



# **Il sistema moda toscano**

Firenze, Febbraio 2019

## RICONOSCIMENTI

Il lavoro è stato realizzato da Natalia Faraoni e Tommaso Ferraresi, sotto il coordinamento di Simone Bertini, dirigente dell'area Sviluppo locale, sistemi produttivi e imprese dell'IRPET.  
Editing a cura di Elena Zangheri.

## Indice

INTRODUZIONE	5
1. LA RILEVANZA DELLA MODA NELL'ECONOMIA TOSCANA E IL SUO CONTRIBUTO ALLA CRESCITA REGIONALE ATTRAVERSO LE ESPORTAZIONI	7
2. LA MODA IN TOSCANA: SPECIALIZZAZIONI E SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI	13
2.1 Composizione e andamento	13
2.2 Dalle dimensioni aziendali alla localizzazione dei sistemi produttivi specializzati	15
2.3 La capacità di produrre ricchezza e distribuirla sul territorio regionale	18
Box 1. Si può parlare di un sistema moda toscano?	23
Box 2. Effetto distretto: produttività e redistribuzione dei salari nel sistema locale di Santa Croce sull'Arno	25
3. LA MODA TOSCANA NELLE CATENE REGIONALI, INTERREGIONALI E INTERNAZIONALI DEL VALORE	29
3.1 Il posizionamento del sistema moda toscano e delle sue produzioni nelle catene del valore	30
3.2 L'attivazione della moda: le relazioni intersettoriali e quelle salariali nelle catene del valore intra-regionali	33
4. LE IMPRESE E LE FILIERE DELLA MODA TOSCANA NELLA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE	43
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	53



## INTRODUZIONE

Quando parliamo di moda ci riferiamo ad alcune specializzazioni manifatturiere dedicate alla produzione di beni di consumo come l'abbigliamento, le calzature, gli accessori. Dal punto di vista dei processi produttivi esse appartengono a filiere distinte, ma rispondono a logiche organizzative simili e sono spesso accomunate dalla presenza delle grandi firme o dei distributori internazionali impegnati nella vendita di un'ampia gamma di prodotti. Queste produzioni rappresentano una delle facce più note del cosiddetto *Made in Italy*.

Nondimeno, la specializzazione in questa manifattura tradizionale viene spesso additata quale tallone di Achille dell'industria italiana: scarso utilizzo delle tecnologie, poca R&S (codificata con il numero di brevetti), nanismo imprenditoriale, bersaglio della globalizzazione (come rincorsa al più basso costo del lavoro). Un'economia basata sui settori della moda è quindi oggetto di critiche o lodi a seconda del contesto e della platea di riferimento.

Un'analisi del sistema moda nel suo complesso e nelle articolazioni settoriali, considerando sia la dinamica di breve e medio periodo, sia la più recente fotografia che i dati disponibili permettono di scattare, può aiutare a costruire un quadro completo ed equilibrato delle forze in campo.

La Toscana, come è noto, è una regione a forte concentrazione produttiva in questi settori, che si sviluppano e affermano negli anni del boom economico e affondano le proprie radici in un passato più lontano; sono colpiti duramente dai processi di globalizzazione e, più di recente, dalla crisi economica del 2008, ma resistono e si riaffermano negli ultimi anni, grazie al traino dell'export.

Le produzioni della moda in Toscana hanno quindi subito vicende alterne. Nel corso del Secondo dopoguerra, infatti, sono state le protagoniste inattese dello sviluppo regionale. Nella monografia su "Lo sviluppo economico della Toscana" del 1975, Giacomo Becattini richiamava l'attenzione sull'importanza di settori quali il tessile, l'abbigliamento, la pelletteria e le calzature per la crescita delle aree territoriali della cosiddetta "campagna urbanizzata" negli anni del boom economico e dell'industrializzazione leggera (Becattini 1975).

Successivamente il quadro internazionale ha subito profondi mutamenti e anche le produzioni della moda sono state soggette a forti pressioni competitive, soprattutto nell'era dell'ultima globalizzazione (Baldwin 2106). Questa fase ha coinciso con l'ascesa delle catene globali del valore favorita dall'ampia diffusione di tecnologie per la gestione delle filiere produttive e profondi processi di liberalizzazione degli scambi internazionali, con l'ingresso sulla scena economica mondiale di un selezionato gruppo di economie emergenti. L'ascesa delle catene globali del valore ha permesso la diffusione tra le imprese manifatturiere delle economie avanzate di pratiche di delocalizzazione produttiva di tipo verticale e la forte crescita di quei sistemi produttivi capaci di entrare nelle filiere internazionali, specialmente nelle fasi industriali relativamente a monte. La nuova globalizzazione è uno degli shock macroeconomici intervenuti tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni Duemila, assieme al già citato dispiegamento delle tecnologie ICT e al processo di integrazione europea, culminato con l'adozione dell'euro.

La pressione competitiva che è scaturita da questi fenomeni è sicuramente una delle chiavi per spiegare il cosiddetto "declino" che ha caratterizzato l'economia italiana, e toscana, nei primi anni Duemila. Le conseguenze sulla moda e sulle sue diverse specializzazioni e configurazioni territoriali sono state profonde. L'indicatore più evidente è la forte contrazione di unità locali e di addetti che ha contrassegnato questa fase storica.

La Toscana, rispetto alle altre regioni italiane, si è distinta per una posizione di mezzo: ha subito in maniera meno forte gli effetti della crisi, ma non è riuscita successivamente a riprendersi tanto quanto altre realtà. In questo quadro, l'andamento delle produzioni della moda è emblematico. Vittime della pressione competitiva internazionale, esse sono al centro della stagnazione delle esportazioni toscane nel periodo che ha preceduto la Grande Recessione; ma anche le protagoniste di una ristrutturazione interna che ha garantito un recupero di produttività e una dinamica positiva delle vendite estere della regione nel corso dell'ultimo decennio.

Obiettivo di questo lavoro è fornire un quadro aggiornato del sistema moda toscano anche in comparazione con altre regioni italiane. Esso si compone di quattro sezioni. La prima sezione dà conto del ruolo che il

sistema moda ha avuto nell'economia regionale toscana negli ultimi anni per chiarire come la stagnazione, prima, e la debole ripresa, dopo, siano in gran parte il prodotto delle alterne vicende di queste specializzazioni produttive.

Nella seconda sezione si offre invece quadro interpretativo più dettagliato del sistema moda, dalle sue specializzazioni alla sua articolazione territoriale in chiave sia statica che dinamica, a partire dagli anni Duemila fino a oggi. A conclusione di questa sezione, proponiamo due approfondimenti che descrivono, il primo, i meccanismi di funzionamento interni alle sue diverse specializzazioni; il secondo, la relazione tra le economie esterne distrettuali e i comportamenti e le performance delle imprese nel caso studio del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno.

Con la terza sezione abbandoniamo la prospettiva puramente settoriale e territoriale per abbracciare una logica di filiera. Questa, partendo dai legami a monte e a valle con le catene internazionali del valore, esplora la produzione di valore aggiunto da queste generata e la sua diffusione, soprattutto per quanto concerne i redditi distribuiti, nei diversi sistemi locali della Toscana.

Infine, la quarta sezione esplora la diffusione dei processi di digitalizzazione legati al paradigma Industria 4.0 tra le imprese della moda toscana, a partire dai risultati di due indagini svolte dall'Irpet sulle imprese manifatturiere di grandi e piccole dimensioni.

I risultati dell'analisi evidenziano la capacità del sistema moda toscano di reagire, pur a seguito di un processo di selezione e restringimento, alle minacce della globalizzazione, e il ruolo centrale che questo ha avuto nella ripresa dell'economia regionale all'indomani della Grande Recessione. Le produzioni della moda sono state in grado di consolidarsi negli ultimi anni, recuperando competitività. La crescita è stata trainata dalle esportazioni, che assorbono una quota rilevante della produzione del sistema e che, attraverso le filiere produttive interne alla regione, sono state in grado di generare una ricchezza relativamente diffusa anche a chi non è direttamente affacciato sui mercati internazionali. I settori che più hanno sofferto, in effetti, sono stati quelli più in difficoltà a riposizionarsi sui mercati esteri, come il tessile e le calzature. Il successo in termini di esportazioni e di addetti degli ultimi anni si deve in particolare alla filiera della pelletteria, che sembra assumere in Toscana la forma di un vero e proprio sistema. Ben integrato nelle catene internazionali del valore grazie alla presenza di multinazionali della moda con sede anche in regione, si articola a livello territoriale con produzioni altamente specializzate a monte e valle della filiera: dal distretto conciario di Santa Croce sull'Arno, che rimane uno degli ultimi presidi europei della produzione di pelle e cuoio; al ruolo di trascinamento e impulso delle grandi firme; fino all'articolazione territoriale di conto terzi e fornitori.

In prospettiva, il recupero di competitività delle produzioni più arretrate e la persistenza nel successo di quelle più dinamiche passa anche per l'innovazione tecnologica, oggi declinata nel paradigma 4.0. Da una prima analisi della penetrazione dei processi di digitalizzazione e della ristrutturazione organizzativa necessaria per implementarli, le imprese della moda appaiono effettivamente in ritardo rispetto agli altri settori. Tuttavia, il mondo della moda è molto differenziato. Esistono imprese integrate nelle catene del valore internazionali, che hanno investito in capitale umano altamente qualificato, dandosi una struttura più articolata, le quali raggiungono livelli di digitalizzazione comparabili a quelli di aziende di alta tecnologia. Si tratta semmai di comprendere meglio quanto queste imprese di punta siano in grado di o ritengano strategico trascinare il resto del sistema moda verso nuovi investimenti e quanto il paradigma Industria 4.0 risulti appetibile per le aziende più distanti dalla frontiera tecnologica, che fanno ancora oggi dell'intensità di lavoro e della forte flessibilità i propri tratti distintivi.

1.

## LA RILEVANZA DELLA MODA NELL'ECONOMIA TOSCANA E IL SUO CONTRIBUTO ALLA CRESCITA REGIONALE ATTRAVERSO LE ESPORTAZIONI

La crescita della Toscana negli anni della Grande Recessione e in quelli immediatamente successivi ha ricevuto dalle esportazioni uno dei pochi impulsi positivi. Le vendite estere di beni della regione tra il 2007 e il 2017 sono cresciute in termini nominali del 27,8%, determinando una delle dinamiche migliori a livello nazionale. Le produzioni del sistema moda sono state al centro di questa performance, con una crescita complessiva del 37,0%, tanto che se oggi, dopo anni di dibattito sul declino dell'economia italiana e toscana, siamo tornati giocoforza a parlare di una regione trainata dalle esportazioni, il merito è soprattutto di queste specializzazioni produttive. Il sistema moda, in effetti, appare centrale per capire, da una parte, il processo di stagnazione dell'economia nazionale e delle varie regioni negli anni che hanno preceduto la crisi economica; dall'altra, lo spazio ritrovato dalle imprese italiane e toscane sui mercati internazionali in ripresa negli anni della Grande Recessione. Il quadro interpretativo di questo lavoro si sviluppa a partire dalla dinamica attraversata da questo settore prima, durante e dopo la crisi, come specchio delle difficoltà e della capacità di ristrutturarsi e di recuperare competitività del sistema produttivo nazionale e regionale. Capacità che nel contesto produttivo odierno, dominato dalle catene internazionali del valore, si sostanzia nella cattura della domanda internazionale in modo da generare una ricchezza per quanto possibile diffusa per il territorio attraverso i segmenti regionali delle catene del valore. Prima di raccontare la struttura e la dinamica interna del sistema della moda toscano conviene contestualizzare la performance della moda toscana negli ultimi anni nel quadro nazionale, partendo da un confronto con due regioni di punta dell'economia italiana, come il Veneto e la Lombardia, e approfondendo poi la dinamica delle esportazioni, dirimente per coglierne le evoluzioni di medio e lungo termine.

L'economia toscana, almeno nella sua componente manifatturiera, risulta fortemente specializzata nelle produzioni legate alla moda. Basti pensare che, nel 2017, il peso di tali produzioni nel paniere dei prodotti esportati era pari al 39,1%, quasi il doppio rispetto al 22,0% delle Marche e al 20,1% del Veneto e quasi quattro volte rispetto al peso che esse hanno in Lombardia<sup>1</sup> (11,9%).

Le industrie tessile, dell'abbigliamento e della pelletteria e calzature costituiscono in termini di valore aggiunto il 5,2% dell'economia regionale e il 29,5% della sua componente manifatturiera<sup>2</sup>. Rispetto al totale italiano del settore, il comparto toscano pesa il 22,1% in termini di valore aggiunto e il 21,1% in termini di produzione (Tab.1.1). Nel confronto con le principali regioni, la Toscana, fortemente specializzata nei settori della moda, è seconda soltanto alla Lombardia (23,0%), la cui economia è però molto più grande e composita, e davanti al Veneto (16,3%).

Tabella 1.1

PESO DEL VALORE AGGIUNTO DEL SISTEMA MODA SUL TOTALE DELLA MANIFATTURA REGIONALE E SUL SISTEMA MODA NAZIONALE. TOSCANA, LOMBARDIA E VENETO. 2014

	Peso del sistema moda su manifattura regionale (valore aggiunto)	Peso del sistema moda regionale su sistema moda nazionale (valore aggiunto)
Toscana	29,5%	22,1%
Lombardia	8,5%	23,0%
Veneto	12,2%	16,3%

Elaborazioni su tavola IRIOT

Tra l'altro, i dati macroeconomici non consentono di identificare il peso della gioielleria, anch'essa pezzo importante delle produzioni della moda a livello regionale. Se includiamo anche quest'ultimo settore e consideriamo gli addetti impiegati dalle unità locali delle imprese, vediamo come la Toscana sia la regione italiana con il maggior peso in termini di addetti del sistema moda (22,8%). Più della Lombardia, la cui quota di addetti totali alla manifattura è tripla rispetto alla Toscana. Inoltre, scendendo a un più spinto dettaglio settoriale notiamo che la Toscana è sovra-rappresentata in tutti i comparti della moda rispetto al proprio peso

<sup>1</sup>Scegliamo il Veneto e la Lombardia per una comparazione con la Toscana perché esse rappresentano due regioni di punta dell'economia nazionale, con un ruolo importante nei settori moda.

<sup>2</sup>In questo lavoro si considerano come parte integrante del sistema moda le seguenti specializzazioni settoriali: industria tessile (Ateco 13), abbigliamento (Ateco 14), industria del cuoio e della pelletteria (Ateco 15.1), industria calzaturiera (Ateco 15.2) e gioielleria (Ateco 32.1). Utilizzando anche dati micro è possibile distinguere ulteriormente all'interno dei diversi settori. I dati macroeconomici non permettono invece di includere la gioielleria nel sistema moda.

sulla manifattura italiana in generale (7,9%). In particolare, questo è vero per i settori del cuoio e della pelletteria e della gioielleria (Tab.1.2).

Tabella 1.2  
QUOTA DI ADDETTI ERGIONALIS SUL TOTALE ITALIANO. TOSCANA, LOMBARDIA E VENETO. 2016

	Toscana	Lombardia	Veneto
Addetti Totale economia	7,0%	21,4%	10,1%
Addetti Manifattura	7,9%	24,3%	14,1%
Addetti Sistema Moda	22,8%	19,7%	15,5%
Addetti Tessile	19,6%	36,4%	9,5%
Addetti Abbigliamento	17,4%	18,8%	15,6%
Addetti Cuoio e pelletteria	46,3%	9,6%	21,5%
Addetti Calzature	19,0%	7,8%	18,3%
Addetti Gioielleria	30,8%	12,6%	18,5%

Elaborazioni su dati Istat

L'importanza delle industrie della moda in Toscana rispetto a Lombardia e Veneto si coglie anche osservando il numero di distretti industriali definiti da Istat con specializzazione in uno dei settori economici del comparto (Tab.1.3). Esso è in Toscana superiore a quello delle altre due regioni sia in termini assoluti (10 distretti specializzati vs. 8), pur a fronte di un numero complessivo di distretti molto inferiore, che in termini relativi: in Toscana, in sostanza due distretti su tre sono specializzati nelle produzioni della moda, a fronte di (circa) 1 su 3 in Veneto e Lombardia.

Tabella 1.3  
DISTRETTI INDUSTRIALI SPECIALIZZATI IN SETTORI DELLA MODA. TOSCANA NEL CONFRONTO CON LOMBARDIA E VENETO. CENSIMENTO INDUSTRIA E SERVIZI 2011

	Distretti industriali Specializzati nel comparto moda		Quota %
Toscana	15	10	67%
Lombardia	29	8	28%
Veneto	28	8	29%

Elaborazioni su dati Istat

La moda toscana, come quella delle altre regioni italiane, trae buona parte dei propri ricavi dalle vendite estere. Si tratta, in realtà, di uno dei comparti manifatturieri caratterizzati dalla maggiore apertura all'esterno. In Tabella 1.4 si vede come oltre l'80% delle vendite realizzate dal settore (esclusa la gioielleria) sono realizzate sui mercati interregionali e, soprattutto, internazionali. Le industrie della moda "esportano" alle altre regioni italiane il 33,9% e all'estero il 47,0% delle proprie produzioni. Rispetto a Lombardia e Veneto, la moda toscana è (leggermente) meno (direttamente) proiettata sui mercati internazionali; e molto più esposta sugli altri mercati regionali.

Tabella 1.4  
QUOTA DI PRODUZIONE ESPORTATA ALLE ALTRE REGIONI (APERTURA AL COMMERCIO INTERREGIONALE) E AI PAESI ESTERI (APERTURA AL COMMERCIO INTERNAZIONALE) DAL SISTEMA MODA. TOSCANA, LOMBARDIA E VENETO. 2014

	Apertura al commercio interregionale	Apertura al commercio internazionale
Toscana	33,9%	47,0%
Lombardia	16,7%	53,7%
Veneto	26,2%	50,7%

Elaborazioni su tavola IRIOT

Oltre a una fotografia del sistema moda statica ma comparata con altre regioni di punta dell'economia italiana, che ne mostra il forte grado di specializzazione nel sistema moda e l'apertura nazionale internazionale, possiamo fornire un quadro della sua dinamica alla luce dei processi di ristrutturazione e di recupero di competitività che hanno caratterizzato i sistemi produttivi italiani nel corso degli anni Duemila.

Adottiamo un orizzonte di analisi di medio termine, che considera sia gli anni Duemila, con l'introduzione della moneta unica e il nuovo impulso alla globalizzazione dato dall'ingresso della Cina nel WTO e dallo smantellamento dell'accordo Multifibre, che la Grande Recessione e la fase successiva e partiamo dalla dinamica delle vendite estere (Fig.1.5). Con riferimento al primo periodo, le esportazioni di prodotti a prezzi correnti da parte della Toscana sono cresciute a un tasso più debole tra 2000 e 2007 (18,5%) rispetto a quello che ha caratterizzato Lombardia (36,9%) e Veneto (34,2%)<sup>3</sup>. In tutti e tre i casi, il contributo alla crescita delle produzioni della moda è stato molto basso (Lombardia e Veneto) se non addirittura negativo

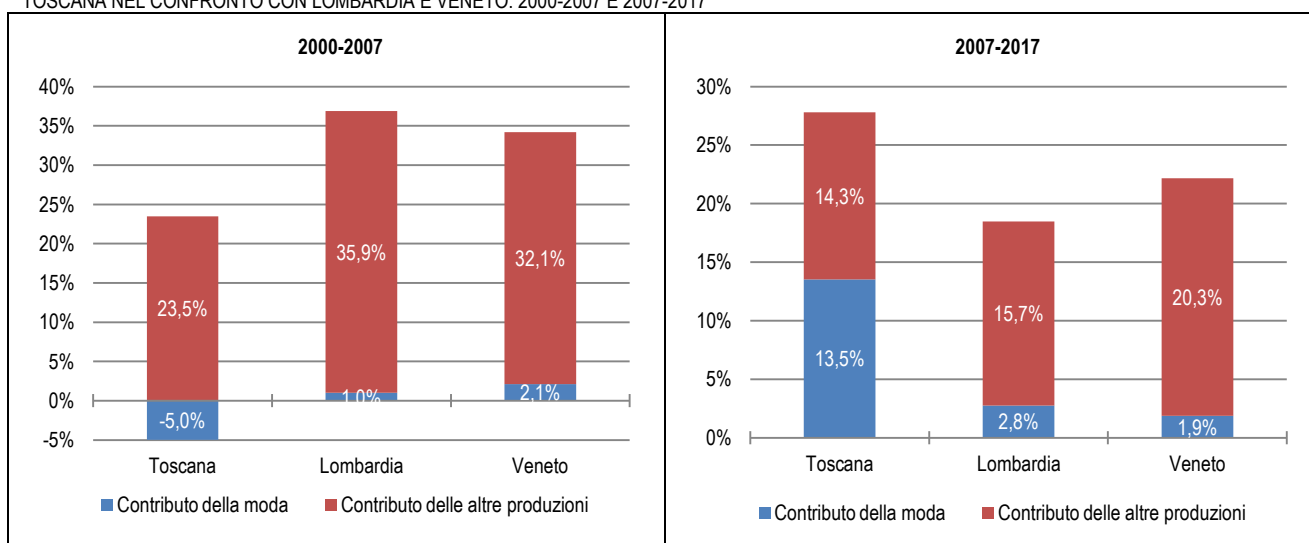
<sup>3</sup> Si tratta di esportazioni di prodotti. I dati sono al netto di oro e prodotti della raffinazione del petrolio.



(Toscana)<sup>4</sup>. L'incapacità delle produzioni italiane di penetrare i mercati internazionali durante questi anni di "declino" trova quindi nelle produzioni del comparto della moda uno dei maggiori responsabili, in un quadro relativamente solido rappresentato dalle altre produzioni delle economie delle regioni più avanzate e aperte al commercio internazionale; ancorché più debole in Toscana.

Diverso è quanto è accaduto tra il 2007 e il 2017, anni in cui le esportazioni toscane sono cresciute più rapidamente (27,8%) rispetto a quelle di Lombardia (18,5%) e Veneto (22,2%), nonostante il rallentamento degli ultimi anni da imputare soprattutto alla cattiva performance delle vendite estere di macchinari. In questo periodo il contributo delle produzioni della moda è stato fondamentale per l'economia regionale anche in confronto al ruolo del settore in Lombardia e Veneto. Infatti, se l'apporto positivo del sistema moda in Toscana è anche figlio del maggior peso che tali produzioni hanno sul paniere complessivo dei prodotti esportati (39,1% in Toscana vs. il 20,1% in Veneto e l'11,9% in Lombardia), la dinamica delle vendite estere è stata comunque più brillante in Toscana (37,0%) rispetto a quella registrata in Lombardia (24,3%) e in Veneto (8,2%).

Figura 1.5  
IL CONTRIBUTO DELLA MODA E DELLE ALTRE PRODUZIONI REGIONALI ALLA CRESCITA DELLE ESPORTAZIONI DI BENI A PREZZI CORRENTI. LA TOSCANA NEL CONFRONTO CON LOMBARDIA E VENETO. 2000-2007 E 2007-2017



Elaborazioni Irpet su dati Istat

A fronte di questo andamento sui mercati esteri è interessante capire come si sono mossi altri indicatori macroeconomici a livello settoriale. A questo proposito, la Figura 1.6 riporta per Toscana, Lombardia e Veneto, la dinamica aggregata delle industrie tessili, dell'abbigliamento e della pelletteria e calzature in termini di valore aggiunto, ore lavorate, investimenti fissi lordi e produttività tra 2000 e 2016. I valori sono espressi sotto forma di numeri indice (2007 = 100) in modo da evidenziare meglio le tendenze pre- e post-crisi economica.

Dai grafici ben emerge la fase che ha preceduto la crisi economica, contraddistinta da una riduzione del contenuto di lavoro e del valore aggiunto del settore in tutte e tre le regioni, anche se meno evidente, in termini di valore aggiunto, in Toscana. Dato che le ore lavorate sono diminuite a un tasso superiore rispetto al valore aggiunto, la produttività, misurata come valore aggiunto per addetto, è cresciuta negli anni appena precedenti alla Grande Recessione in tutte le regioni, spinta anche da un buon dinamismo in termini di investimenti fissi lordi, in particolare in Toscana.

