappresentano un'ipoteca sul futuro e sulla sostenibilità a lungo termine della filiera, così come la conosciamo oggi.

Allo stesso tempo le imprese interpellate hanno espresso le loro richieste di supporto, insieme a quella che è la loro visione del contesto e del mercato e di ciò che le imprese sono in grado di fare al suo interno, il supporto finanziario (47,0%) è quello (ovviamente) più richiesto, ma anche la creazione di reti di imprese e/o lo sviluppo di collaborazioni tra aziende (40,9%), la valorizzazione della filiera locale e della produzione artigiana (37,9%) ed un supporto alla promozione ed alla ricerca/gestione rapporti con clienti e commerciali (27,3%); abbiamo infatti visto come le piccole aziende di questo settore, lavorando sul 'su misura', abbiano poca propensione nell'utilizzare i canali distributivi, commerciali e promozionali più ricorrenti in altri settori o in altre fasce di mercato e di impresa all'interno della stessa filiera legno-mobili.

Meno diffuse - ma non necessariamente meno importanti per le aziende che le segnalano - sono le richieste relative alla formazione dei giovani (21,2%), a Innovazione e Design (16,7%), al supporto alla continuità aziendale (16,7%) ed alla certificazione (10,6%), alcuni di questi sono bisogni che si verificano solo in alcune fasi della vita di una piccola impresa. Inoltre la richiesta di supporto per la formazione dei giovani e la certificazione sono tipiche delle imprese più strutturate del nostro campione, la continuità aziendale e la formazione dei giovani sono ovviamente fondamentali per evitare che venga disperso e perduto un importante know-how artigianale, tuttavia non tutte le ditte individuali e mono-addetto ritengono interessante o fattibile tentare la carta della successione aziendale, specie se in assenza di interesse da parte dei figli o altri componenti più giovani della famiglia.