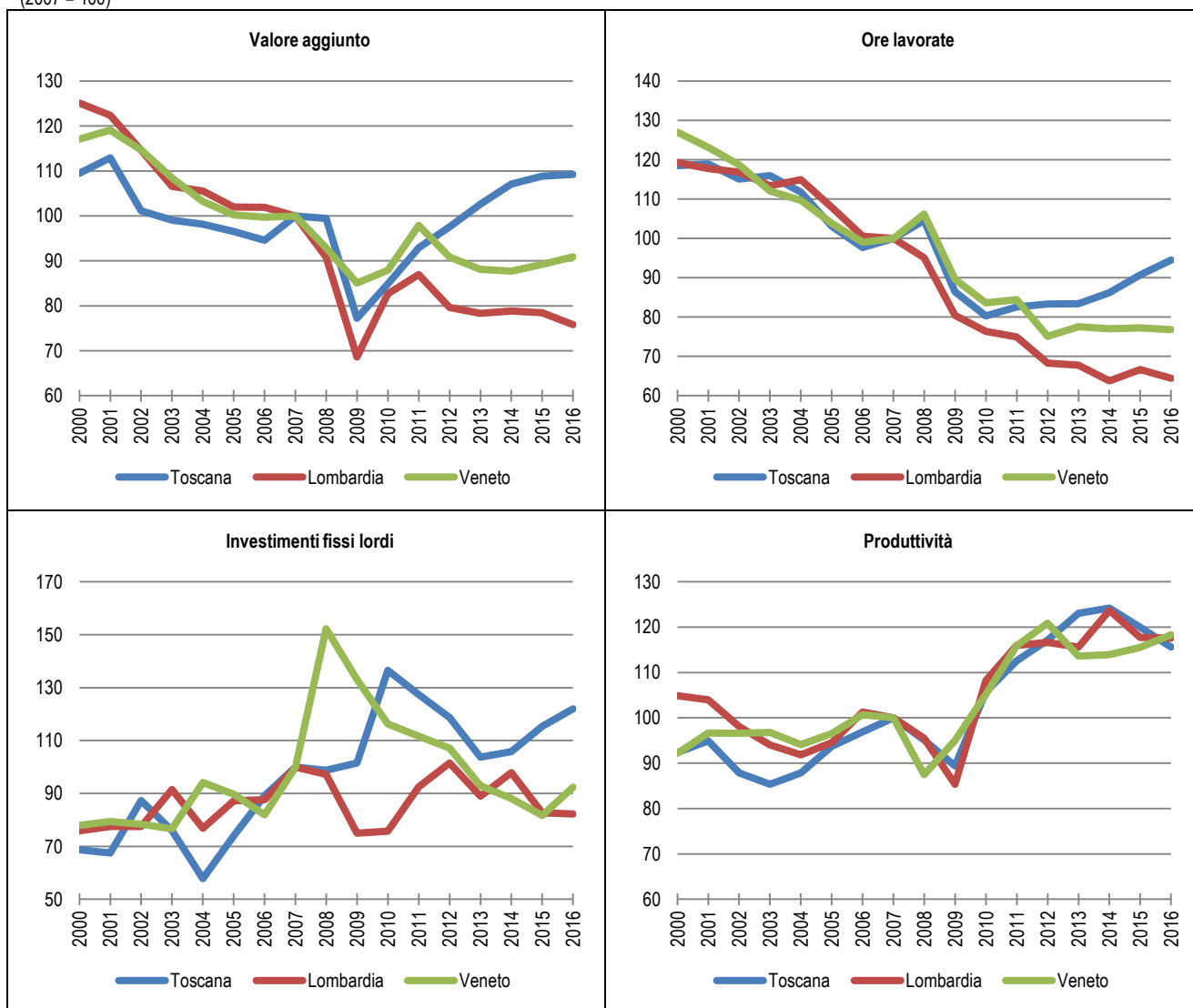
Inoltre, dopo la caduta di attività dovuta all'impatto della crisi economica, la Toscana si è notevolmente differenziata per performance rispetto a Lombardia e Veneto. In termini di valore aggiunto, infatti, il comparto in Toscana ha recuperato velocemente i valori del 2007, guadagnando nel 2016, rispetto a quell'anno, il 10% circa. Una dinamica simile ha caratterizzato gli investimenti fissi lordi, nel 2016 superiori di oltre 20 punti percentuali rispetto ai livelli del 2007. Anche l'andamento in termini di ore lavorate, seppure

<sup>4</sup> Il contributo alla crescita di una particolare produzione al tasso di variazione aggregato è il tasso di crescita di tale produzione moltiplicato per il peso di questa nel paniere aggregato.

meno accentuata rispetto a quella del valore aggiunto, è stato più vivace in Toscana che in Lombardia e Veneto.

Rispetto alle altre due regioni, quindi, la dinamica del sistema moda in Toscana è stata particolarmente brillante, intraprendendo un percorso di maggior crescita sia in termini di valore aggiunto che di ore lavorate, a parità di andamento in produttività<sup>5</sup>, reso possibile anche da una più spiccata dinamica degli investimenti. Se infatti la moda toscana, come macrosettore rispetto agli altri e nel confronto con la moda di Lombardia e Veneto, si caratterizza tradizionalmente per un basso tasso di investimento<sup>6</sup>, tale divario si è ridotto nel tempo.

Figura 1.6  
DINAMICA DI ALCUNI INDICATORI MACROECONOMICI RELATIVI AL SISTEMA MODA. TOSCANA, LOMBARDIA E VENETO. 2000-2016. NUMERI INDICE (2007 = 100)



Elaborazioni Irpet su dati Istat

<sup>5</sup> La produttività è qui calcolata come rapporto tra valore aggiunto e ore lavorate.

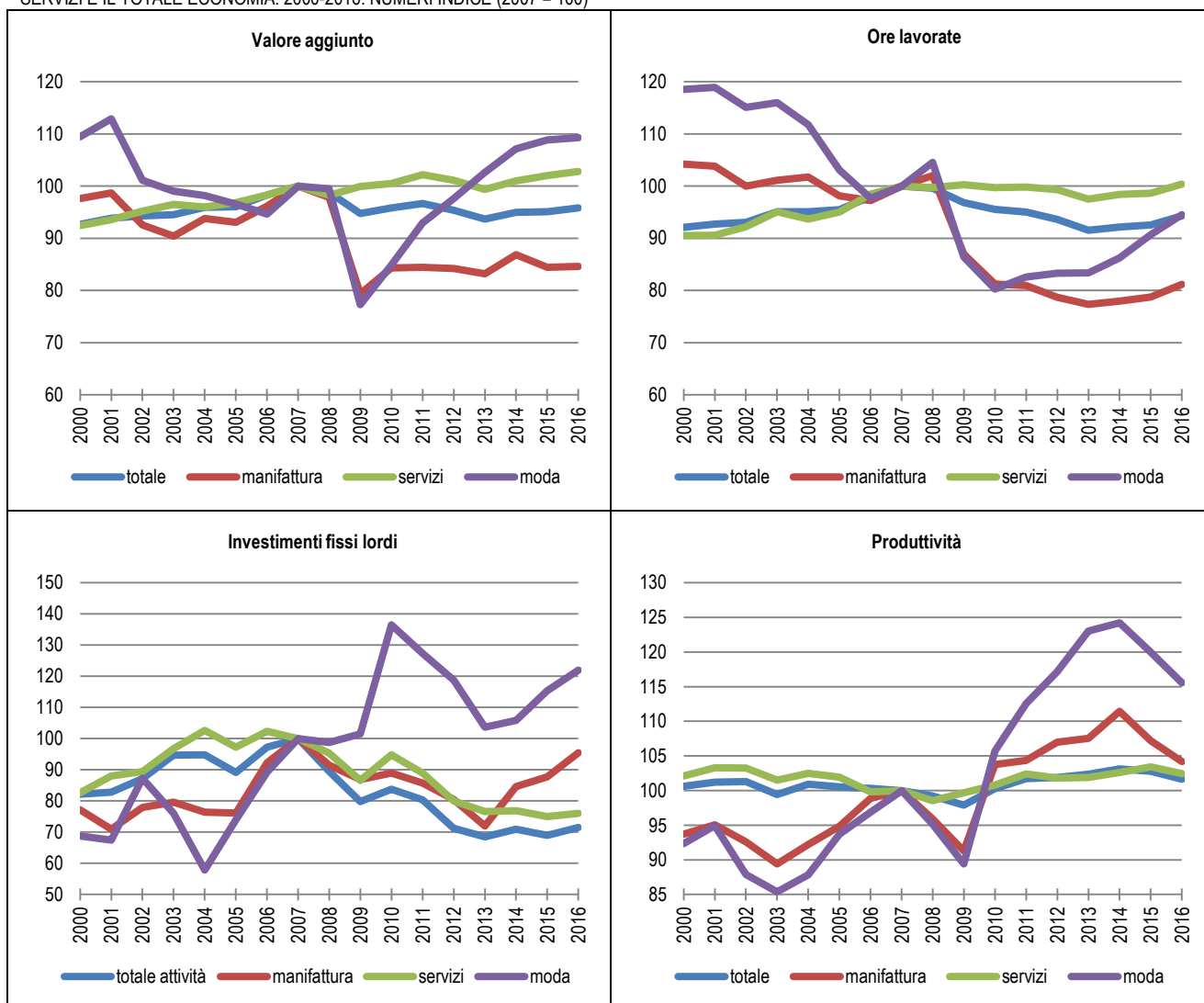
<sup>6</sup> Il tasso di investimento è dato dal rapporto tra investimenti fissi lordi e ore lavorate.

Il processo di consolidamento del macrosettore appare più chiaro se confrontato con il totale dell'economia regionale, i servizi e la manifattura nel suo complesso (Fig. 1.7). L'andamento del valore aggiunto aggregato della moda è stato, nel periodo pre-crisi, più negativo rispetto a quello che ha caratterizzato la manifattura in generale, complice la forte contrazione di alcune delle specializzazioni di punta, quali tessile e calzature. Dopo la caduta del 2009, tuttavia, esso è tornato a crescere e lo ha fatto a una velocità molto superiore rispetto al resto dell'industria, ma anche rispetto al resto dell'economia regionale.

Il quadro delle ore lavorate rispetta, nel confronto con gli altri settori, quello del valore aggiunto, accentuando semmai la caduta pre-crisi e attuando, di contro, il rimbalzo successivo al calo del 2009. Il recupero in termini di ore lavorate successivo al 2009 è stato nondimeno più accentuato nella moda rispetto al resto della componente manifatturiera.

La dinamica positiva della produttività già vista per la moda toscana nel confronto con Veneto e Lombardia risalta anche nella comparazione con gli altri settori dell'economia regionale. A un andamento sostanzialmente in linea con il resto della manifattura negli anni che hanno preceduto la crisi economica ha fatto da contraltare una accelerazione in quelli successivi alla caduta, ciclica, del 2009. La dinamica della produttività, più pronunciata rispetto a quella già buona della manifattura in generale può essere spiegata anche da una più vivace traiettoria degli investimenti fissi lordi del settore.

Figura 1.7  
DINAMICA DI ALCUNI INDICATORI MACROECONOMICI SETTORIALI DELLA TOSCANA. IL SISTEMA MODA NEL CONFRONTO CON LA MANIFATTURA, I SERVIZI E IL TOTALE ECONOMIA, 2000-2016. NUMERI INDICE (2007 = 100)

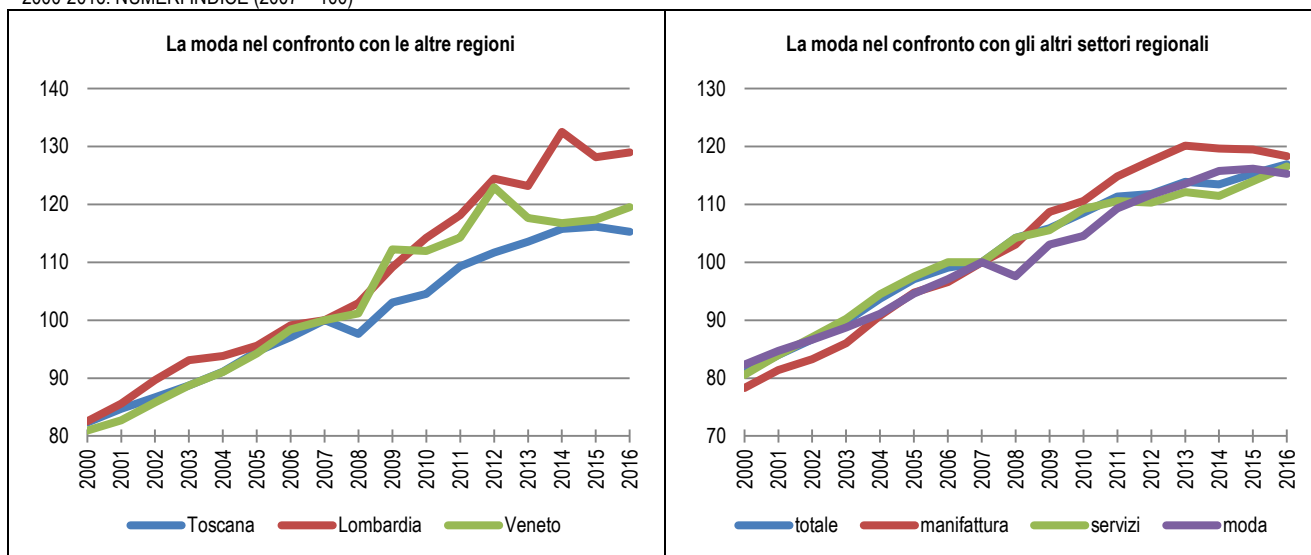


Elaborazioni Irpet su dati Istat

Ciò che resta da capire è se alla buona dinamica macroeconomica che emerge dai dati in termini di capacità del sistema di tornare a generare ricchezza nel corso del tempo si sia associata una altrettanto buona abilità in termini redistributivi (Fig. 1.8). Rimanendo sui dati di contabilità, nel confronto con Lombardia e Veneto si osserva come l'andamento dei redditi da lavoro dipendente per ore lavorate della moda toscana sia stato meno accentuato rispetto a quello mostrato dallo stesso macrosettore nelle altre due regioni, dove i guadagni di produttività si sono trasmessi maggiormente ai salari dei lavoratori, in particolare in Lombardia. Nel confronto interno alla Toscana, con gli altri settori economici, e in particolare con la manifattura nel suo insieme, la moda si è mossa, seppure in modo meno accentuato, in linea con il resto del sistema.

Figura 1.8

ANDAMENTO DEI REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE A PREZZI CORRENTI. IL SISTEMA MODA TOSCANO NEL CONFRONTO CON QUELLO DELLA LOMBARDIA E QUELLO DEL VENETO (SX). IL SISTEMA MODA TOSCANO NEL CONFRONTO CON GLI ALTRI SETTORI DELL'ECONOMIA REGIONALE (DX). 2000-2016. NUMERI INDICE (2007 = 100)



Elaborazioni Irpet su dati Istat

Gli andamenti aggregati del sistema moda osservati in questa sezione dipingono un quadro di forte protagonismo del macrosettore nell'economia regionale toscana, su più fronti macroeconomici e in confronto con due delle regioni italiane più forti come la Lombardia e il Veneto. Nonostante il forte impatto della crisi proprio sulla manifattura *Made in Italy*, successivamente alla prima ondata che ha colpito i mercati internazionali, possiamo affermare che la moda toscana ha dato un impulso fondamentale alla ripresa dell'economia regionale, sostenendo significativamente la produzione di ricchezza interna.

Il quadro macroeconomico qui delineato richiede che adesso si approfondisca il caso del sistema moda toscano, in termini settoriali e territoriali, cercando di delineare quei meccanismi che dalla cattura della domanda internazionale gli consentono di generare una ricchezza diffusa. Temi, questi, che saranno oggetto delle prossime sezioni.

## 2. LA MODA IN TOSCANA: UN QUADRO D'INSIEME

Dall'analisi dei dati macroeconomici è emerso il ruolo di traino del sistema moda nei confronti dell'economia regionale, sospinto anche da una certa ripresa degli investimenti. Essa però, oltre a non considerare la performance della gioielleria, non ha potuto investigare la grande eterogeneità interna del macrosettore moda. La stessa performance sui mercati internazionali è il prodotto di andamenti molto differenziati a livello di specializzazioni settoriali e, come vedremo, territoriali. L'evoluzione nel tempo di tali specializzazioni e il loro contributo alla dinamica complessiva del sistema moda sono l'oggetto di questa sezione, che abbandonerà la prospettiva comparata della prima parte per concentrarsi sulla sola Toscana. Un'analisi della composizione settoriale delle produzioni moda, considerando sia la dinamica di breve e medio periodo, sia la più recente fotografia che i dati disponibili permettono di scattare, può aiutare a costruire un quadro più completo ed equilibrato delle forze in campo.

### 2.1 Composizione e andamento

La natura attuale del sistema moda toscano è il risultato di processi di cambiamento di lungo periodo, riconducibili all'“industrializzazione leggera” del Secondo Dopoguerra, che hanno trovato terreno fertile nell'urbanizzazione della campagna a prevalente struttura mezzadrile (Sereni 1947, Becattini 1975, Anselmi 2001). In effetti i dati censuari mostrano una evoluzione costante della manifattura fino agli anni Ottanta, con un'incidenza tale da impiegare in certi contesti più della metà degli addetti totali. I protagonisti di questo sviluppo si contraddistinguono per una forte concentrazione territoriale, distribuendosi lungo le principali vie di comunicazione della Valle dell'Arno e specializzandosi in produzioni tipiche del *Made in Italy*. Oltre al tipo di prodotto che rientra nella categoria “beni di consumo” orientati all'esportazione, queste imprese sono accomunate dalla prevalenza di piccole dimensioni e dal fatto che gran parte della popolazione locale vi trova occupazione diretta o indiretta, delineando una vera e propria comunità produttiva. Esse si configurano, in vari casi, come sistemi distrettuali classici, caratterizzati da legami di subfornitura, da rapporti interimpresa consolidati, sia di tipo formale che informale, dal senso di appartenenza a una stessa comunità. Dal punto di vista storico, la loro affermazione affonda le radici negli anni successivi al boom economico, con un *exploit* negli anni Settanta, per lo più con modalità spontanee, trainate dalla domanda estera, alla cui affermazione anche le istituzioni locali e le associazioni di categoria e dei lavoratori hanno contribuito significativamente.

È a partire dagli anni Ottanta che inizia la contrazione manifatturiera in favore di un generale processo di terziarizzazione dell'economia. In questo quadro la Toscana perde posizioni rispetto ad altre regioni industrializzate per quanto riguarda il peso della componente industriale, risultando nel 2011 la nona regione italiana, con il 27% di addetti nella manifattura. Se però ci focalizziamo sui settori moda nei sistemi locali più specializzati, vediamo che questi, pur nel panorama generale di contrazione dell'industria, mantengono il profilo manifatturiero.

In Italia la moda occupa quasi 500mila addetti nel 2016, rappresentando il 13,2% dell'intero settore manifatturiero; poco meno di un quarto di tali addetti si trovano in Toscana, regione che è sede quindi del 23% della moda italiana, contro il 19,7% della Lombardia e il 15,5% del Veneto.

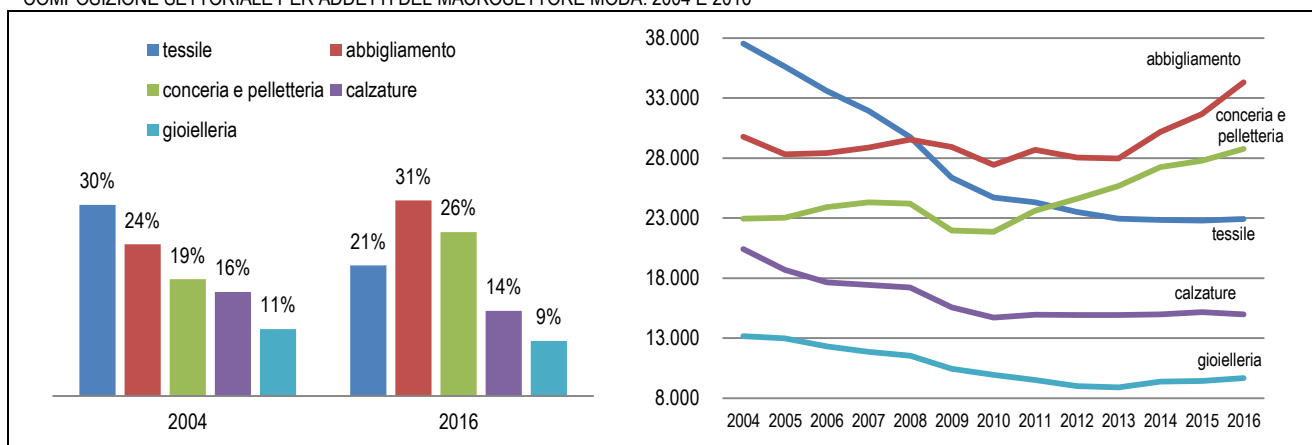
I settori che trainano questa egemonia sono, in termini di addetti assoluti, abbigliamento, conceria e pelletteria e tessile, mentre rispetto al loro peso a livello nazionale spicca la forte concentrazione toscana delle lavorazioni del pellame e dei gioielli, rappresentate ormai da un numero ristretto di realtà produttive in Italia come in Europa.

La composizione settoriale odierna della moda in Toscana è il risultato di un processo di trasformazione e ristrutturazione che ne ha modificato significativamente il volto originario. In linea generale l'andamento degli addetti manifatturieri segue un percorso di crescita massiccia fino agli anni Ottanta, quando inizia la contrazione delle occupazioni industriali a favore del processo di terziarizzazione dell'economia. Sono i processi di divisione internazionale del lavoro a colpire la manifattura tradizionale, favorendo un'espulsione

delle attività ad alta intensità di lavoro verso i paesi di nuova industrializzazione. Sono infatti le produzioni tessili, le calzature e l'abbigliamento a subire le perdite maggiori, mentre, pur in un panorama di contrazione degli addetti, resistono in Italia i sistemi produttivi specializzati nelle fasi legate alla concia e alla lavorazione delle pelli.

In Toscana il panorama generale rispecchia quello nazionale con alcune eccezioni (Fig. 2.1). Se ci concentriamo su due fotografie degli anni Duemila (prima e dopo la grande crisi), notiamo un cambiamento nella composizione settoriale del sistema moda: alla forte contrazione del tessile, nel 2004 primo settore per addetti, corrisponde nel 2016 l'avanzamento di abbigliamento e conceria e pelletteria, che diventano le specializzazioni maggioritarie, a fronte di un'ulteriore contrazione delle calzature e una stabilizzazione della gioielleria.

Figura 2.1  
 COMPOSIZIONE SETTORIALE PER ADDETTI DEL MACROSETTORE MODA. 2004 E 2016



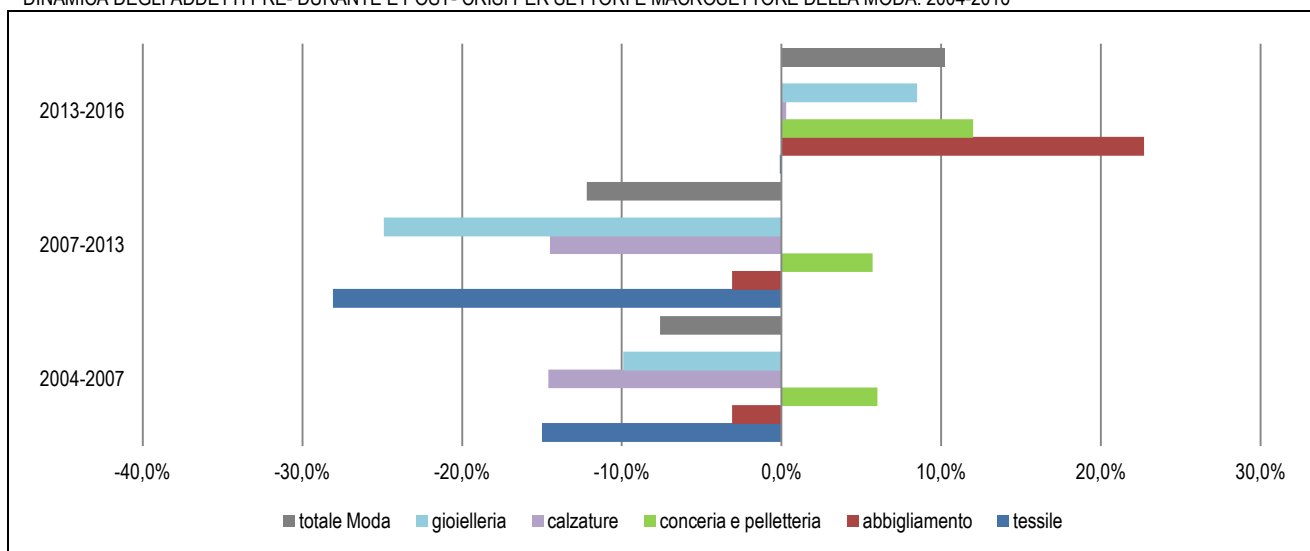
Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

La crisi del 2008 è intervenuta su tutta la manifattura, ma senza deviare di molto il percorso già intrapreso negli anni duemila, e colpendo le imprese soprattutto nella prima fase di contrazione dei mercati internazionali. Calcolando i tassi di variazione degli addetti per i tre periodi convenzionalmente pre-crisi (2004-2007), crisi (2007-2013) e post-crisi (2013-2016), solo pelletteria e conceria crescono sempre. Nell'ultima fase, tutti i settori mostrano una dinamica ascendente, di cui beneficia l'intero macrosettore. Significativo è l'exploit dell'abbigliamento, in controtendenza rispetto al dato nazionale<sup>7</sup>, probabilmente dovuto anche alla presenza di un'enclave legata al Pronto Moda cinese, localizzato nel distretto pratese, che punta ancora sulla competitività di prezzo.

La manifattura legata alla moda in Toscana rimane quindi il cuore della produzione industriale regionale, sebbene esca modificata dai processi di trasformazione degli ultimi decenni. A fronte di una contrazione generale di unità locali e addetti, si consolida il ruolo di traino delle lavorazioni della pelle (concia e pelletteria) e dell'abbigliamento, con una recente tenuta anche delle specializzazioni che più hanno sofferto i processi di globalizzazione come le calzature e il tessile e una ristrutturazione della gioielleria.

<sup>7</sup> A livello nazionale dal 2013 al 2016 gli addetti nel settore abbigliamento sono diminuiti dell'1%.

Figura 2.2  
DINAMICA DEGLI ADDETTI PRE- DURANTE E POST- CRISI PER SETTORI E MACROSETTORE DELLA MODA. 2004-2016



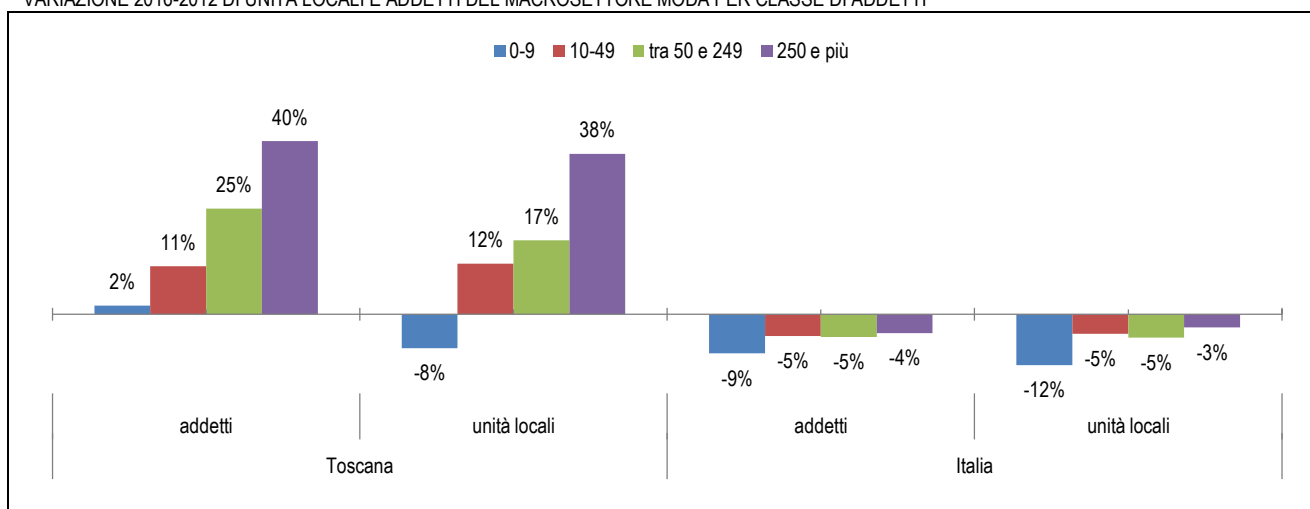
Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

## 2.2 Dalle dimensioni aziendali alla localizzazione dei sistemi produttivi specializzati

In Toscana i processi appena descritti assumono una conformazione precisa, sia per quanto riguarda le dimensioni di impresa, sia in riferimento alla loro organizzazione sui territori.

Rispetto al primo aspetto, considerando solo gli ultimi anni (2012 e 2016)<sup>8</sup>, la struttura delle imprese della moda distinte per dimensione mostra, a livello di unità locale e di addetti, una ristrutturazione che va oltre la contrazione orizzontale del settore, molto evidente su base nazionale (Fig. 2.3). Sebbene in un quadro generale di netta prevalenza delle micro e piccole dimensioni, nell'ultimo periodo si osserva una diminuzione delle unità locali al di sotto dei 9 addetti e una crescita più accentuata delle realtà produttive man mano che si sale di dimensioni. Dai microdati regionali della Toscana sappiamo inoltre che all'interno del sistema moda è la pelletteria di grandi dimensioni a crescere in modo sostenuto anche durante la prima fase della crisi (2007-2013).

Figura 2.3  
VARIAZIONE 2016-2012 DI UNITÀ LOCALI E ADDETTI DEL MACROSETTORE MODA PER CLASSE DI ADDETTI



Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

<sup>8</sup> I dati italiani sono disponibili sul sito dell'Istat dal 2012 al 2016.

Guardando nello specifico alle singole imprese, se il panorama prevalente è costituito da piccole aziende, non mancano le grandi firme di origine italiana - ma ormai a capitali anche internazionali - che hanno più sedi in Toscana di medie e grandi dimensioni e attivano un significativo indotto. A livello logistico raramente concentrano la propria attività in un unico stabilimento, tendendo invece a organizzarsi in più unità locali, che in alcuni casi non si collocano unicamente in Toscana, anche se in regione raccolgono la maggior parte dei propri addetti.

Se consideriamo infatti le imprese e non le unità locali sono 10 quelle con più di 250 addetti in Toscana, disseminati in più stabilimenti, in cui prevale la pelletteria, che insieme raccolgono oltre 5mila addetti, ossia il 5% del totale; circa 160 sono invece le imprese di medie dimensioni - tra 50 e 249 addetti - che ne assorbono più di 14mila.

Dal punto di vista insediativo è possibile identificare alcuni nuclei territoriali specializzati nei settori moda, in cui imprese di varie dimensioni convivono e intessono rapporti. Parliamo in primo luogo dei distretti, intendendo quelli identificati dall'Istat in base alla concentrazione di piccole imprese in determinati settori rispetto ai livelli nazionali. La Toscana conta 15 distretti di cui 10 specializzati nella moda, risultando insieme alle Marche, la regione con la più alta concentrazione in questo macrosettore (Tab. 2.4).

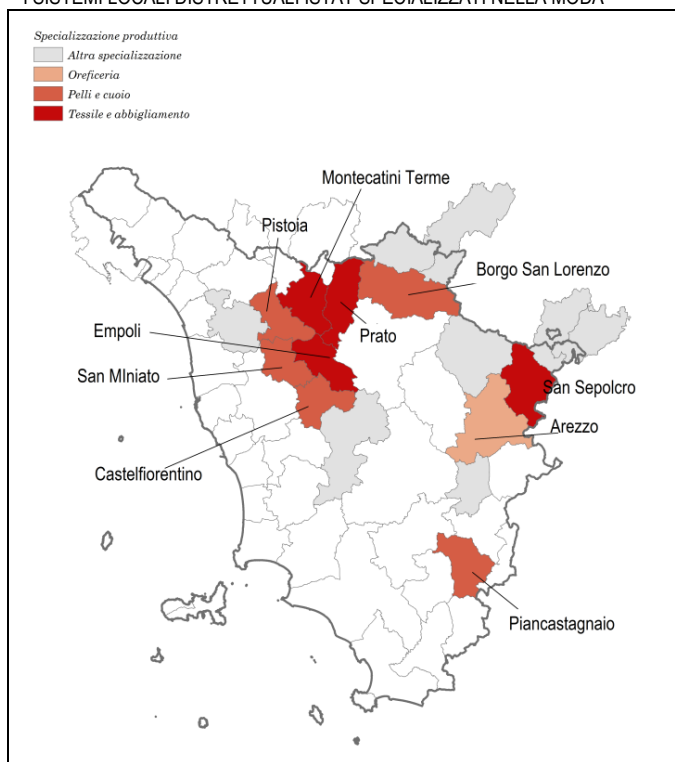
Tabella 2.4  
SISTEMI LOCALI DISTRETTUALI ISTAT PER REGIONE

Tessile e abbigliamento		Pelli, cuoio e calzature		Gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, ecc.	
nr SLL distrettuali	Regione	nr SLL distrettuali	Regione	nr SLL distrettuali	Regione
7	LOMBARDIA	1	LOMBARDIA	1	PIEMONTE
5	VENETO	2	VENETO	1	VENETO
1	EMILIA-ROMAGNA	5	<b>TOSCANA*</b>	1	<b>TOSCANA*</b>
4	<b>TOSCANA*</b>	7	MARCHE	1	MARCHE
6	MARCHE	1	CAMPANIA	*Arezzo	
2	ABRUZZO	1	PUGLIA		
2 CAMPANIA		*San Miniato, Montecatini-Terne, Castelfiorentino, Borgo San Lorenzo, Piancastagnaio.			
4 PUGLIA					
1 SARDEGNA					

\*Prato, San Sepolcro, Empoli e Pistoia.

Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

Figura 2.5  
I SISTEMI LOCALI DISTRETTUALI ISTAT SPECIALIZZATI NELLA MODA





I distretti della moda si localizzano nella Valle dell'Arno e appaiono quindi geograficamente contigui, fatta eccezione per Piancastagnaio, specializzato nella pelletteria, che rimane più isolato (Fig. 2.5).

I SLL distrettuali così come classificati dall'Istat, non colgono la presenza importante dei settori moda in territori plurispecializzati e in cui si insediano imprese di dimensioni più elevate<sup>9</sup>. È il caso del sistema locale di Firenze che, accanto al profilo urbano, conserva una presenza rilevante di unità locali manifatturiere –nella pelletteria e nella gioielleria – e vede il protagonismo di multinazionali del lusso, che trovano nel contesto cittadino non solo manodopera altamente specializzata ma anche una sede di rappresentanza internazionale. Accade lo stesso per il SLL di Montevarchi, che non risulta distrettuale ma che accoglie la maggior parte degli insediamenti toscani di una grande multinazionale italiana, con 7 unità locali e più di 1.800 addetti diretti nel 2016.

Per questo è utile georeferenziare le unità locali specializzate nei differenti settori moda per poterne identificare la localizzazione in Toscana, e rilevare in modo immediato le agglomerazioni produttive. Nelle Figure dalla 2.6 alla 2.10 riportiamo la distribuzione delle unità locali toscane specializzate nelle produzioni moda suddivise in industria tessile, abbigliamento, conceria e pelletteria, calzature e gioielleria. Emergono naturalmente le radici storiche della moda toscana: la concentrazione delle imprese tessili nell'area pratese con un prolungamento verso Pistoia; la tendenza alla co-localizzazione di industria tessile e abbigliamento, presente soprattutto a Prato, Firenze ed Empoli; la presenza della conceria e della pelletteria particolarmente forte nel distretto industriale di Santa Croce<sup>10</sup> e nel SLL di Firenze; oltre alle significative presenze in altre aree distrettuali (Montecatini Terme e Piancastagnaio) e a Montevarchi. La localizzazione delle imprese calzaturiere si sovrappone almeno in parte a quella della conceria e della pelletteria. A queste si aggiungono Castelfiorentino e la direttrice Firenze-Lucca con il SLL di Montecatini Terme in cui è diffusa la presenza di calzaturifici. Infine, per quanto concerne la gioielleria emergono le concentrazioni del distretto orafo aretino e dell'oreficeria artigianale fiorentina.

Figura 2.6  
UNITÀ LOCALI DEL SETTORE TESSILE

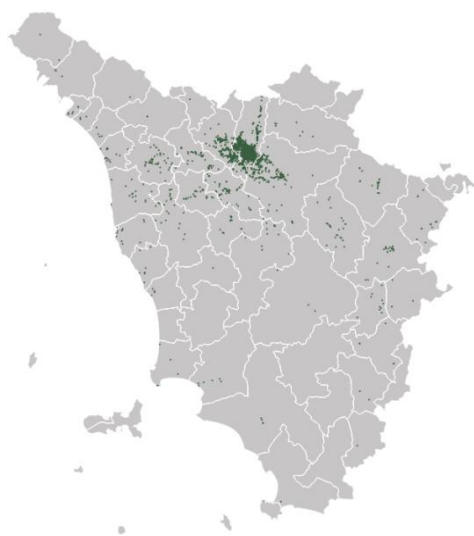
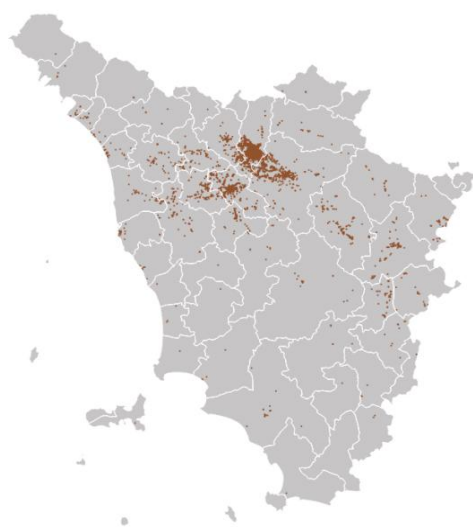


Figura 2.7  
UNITÀ LOCALI DEL SETTORE TESSILE E ABBIGLIAMENTO



<sup>9</sup> Oltre a identificare SLL in cui la forza economica del settore di specializzazione non risulta così significativa.

<sup>10</sup> Sistema locale di San Miniato.

Figura 2.8  
UNITÀ LOCALI DEL SETTORE CONCIA E PELLETTERIA

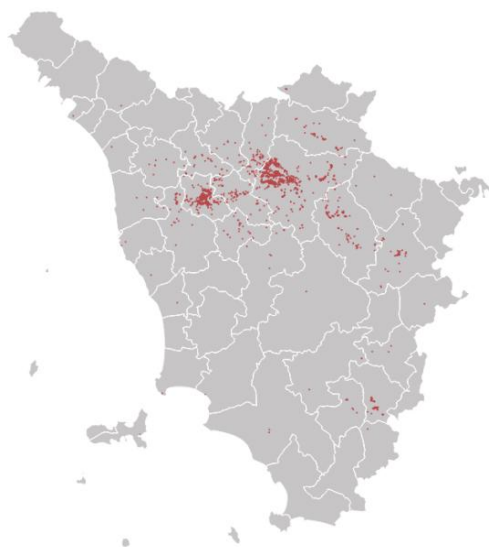


Figura 2.9  
UNITÀ LOCALI DEL SETTORE CALZATURIERO

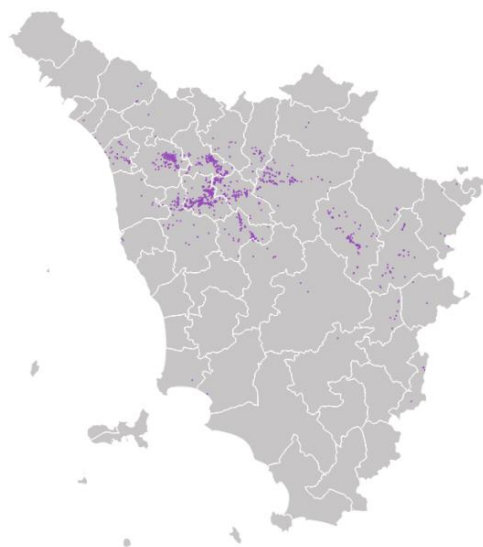
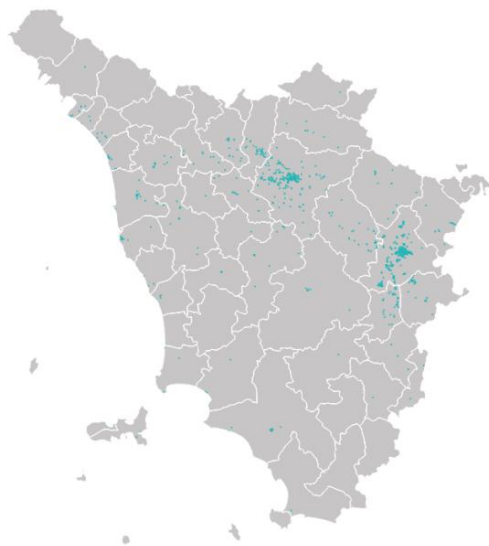


Figura 2.10  
UNITÀ LOCALI DEL SETTORE GIOIELLERIA



### 2.3 La capacità di produrre ricchezza e distribuirla sul territorio regionale

A completare il quadro del contributo del sistema moda all'economia regionale, manca l'aspetto relativo alla capacità di produrre ricchezza, in termini di valore aggiunto, produttività e redditi. Perciò, vale la pena riprendere alcuni degli indicatori di performance utilizzati nella sezione 1, disaggregati a livello di specializzazioni settoriali. Per poter far questo, ad eccezione delle esportazioni, non abbiamo informazioni a livello di statistica ufficiale e dobbiamo avvalerci di una pluralità di fonti, relative alle imprese e alle unità locali operative in Toscana. Dopo aver disaggregato le vendite estere del sistema moda nelle diverse produzioni, analizzeremo la dinamica settoriale attraverso l'utilizzo di alcune banche dati sulle imprese.

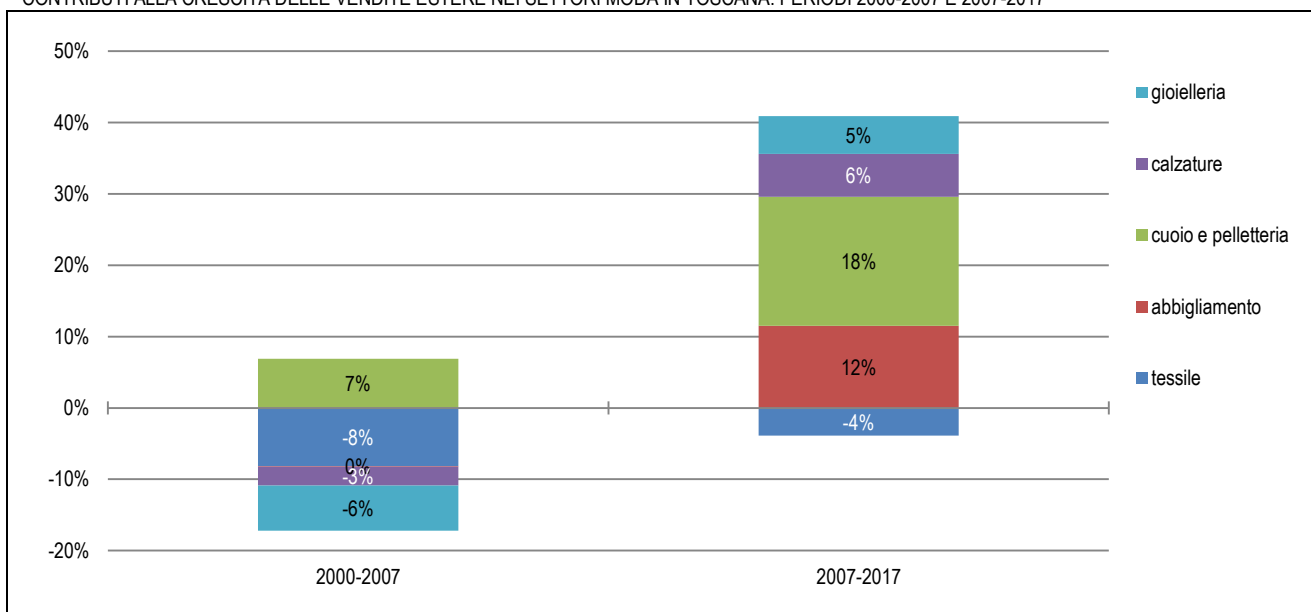
Iniziamo dalla performance esperita dai diversi settori sui mercati internazionali. La Figura 2.11 riporta i contributi alla crescita delle vendite estere dei beni afferenti al sistema moda nel periodo che precede la crisi economica (2000-2007) e in quello coincidente e successivo (2007-2017). Nel primo dei due la dinamica negativa del comparto è stata soprattutto il frutto delle scarse performance dell'industria tessile e della gioielleria, che hanno perso nel periodo quasi un terzo del loro valore (perdite ancora più significative per le produzioni tessili se si considera che il picco positivo per queste risale al 2001). L'unico contributo positivo è arrivato dalle produzioni della concia e della pelletteria, cresciute del 49,4% tra 2000 e 2007, valore che

pesato per la quota di esportazioni del settore sul totale moda all'inizio del periodo, ha generato una spinta del 7% sulle vendite estere dell'intero sistema.

Nel periodo successivo all'inizio della Grande Recessione, invece, abbiamo visto che le vendite estere dei prodotti del sistema moda hanno contribuito in modo determinante alla performance della Toscana in termini di esportazioni. Spinte positive sono arrivate da tutti i comparti, con la rilevante eccezione dei prodotti dell'industria tessile (-17,4%). Ancora una volta il principale contributo alla crescita si deve ai prodotti in cuoio e pelle (77,7%), ma bene hanno fatto anche l'abbigliamento (55,1%), le calzature (36,6%) e i prodotti della gioielleria (30,9%).

La disaggregazione più fine delle produzioni del sistema moda ci permette quindi di apprezzare come i fenomeni descritti nella Sezione 1 siano caratterizzati da dinamiche molto differenziate.

Figura 2.11  
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DELLE VENDITE ESTERE NEI SETTORI MODA IN TOSCANA. PERIODI 2000-2007 E 2007-2017



Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

Le performance dei diversi settori sui mercati internazionali si sono variamente ripercosse sul sistema produttivo regionale in termini di capacità delle differenti specializzazioni di generare occupazione e reddito.

Per comprendere la dinamica aggregata delle differenti specializzazioni conviene muovere i primi passi della nostra analisi a partire dai dati Istat di Asia Unità Locali che permettono, tra 2004 e 2016, di ricostruire i movimenti in termini di addetti impiegati in Toscana dalle imprese. Le consistenze di oggi, lo abbiamo visto sopra, sono figlie di dinamiche molto differenziate all'interno dei settori della moda. In particolare, prima e durante la crisi economica, ai forti ridimensionamenti del tessile, delle calzature e della gioielleria, ha fatto da contraltare la sostanziale tenuta dell'abbigliamento e la crescita, piuttosto robusta in termini di addetti, del cuoio e della pelletteria. Queste dinamiche sono del tutto coerenti con quanto osservato a livello di vendite estere.

Gli andamenti post-crisi, piuttosto deboli fino al 2015, si sono avvantaggiati nel corso del 2016 degli incentivi per le assunzioni a tempo indeterminato. L'uscita dalla crisi ci ha infatti consegnato una crescita sostenuta dell'abbigliamento, ma anche di cuoio e pelletteria e gioielleria (Tab. 2.12). Hanno invece, almeno temporaneamente, arrestato la caduta, sempre in termini di addetti, l'industria tessile e quella calzaturiera; caduta che invece è proseguita in termini di unità locali, segno di un processo di consolidamento in atto. Riguardo alla conceria e alla pelletteria è infine opportuno introdurre una ulteriore differenziazione, che sarà utile a cogliere altri aspetti della dinamica settoriale interna al sistema moda. Nel periodo in esame, infatti, la concia è rimasta stabile in termini di addetti, ancorché in leggera crescita, nelle finestre temporali precedente (+1,7%) e successiva (+1,4%) alla crisi economica, ma ha perso un numero elevato di addetti nel corso della crisi (-16,3%). Diversamente, la pelletteria è cresciuta senza sosta in tutti e tre i periodi, facendo registrare

anche un incremento del 17,1% negli anni dal 2007 al 2013. Questa differenziazione, su cui sotto soffermiamo l'attenzione anche analizzando i dati del valore aggiunto, ha una spiegazione evidente nella estrema granularità di un settore, quello della pelletteria, dominato dalla presenza di alcune grandi imprese capaci di determinare con i loro comportamenti la dinamica aggregata.