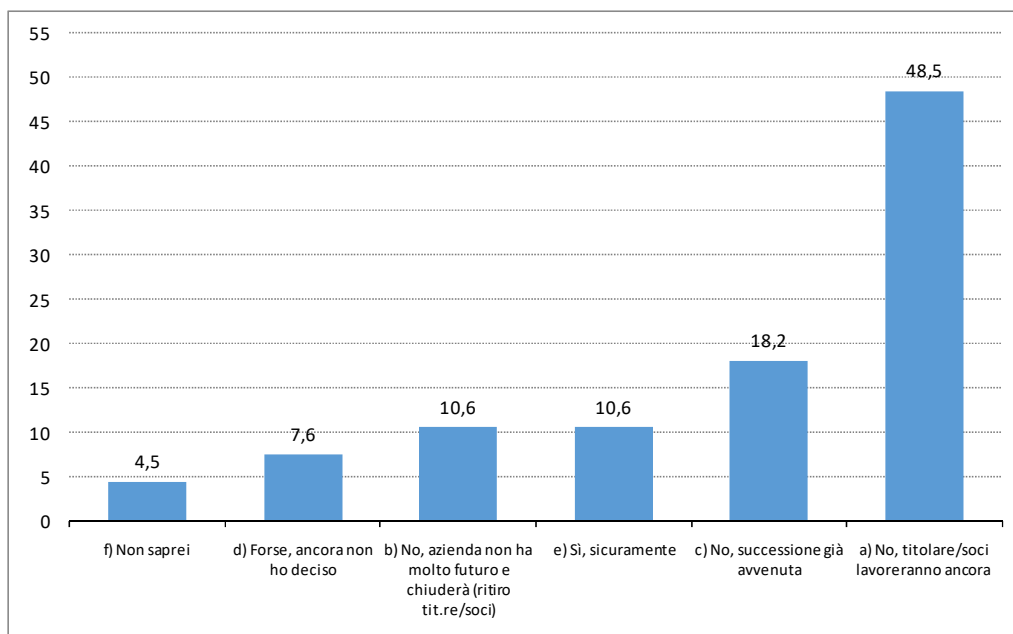
### 3.7 Prospettive del legno-mobili

Pur in tendenziale contrazione, la filiera legno-mobili presenta in Toscana ancora una consistenza importante con oltre 5.000 imprese e circa 24.000 addetti, con la maggior parte delle imprese che si collocano nell'artigianato. Malgrado la rilevanza della filiera, il settore ha poca visibilità dal punto di vista del dibattito economico e occupazionale, ricevendo scarsa attenzione per i risultati che ottiene e anche per i problemi che si ritrova ad affrontare e che purtroppo determinano questo lento ma progressivo assottigliamento della base produttiva ed imprenditoriale della filiera.

A parte il forte bisogno di supporto finanziario e di aiuto agli investimenti, abbiamo visto come, a detta delle stesse imprese, la filiera abbia necessità di puntare maggiormente sulla valorizzazione del prodotto locale, sullo sviluppo delle collaborazioni tra imprese (che spesso sono più isolate che in altri settori manifatturieri) e più in generale sull'essere 'più filiera', in altre parole più integrata, oltre a garantire la riproduzione dei fattori umani e materiali in ottica futura. Del resto, le condizioni della domanda, pur soffrendo della concorrenza di prezzo e di una flessione dei consumi che è durata diversi anni, offrono comunque degli spazi di mercato interessanti e anche resilienti se affrontati con il giusto approccio commerciale.

Malgrado le opportunità di rilancio, il segnale d'allarme più preoccupante è quello dell'invecchiamento e di un ricambio imprenditoriale insufficiente. La continuità aziendale e la formazione (ed inserimento in azienda) dei giovani sono ovviamente fondamentali per evitare il processo di assottigliamento del settore con conseguente dispersione dell'importante know-how artigianale legato alla falegnameria tradizionale, anche se non tutte le ditte ritengono interessante o fattibile tentare la carta della successione aziendale. Particolarmente le ditte individuali e quelle mono-addetto, specie se in assenza di interesse da parte dei figli o altri componenti più giovani della famiglia, rinunciano alla successione e questa valutazione, pur legittima, può essere però influenzata dal contesto esterno non favorevole e dalla concreta mancanza di possibili candidati alla successione. Azioni integrate di formazione e sensibilizzazione e orientamento a partire dalle scuole devono e possono avere un impatto per riportare interesse su un settore in grado oggi e nel futuro di offrire occupazione e reddito nella nostra regione. Del resto, com'è stato messo in evidenza, pur sullo sfondo della grande trasformazione (di settore e non solo) relativa alle quote di mercato internazionali, le problematiche sembrerebbero riguardare - almeno in egual misura - "l'insufficienza di competenze tecnico-professionali introdotte nel sistema oltre che delle capacità manageriali e strategiche delle imprese dei diversi territori" (Garofoli, 2014, p. 50).

Figura 26. Le imprese di fronte al problema della continuità e della successione aziendale (%)



Fonte: elaborazioni su dati indagine CNA Toscana

Bisogna infatti tenere conto sia dei bisogni espliciti ma anche di quelli taciti, pertanto azioni integrate di formazione, sensibilizzazione e orientamento a partire dalle scuole possono avere un impatto di promozione

e di ‘scoperta’ del settore fra i giovani, la scarsa conoscenza del settore diffusa fra i giovani è un aspetto di questa ‘sottovalutazione’ della filiera e delle sue tipicità.

#### 4. Conclusioni

L’analisi comparativa tra i due settori, moda e falegnameria, conferma come il loro sviluppo, mantenimento o declino siano da imputarsi soprattutto a fattori macro e “meso”, con i fattori e comportamenti aziendali che si adeguano di conseguenza a questi fattori di contesto esterni all’azienda. La moda infatti mantiene la propria consistenza grazie al ricambio della piccola imprenditorialità straniera e ad un’organizzazione industriale di settore ancora caratterizzata da una natura distrettuale e da reti di subfornitura e di terzismo. Attraverso questi meccanismi possono nascere e crescere imprese che si concentrano solo sulla produzione - è il caso del terzismo della moda - e che, pur trascurando aspetti aziendali di solito fondamentali quali la promozione, il marchio e la commercializzazione, ottengono comunque risultati e performance soddisfacenti e paradossalmente migliori delle altre aziende non terziste. Più in generale si conferma come l’elemento distrettuale sia ancora un potente elemento discriminante, causa/effetto della nascita e dello sviluppo di una piccola impresa, i cui titolari sono spesso stranieri, a forte impatto economico, oltre che occupazionale.