Tabella 2.12  
VARIATIONE DI UNITÀ LOCALI E ADDETTI NEI SETTORI MODA. PERIODI PRE-, DURANTE E POST-CRISI

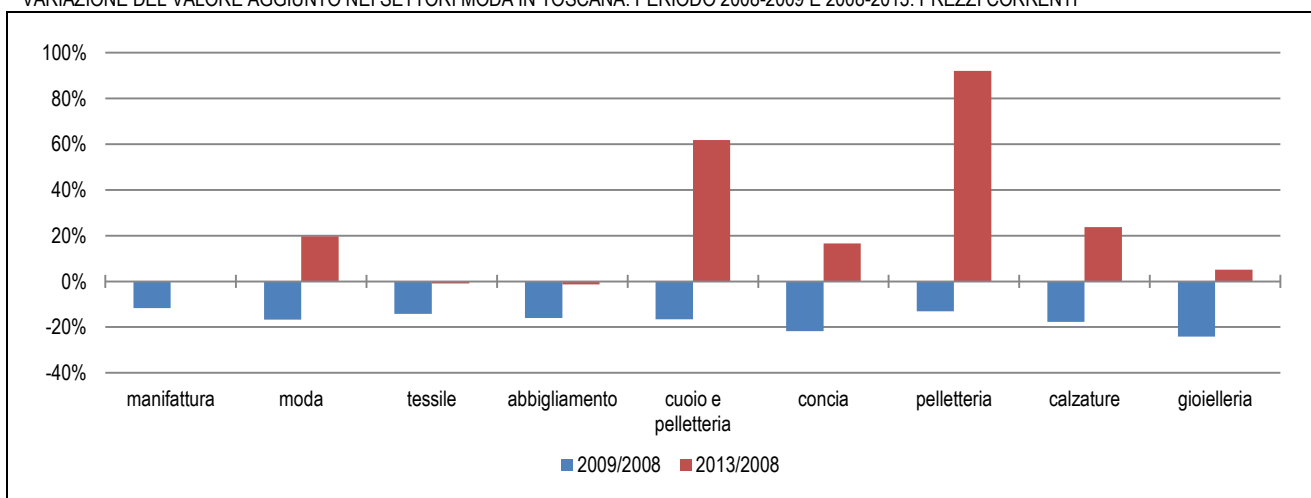
Unità locali	Tessile	Abbigliamento	Cuoio e pelletteria	Calzature	Gioielleria	Totale moda
2004-2007	-18,4%	5,3%	-5,5%	-9,2%	-11,1%	-7,4%
2007-2013	-25,9%	1,4%	2,0%	-15,1%	-16,8%	-9,6%
2013-2016	-5,0%	-0,8%	3,7%	-5,4%	-0,9%	-1,2%
Addetti	Tessile	Abbigliamento	Cuoio e pelletteria	Calzature	Gioielleria	Totale moda
2004-2007	-15,0%	-3,1%	6,0%	-14,6%	-9,9%	-7,6%
2007-2013	-28,1%	-3,1%	5,7%	-14,5%	-24,9%	-12,2%
2013-2016	-0,1%	22,7%	12,0%	0,3%	8,5%	10,2%

Elaborazioni Irpet su dati Istat

Spostando l'attenzione su grandezze diverse, quali valore aggiunto, produttività e retribuzioni dei lavoratori dipendenti, dobbiamo fare riferimento a finestre temporali diverse da quelle sopra utilizzate, a causa delle fonti di dati disponibili. A questo proposito, per l'andamento del valore aggiunto e della produttività possiamo considerare la finestra della crisi economica (2008-2013), periodo per il quale abbiamo a disposizione informazioni relative ai bilanci delle imprese e ai loro addetti. Riguardo alla dinamica dei redditi dei lavoratori dipendenti impiegati dalle imprese della moda, invece, possiamo sfruttare una banca dati relativa a un periodo più lungo (2004-2013). Il quadro complessivamente restituito dalle basi informative a disposizione è, nonostante le solo parziali sovrapposizioni temporali, molto coerente e ci consente quindi di apprezzare i tratti salienti dell'evoluzione settoriale descritta a livello aggregato nella Sezione 1.

Iniziamo dalla dinamica del valore aggiunto nel corso della crisi economica (Fig. 2.13). Come è noto, la manifattura ha subito più dei servizi l'impatto della prima ondata di crisi, che ha compresso la domanda internazionale e ridotto gli spazi di crescita soprattutto per le produzioni più esposte sui mercati esteri. Abbiamo anche visto come peraltro l'industria manifatturiera abbia recuperato le posizioni perse abbastanza rapidamente nel suo complesso e come soprattutto la moda abbia rappresentato in questo recupero un traino fondamentale. La disaggregazione settoriale ottenuta attraverso i dati delle imprese e delle unità locali operative in Toscana conferma tale dato. Nonostante la caduta del 2009, avvertita in tutti i settori ma particolarmente intensa nella concia e nella gioielleria, il sistema moda è cresciuto in termini di valore aggiunto nel corso della crisi economica. Considerato che il tessile e l'abbigliamento hanno mantenuto i livelli del 2008 e la gioielleria è cresciuta solo leggermente, le ragioni di tale performance sono da ricercare nella dinamica che ha caratterizzato la divisione della pelletteria e delle calzature, con un consistente contributo soprattutto della prima.

Figura 2.13  
VARIATIONE DEL VALORE AGGIUNTO NEI SETTORI MODA IN TOSCANA. PERIODO 2008-2009 E 2008-2013. PREZZI CORRENTI

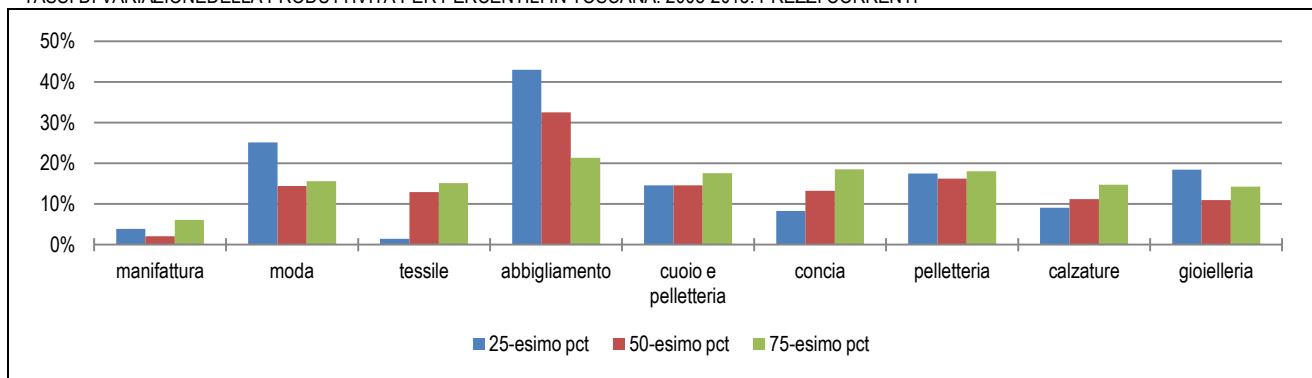


Elaborazioni Irpet su dati Istat

Un andamento aggregato di questo tipo non è solitamente il risultato di una performance positiva diffusa tra tutte le imprese dentro i singoli settori bensì, in un sistema caratterizzato dalla presenza di alcune grandi realtà attorno alle quali vive un indotto di piccole e piccolissime aziende, l'effetto di una dinamica molto differenziata per classe dimensionale<sup>11</sup>. Addirittura, il comportamento di una sola grande impresa è capace di stravolgere la performance di un intero settore. Se distinguiamo le imprese a seconda della loro dimensione nel 2008 vediamo che quelle con oltre 50 addetti all'inizio della crisi hanno più che raddoppiato il valore aggiunto generato e distribuito in Toscana, arrivando a rappresentare alla fine della Grande Recessione oltre il 50% del valore aggiunto del settore. Una dinamica di crescita, pur meno esplosiva, ha caratterizzato le piccole imprese (25,0%), mentre le micro-imprese hanno sofferto (-18,1%), anche in ragione di una elevata mortalità. Infine, un contributo decisivo è arrivato dai nuovi ingressi, tra i quali ritroviamo alcune medie e grandi imprese, segno di una buona vitalità del settore anche in un periodo di grande difficoltà per l'economia nel suo complesso<sup>12</sup>. Pur in forma meno accentuata rispetto alla pelletteria, questo tipo di andamento ha caratterizzato tutto il segmento della pelle, ossia anche le calzature e la concia.

Il percorso di ristrutturazione e consolidamento del sistema moda toscano nel periodo che ha preceduto la Grande Recessione e che è stato sostanzialmente da questa accelerato, ha contribuito a generare un andamento positivo della produttività<sup>13</sup> del macrosettore. La dinamica interna alle diverse specializzazioni, a prezzi correnti, nel corso della crisi è mostrata nella Figura 2.14, in cui si riportano i tassi di variazione della produttività relativi alla mediana, al 25-esimo e al 75-esimo percentile della distribuzione delle imprese in ogni settore, per tenere meglio conto delle differenziazioni interne. Come si nota, gli incrementi in termini di produttività sono superiori a quelli registrati dalla manifattura nel suo complesso. L'unica eccezione è rappresentata dal 25-esimo percentile dell'industria tessile, la cui crescita nel corso della crisi è stata inferiore ai valori totali. Tra gli altri settori, domina la dinamica dell'abbigliamento, caratterizzato da una crescita superiore nei percentili più bassi. Solida la crescita della pelletteria, anche alla luce dei forti incrementi in termini di valore aggiunto visti sopra. La concia e l'industria calzaturiera, d'altra parte, hanno abbinato a un buon ritmo di crescita del valore aggiunto complessivo un aumento della produttività più forte nella parte già più produttiva della distribuzione delle imprese.

Figura 2.14  
TASSI DI VARIAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ PER PERCENTILI IN TOSCANA. 2008-2013. PREZZI CORRENTI



Elaborazioni Irpet su dati Istat

Osserviamo infine l'andamento dei redditi dei lavoratori dipendenti del sistema moda, che risulta, dai dati di contabilità, meno dinamico rispetto alla Toscana nel suo complesso e al sistema moda di altre regioni come Lombardia e Veneto. A questo proposito facciamo ricorso a una base dati che lega le imprese della regione ai lavoratori dipendenti da queste impiegati e, di questi ultimi, osserviamo, a livello settoriale, la dinamica salariale.

È innanzitutto interessante notare come emerga una relazione negativa tra la capacità di un settore di generare occupazione nel decennio 2004-2013, contraddistinto anche dalla lunga fase recessiva, e quella di assicurare retribuzioni crescenti ai lavoratori impiegati (Fig. 2.16). Infatti, tutti i settori in cui il reddito mediano è cresciuto hanno visto anche contrarsi la base occupazionale. Così, i due settori capaci di

<sup>11</sup> Oltre il 40% del valore aggiunto della pelletteria risulta essere generato nel 2013 da due grandi imprese.

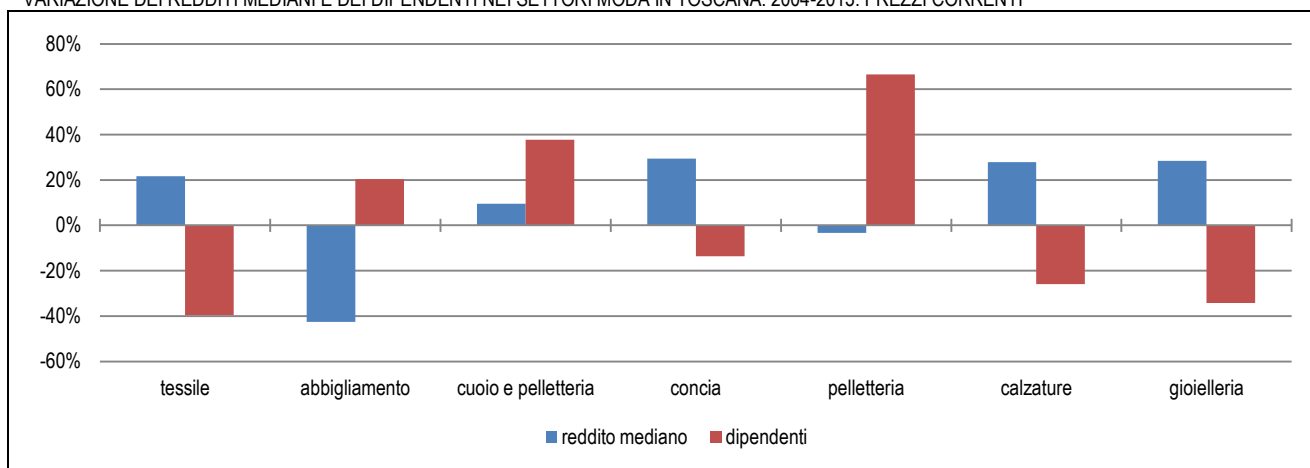
<sup>12</sup> Le performance delle grandi imprese sono influenti sia in positivo che in negativo. Proprio alle difficoltà di una grande firma nel periodo successivo alla crisi economica è dovuto il rallentamento del settore nel periodo più recente.

<sup>13</sup> La produttività è calcolata come rapporto tra valore aggiunto e addetti.

incrementare la propria base occupazionale nel corso del periodo, abbigliamento e pelletteria, hanno invece fronteggiato un calo delle retribuzioni mediane. Questo è stato particolarmente evidente nel caso dell'abbigliamento, mentre in quello della pelletteria è più corretto parlare di stagnazione. Crescono invece i redditi mediani nell'industria tessile, nella concia, nelle calzature e nella gioielleria. Tra questi settori, tuttavia, soltanto la concia è stata capace di contenere il calo di dipendenti entro il 20% in dieci anni.

La dinamica delle retribuzioni nel corso della crisi economica è sostanzialmente in linea con quella osservata per l'intero periodo e la lettura che emerge dalla Figura 2.15 può quindi essere messa in relazione a quanto già visto sull'andamento nel corso della crisi in termini di addetti, valore aggiunto e produttività.

Figura 2.15  
VARIAZIONE DEI REDDITI MEDIANI E DEI DIPENDENTI NEI SETTORI MODA IN TOSCANA. 2004-2013. PREZZI CORRENTI



Elaborazioni Irpet su dati Istat

La variazione dei redditi mediani non racconta però tutta la storia ed è per questo interessante osservare la dinamica registrata in altri punti della distribuzione, ad esempio al 25-esimo e al 75-esimo percentile. Nella Tabella 2.16 ne riportiamo la variazione percentuale tra il 2004 e il 2013. Innanzitutto, i redditi più elevati nella distribuzione sono cresciuti sia nel sistema moda in generale, sia nei singoli settori di specializzazione. I valori più elevati si registrano nella concia, nelle calzature e nella gioielleria. Quelli più bassi nella pelletteria e, soprattutto, nell'abbigliamento; i settori che hanno sperimentato variazioni positive dei dipendenti impiegati nel corso del decennio<sup>14</sup>. Per quanto concerne la dinamica salariale per i redditi più bassi si registra una variazione positiva nei soli settori caratterizzati da un ridimensionamento più o meno marcato della base occupazionale: industria tessile, concia, calzature e gioielleria. Il caso della concia è particolarmente interessante in quanto, a fronte di una contrazione occupazionale tutto sommato contenuta (perlomeno rispetto a quanto avvenuto in altri settori di specializzazione), la crescita dei redditi individuali nel decennio è stata molto pronunciata, e sostanzialmente costante, in tutti i punti della distribuzione. Negli altri settori si osserva invece una maggiore polarizzazione.

Tabella 2.16  
VARIAZIONE DEI REDDITI NEL 25-ESIMO E 75-ESIMO PERCENTILE DEI DIPENDENTI NEI SETTORI MODA IN TOSCANA. 2004-2013. PREZZI CORRENTI

	25-esimo pct	75-esimo pct
Moda	-44,5%	18,7%
Tessile	21,5%	18,7%
Abbigliamento	-27,1%	8,4%
Cuoio e pelletteria	-42,3%	19,2%
Concia	36,9%	34,0%
Pelletteria	-40,2%	17,1%
Calzature	8,1%	32,7%
Gioielleria	16,7%	28,4%

Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

<sup>14</sup> Riguardo alla variazione positiva dei dipendenti nell'abbigliamento, in apparente contraddizione con la dinamica degli addetti descritta nella tabella 2.12, si deve notare che, diversamente dai dati Istat, i dipendenti nelle dichiarazioni fiscali non sono pesati per il loro impiego effettivo nel corso dell'anno. Durante la crisi il settore sembra aver fatto ampio ricorso a un elevato numero di dipendenti a basso salario, probabilmente perché scarsamente impiegati nel corso dell'anno (in particolare, l'anno critico per il salto di addetti sembra essere il 2011). Un ragionamento simile può essere fatto sulla pelletteria. In generale, le variazioni del numero di dipendenti in termini di "teste" appaiono più accentuate di quelle degli addetti "pesati" per l'impiego effettivo.

In questa sezione abbiamo visto come si è strutturato nel tempo il sistema moda toscano nelle sue articolazioni settoriali e territoriali. Prima di fornirne una lettura per filiera, tema della prossima sezione, proponiamo due approfondimenti che descrivono, il primo, i meccanismi di funzionamento interni alle sue diverse specializzazioni; il secondo, la relazione tra le economie esterne distrettuali e i comportamenti e le performance delle imprese nel caso studio del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno.

---

#### Box 1.

##### Si può parlare di un sistema moda toscano?

Il quadro delineato ci descrive la struttura del sistema moda in Toscana per la sua capacità di attivare lavoro e produrre ricchezza, per la tipica conformazione dimensionale (prevalenza di sistemi di micro e piccola azienda, con presenza di grandi multinazionali) e territoriale (concentrazione nella Valle dell'Arno, in specifici sistemi locali che rimangono specializzati, nonostante la generale contrazione di medio periodo del numero di unità locali e addetti). Niente ci dice però sull'organizzazione produttiva e sulle relazioni tra imprese, teoricamente appartenenti alle stesse filiere: le pelli conciate a Santa Croce sull'Arno sono quelle che le grandi firme della moda in Toscana utilizzano per le proprie produzioni? Che legame esiste tra il tessile pratese e l'industria dell'abbigliamento e della maglieria? La produzione di gioielli è agganciata al resto del sistema moda?

Attingendo a una serie di focus group condotti nel corso del 2016 con imprenditori e rappresentanti di associazioni categoriali della moda toscana, riportiamo di seguito una descrizione dell'organizzazione produttiva, a partire dalle testimonianze delle aree a più elevata specializzazione: la conceria del distretto di Santa Croce sull'Arno, la pelletteria fiorentina, il tessile e la maglieria pratese; la gioielleria aretina e fiorentina<sup>15</sup>.

#### *Conceria e pelletteria*

All'interno del sistema moda la filiera delle pelli e del cuoio riveste in Toscana un ruolo di primaria importanza in termini di fatturato e di addetti e vede la presenza sia della prima fase di lavorazione della materia prima (concentrata nel distretto di Santa Croce sull'Arno) sia della produzione di accessori di alta moda (valige, borse, portafogli, cinture, scarpe, ecc.), prevalentemente concentrate nell'area fiorentina, nella SLL di Montevarchi, ma diffusa anche in altri territori della Valle dell'Arno.

L'attuale sistema locale di Santa Croce mantiene le fattezze di un classico distretto industriale, ossia un insieme concentrato territorialmente e storicamente determinato di imprese di piccola e media dimensione, specializzate in una o più fasi del processo produttivo e collegate da relazioni di tipo economico e sociale, in cui si bilanciano competizione e cooperazione. Per la sua specializzazione nella lavorazione delle pelli e del cuoio, esso rappresenta una delle tre realtà nazionali (insieme ad Arzignano e Solofra) ancora esistenti, mentre a livello europeo questo tipo di lavorazioni manifatturiere si è praticamente estinto. In Toscana si concentra una quota determinante di tale produzione, che per queste ragioni, esporta in tutto il mondo. Dal punto di vista del processo produttivo, la lavorazione di pelli e cuoio presuppone numerose fasi complesse e differenziate, favorite a livello di economie esterne proprio dalla concentrazione territoriale delle imprese e dagli adattamenti dell'intero sistema nel corso dei decenni. Storicamente il distretto si è sviluppato nella valle dell'Arno specializzandosi sia sulla concia vegetale che sulla concia al cromo e favorendo la nascita di aziende in conto terzi soprattutto per le lavorazioni più a valle. La forte sensibilità al prezzo delle pelli grezze e la competizione dei paesi asiatici e dell'America latina (in particolare per la possibilità di eludere gli alti costi ambientali del processo produttivo), unita alle trasformazioni del sistema moda, ha destabilizzato il distretto che ha risposto con strategie imprenditoriali individuali e collettive.

Il rapporto con le griffe internazionali appare sempre più stretto e diretto, imponendo una velocizzazione della produzione affiancata a una diminuzione delle quantità e a una diversificazione massima dei prodotti, che devono adattarsi alle esigenze degli stilisti ma anche essere in grado di proporre nuove idee. Le delocalizzazioni si sono verificate soprattutto per le fasi di lavorazione più inquinanti e parimenti il distretto ha agito come attore collettivo nella gestione dei problemi ambientali sul territorio.

L'estrema varietà delle operazioni di produzione e l'ulteriore differenziazione delle proposte comporta la disponibilità di competenze tecniche altamente specializzate a cavallo tra chimica, fisica e biologia. Sempre maggiore centralità hanno assunto inoltre, sotto la spinta delle relazioni dirette con le multinazionali della moda e delle nuove normative, il controllo di qualità, la gestione della contrattualistica e dei capitolati e l'aspetto della sostenibilità ambientale.

Il mantenimento del distretto nel corso degli anni, mentre in molti altri paesi europei tali lavorazioni venivano dismesse, soprattutto per il forte impatto sull'ambiente, ma anche per lo scarso ricambio generazionale, ha visto un impegno costante dell'intera comunità locale, volto a contenere l'inquinamento, a migliorare la qualità delle lavorazioni e innovare processi e prodotti, a lavorare sulla formazione di nuove generazioni di potenziali lavoratori e imprenditori. La trasformazione del distretto, pur nel forte restringimento degli addetti e delle unità locali, ha portato a un sistema produttivo in grado di competere in una nicchia che ha pochi concorrenti in Occidente. Esso offre un interlocutore avanzato al mercato del lusso e delle grandi firme.

Parte di queste ultime ha sede anche in Toscana, operando nella produzione di accessori in pelle nell'area di Scandicci, Lastra a Signa, Impruneta, Pontassieve, Empoli e Montevarchi. La fabbricazione di oggetti in pelle deriva da una tradizione artigiana di lungo periodo, che si è strutturata, a partire dal dopoguerra in forma industriale. L'ampliamento dei mercati, le trasformazioni del sistema distributivo e la riorganizzazione societaria delle grandi firme su scala mondiale, hanno favorito una concentrazione delle imprese e una diversificazione delle strategie produttive.

Come in altri casi, anche nella pelletteria la parola d'ordine che ha legato il cambiamento è stata, per le imprese più dinamiche, "qualità". A fianco dell'introduzione di processi avanzati di meccanizzazione e di investimenti in tecnologia si è dato spazio anche al recupero di competenze manuali più tradizionali, che conferiscono al prodotto un tratto di unicità in grado di farlo competere nei mercati di fascia medio-alta.

Le imprese leader appartengono a *brand* multinazionali dell'alta moda oppure sono riuscite, mantenendo dimensioni produttive medie, ad affermare nel corso degli anni novanta un proprio prodotto nei mercati del lusso, aprendo negozi monomarca in tutto il mondo. Rimangono un importante anello della filiera le imprese contoterziste, che, a fronte di un ridimensionamento numerico consistente, hanno intrapreso un percorso di crescita produttiva, dovendo rispettare gli standard di qualità e di velocità imposti dalle aziende committenti.

La densità territoriale delle grandi firme della pelletteria crea un ulteriore vantaggio alle imprese dell'area, rendendo molto attraente la localizzazione in regione. Proprio la fama di luogo storicamente vocato a tali produzioni continua ad attirare imprese internazionali e si fonda sulla

---

<sup>15</sup> È evidente il carattere non esaustivo del materiale raccolto, basato sulle interviste a un numero esiguo di imprenditori operanti in Toscana e da alcune associazioni di categoria, in grado di fornire informazioni a partire dalla propria specifica esperienza.

concentrazione di competenze professionali specializzate. Anche nel caso della pelletteria, infatti, l'importanza della formazione professionale è cresciuta proporzionalmente al grado elevato di trasformazioni organizzative introdotte dalle imprese più dinamiche.

Dalle informazioni raccolte sembra emergere un vero e proprio sistema specializzato nella produzione degli accessori in pelle, che organizza sul territorio gran parte delle attività a più alto valore aggiunto dalla produzione della materia prima alla vendita del prodotto e della sua immagine internazionale. La struttura vede anche la valorizzazione di un bacino di competenze manuali e artigianali, insieme a nuove funzioni terziarie e industriali più avanzate, che è riuscito a rinnovarsi nel tempo, pur con tutte le difficoltà che le imprese denunciano nel trovare le figure professionali ricercate. Dal punto di vista organizzativo la diffusione territoriale delle diverse fasi di lavorazione in una stessa grande agglomerazione ancora in parte basata sugli scambi *vis-à-vis*, sulla circolazione delle persone e delle informazioni sembra rispondere alle esigenze dei mercati. Un ruolo chiave, sebbene subordinato, continuano a giocare i fornitori e contoterzisti, che operano specifiche lavorazioni, contribuendo alla crescita del valore aggiunto del prodotto finale. Sono anche gli attori che più hanno subito le fasi di crisi, vedendo la chiusura di molti stabilimenti, la forte concorrenza di prezzo e la subordinazione alle imprese che vendono il prodotto finale. Varrebbe la pena indagare meglio, non solo nel caso della conceria e della pelletteria, il loro ruolo, il processo di selezione che li ha colpiti e il contributo che essi danno alla creazione di ricchezza da parte delle imprese leader.

#### *Tessile e abbigliamento*

Le imprese tessili in Toscana si concentrano nella provincia di Prato, sede dello storico distretto. Negli ultimi decenni il numero di unità e di addetti locali impegnati nella produzione di tessuti e filati si è fortemente ridimensionato. L'aspra competizione internazionale sul costo del lavoro ha spinto una parte di queste aziende a delocalizzare parzialmente o totalmente la produzione, mentre altre hanno intrapreso strategie basate sull'aumento della qualità del prodotto e sull'inserimento in mercati di nicchia non necessariamente legati all'industria dell'abbigliamento.

L'organizzazione della filiera tessile prevede una divisione per fasi di lavorazione che è tutt'ora diffusa sul territorio, sebbene essa abbia subito trasformazioni importanti negli ultimi decenni. In generale, troviamo "imprese leader", che gestiscono i rapporti con i clienti finali e hanno al proprio interno le funzioni immateriali di progettazione e controllo della qualità, ma anche le lavorazioni più "nobili", in grado di conferire qualità al prodotto. Le imprese contoterzi, invece, lavorano con contratti di subfornitura per un numero di clienti variabile e che non necessariamente ha sede esclusiva a Prato.

I cambiamenti e l'ampliamento dei mercati hanno imposto una riorganizzazione delle imprese che ha coinvolto la produzione così come l'aspetto commerciale. La richiesta di determinati standard ha reso la cura del cliente e il controllo della qualità fondamentali, aumentando l'importanza della ricerca stilistica e della velocità di risposta. La razionalizzazione dei costi è avvenuta attraverso il tentativo di informatizzare i vari processi produttivi, motivo per cui risultano fondamentali le relazioni con le aziende subfornitrici, tra cui si è operata una decisa selezione.

Un punto di forza del distretto, condiviso dalle imprese, rimane il patrimonio di competenze tecniche differenziate presenti sul territorio, che ha però subito negli ultimi anni un impoverimento dovuto alla cessazione di molte attività, alle trasformazioni più generali della filiera e, non ultimo, alla perdita di capacità attrattiva del settore sulle nuove generazioni, amplificata dalla crisi economica. In molti casi infatti avviene che le imprese in cerca di personale non riescano a trovarne, né già formato né da formare. La richiesta di formazione specialistica è aumentata di pari passo con il cambiamento dei modelli di gestione dell'impresa. Il salto di qualità che stanno compiendo le realtà più dinamiche sembra riguardare proprio l'innalzamento delle competenze professionali e del profilo tecnico di propri dipendenti.

A valle dell'industria tessile troviamo la produzione di abbigliamento, che risulta molto diffusa in Toscana, oltre che, come abbiamo visto, particolarmente cresciuta in termini di addetti.

I prodotti relativi a questa specializzazione sono numerosi, sia per materie prime utilizzate (tessuti, filati, pelle), che per gamma qualitativa (alta moda, pronto-moda).

Le imprese della maglieria e delle confezioni, presenti in varie parti della Toscana, vedono una massiccia concentrazione nel distretto pratese, dove però rappresentano un fenomeno relativamente recente rispetto al tessile e in cui è forte la presenza della comunità cinese, sia nella subfornitura che nella committenza.

Soffermandoci su questa realtà specifica, che idealmente sembra completare la filiera dell'abbigliamento (dalla materia prima alla vendita), emerge che le trasformazioni degli ultimi decenni hanno in realtà segmentato ulteriormente le strategie imprenditoriali, che seguono percorsi autonomi e si rivolgono a mercati differenti. Un ruolo importante nel determinare le scelte organizzative delle imprese ha avuto il cambiamento dei consumi, con l'avanzata della grande distribuzione organizzata, degli outlet e del commercio on-line. Le catene distributive dell'abbigliamento si sono concentrate nelle mani di un numero ridotto di multinazionali, mentre dal pronto moda (legato alle stagioni e alla creazione del magazzino da cui i clienti potevano attingere) si è passati al cosiddetto *fast-fashion* (che riduce ulteriormente il ciclo di vita dei prodotti, proponendo merci in vendita per 6-8 settimane e aggiornando continuamente gli stili non più dettati solo dalle sfilate stagionali, ma dalle stelle del cinema, dello sport e della televisione, dalle tendenze che si diffondono via web e dal cambiamento climatico).

Le risposte locali a tali cambiamenti possono essere a grandi linee suddivise in due strategie. La prima è quella basata sul rapporto diretto con la grande distribuzione (catene nazionali e multinazionali) che impone di sviluppare collezioni, rispettando tempi sempre più stringenti, con fasce di prodotto qualitativamente molto differenziate. La seconda punta invece su un proprio marchio con prodotti di fascia medio-alta, cercando di gestire, oltre alla produzione di linee numericamente più limitate, le funzioni di vendita e marketing, con strategie che vanno dall'apertura di negozi monomarca nelle principali capitali mondiali, alla specializzazione nel commercio on-line e rivolgendosi direttamente al consumatore finale.

Entrambe queste strategie richiedono un'organizzazione del lavoro fortemente razionalizzata e figure professionali specializzate nelle varie fasi della filiera. La componente tecnica e manuale rimane importante, così come il saper utilizzare specifici macchinari, l'attenzione ai materiali e alla sostenibilità, il controllo della qualità e la conoscenza e il rispetto degli standard internazionali, ma convivono con realtà a scarsa qualificazione e alta intensità di lavoro a basso costo. Non sempre inoltre si osserva una relazione di filiera tra la produzione tessile e quella dell'abbigliamento, che sembrano spesso coabitare senza convivere, in particolare nel distretto pratese.

#### *Gioielleria*

I principali nuclei produttivi di aziende dinamiche del settore orafa identificabili in Toscana sono concentrati, come abbiamo visto, nell'area di Firenze e in quella di Arezzo. I due territori esprimono anime diverse della produzione orafa: quella artigianale e quella industriale. Le imprese fiorentine sono infatti maggiormente orientate a produzioni di nicchia e coincidono spesso con la "bottega artigiana" che richiama la tradizione rinascimentale. Le imprese aretine appartengono allo storico distretto industriale affermatosi nel dopoguerra.

Le trasformazioni degli ultimi anni hanno visto in entrambi i casi un generale restringimento del numero di imprese e di addetti, uno spostamento verso prodotti di elevata qualità e contenuto moda, e un orientamento ancora più spinto che in passato all'export.

La diversa conformazione delle due anime produttive ha spinto le imprese a rinnovare le proprie strategie competitive in due direzioni. Le botteghe fiorentine affiancano alla produzione di manufatti artigiani l'applicazione di nuove tecnologie per raggiungere meglio i mercati esteri, ma



continuando a proporre un bene “fatto con le mani”, con tecniche di produzione artigianali per un pubblico ristretto che desidera il pezzo (quasi) unico *Made in Italy*. Le industrie aretine più dinamiche hanno invece modificato la propria organizzazione per rispondere alle trasformazioni dei mercati, intensificate dalla crisi internazionale partita nel 2008. L’oreficeria è profondamente mutata, abbracciando materiali diversi e spesso non preziosi, entrando nel mondo delle griffe, divenendo un accessorio-moda, che muta velocemente non solo nelle stagioni, ma anche nello spazio, adattandosi alle diverse culture<sup>16</sup>.

Dentro il distretto aretino si possono individuare percorsi alternativi in risposta alle trasformazioni del settore. Alcune imprese hanno puntato su un marchio proprio e sono cresciute nonostante la crisi, altre invece hanno scelto di lavorare prevalentemente per le grandi firme. Il mondo dei contoterzisti e subfornitori ha seguito sorti diverse a seconda della specializzazione e del livello di qualità delle lavorazioni. Per esempio, l’utilizzo di materiali metallici diversi dall’oro e dall’argento ha aumentato l’importanza dei trattamenti galvanici, prima meno diffusi nel distretto aretino. A livello organizzativo, la produzione manifatturiera tipica del distretto richiede in ogni caso un’alta flessibilità, possibile attraverso l’ingegnerizzazione del processo industriale, coniugata a competenze avanzate nella concezione del gioiello. Tutto questo è avvenuto all’ombra di una forte contrazione delle unità produttive.

Le due agglomerazioni produttive toscane sembrano, perciò viaggiare su binari organizzativi e mercati di destinazione differenti. Rimane la constatazione che si tratta di produzioni ormai veramente rare, che vedono in Italia resistere i tre insediamenti storici (Arezzo, Valenza e Vicenza), con un forte orientamento all’export e vari tentativi di rilancio e ristrutturazione.

## Box 2.

### Effetto distretto: produttività e redistribuzione dei salari nel sistema locale di Santa Croce Sull’Arno<sup>17</sup>

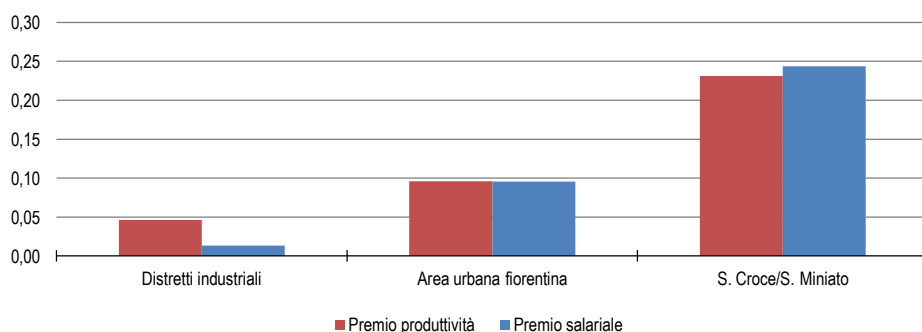
Nella letteratura economica che lo ha analizzato, il distretto industriale appare caratterizzato da una maggiore efficienza rispetto alle altre realtà territoriali (Becattini, 2000), derivante dalla presenza di economie *esterne* alle imprese ma *interne* al sistema locale. Questo vantaggio dovrebbe essere visibile nei dati dei bilanci delle imprese, ad esempio attraverso una più elevata produttività<sup>18</sup>. E se nei contributi di Giacomo Becattini tale fenomeno è spesso soltanto evocato, sia in chiave statica che in prospettiva dinamica, a partire dagli anni ’90 del secolo scorso, sotto la spinta di un gruppo di economisti della Banca d’Italia, sono stati avviati alcuni studi empirici volti alla sua misurazione (Signorini, 2000; Signorini e Omiccioli, 2005; Omiccioli, 2013). In sintesi, una serie di contributi ha stimato con metodi diversi il vantaggio dei distretti industriali in termini di produttività -se si vuole, una sorta di *premio*- rispetto alle altre aree del paese. D’altra parte, un tema ricorrente negli scritti di Becattini è quello dell’equità locale che caratterizzerebbe i distretti industriali. I guadagni in termini di produttività delle imprese distrettuali sono in questo senso redistribuiti alla comunità locale, ad esempio sotto forma di salari più elevati, incrinando il classico dualismo tra capitale e lavoro. Ma se nel caso della produttività le verifiche empiriche hanno dato spesso risultati confortanti, le evidenze sul secondo aspetto sono più contrastanti.

Scopo di questo approfondimento è quello di stimare il premio di produttività delle imprese di un tipico distretto toscano della moda (il distretto conciario di Santa Croce sull’Arno) e di verificare come esso viene redistribuito sul territorio ai lavoratori e alla catena di fornitura.

Dalle teorie sui vantaggi dell’agglomerazione dobbiamo attenderci che le imprese localizzate nei distretti industriali siano, a parità di altre condizioni, più produttive delle altre. Se da un lato questo fenomeno può dipendere anche dall’azione di più marcati processi di selezione che tengono a spingere fuori dal mercato le imprese meno efficienti, le economie distrettuali marshalliane puntano l’attenzione sui vantaggi forniti dallo spessore del mercato del lavoro, dagli *spillover* tecnologici, e dall’accesso a un mercato locale di beni intermedi.

Stimiamo quindi il premio di produttività delle imprese (almeno in prima battuta, manifatturiere) del distretto rispetto alle altre imprese toscane e verifichiamo se questo viene redistribuito ai dipendenti delle imprese sotto forma di maggiori salari.

Figura A  
IL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ E IL PREMIO SALARIALE DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI MANIFATTURIERE PER AREA DI LOCALIZZAZIONE ESPRESSO IN DEVIAZIONE STANDARD RISPETTO ALLE AREE DELLA TOSCANA NON URBANE E NON DISTRETTUALI



Fonte: Elaborazioni IRPET su dati Bureau van Dijk e ISTAT. Le barre rappresentano i differenziali rispetto alla categoria di base (altre aree).

I risultati delle nostre stime sono mostrati in figura A in cui sono rappresentati i differenziali in termini di produttività e salari medi delle società di capitali manifatturiere dei distretti industriali toscani (escluso quello di S. Croce sull’Arno), dell’area urbana fiorentina e del distretto conciario di

<sup>16</sup> Per questo si preferisce parlare di gioielleria.

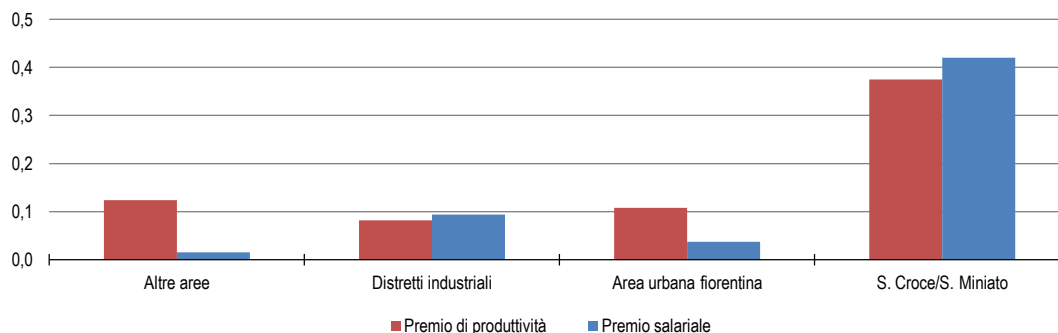
<sup>17</sup> Si attinge qui a una analisi compiuta sul distretto industriale di Santa Croce sull’Arno (Faraoni et al., 2018).

<sup>18</sup> In questo elaborato utilizziamo come sinonimi i concetti di efficienza e di produttività. Più in particolare, un’impresa è più efficiente/produttiva di un’altra se, a parità di input di capitale e lavoro, produce più output.

Santa Croce sull'Arno rispetto agli altri sistemi locali del lavoro della Toscana. Le imprese di Santa Croce sull'Arno risultano più produttive rispetto alle altre e redistribuiscono parte di tale premio anche sotto forma di maggiori salari<sup>19</sup>.

Inoltre, sono le imprese specializzate nelle produzioni più rilevanti del distretto (cuoio e pelli, calzature e chimica) a guidare, con la loro performance, i risultati (Fig. B). Infatti, il premio medio derivante dalla specializzazione in una delle produzioni tipiche del sistema (differenziale di produttività tra l'impresa specializzata e quella non specializzata nella medesima area) è molto più alto nel distretto di Santa Croce che altrove.

Figura B  
IL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ E IL PREMIO SALARIALE DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI MANIFATTURIERE SPECIALIZZATE NELLE PRODUZIONI TIPICHE DEL SISTEMA LOCALE DI APPARTENENZA PER AREA DI LOCALIZZAZIONE ESPRESSO IN DEVIAZIONE STANDARD RISPETTO ALLE SOCIETÀ DI CAPITALI MANIFATTURIERE NON SPECIALIZZATE APPARTENENTI ALLE MEDESIME AREE TERRITORIALI



Fonte: Elaborazioni IRPET su dati Bureau van Dijk e ISTAT. Le barre rappresentano i differenziali rispetto alla categoria di base (imprese non specializzate nelle stesse aree territoriali)

Sebbene intuitivo come indicatore, il calcolo della produttività è tutt'altro che banale. In particolare, fattori come l'intensità del capitale, sia fisico che umano, giocano un ruolo importante nel determinarla, e su un tipo di produzione così peculiare come la concia, per la quale non si trova un numero elevato di controlli a livello regionale al di fuori del distretto, potrebbero risultare determinanti. A questo proposito abbiamo considerato un secondo test econometrico, sulle società di capitali italiane appartenenti al comparto conciario (Ateco 15.11). Abbiamo calcolato due tipi di produttività (valore aggiunto per addetto, valore della produzione per addetto) al 2014 e stimato la relazione tra questi e una variabile categorica dal valore 0 per sistemi locali del lavoro non distrettuali o, se distrettuali, non rilevanti per il conciario; 1 per il distretto di Arzignano; 2 per il distretto di Santa Croce sull'Arno; 3 per il distretto di Solofra<sup>20</sup>. I risultati, riportati in Tabella C, mostrano come la maggiore produttività delle imprese della concia emerga anche dal confronto con le altre realtà specializzate, attive sul territorio nazionale.

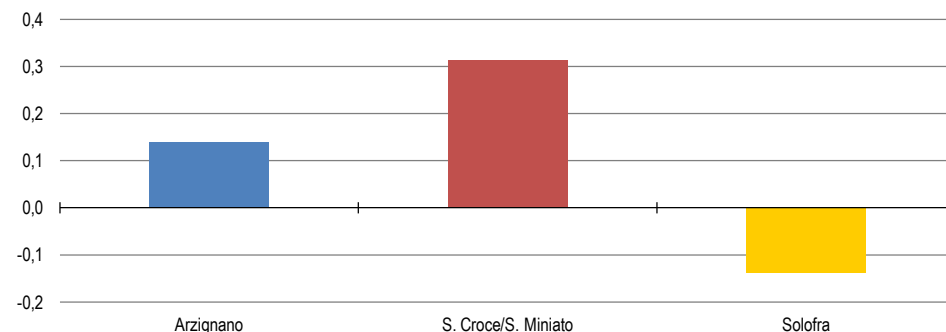
Tabella C  
PREMIO DI PRODUTTIVITÀ (%) DELLE IMPRESE CONCIARIE DELLE IMPRESE DI ARZIGNANO, SANTA CROCE SULL'ARNO E SOLOFRA RISPETTO ALLE ALTRE IMPRESE CONCIARIE ITALIANE

Tipo di area	Valore aggiunto per addetto	Valore della produzione per addetto
Arzignano	0,21	0,47
S. Croce/S. Miniato	0,45	0,62
Solofra	-0,19	0,27

Fonte: Elaborazioni IRPET su dati Bureau van Dijk e ISTAT. In rosso i valori significativamente diversi rispetto alla categoria di base (area non distrettuale)

Infine, in Figura D è ben visibile come le imprese del conciario del distretto di Santa Croce paghino salari in media più elevati rispetto alle società di capitali italiane dello stesso settore non localizzate nei distretti industriali (specializzati). Il premio, anche in questo caso, è superiore a quello stimato per Arzignano.

Figura D  
IL PREMIO SALARIALE DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI CONCIARIE DISTRETTUALI RISPETTO A QUELLE NON DISTRETTUALI



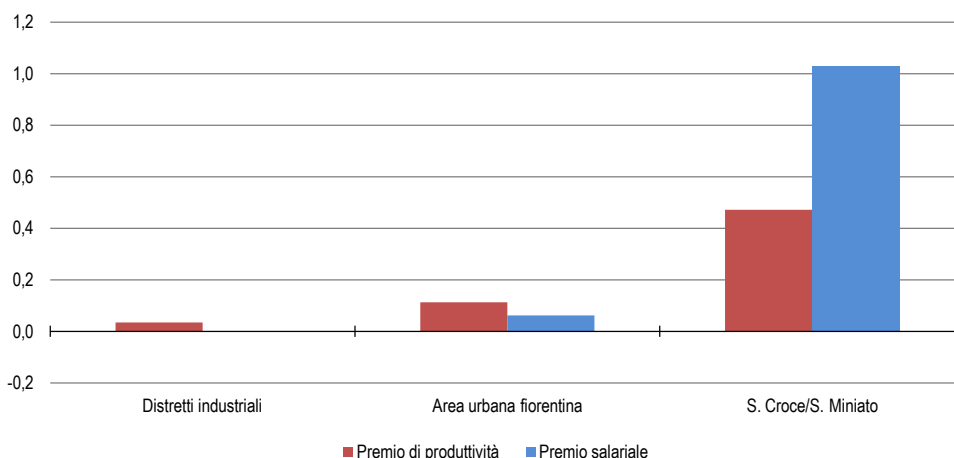
Fonte: Elaborazioni IRPET su dati Bureau van Dijk; Le barre rappresentano i differenziali rispetto alla categoria di base (aree non distrettuali)

<sup>19</sup> I risultati si basano sulla stima di modelli econometrici nei quali la misura di produttività impiegata (standardizzata a livello di settore economico) è "regredita" su alcune variabili esplicative quali il settore economico, la dimensione e la localizzazione territoriale.

<sup>20</sup> Abbiamo anche controllato per il logaritmo naturale degli addetti (calcolati come numero di dipendenti +1).

Se quanto visto finora è legato a dati di medio periodo sulle società di capitali manifatturiere, il ragionamento sui premi di produttività e salariale è facilmente estendibile all'intera popolazione delle imprese toscane. Considerando tutte le imprese manifatturiere attive tra 2012 e 2014, osserviamo che il vantaggio, in termini di efficienza e di salari pagati, delle imprese del distretto conciario è preservato qualora si esca dal ristretto novero delle società di capitali (Fig. E).

Figura E  
IL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ E IL PREMIO SALARIALE DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE PER AREA DI LOCALIZZAZIONE ESPRESSO IN DEVIAZIONE STANDARD RISPETTO ALLE AREE DELLA TOSCANA NON URBANE E NON DISTRETTUALI



Fonte: Elaborazioni IRPET su dati ISTAT; le barre rappresentano i differenziali rispetto alla categoria di base (altre aree)

Queste sono, a parità di condizioni, significativamente più produttive delle tipiche imprese toscane, e pagano salari più elevati. Sebbene le società di capitali presentino ulteriori vantaggi rispetto alle altre imprese lungo le dimensioni qui esaminate, questo non avviene in misura maggiore nel distretto industriale conciario. Anzi, rispetto alle società di capitali del cuoio e pelletteria localizzate negli altri sistemi locali del lavoro, l'appartenenza al distretto industriale permette alle imprese santacrocesi (non società di capitali) di recuperare il gap e di posizionarsi su un simile livello di produttività.

Un attore centrale del distretto è l'impresa conto terzi. Poco aziende leader infatti gestiscono i rapporti con il mercato finale, appoggiandosi a subfornitori per lavorazioni di vario tipo. Alle imprese conto terzi sono tipicamente assegnate funzioni a minor contenuto di valore aggiunto ma rilevanti nell'economia del distretto. Ci attendiamo quindi che esse abbiano una minore produttività e che, di conseguenza, paghino meno i lavoratori in termini di salario medio. E parte di questa minore efficienza è attesa e dovuta alla minore dimensione di queste imprese. Allo stesso tempo però, le imprese conto terzi del distretto conciario potrebbero beneficiare, almeno in parte, della maggiore produttività delle imprese committenti ed essere a loro volta più efficienti delle altre imprese del sistema produttivo regionale, conto terzi e non. Dal punto di vista della struttura delle relazioni, ci attendiamo che l'impresa conto terzi sia meno direttamente esposta sui mercati internazionali, sia in entrata che in uscita. Mentre per quanto riguarda i risultati ci potremmo attendere che le imprese committenti scarichino sulle conto terzi parte dei costi delle fasi recessive.

Ripetiamo l'analisi già fatta sul premio di produttività e sul premio salariale sulle imprese conto terzi. L'impresa di confronto tipica potrebbe essere la conto terzi specializzata nelle altre aree territoriali analizzate. Dal punto di vista del premio di efficienza, le imprese conto terzi distrettuali specializzate sono più produttive di quelle appartenenti alle altre aree territoriali, a esclusione dell'area urbana fiorentina, rispetto alla quale la differenza, comunque positiva, non è significativa. Il vantaggio in termini di produttività si traduce in un premio salariale pagato dalle imprese conto terzi del distretto rispetto alle altre imprese conto terzi a livello regionale. Come nelle attese, sono anche meno produttive e pagano salari in media più bassi rispetto alle altre imprese specializzate localizzate nel distretto, ma la differenza è statisticamente significativa soltanto per i salari.