A livello micro non sembrano invece emergere elementi che spiegano in modo evidente un maggior vantaggio competitivo della moda sulla falegnameria, sulla base di scelte, strategie e comportamenti apparentemente più efficaci da un punto di vista imprenditoriale e manageriale. Anzi emerge il paradosso di un settore in declino, la falegnameria, che presenta aziende attualmente ben posizionate sul mercato ma che ‘non crede’ e ‘non investe’ nel futuro attraverso l’ingresso di giovani e un investimento significativo.

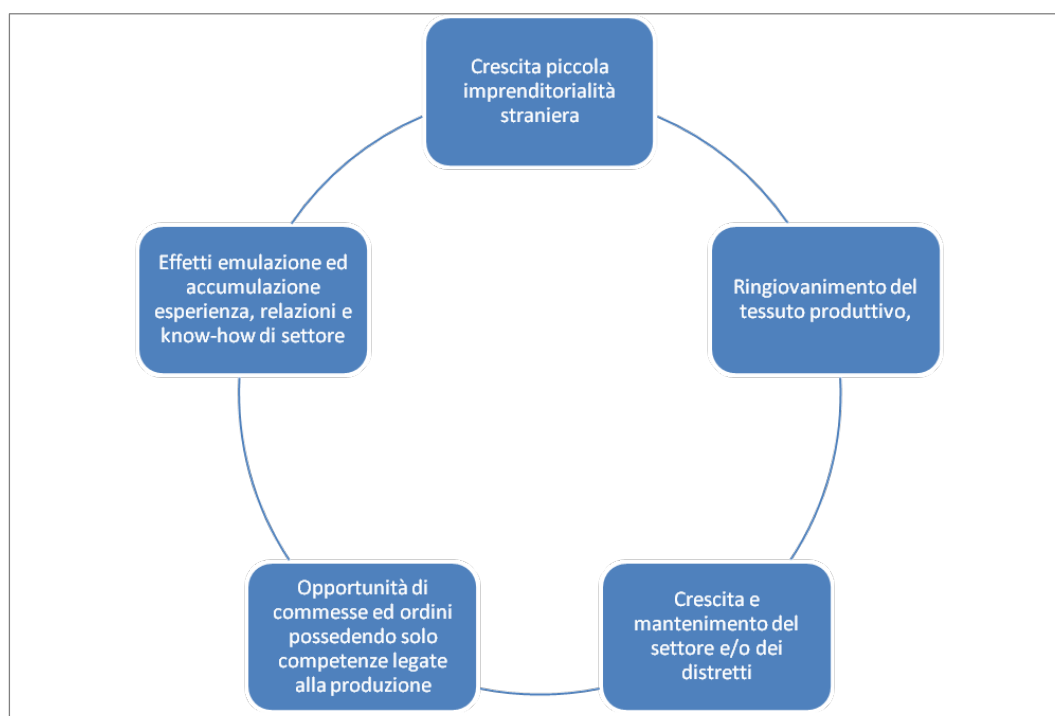
E’ proprio il meccanismo della subfornitura, importante nella moda e trascurabile nella falegnameria, che favorisce l’ingresso di imprenditori di origine straniera che attualmente rappresenta l’unica fonte di ricambio imprenditoriale che fa sì che un settore possa guardare ad un futuro di tenuta/sviluppo. L’assenza di questo meccanismo, non bilanciato da interventi volti a favorire l’ingresso di giovani italiani in un settore, rappresenta purtroppo la premessa di un declino del settore, com’è il caso della falegnameria, dalla cui analisi a livello micro non emergerebbe un quadro così fosco. Ma è proprio l’invecchiamento della base imprenditoriale (ed occupazionale) a sancire un destino di riduzione, se non verranno intraprese misure compensative. Del resto, la letteratura ha evidenziato come la perdita di micro competenze industriali e del patrimonio di relazioni, possano mettere in seria discussione la riproduzione e la sopravvivenza stessa delle “tipologie” produttive distrettuali (Iuzzolino, Micucci, 2011; Becattini, Rullani, 1993; Brusco, Paba, 1997; Foresti, Guelpa, Trenti, 2010). Inoltre, come sottolineava Becattini “se la delocalizzazione di alcune fasi del processo [...] dovesse divenire troppo veloce rispetto al ritmo di crescita del distretto (peggio ancora se si accompagnasse ad un suo ristagno o declino), ne risulterebbe intaccato durevolmente il potenziale di riproduzione e sviluppo del sistema locale” (Becattini, 2000, p. 120).