Vale infine la pena provare per un attimo a uscire dal comparto manifatturiero e azzardare un'analisi sull'efficienza delle imprese distrettuali nei servizi, e più precisamente nei servizi alle imprese, che fanno parte del cuore pulsante di una economia distrettuale. Dal punto di vista della produttività e della sua distribuzione in termini di salari, i risultati delle nostre analisi mostrano che le imprese del distretto conciario a parità di altre condizioni mantengono un vantaggio di efficienza (sebbene non sulle imprese dell'area urbana fiorentina), che redistribuiscono in termini di maggiori salari ai dipendenti. La superiore efficienza del distretto è dunque confermata anche uscendo dall'alveo dei comparti manifatturieri, così come la capacità di condividere tra capitale e lavoro i frutti dei vantaggi acquisiti. Sembra di essere in presenza, in altre parole, di quella relativa equità locale tra imprese leader e fornitori e tra capitale e lavoro, evocata nei suoi scritti da Giacomo Becattini<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> In realtà non conosciamo i meccanismi di redistribuzione interna dei salari. Per poter indagare più approfonditamente questo aspetto in futuro i dati sui redditi dei lavoratori dipendenti dovranno essere integrati ai bilanci delle imprese.



### 3.

#### LA MODA TOSCANA NELLE CATENE REGIONALI, INTERREGIONALI E INTERNAZIONALI DEL VALORE

Abbiamo mostrato nelle sezioni precedenti come il sistema moda abbia contribuito sostanzialmente alla ripresa economica della regione, sia in termini di creazione di ricchezza che di distribuzione di reddito, grazie soprattutto alla componente delle esportazioni e al traino di alcuni settori come l'abbigliamento, la conceria e la pelletteria. In Toscana, esso ha una conformazione composita e territorialmente ben definita e la molteplicità di settori presenti sembra configurare l'esistenza di un vero e proprio sistema.

Una lettura di tipo settoriale non rende però conto fino in fondo delle sue prospettive di sviluppo, dell'effettivo contributo all'economia regionale, né delle strategie delle imprese, in gran parte determinate dalla loro posizione nelle catene globali del valore.

Con catena globale del valore intendiamo l'intera gamma di attività che le imprese e i lavoratori intraprendono per portare un bene o un servizio dalla sua concezione al suo utilizzo finale (Porter 1985). È noto come l'ultima fase di internazionalizzazione del processo di divisione del lavoro, sospinta anche dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, abbia accentuato la dispersione su scala globale delle diverse componenti e mansioni necessarie alla produzione di un bene o di un servizio. In particolare, essa ha modificato la natura del commercio internazionale, incrementando la componente dei prodotti intermedi e dei servizi alla produzione rispetto a quella delle merci finite. In altre parole, il modello organizzativo che ha prevalso è stato quello della frammentazione e dell'esternalizzazione delle fasi produttive, a scapito del controllo interno dei vari processi, tipico dell'impresa fordista del Novecento. Ciò ha reso le relazioni tra gli attori economici, il loro contenuto e la loro gerarchia più importanti, non solo dentro una stessa agglomerazione, ma in uno spazio potenzialmente globale.

Conoscere la posizione dei sistemi produttivi territoriali nello scacchiere mondiale diventa quindi sempre più strategico per incrementare la competitività delle imprese regionali e per mettere in atto politiche economiche in grado di contrastare gli eventuali effetti perversi di queste trasformazioni. Ciò significa provare a comprendere in quali fasi le imprese regionali sono specializzate, considerato che i guadagni relativi alla partecipazione alle catene globali del valore possono variare significativamente. Per illustrare la diversa capacità di produrre valore nelle catene globali si fa di solito riferimento a una curva a forma di "smile": nella fase di concezione (vicino al produttore) e di vendita (vicina al consumatore) tale capacità sarebbe maggiore, rispetto al posizionamento nelle fasi centrali (quelle produttive). In realtà, se alla mera stilizzazione delle fasi produttive si aggiungono informazioni relative al livello tecnologico e alla produttività (approssimate per il salario orario, ma anche per peso dei lavoratori altamente qualificati) di ciascuna di esse e dei prodotti finali e intermedi, l'andamento della curva può variare considerevolmente<sup>22</sup> (World Bank 2017). Stabilire la posizione di un'economia (nel nostro caso sia a livello regionale che settoriale) nelle catene del valore, al di là delle semplificazioni teoriche, risulta empiricamente molto complesso, sia per la mole di informazioni necessarie, sia per la quantità di attori economici coinvolti ognuno dei quali autore di molteplici azioni (relative alla produzione, alla vendita, all'erogazione di servizi, all'acquisto di beni finali e intermedi), sia per la necessità di quantificare il valore prodotto in ciascuna delle fasi e relativizzarlo rispetto ai mercati di riferimento.

In questa sezione presentiamo un'analisi delle catene regionali, interregionali e internazionali del valore attingendo a diversi tipi di fonti. In primo luogo, mediante tecniche input-output<sup>23</sup>, identificheremo il posizionamento generale della Toscana nelle catene del valore, anche in comparazione con altre regioni centro-settentrionali<sup>24</sup>. In seconda battuta, attingendo a due indagini Irpet (2017-2018) su un campione rappresentativo di imprese toscane<sup>25</sup>, forniremo un quadro delle catene locali del valore per il sistema moda

---

<sup>22</sup> Si pensi alla Germania, che in questi anni ha incrementato il valore aggiunto prodotto nelle fasi centrali, posizionandosi sempre all'interno di una ideale curva a forma di smile, ma invertendone la posizione.

<sup>23</sup> Si rimanda a Bentivogli *et al.* 2018 per una spiegazione dei dati e delle tecniche utilizzate.

<sup>24</sup> Da questa analisi è escluso il settore della gioielleria, per i motivi già ricordati legati alla indisponibilità di dati disaggregati.

<sup>25</sup> Nel corso del 2017 e 2018 l'Irpet ha svolto due indagini sulle imprese manifatturiere toscane. La prima ondata di interviste ha riguardato le imprese di maggiori dimensioni (oltre 30 addetti nell'unità locale più grande presente in Toscana), la seconda si è invece concentrata sulle piccole imprese (almeno 5 addetti nella unità locale più grande presente in Toscana). I due questionari sono solo in parte sovrapponibili e hanno affrontato temi quali

nelle sue articolazioni settoriali, ricostruite a partire dalle informazioni fornite dalle imprese intervistate, considerando anche il grado di radicamento territoriale dei diversi attori economici. Infine, attraverso il modello input-output inter-SLL dell'Irpet e i dati sulla distribuzione sul territorio dei redditi da lavoro dipendente generati dalle imprese della moda, cercheremo di qualificare la diffusione territoriale dell'attivazione di queste produzioni.

### 3.1 Il posizionamento del sistema moda toscano e delle sue produzioni nelle catene del valore<sup>26</sup>

Iniziamo dunque dalla struttura della catena del valore cui partecipano le imprese della moda toscana, anche rispetto a due regioni italiane molto importanti per queste produzioni come la Lombardia e il Veneto. Abbiamo visto il forte orientamento alle esportazioni del sistema moda toscano, sia a livello interregionale che internazionale. Le esportazioni lorde (ovvero, il valore delle vendite estere), tuttavia, non costituiscono un indicatore esaustivo del grado di apertura di un sistema economico, in un mondo in cui le catene del valore sono sempre più frammentate a livello geografico e in cui aumenta il peso degli scambi di beni intermedi e di servizi. Inoltre, sappiamo che una quota rilevante degli scambi interregionali di beni intermedi "serve" indirettamente i mercati internazionali (Bentivogli *et al.* 2018). Molto più indicativo è quindi il valore aggiunto derivante dalle esportazioni, ovvero ciò che, a partire dalle vendite sui mercati esterni a quello regionale, è distribuito sul territorio ai fattori lavoro e capitale. Tale valore offre una prima idea del peso del segmento regionale nella filiera.

Il valore aggiunto attivato dalle esportazioni interregionali e internazionali della moda toscana è pari al 7,9% del valore aggiunto regionale (come pietra di paragone si pensi che il settore pesa il 5,2% in termini di valore aggiunto sul totale dell'economia regionale). Preso il valore aggiunto complessivamente generato per soddisfare la domanda finale esterna (estera e delle altre regioni), un quinto di questo dipende dalle esportazioni del sistema moda. Se consideriamo la sola domanda estera, il peso del valore aggiunto della Toscana che passa dalle esportazioni della moda sale fino a un quarto (24,7%). La generazione di redditi dei lavoratori toscani, siano essi direttamente nelle produzioni del sistema moda o in quelle legate all'indotto, passa in misura rilevante dall'apertura esterna di questo comparto. E, di rimando, il comparto costituisce la base fondamentale dell'apertura internazionale della regione. In questo senso, il 68,0% del valore aggiunto toscano generato dalle esportazioni interregionali e internazionali della moda è attivato dalla domanda estera (non delle regioni italiane quindi) a fronte di una media regionale del 52,2%. Il sistema è dunque estremamente internazionalizzato, in uscita, in termini di mercati di sbocco raggiunti.

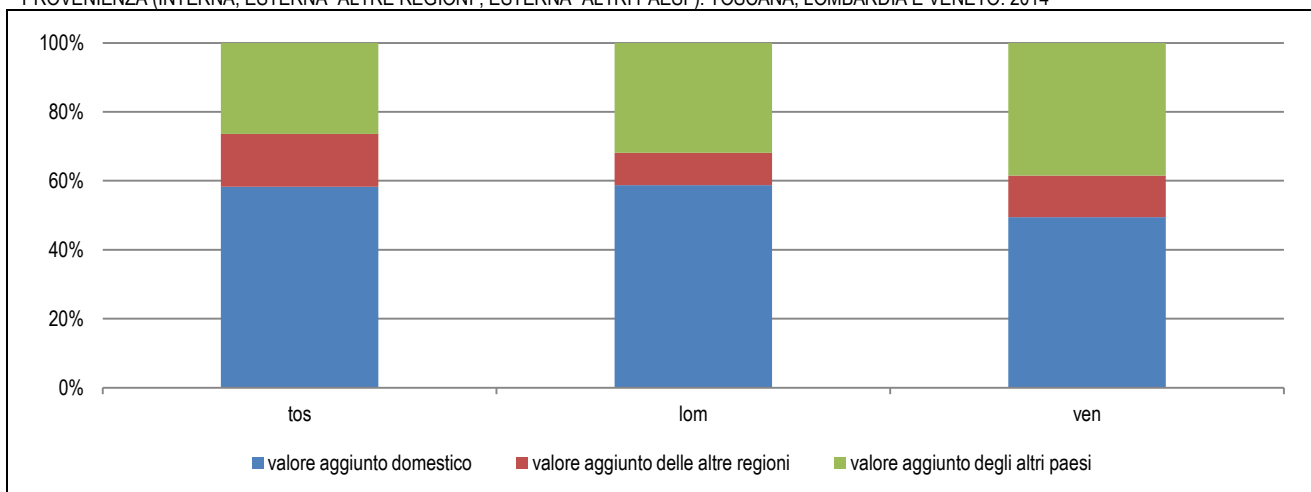
Per ogni euro di esportazioni della moda toscana, il 58,2% è distribuito, sotto forma di valore aggiunto, all'interno dell'economia regionale, il 15,4% remunera fattori produttivi delle altre regioni italiane, il 26,4% è distribuito all'estero (Fig. 3.1). Rispetto alle altre regioni individuate come riferimento nella nostra analisi, la Toscana presenta, al pari della Lombardia, un elevato peso della componente interna (quasi 60 centesimi di ogni euro esportato remunerano fattori di produzione toscani). Il peso della componente estera è invece inferiore a quello di Lombardia e Veneto, che sono in media più connesse con catene del valore internazionali a monte.

---

la struttura societaria, le relazioni di filiera, i vantaggi competitivi locali e gli investimenti in tecnologie 4.0. Al termine delle rilevazioni sono state intervistate tra le grandi imprese 331 aziende e tra le piccole 1.267 aziende.

<sup>26</sup>In questa parte del lavoro attingiamo all'analisi di Ferraresi *et al.* 2018b.

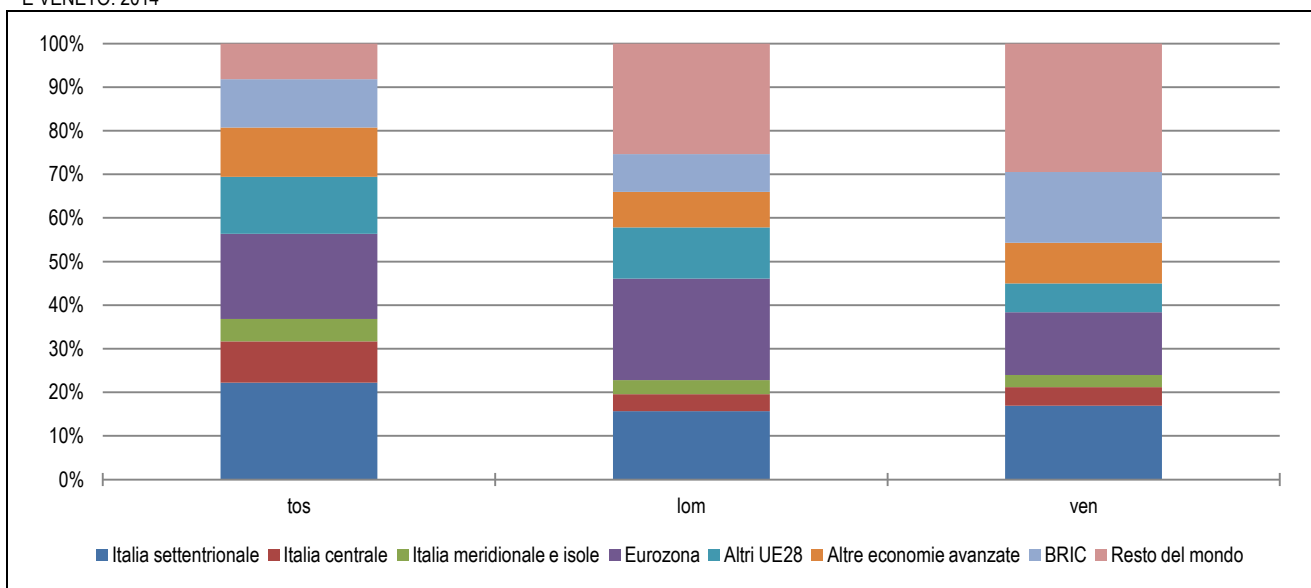
Figura 3.1  
 COMPOSIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO DELLE ESPORTAZIONI INTERREGIONALI E INTERNAZIONALI DEL SISTEMA MODA PER AREA GEOGRAFICA DI PROVENIENZA (INTERNA, ESTERNA "ALTRE REGIONI", ESTERNA "ALTRI PAESI"). TOSCANA, LOMBARDIA E VENETO. 2014



Fonte: Elaborazioni su tavola IRIOT

Consideriamo adesso l'origine geografica del valore aggiunto esterno contenuto nelle esportazioni interregionali e internazionali della moda delle tre regioni (Fig. 3.2). Per la Toscana spiccano, a livello italiano, Lombardia e Veneto; mentre a livello internazionale emerge l'Unione Europea, con un peso non marginale dei paesi esterni all'Eurozona e delle altre economie avanzate. Significativo inoltre il contributo dei paesi BRIC (11,1%). Rispetto alle altre regioni la Toscana si contraddistingue per il maggior contributo delle produzioni nazionali alla generazione del valore delle esportazioni: 36,8% contro il 24,0% del Veneto e il 22,8% della Lombardia. Per quanto concerne la componente internazionale del valore aggiunto, è relativamente elevato il peso della componente comunitaria (51,6% del valore aggiunto internazionale), soprattutto nel confronto con il Veneto (27,6%). Già detto del rilevante contributo delle economie dei paesi BRIC, rispetto a Veneto e Lombardia appaiono meno importanti per la Toscana le forniture dalle altre economie emergenti e in via di sviluppo. Segno di un maggiore ricorso a pratiche di esternalizzazione a monte delle produzioni in quelle aree da parte delle imprese della moda di tali regioni.

Figura 3.2  
 COMPOSIZIONE PER AREA GEOGRAFICA (RAGGRUPPAMENTI DI REGIONI E DI PAESI) DEL VALORE AGGIUNTO ESTERNO DELLE ESPORTAZIONI INTERREGIONALI E INTERNAZIONALI DELLE INDUSTRIE TESSILE, DELL'ABBIGLIAMENTO E DELLA PELLETTERIA E CALZATURE. TOSCANA, LOMBARDIA E VENETO. 2014

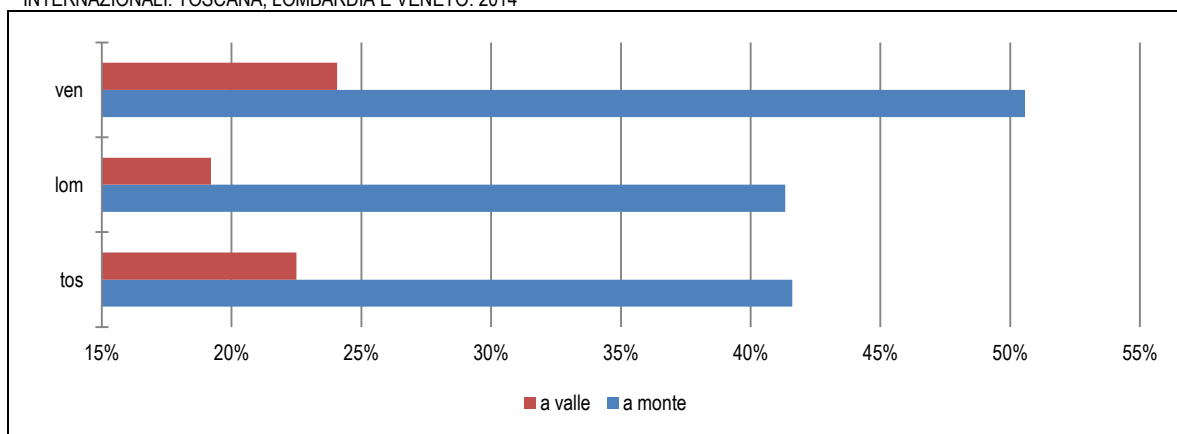


Fonte: Elaborazioni su tavola IRIOT

Il peso e la geografia dei contributi esterni alla generazione del valore delle esportazioni sono un primo indizio della struttura delle filiere della moda. Si tratta, in effetti, del contributo dato dalle fasi di lavorazione a monte nella filiera rispetto al posizionamento del sistema regionale. A fronte di questo contributo *backward*, o a monte, nella filiera, ce n'è poi uno *forward*, a valle, che intercetta la quota di valore aggiunto domestico interno che non viene direttamente assorbita dalla domanda finale degli importatori diretti, ma che viene da questi rilavorata ed esportata a mercati di destinazione successivi. Considerando congiuntamente queste due componenti ricaviamo un'idea della posizione del settore regionale nella filiera, in termini di vicinanza al mercato di destinazione finale (basso peso di integrazione a valle) e lontananza rispetto alle fasi di lavorazione più a monte (elevato peso di integrazione a monte).

Da questo punto di vista, la posizione del comparto moda a livello italiano, come tipico per un'economia avanzata, è relativamente a valle nella catena del valore, anche se la Toscana preserva una quota significativa di lavorazioni intermedie, afferenti alla concia e al tessile, che solo in parte "servono" le lavorazioni interne a valle (es., abbigliamento, pelletteria e calzature). Nel confronto con Lombardia e Veneto (Fig. 3.3), si osserva una posizione intermedia tra le due, con una rilevanza delle produzioni intermedie che servono il mercato estero superiore a quella della Lombardia e inferiore a quella del Veneto. Rispetto a quest'ultima regione infine, il minor peso del valore aggiunto esterno a monte segnala una maggiore integrazione interna delle varie fasi di lavorazione intermedia.

Figura 3.3  
POSIZIONE DEL SISTEMA MODA A MONTE (% VALORE AGGIUNTO ESTERNO SU ESPORTAZIONI INTERREGIONALI E INTERNAZIONALI) E A VALLE (% VALORE AGGIUNTO INTERNO NON DIRETTAMENTE ASSORBITA DALLE CONTROPARTI) NELLE CATENE DEL VALORE INTERREGIONALI E INTERNAZIONALI. TOSCANA, LOMBARDIA E VENETO. 2014



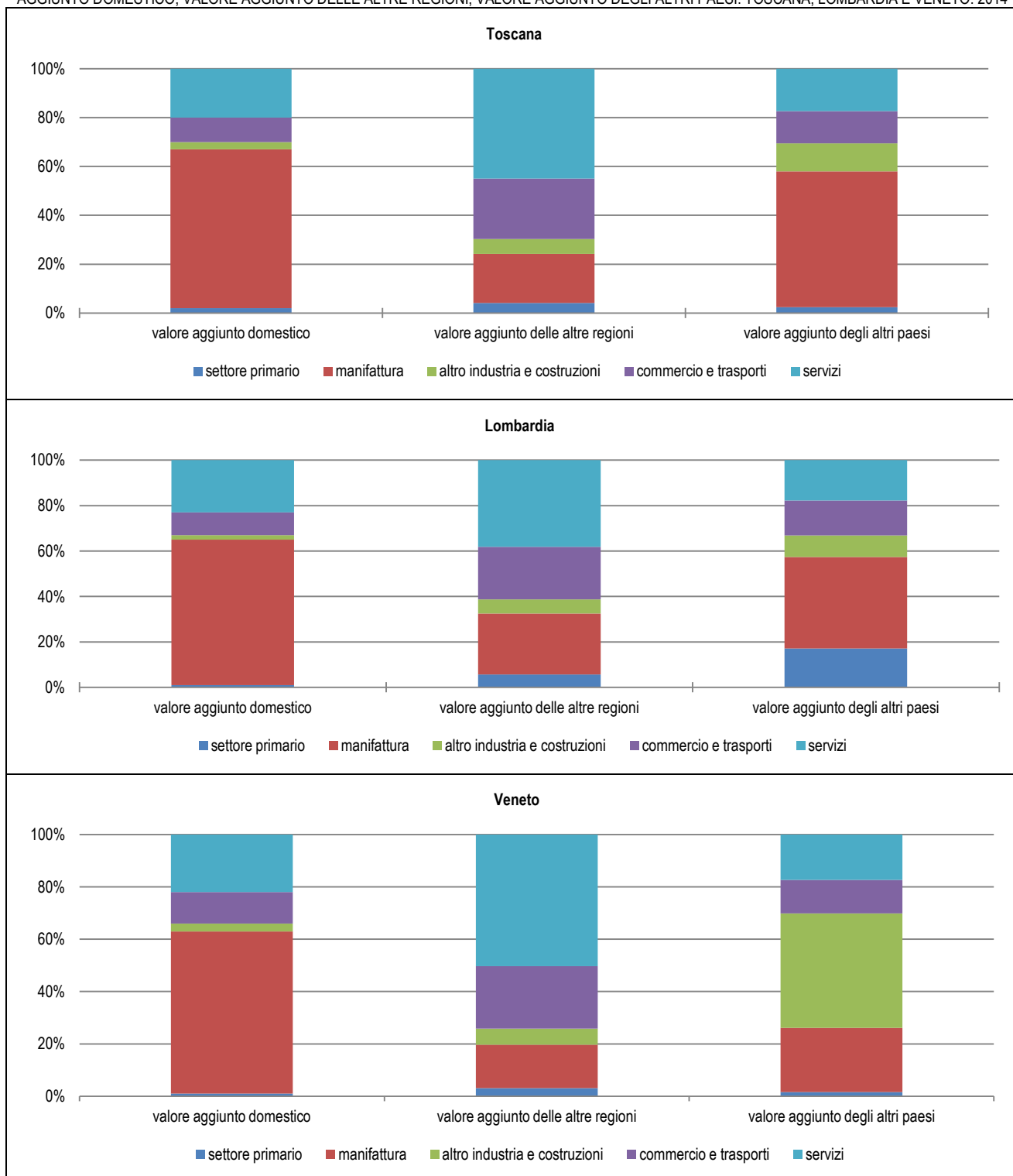
Fonte: Elaborazioni su tavola IRIOT

Infine, una volta considerata l'origine geografica del valore aggiunto e avendo separato i contributi provenienti dalle produzioni intra-regionali, da quelli delle altre regioni italiane e dall'estero, possiamo distinguere questi settorialmente, separando le attività manifatturiere da quelle di altri macrosettori, in particolare i servizi. Dalla Figura 3.4, si vede come la moda in Toscana attivi soprattutto valore aggiunto dell'industria manifatturiera e circa il 20% di attività di servizio (con l'esclusione di commercio e trasporti). I contributi da parte delle altre regioni sono invece per il 70% legati al terziario. Infine, quasi il 70% dei contributi di valore aggiunto dall'estero derivano da attività manifatturiere (soprattutto) o industriali. Rispetto a Lombardia e Veneto le differenze sono basse. Si nota il minor peso dei servizi importati dalle altre regioni da parte della Lombardia; il maggior ricorso ai contributi del settore primario dall'estero da parte di questa e il maggior contributo della componente industriale non manifatturiera nella produzione delle esportazioni del sistema moda nel Veneto. Il dato più interessante da ricavare per la Toscana, così come per le altre due regioni di riferimento, è dunque la tendenza a concentrare localmente, almeno a livello regionale, le produzioni manifatturiere, importando soprattutto servizi dalle altre regioni; unito alla tendenza a fare riferimento all'estero per le produzioni manifatturiere legate alle fasi di lavorazione a monte<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> È importante osservare a questo riguardo che il contributo dei diversi settori alla generazione del valore aggiunto delle esportazioni dipende dall'organizzazione aziendale che le imprese della filiera decidono di adottare. Più precisamente, le attività di servizio che vengono svolte *in-house* dalle imprese sono considerate, a fini della contabilità come produzioni del settore di appartenenza dell'impresa che le produce e le relazioni intersettoriali rilevano scambi di mercato tra settori. Ai nostri fini, le grandi firme della moda, che sono imprese manifatturiere, produrranno per sé una serie di servizi che scambiati sul mercato avrebbero probabilmente un valore rilevante, ma che non sono registrati contabilmente nelle tavole input-output.