L’aspetto interessante di questa analisi comparativa consiste nel fatto di mostrare che alcune condizioni micro possono anche essere simili tra settori che invece presentano una dinamicità assai diversa. Ma in ottica di sviluppo locale e settoriale contano molto di più aspetti strutturali e di prospettiva, quali appunto l’età media della base imprenditoriale e della manodopera, la presenza di investimenti e soprattutto la nascita ed il ricambio imprenditoriale, facilitato dalla presenza di legami distrettuali e di contoterzismo, da un lato, e dall’immigrazione, dall’altro. L’evoluzione attuale dei distretti ha intrapreso una traiettoria molto diversa da ciò che si poteva prevedere durante gli anni d’oro di questo fenomeno in Italia ed in Toscana: si è assistito ad una trasformazione – e non ad una scomparsa- di questa organizzazione industriale a livello territoriale. Appare infatti come il contoterzismo sia un elemento ancora forte. In compenso però i comportamenti e i valori sociali associati al distretto e ben individuati in certi periodi storici appaiono ormai poco o per niente riconoscibili, anche per i cambiamenti culturali intergenerazionali e per l’avvento dell’imprenditorialità straniera nelle aree distretto e più in generale della globalizzazione. In effetti, come viene evidenziato anche in altri studi e approfondimenti specifici su questi temi, l’incidenza dell’immigrazione in molti distretti è divenuta molto elevata con riferimento tanto alla forza-lavoro (spesso *low-skilled*) quanto alla componente imprenditoriale (De Marchi, Grandinetti, 2014; Murat, Paba, 2006). La perdita dell’identità sociale originaria (e la trasformazione verso tante identità, tra loro molto più slegate e disomogenee) non sembra al momento compromettere la vita produttiva di questi settori, la cui organizzazione di filiera sembra ancora riprodursi grazie alla sussistenza delle condizioni economiche di base ed all’ingresso di imprenditorialità straniera che attualmente sta garantendo il necessario ricambio generazionale.

Tabella 11. Sintesi di alcune condizioni aziendale e settoriali nella moda e nella falegnameria in Toscana

Contesto/livello di analisi	Moda	Falegnameria
Settoriale/meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimento della base imprenditoriale, produttiva ed artigiana;</li> <li>- Mantenimento di legami produttivi tra imprese (subfornitura e terzismo) su filiere molto orientate all'export ed in alcuni casi caratterizzate da marchi importanti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perdita della base imprenditoriale, produttiva ed artigiana, soprattutto quella più orientata alla produzione e meno alle attività collaterali;</li> <li>- Scarsi legami produttivi e di collaborazione tra imprese, prevale la collaborazione con professionisti ed una produzione quasi esclusivamente su commessa.</li> </ul>
Aziendale/micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprese con trend mediamente positivi di fatturato ed anche di altri indicatori aziendali (particolarmente i terzisti), ma con basso orientamento al cambiamento, per molti ritenuto non necessario;</li> <li>- Quota imprenditoriale di origine straniera alta e crescente, a cui si associa un'imprenditoria più giovane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante quota di imprese in crescita orientate al prodotto ed alla ricerca dei clienti;</li> <li>- modesta è però la quota di imprese che investono a lungo termine in capitale e risorse umane giovani;</li> <li>- Quota imprenditoriale di origine straniera bassa, invecchiamento della 'popolazione' imprenditoriale ed artigiana, prospettiva di ulteriore riduzione con il pensionamento degli attuali imprenditori e la mancanza continuità aziendale e di ricambio imprenditoriale.</li> </ul>

Figura 27. Circolo virtuoso tra imprenditorialità straniera, ringiovanimento del settore e mantenimento/crescita della base produttiva





## 5. Bibliografia

- Accetturo A., Bassanetti A., Bugamelli M., Faiella I., Finaldi Russo P., Franco D., Giacomelli S., Omiccioli M. (2014), Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi, in: Rotondi Z. (a cura di), *Filiere produttive e nuova globalizzazione*, Roma-Bari: UniCredit Spa- Gius.Laterza & Figli. 3-81.
- Accetturo A., Giunta A., Rossi S., Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione, *L'industria*, XXXII, 1, gennaio-marzo: 145-164.
- Banca d'Italia (2009), Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano, *Questioni di economia e finanza (Occasional Papers)*, 45, aprile.
- Becattini G (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Il Mulino.
- Becattini G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*. Torino: Rosenberg & Sellier.
- Becattini G., Rullani E. (1993), Sistema locale e mercato globale, *Economia e Politica industriale*, 80: 25-48.
- Bellandi M., Coltorti F. (2014), Distretti industriali e medie imprese, tra declino e traiettorie di sviluppo industriale in Italia. In Bellandi M., Caloffi A. (a cura di), *I nuovi distretti industriali*. Bologna: il Mulino. 13-31.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*. Torino: Rosenberg & Sellier.
- Brusco S., Paba S. (1997), Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta. In Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*. Roma: Donzelli. 265-333.
- Caserta D., Ricchetti M. (2002), Il mercato mondiale della moda e la Toscana, in Labory S., Zanni L., *Il sistema moda in Toscana*. Firenze: IRPET. 109-145.
- Chiavesio M., Micelli S. (2007), Oltre il distretto come sistema: le strategie delle imprese fra locale e globale. In Guelpa F., Micelli S. (a cura di), *I distretti industriali del terzo millennio*. Bologna: il Mulino. 103-146.
- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S. (2011), Internazionalizzazione delle reti di fornitura: imprese distrettuali e non distrettuali a confronto, *Economia e Politica Industriale - Journal of Industrial and Business Economics*, 38, 3: 193-207.
- De Marchi V., Grandinetti R. (2014), I distretti industriali veneti tra crisi ed evoluzione. In Bellandi M., Caloffi A. (a cura di), *I nuovi distretti industriali*. Bologna: il Mulino. 141-153.
- Ferrucci L., Picciotti A. (2016), Il ruolo del made in Italy per l'economia italiana: oggi e domani. In: Gregori G.L. (a cura di), *Made in Italy. Una lettura critica fra eredi virtuosi e dissipatori*. Bologna: il Mulino. 23-59.
- Fontefrancesco M.F. (2016), Industria 4.0, distretti industriali e conoscenza artigiana, *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2, maggio-agosto: 173-193.
- Fortis M. (2005), *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione*. Bologna: il Mulino.
- Fortis M., Quadrio Curzio A. (2002) (a cura di), *Complessità e distretti industriali: dinamiche, modelli, casi reali*, Bologna: il Mulino.
- Foresti G., Guelpa F., Trenti S. (2010), I distretti industriali verso l'uscita dalla crisi, *Economia e Politica Industriale*, 37, 2: 109-126.
- Foresti G., Guelpa F., Trenti S. (2008), I distretti industriali alla prova della palingenesi, *L'industria*, XXIX, 3, luglio-settembre: 547-570.
- Frazzoni S., Giannangeli S., Guagnini M., Simongini L. M. (2014), Il contenuto di valore aggiunto e occupazione delle esportazioni: un confronto internazionale, in: Rotondi Z. (a cura di), *Filiere produttive e nuova globalizzazione*, Roma-Bari: UniCredit Spa- Gius.Laterza & Figli. 109-163.
- Garofoli G. (2014), Sviluppo territoriale e distretti industriali: traiettorie evolutive e trasformazioni alla luce dei risultati dell'ultimo censimento. In Bellandi M., Caloffi A. (a cura di), *I nuovi distretti industriali*. Bologna: il Mulino. 33-59.
- Giunta A., Rossi S. (2017), *Che cosa sa fare l'Italia. La nostra economia dopo la grande crisi*. Roma-Bari: Gius. Laterza & Figli.
- Giunta A., Scalera D. (2011), Dal decentramento alle catene globali del valore: la subfornitura industriale in Italia, *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2, dicembre:195-219.
- Iuzzolino G., Micucci G. (2011), Le recenti trasformazioni nei distretti industriali italiani, in: Osservatorio nazionale distretti italiani, *Rapporto 2011*. Unioncamere. 75-110.