Figura 3.4  
 CONTRIBUTI DEI DIVERSI MACRO-SETTORI ALLA GENERAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO DELLE ESPORTAZIONI DEL SISTEMA MODA. VALORE AGGIUNTO DOMESTICO, VALORE AGGIUNTO DELLE ALTRE REGIONI, VALORE AGGIUNTO DEGLI ALTRI PAESI. TOSCANA, LOMBARDIA E VENETO. 2014



Fonte: Elaborazioni su tavola IRIOT

### 3.2 L'attivazione della moda: le relazioni intersettoriali e quelle salariali nelle catene del valore intra-regionali

Dopo aver analizzato la struttura delle filiere trans-regionali cui il sistema moda toscano partecipa, ci concentreremo adesso sulle filiere intra-regionali, al fine di cogliere le relazioni economiche tra imprese e i flussi di merci e di ricchezza circolanti sui territori. Ci serviremo a questo proposito dei risultati delle due indagini sopra menzionate.

Grazie all'elaborazione delle risposte fornite potremo ricostruire i mercati di acquisto e di vendita delle imprese, i vantaggi e gli svantaggi localizzativi da esse percepiti, il loro grado di radicamento e la consistenza di alcune relazioni di tipo economico e istituzionale.

Infine, proponiamo una lettura di sintesi che dà conto della geografia delle filiere intra-regionali legate alle produzioni della moda, attraverso l'analisi dei dati relativi ai flussi inter-territoriali di reddito che legano le imprese della moda e i lavoratori da queste impiegate e le relazioni intersettoriali e inter-territoriali che legano le imprese della moda e il loro indotto così come stimate dal modello input-output inter-SLL dell'Irpet.

### 3.2.1 La struttura delle filiere regionali della moda

Per una regione caratterizzata da un numero elevato di sistemi locali specializzati nelle produzioni legate alla moda, l'analisi delle catene del valore non si esaurisce nella dimensione trans-regionale, ma riguarda anche le relazioni tra territori della regione e all'interno dei territori stessi. Si pensi, a titolo di esempio, alle realtà distrettuali che fanno della divisione del lavoro tra le imprese locali del settore e dell'interazione con alcune realtà industriali specializzate in alcune produzioni di base (es., industrie chimiche e metal-meccaniche) un proprio tratto distintivo.

Dalle indagini che Irpet ha condotto sulle imprese toscane tra il 2017 e il 2018 sono emerse alcune indicazioni interessanti circa la struttura delle filiere regionali nei contesti distrettuali, in particolari quelli specializzati nelle produzioni della moda.

Innanzitutto, nella Tabella 3.5 trova sostanziale conferma l'idea che i settori del sistema moda siano più esposti della media manifatturiera ai mercati internazionali; e questo è particolarmente vero per le imprese dei distretti industriali specializzate nel settore di punta di tali distretti. Rispetto alla media manifatturiera, il maggior peso dei mercati esteri pare andare a scapito dei mercati relativi al resto d'Italia, meno importante come sbocco delle merci della moda toscana.

La seconda evidenza è invece, in input, il maggior peso costituito dagli acquisti sul mercato regionale per le imprese della moda rispetto a quanto osservato per la manifattura in generale, particolarmente evidente per quelle imprese distrettuali della moda la cui specializzazione coincide con quella del distretto di localizzazione.

Emerge quindi dalle Indagini Irpet un sistema moda particolarmente orientato (più della media manifatturiera) alla domanda internazionale e, allo stesso tempo, grado di trasmettere all'interno del sistema gli impulsi da essa derivanti.

Tabella 3.5  
DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE TOSCANE PER IMPORTANZA DEL MERCATO DI DESTINAZIONE (TOSCANA, RESTO D'ITALIA, ESTERO) DELLE PROPRIE VENDITE

Toscana	manifattura	sistema moda	distretti industriali	distretti industriali	sistema moda
25-esimo	0%	0%	0%		0%
50-esimo	50%	50%	50%		50%
75-esimo	100%	100%	100%		100%
Resto Italia	manifattura	moda	distretti industriali	settori di specializzazione	distretti industriali moda
25-esimo	0%	0%	0%		0%
50-esimo	20%	10%	20%		15%
75-esimo	50%	50%	50%		45%
Estero	manifattura	moda	distretti industriali	settori di specializzazione	distretti industriali moda
25-esimo	0%	0%	0%		0%
50-esimo	0%	0%	0%		0%
75-esimo	30%	43%	39%		50%

Fonte: Elaborazioni su Indagini IRPET 2018

Tabella 3.6

DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE TOSCANE PER IMPORTANZA DEL MERCATO DI ORIGINE (TOSCANA, RESTO D'ITALIA, ESTERO) DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI

Toscana	manifattura	moda	distretti industriali	settori di specializzazione distretti industriali moda
25-esimo	20%	33%	15%	43%
50-esimo	55%	69%	55%	69%
75-esimo	99%	100%	99%	100%
Resto Italia	manifattura	moda	distretti industriali	settori di specializzazione distretti industriali moda
25-esimo	0%	0%	0%	0%
50-esimo	24%	9%	24%	11%
75-esimo	50%	49%	50%	50%

Fonte: Elaborazioni su Indagini IRPET 2018

### 3.2.2 I fattori localizzativi delle imprese della moda e il loro radicamento territoriale

Un altro aspetto toccato dalle indagini dell'Irpet riguarda l'importanza dei fattori eminentemente locali nel definire il quadro di relazioni entro il quale le imprese operano. È possibile osservare le differenze tra piccole e grandi imprese nel sistema moda e rispetto agli altri settori.

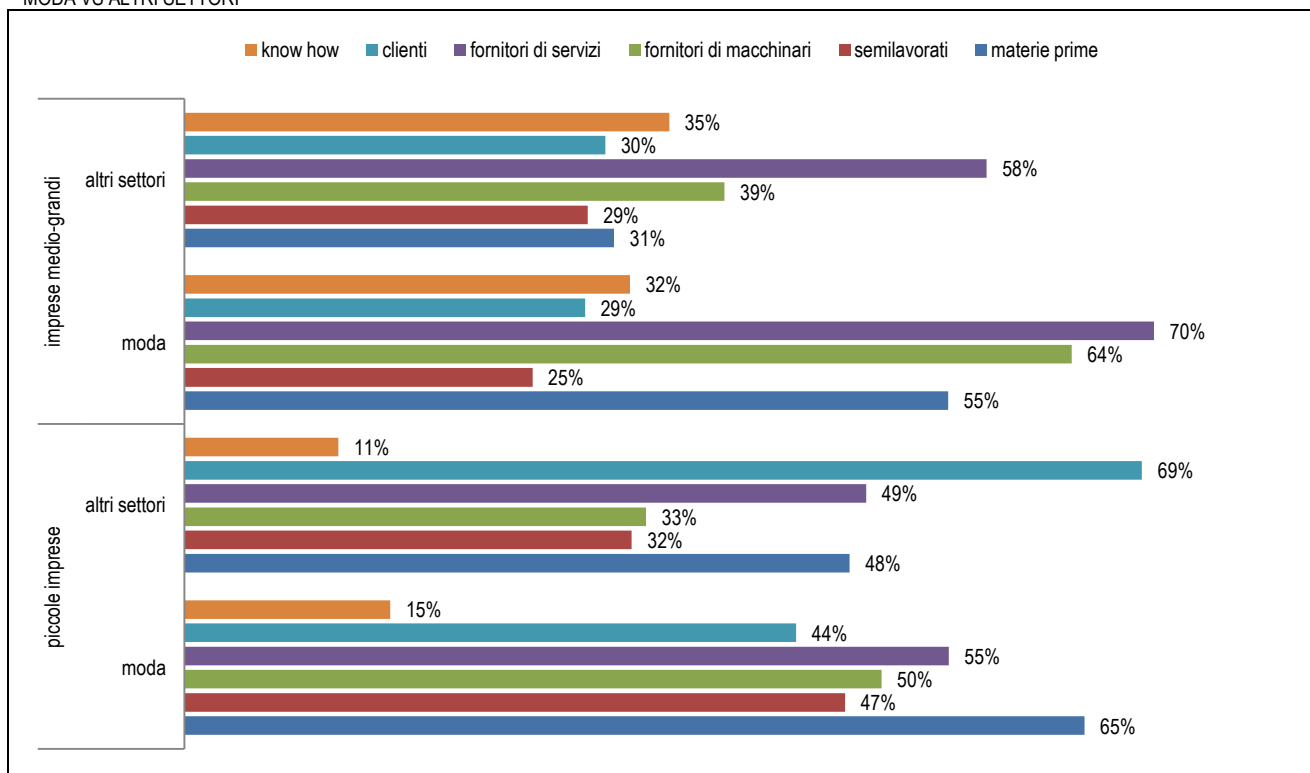
All'interno del sistema moda possiamo ipotizzare che grandi e piccole imprese appartengano a filiere comuni, in cui di solito la grande impresa – considerata anche la presenza di *brand* multinazionali – governa la catena del valore. Gli orizzonti delle aziende possono quindi variare fortemente, principalmente in ragione delle dimensioni e della posizione nella filiera. Le medio-grandi imprese hanno una maggiore libertà nelle scelte localizzative e una capacità organizzativa che favorisce una più ampia conoscenza del perché si trovano su un territorio. Esse svolgono inoltre una serie di operazioni che è presumibilmente più ampia di quella delle piccole imprese, così da avere anche più esigenze di approvvigionamento. Al tempo stesso, ci attendiamo che le piccole imprese siano più dipendenti dal contesto locale e meno libere di scegliere strategie complesse.

Per cogliere il radicamento regionale delle imprese e la loro percezione dei vantaggi localizzativi offerti dalla Toscana, abbiamo inserito nel questionario una batteria di domande relativa ai principali fattori di approvvigionamento (materie prime; semilavorati; macchinari; servizi; clienti; know-how) (Figg. 3.7 e 3.8), chiedendo anche una valutazione della qualità percepita di fattori non solo economici, come la forza lavoro e i fornitori, ma anche relativi al ruolo delle istituzioni locali e alla qualità della vita (Fig. 3.9).

Per la maggioranza delle imprese della moda i principali fattori di approvvigionamento sul territorio sono i servizi, i macchinari (hardware e software) e le materie prime, mentre rispettivamente il 55% e il 65% delle piccole aziende acquistano sul territorio servizi e materie prime. Se consideriamo anche i semilavorati (il 47% delle PMI della moda attinge a quelli presenti in regione) siamo in presenza di un risultato coerente con l'immagine nota dei sistemi produttivi locali e in particolare dei distretti, in cui le merci entrano ed escono dalle aziende per le varie lavorazioni (Fig. 3.7).

Il 70% delle imprese più grandi reperiscono sul territorio regionale servizi e il 64% macchinari, ma anche materie prime (55%). Nel 32% dei casi molto importante è il bacino di competenze presenti localmente, a cui le imprese medio-grandi sembrano essere più sensibili delle piccole. Negli altri settori la quota di imprese che trovano i fattori indicati sul territorio regionale diminuisce e cambiano le priorità soprattutto per le piccole. Queste ultime vi trovano infatti anche i clienti (44% delle imprese), aspetto che le distingue dal sistema moda, per il quale il radicamento avviene prevalentemente nelle fasi a monte.

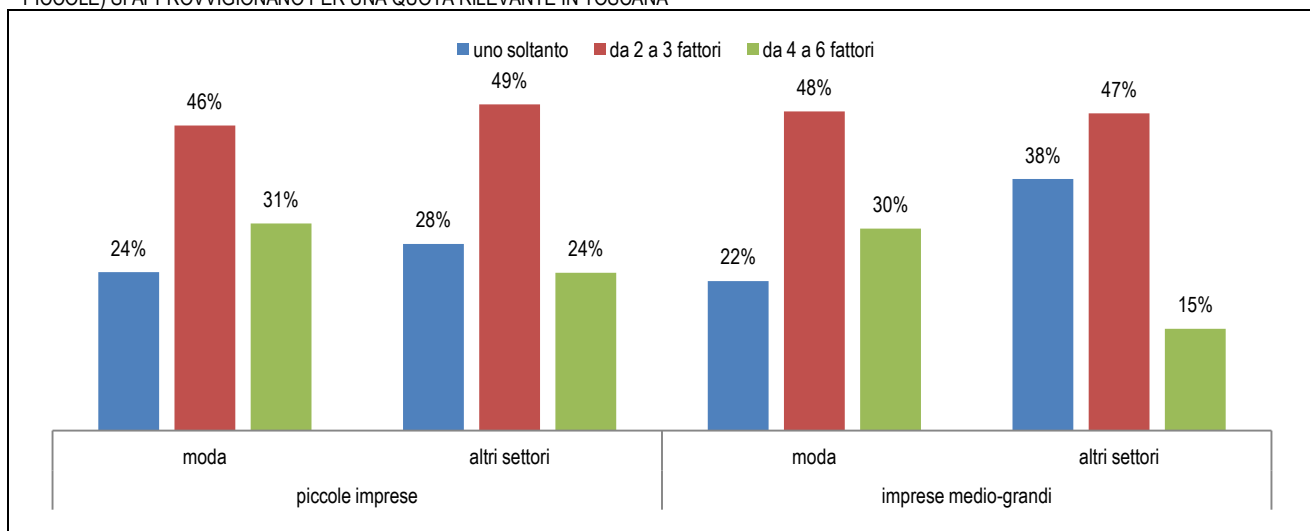
Figura 3.7  
PERCENTUALE DI IMPRESE MEDIO-GRANDI E PICCOLE CHE TROVA SUL TERRITORIO REGIONALE UNA QUOTA RILEVANTE DEI FATTORI INDICATI. MODA VS ALTRI SETTORI



Fonte: Elaborazioni su Indagini IRPET 2018

Possiamo definire il grado di radicamento percepito da un'impresa in base al numero di fattori che essa reperisce in una quota rilevante a livello regionale (Fig. 3.8). Le aziende della moda, rispetto agli altri settori, appaiono più radicate: infatti quelle che dipendono dal (o scelgono il) mercato locale per più di tre fattori tra quelli indicati sono rispettivamente il 31% tra le piccole e il 30% tra le grandi, contro rispettivamente il 24% e il 15% negli altri settori.

Figura 3.8  
NUMERO DI FATTORI (MATERIE PRIME; SEMILAVORATI; MACCHINARI; SERVIZI; CLIENTI; KNOW-HOW) PER I QUALI LE IMPRESE (MEDIO-GRANDI E PICCOLE) SI APPROVVIGIONANO PER UNA QUOTA RILEVANTE IN TOSCANA

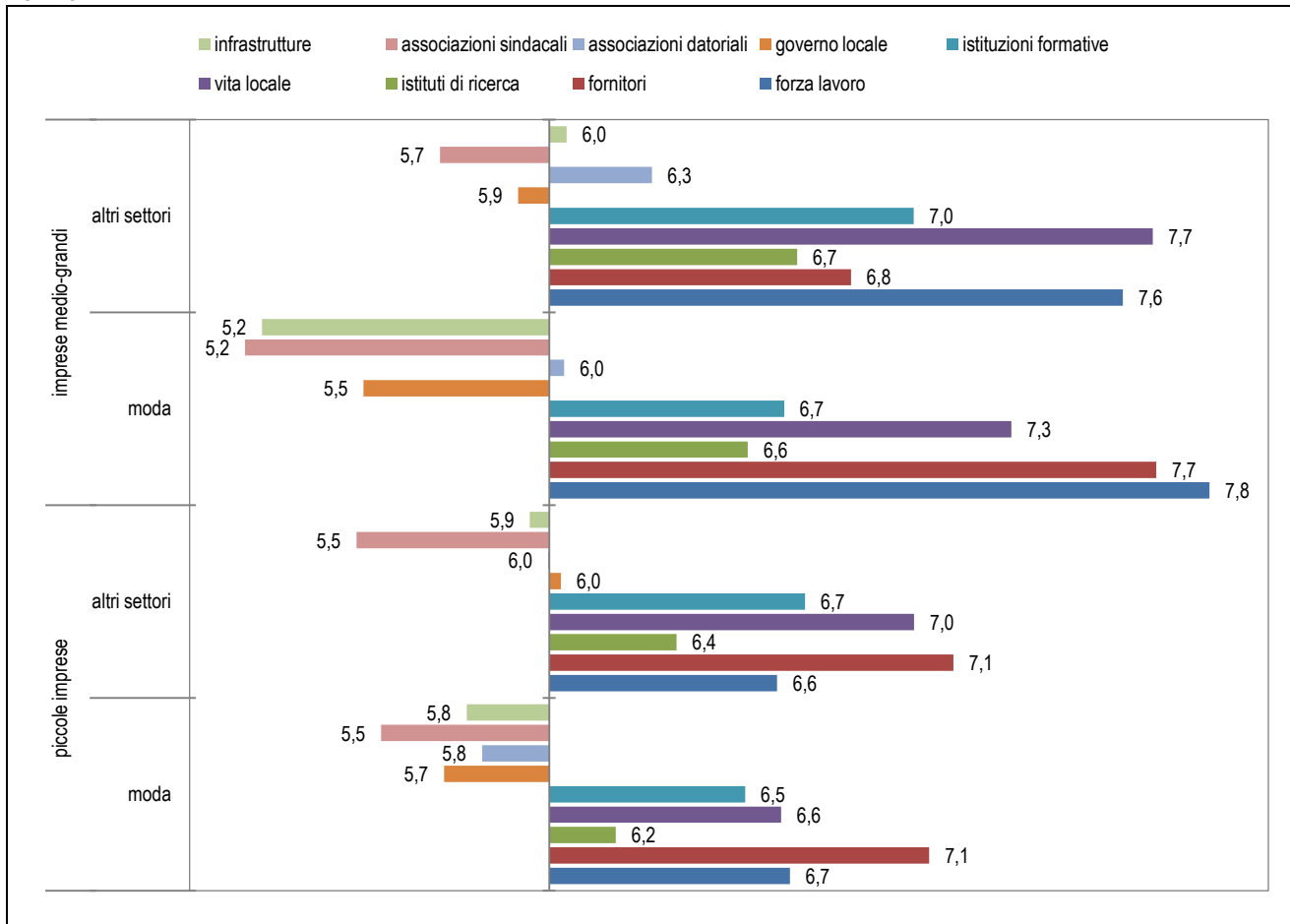


Fonte: Elaborazioni su Indagini IRPET 2018

Rilevante ai fini della descrizione del sistema moda è anche la valutazione della qualità di alcune caratteristiche del mercato locale che possono determinare la competitività di un territorio, come per esempio la forza lavoro, i fornitori di beni e servizi e le infrastrutture, così come le istituzioni, le associazioni di categoria e la qualità della vita. In media i punteggi assegnati dalle imprese della moda, sia grandi che

piccole, appaiono lievemente più bassi rispetto alla qualità delle infrastrutture e al ruolo dei sindacati e dei governi locali. Le grandi imprese, sia della moda che degli altri settori, tendono a premiare di più la qualità della vita e della forza lavoro. Quelle della moda sono inoltre particolarmente contente dei fornitori. Le piccole imprese appaiono in generale più critiche delle grandi. A raccogliere i punteggi più bassi sono le relazioni con istituzioni come le associazioni sindacali e i governi locali.

Figura 3.9  
PUNTEGGIO MEDIO (DA 1 A 10) ATTRIBUITO ALLA QUALITÀ DEI FATTORI INDICATI DALLE IMPRESE MEDIO GRANDI E PICCOLE. MODA VS ALTRI SETTORI

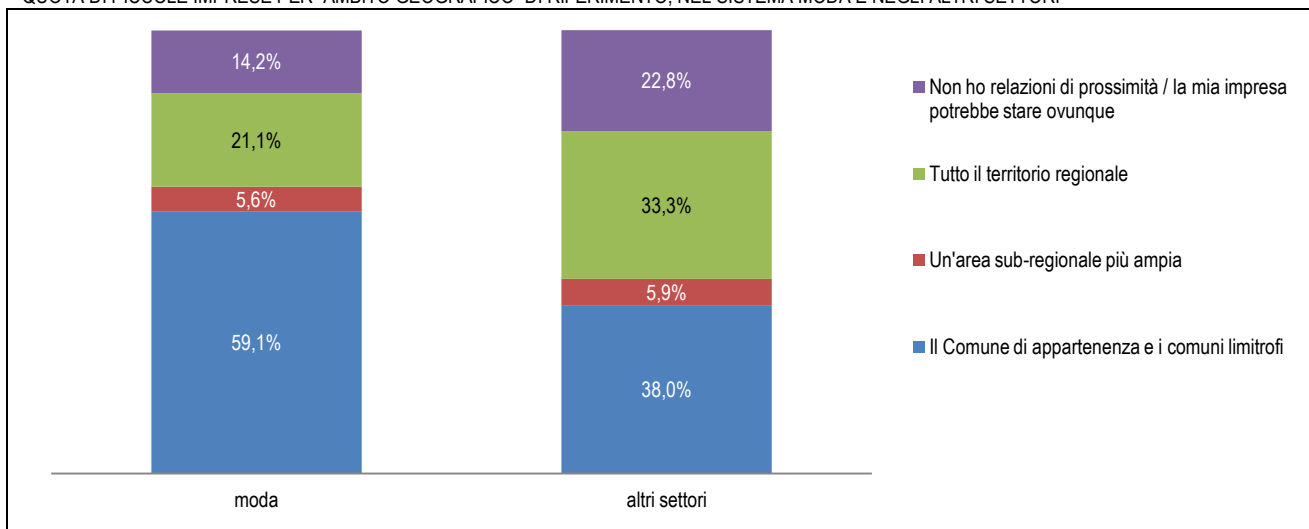


Fonte: Elaborazioni su Indagini IRPET 2018

L'interesse per il radicamento territoriale delle imprese varia rispetto alla loro dimensione: delle piccole è forse più interessante indagare l'ambito di riferimento territoriale e il grado di apertura al territorio regionale e sovra-regionale; per le grandi aziende invece l'attenzione è rivolta, essendo strutturalmente più libere nell'allocatione dei propri investimenti, alle ragioni della loro localizzazione in Toscana, all'ampiezza delle loro relazioni sul territorio e alla percezione della qualità dei fattori localizzativi, che possiamo intendere come inversamente proporzionale a un'eventuale scelta di spostarsi altrove.

Così, alle imprese di piccole dimensioni è stato chiesto di identificare il proprio orizzonte geografico di riferimento (Fig. 3.10). È evidente il maggior localismo delle imprese della moda: il 60% di queste si identifica con il sistema locale in cui è collocata l'impresa, mentre negli altri settori una quota significativa agisce in ambito regionale o si trova isolata e non percepisce l'importanza dei fattori localizzativi per la propria competitività (14,2% nella moda; 22,8% negli altri settori).