- Krugman P. (1991), *Geography and Trade*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano*. Venezia: Marsilio editori.
- Marini D. (2015), Le metamorfosi dei distretti industriali, *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2, Maggio-agosto: 255-271.
- Murat M., Paba S. (2006), I distretti industriali tra immigrazione e internazionalizzazione produttiva. In Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*. Catanzaro: Rubbettino. 177-207.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke: Macmillan.
- Resciniti R., Santillo M. (2016), Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali: una fotografia in movimento, in: Osservatorio nazionale distretti italiani, *Rapporto 2015*. Unioncamere. 53-75.
- Ricchetti M. (2010), Executive summary. In Manuelli A., Ricchetti M. (a cura di), *Moda artigiana toscana e mercati esteri: il caso della distribuzione britannica e tedesca*. Firenze: Unioncamere Toscana. 5-9.
- Ricciardi A. (2013), Distretti industriali e imprese artigiane: effetti della crisi e riposizionamento strategico, *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2: 267-297.
- Rullani E. (2016), *Distretti e filiere in evoluzione*, in: Osservatorio nazionale distretti italiani, *Rapporto 2015*. Unioncamere. 76-103.

## **Abstract**

Starting from the 2008 crisis, the Tuscan manufacturing base, in its artisan and micro-small company component, highlighted a significant downturn in its business base, mainly caused by significant market socio-demographic changes,. However, the sectoral trajectories and business strategies are far from being homogenous across sectors. A fundamental difference is given by the progressive increase of the immigrant-owned small companies, which in the case of fashion in Tuscany have nearly reached the 50% share, in terms of the incidence on the total number of manufacturing craft enterprises. Not all sectors have seen such an intense process as what has been done with a district-type organization and with no spread of the sub-contractor.

The analysis here proposed, after providing a general framework of Tuscan manufacturing craftsmanship, will focus on two very different sectors for organization and dynamics of the last decade: fashion and carpentry (woodworking and furniture-making), sectors for which two surveys are also available qualitative carried out by CNA Toscana that provide interesting insights on the difficulties faced and on the strategies followed by the companies.

Despite the crisis, the first sector, strongly oriented towards exports and rooted in specific territories of the region, saw overall growth, associated with a progressive and significant increase in the incidence of the foreign company, with a role of the artisan company which remains well anchored to subcontracting or subcontracting.

The second sector, woodworking and furniture-making, more focused on the internal market, much smaller than fashion and more widespread throughout the region, has, instead, not kept its district connotation, with a subcontractor that has lost relevance and with many companies that, even if small and artisans, manage their customers directly. Overall, the sector suffered a slow but progressive decline, with an entrepreneurial base that has been reduced, associated with a modest incidence of the immigrant-owned company.