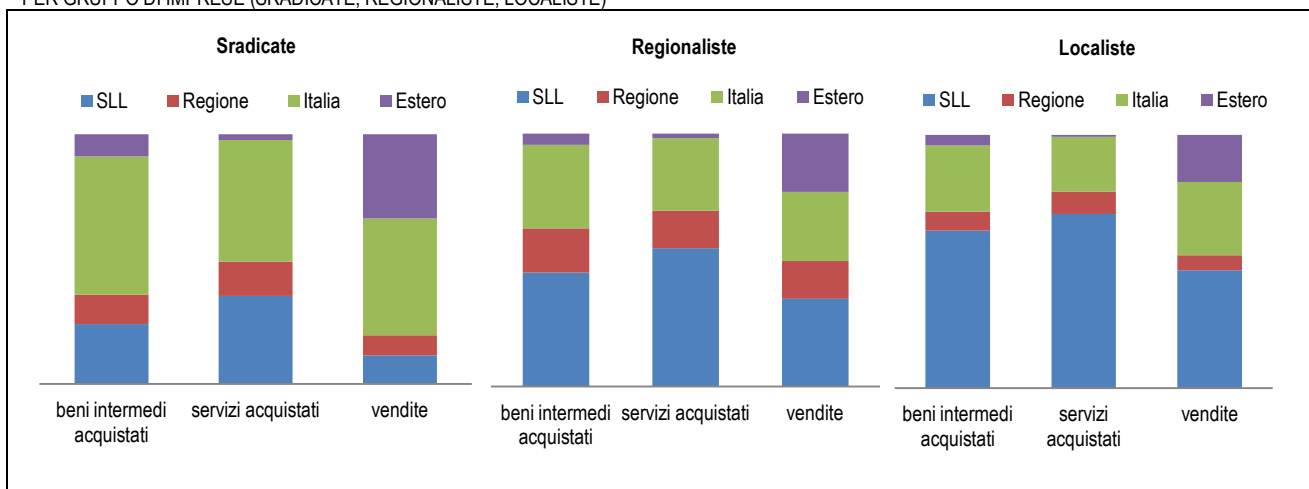
Figura 3.10  
 QUOTA DI PICCOLE IMPRESE PER "AMBITO GEOGRAFICO" DI RIFERIMENTO, NEL SISTEMA MODA E NEGLI ALTRI SETTORI



Fonte: Elaborazioni su Indagine IRPET piccole imprese 2018

Adottando quindi una distinzione tra piccole imprese "localiste", "regionaliste" e "sradicate" si nota come queste ultime differiscano significativamente dagli altri due gruppi, risultando effettivamente più orientate ai mercati nazionali e internazionali, sebbene la componente estera rimanga comunque significativa anche per l'export delle imprese localiste e regionaliste, che invece si assomigliano di più (Fig. 3.11).

Figura 3.11  
 DISTRIBUZIONE DELL'ACQUISTO DELLE VENDITE DI BENI E SERVIZI PER DESTINAZIONE, DICHIARATA DALLE IMPRESE DEL SISTEMA MODA. MEDIE PER GRUPPO DI IMPRESE (SRADICATE, REGIONALISTE, LOCALISTE)



Fonte: Elaborazioni su Indagini IRPET 2018

Dal punto di vista descrittivo, mediamente le imprese appartenenti ai diversi gruppi non sono molto distanti per numero di addetti e fatturato, mentre ciò che contraddistingue le "sradicate" sembra essere la maggiore presenza di laureati. Più simili alle imprese "regionaliste" sono invece le "sradicate" dal punto di vista degli investimenti relativi al Piano Calenda, e nei vari indicatori analizzati nella sezione dedicata a Industria 4.0, a fronte di imprese "localiste", in cui prevalgono tra l'altro quelle dei distretti industriali toscani, più lontane dalla frontiera dell'innovazione definita dal paradigma della quarta rivoluzione industriale.

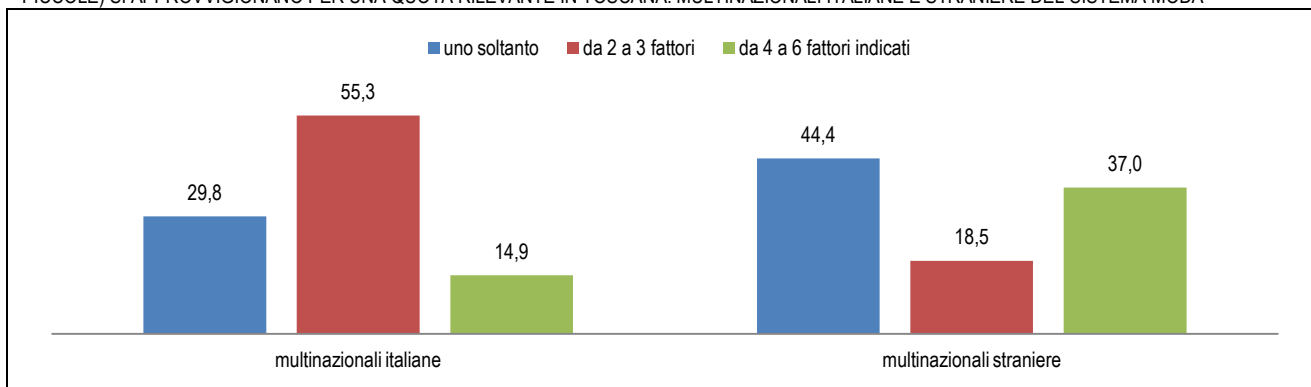
Quali sono dunque i punti di forza delle imprese "localiste" della moda? Se ci focalizziamo sulla valutazione da loro espressa degli *atouts* del territorio di riferimento si nota come i principali vantaggi competitivi facciano riferimento a fattori prettamente economici come la qualità dei fornitori e della forza lavoro, che ricevono punteggi più elevati rispetto a quelli assegnati dagli altri gruppi. Insieme a questo emerge inoltre una sorta di identità imprenditoriale condivisa, che li porta in gran parte (oltre il 40%) a concordare con affermazioni del tipo "essere un imprenditore è motivo di approvazione sociale" e "le imprese private sono

considerate un patrimonio di tutta la comunità”, aspetti meno sottolineati dalle imprese “regionaliste” e molto meno dalle “sradicate”. Le “localiste” si dichiarano anche meno in difficoltà a trovare nuovi dipendenti (47%) e nuovi fornitori (55%), segno della presenza di un territorio locale che ha messo in atto strategie di risposta ai fabbisogni delle imprese.

Spostandoci invece sulle grandi imprese della moda, è interessante verificare la diversità di comportamento distinguendo tra multinazionali italiane e straniere e il resto delle aziende<sup>28</sup>. Innanzitutto, il gruppo delle multinazionali – e soprattutto di quelle straniere - ha valore aggiunto medio più elevato delle altre grandi imprese. Per struttura interna non differiscono particolarmente in termini di età media degli addetti (intorno ai 40 anni) e della percentuale di donne dipendenti (sempre superiore al 40%). La maggiore incidenza di laureati si trova invece nelle multinazionali straniere che mediamente dichiarano di averne circa il 14% a fronte del 7,5% delle multinazionali italiane e del 3,5% di tutte le altre grandi del sistema moda.

Per quanto riguarda il grado di radicamento delle multinazionali, in Toscana esse si appoggiano soprattutto su fornitori di macchinari e imprese di servizio e apprezzano il cosiddetto *know-how* produttivo, legato alla tradizione manifatturiera e al mercato del lavoro locale. Confrontando italiane e straniere emerge una differenza nella quantità di fattori locali a cui le grandi imprese dichiarano di attingere. Mentre tra le italiane prevalgono le imprese mediamente radicate, tra le straniere si individuano due gruppi, il più numeroso (44,4%) che dichiara di approvvigionarsi in Toscana prevalentemente per un solo fattore, e un altro, comunque consistente (37%), che invece dipende dal territorio regionale per più di 4 fattori tra quelli elencati (Fig. 3.12).

Figura 3.12  
NUMERO DI FATTORI (MATERIE PRIME; SEMILAVORATI; MACCHINARI; SERVIZI; CLIENTI; KNOW-HOW) PER I QUALI LE IMPRESE (MEDIO-GRANDI E PICCOLE) SI APPROVVIGIONANO PER UNA QUOTA RILEVANTE IN TOSCANA. MULTINAZIONALI ITALIANE E STRANIERE DEL SISTEMA MODA



Fonte: Elaborazioni su Indagini IRPET 2018

Alle grandi imprese è stato infine domandato di esplicitare l’esistenza di partnership, intese come collaborazioni orizzontali, con altri attori locali, economici e istituzionali, e il loro livello di formalizzazione e stabilità, al fine di individuare un’altra dimensione di radicamento territoriale. In generale, le partnership più diffuse sono quelle economiche (con altre imprese toscane e non) e quelle con università e centri di ricerca. Le imprese del sistema moda che affermano di intrattenere questo tipo di collaborazioni sono meno numerose rispetto a quelle degli altri settori, ma le loro partnership appaiono più formalizzate e stabili. Tra le multinazionali straniere gli accordi più diffusi sono quelli con le imprese, toscane e non e per le italiane quelli con università e centri di ricerca regionali. Il grado di formalizzazione e stabilità appare significativo.

### 3.2.3 La capacità di attivazione del sistema moda a livello regionale

Visti i comportamenti delle imprese appartenenti alle filiere della moda in termini di mercati di destinazione delle produzioni e di acquisto degli input intermedi e considerata la loro valutazione dei vantaggi competitivi locali, ci spostiamo adesso su un altro meccanismo di diffusione del benessere generato dal sistema moda sul territorio. Infatti, l’interazione tra sistemi produttivi non si esaurisce nelle relazioni intersettoriali che

<sup>28</sup> Si noti che molte delle grandi firme della moda non hanno risposto al questionario. Le evidenze raccolte quindi non possono tener conto dei comportamenti di questi attori verosimilmente molto diversi rispetto a quelli delle altre imprese del sistema moda.

avvengono localmente. Viste come insiemi di competenze infatti le imprese attivano i contesti locali anche e soprattutto attraverso la domanda di lavoro e i flussi di pendolarismo sicuramente costituiscono un canale attraverso il quale le imprese distribuiscono il risultato della loro produzione ai territori in cui risiedono i lavoratori, che possono o meno coincidere con le aree di insediamento delle aziende.

Nella Tabella 3.13 si riportano, per alcuni dei SLL più rilevanti a livello regionale nelle produzioni della moda, le quote di reddito generate dalle imprese manifatturiere e della moda qui localizzate e distribuite al di fuori del sistema<sup>29</sup>. Come si vede, se è vero che nella maggior parte dei casi le imprese del sistema moda tendono a distribuire al di fuori del sistema locale del lavoro una quota dei redditi complessivamente generati minore rispetto alle imprese manifatturiere, non mancano alcune eccezioni. In particolare, segnaliamo le realtà caratterizzate dalla presenza di grandi imprese, quali Firenze e Montevarchi. Si nota inoltre come i sistemi più tipicamente distrettuali (Santa Croce sull'Arno – SLL di San Miniato –, Prato e Arezzo) si caratterizzano per un maggiore auto-contenimento, sia nei comparti di specializzazione che nel resto della componente manifatturiera.

Tabella 3.13

FLUSSI DI REDDITO FUORIUSCITI DAI SLL DI LOCALIZZAZIONE DELLE IMPRESE. IMPRESE DELLA MODA VS. TOTALE IMPRESE MANIFATTURIERE

Sistema locale del lavoro	moda	manifattura
LUCCA	19%	35%
MONTECATINI-TERME	26%	36%
PISTOIA	32%	30%
BORGO SAN LORENZO	21%	25%
CASTELFIORENTINO	19%	22%
EMPOLI	37%	35%
FIRENZE	36%	35%
PONTERA	27%	43%
SAN MINIATO	19%	21%
AREZZO	18%	19%
CORTONA	28%	36%
MONTEVARCHI	26%	20%
SANSEPOLCRO	7%	6%
PIANCASTAGNAIO	18%	20%
POGGIBONSI	29%	32%
SINALUNGA	30%	30%
PRATO	15%	18%

Fonte: Elaborazioni su Indagini IRPET 2018

L'attivazione inter-territoriale di lavoro delle imprese del sistema moda toscano, dunque, è sostanzialmente in linea con quella della manifattura in generale e segnala certamente la capacità di attirare lavoratori anche al di fuori del sistema locale di riferimento.

I risultati tratteggiati in questa sezione possono essere ricondotti a una visualizzazione della moda toscana che tenga conto non soltanto della localizzazione delle imprese del settore, ma anche dei flussi di reddito e delle relazioni intersettoriali sopra richiamate. A questo fine riprendiamo in questa parte i risultati dell'attività di *proofing* territoriale condotta in Ferraresi *et al.* 2018a. In quella sede sono stati prima individuati i sistemi locali in cui esiste una presenza della moda non trascurabile (almeno l'1% degli addetti complessivi del sistema a livello regionale), o comunque specializzati nelle produzioni del sistema moda rispetto alla media regionale (incidenza di addetti nella moda impiegati superiore alla media regionale). Abbiamo considerato questi territori come attivati direttamente dalle produzioni del sistema moda. Successivamente, sia attraverso il modello input-output inter-SLL dell'Irpet che analizzando i flussi inter-territoriali di reddito da lavoro dipendente visti sopra, abbiamo considerato quei territori aggiuntivi come indirettamente attivati dalle produzioni del comparto<sup>30</sup>.

La Figura 3.14 sintetizza il potenziale impatto, diretto e indiretto, delle produzioni legate al sistema moda sul territorio regionale, tenendo conto sia dei legami intersettoriali e inter-territoriali delle filiere sia dell'attivazione attraverso la domanda di lavoro da parte delle imprese specializzate. Emerge con chiarezza la Toscana centrale che va da Lucca a Pontedera a Arezzo, passando per Prato e Santa Croce sull'Arno, area forte del sistema produttivo regionale, in cui i diversi settori della moda si insediano: dalle realtà distrettuali, in cui strutturale è la specializzazione manifatturiera, alle aree di grande impresa, più composite, con le

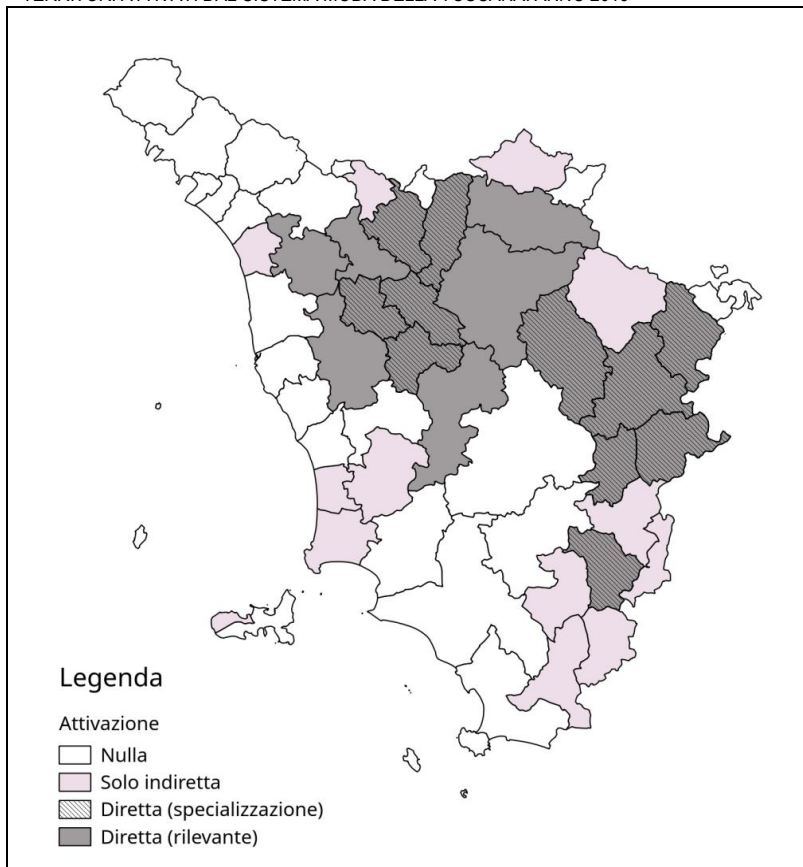
<sup>29</sup> I redditi considerati sono quelli delle dichiarazioni 730 relative all'anno fiscale 2013.

<sup>30</sup> Per una più accurata descrizione della metodologia impiegata si rimanda a Ferraresi *et al.* 2018a.



rispettive catene di fornitura. È infine riconoscibile il tracciante che penetra nella Toscana del sud e che ruota attorno al distretto industriale di Piancastagnaio<sup>31</sup>.

Figura 3.14  
TERRITORI ATTIVATI DAL SISTEMA MODA DELLA TOSCANA. ANNO 2013



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, modallo I-O inter-SLL IRPET e dichiarazioni fiscali

Da questa sezione è dunque emersa l'integrazione a monte e a valle del sistema moda toscano con i mercati internazionali, ma anche la sua natura sistemica interna, fatta di segmenti domestici di catene internazionali del valore, capace di generare una ricchezza diffusa sul territorio. Se quella che abbiamo fornito è una immagine statica della struttura del comparto, una lettura di questa parte alla luce di quanto osservato in chiave dinamica nelle sezioni precedenti può fornire alcuni spunti di riflessione per la comprensione delle traiettorie future che le diverse articolazioni settoriali e territoriali del sistema potranno avere nei prossimi anni.

<sup>31</sup> Se i territori attivati solo indirettamente sono quelli immediatamente confinanti, rispetto agli altri occorre tenere nondimeno presente che una quota rilevante delle relazioni intersettoriali e inter-territoriali avvengono all'interno dell'area forte, se non dentro il SLL stesso.



#### 4.

### LE IMPRESE E LE FILIERE DELLA MODA TOSCANA NELLA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

Se la moda è stata, almeno in Toscana, un esempio virtuoso di come un sistema economico possa reagire alle sfide competitive, è il caso di domandarsi anche quale sia il suo posizionamento di fronte alle nuove minacce e alle nuove opportunità che sembrano caratterizzare il quadro internazionale. In questo senso, appare rilevante indagare il grado di penetrazione delle pratiche e delle tecnologie legate al paradigma produttivo dell'Industria 4.0, inteso come quel processo di trasformazione innescato da un nuovo livello di pervasività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, oggi in grado di interconnettere le macchine, gli oggetti e i sistemi, producendo e utilizzando dati e informazioni (Schwab2016).

Molto si è scritto negli anni riguardo al ritardo delle imprese europee e italiane nell'adozione di tecnologie ICT per la gestione dell'attività produttiva interna e della *supply chain*, considerato alla base del decollo, per la verità fugace, della produttività dell'economia statunitense a cavallo tra gli anni '90 e i primi anni Duemila (Bloom *et al.* 2012, Cotteet *al.* 2016). Industria 4.0 rappresenta, se si vuole, un ulteriore avanzamento tecnologico in quella direzione, aumentando il grado di integrazione delle informazioni tra sistemi edelle funzioni interne ed esterne all'impresa, e automatizzandone ulteriormente gli ingranaggi.

Le specializzazioni produttive legate al sistema moda (e più in generale alla cosiddetta manifattura tradizionale) sono spesso considerate emblematiche del ritardo italiano in tema di innovazione tecnologica e alcuni studi ne hanno individuato la debolezza anche rispetto all'adozione di più avanzate tecnologie e pratiche di gestione legate al paradigma di Industria 4.0 (Istat 2018; Met 2018). Se il ritardo è connaturato a questa particolare specializzazione produttiva dobbiamo forse rassegnarci, data l'incidenza della moda in Toscana, senza eguali nelle altre regioni italiane, a un destino di "ritardatari"? O dobbiamo, come alcuni suggeriscono, abbandonare tali specializzazioni a favore di settori tecnologicamente più avanzati? Forse è necessario studiare e diffondere le potenzialità del paradigma 4.0 per adattare al meglio al nostro sistema produttivo, rendendole più appetibili alle imprese.

In realtà, in letteratura non mancano analisi che, piuttosto che indirizzarsi verso il tipo di produzioni e di settori di specializzazione, individuano in altre dimensioni le maggiori determinanti del ritardo del sistema produttivo italiano in termini di propensione all'innovazione. In una serie di ricerche condotte dalla Banca d'Italia sono state individuate altre caratteristiche, potenzialmente più rilevanti della specializzazione settoriale, quali la dimensione dell'impresa e la conduzione di tipo familiare della stessa (Accetturo *et al.* 2013). Anche il livello di capitale, fisico e umano, interno all'azienda è importante nel permettere alle imprese di cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale (Istat 2018); anzi, adeguati livelli di capitale umano sembrano essere un pre-requisito fondamentale perché all'interno dell'impresa si realizzino i guadagni di produttività "promessi" dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Brynjolfsson e Hitt 2003, Milgrom e Roberts 1990).

Anche le caratteristiche della filiera in cui l'impresa è inserita possono essere rilevanti nell'influenzare l'adozione di tecnologie improntate alla gestione della *supply chain*. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono in effetti state individuate come uno dei fenomeni alla base della nuova ondata di globalizzazione che, tra la fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila, è scaturita nell'ascesa delle catene globali del valore (Baldwin 2016). A questo proposito, per l'impresa essere inserita in filiere complesse dal punto di vista geografico costituisce certamente uno stimolo all'adozione di tali tecnologie. Inoltre, molti lavori hanno evidenziato l'importanza che le relazioni di filiera tra grandi produttori e piccole e medie imprese nella loro catena di subfornitura hanno nella diffusione delle tecnologie dell'Industria 4.0 e delle pratiche organizzative a esse collegate. La prospettiva di filiera adottata in questo lavoro è dunque rilevante anche per cogliere il posizionamento di un sistema produttivo rispetto al nuovo paradigma, al di là della propria specializzazione settoriale.

In ragione di quanto appena osservato, in questa sezione vogliamo inquadrare il posizionamento della moda toscana rispetto al paradigma di Industria 4.0 evidenziando, al di là della propensione media del macrosettore all'introduzione delle tecnologie e delle pratiche organizzative a esso legate, eventuali caratteristiche di impresa particolarmente rilevanti per colmare questa distanza. A questo scopo facciamo

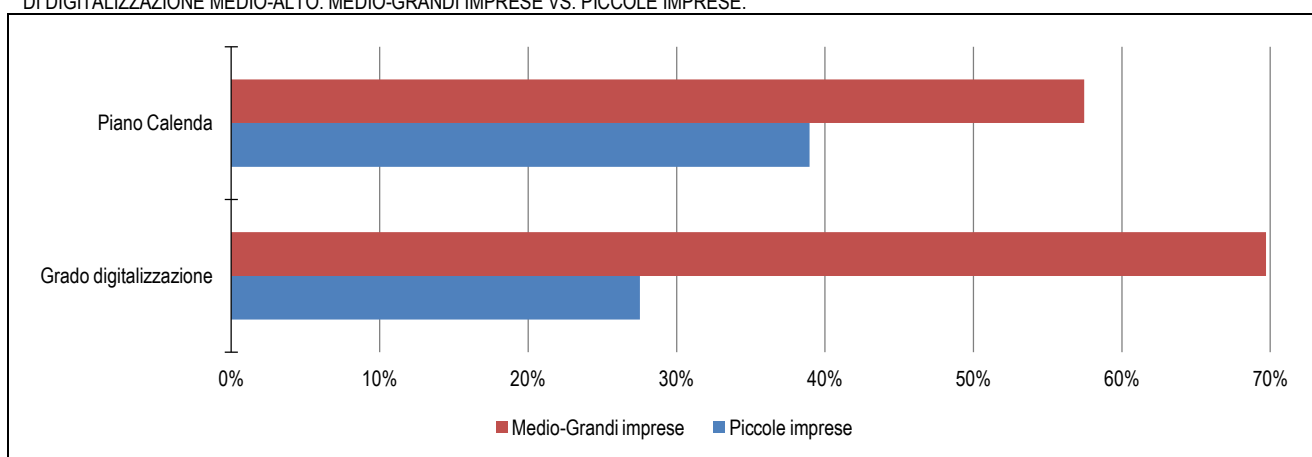
ricorso ai risultati delle già menzionate indagini Irpet sulle imprese manifatturiere toscane, condotte in due ondate tra il 2017 e il 2018. La prima ondata di interviste ha riguardato le imprese di maggiore dimensione (oltre 30 addetti nell'unità locale più grande presente in Toscana), la seconda si è invece concentrata su piccole imprese (almeno 5 addetti nell'unità locale più grande presente in Toscana). Considerate le differenze tra i due gruppi di imprese abbiamo indagato il grado di diffusione di Industria 4.0 con due tipi di questionari diversi e con domande solo parzialmente sovrapponibili.

La nostra analisi della diffusione delle pratiche e delle tecnologie di Industria 4.0 tra le imprese toscane è multi-dimensionale. Più precisamente, ci concentriamo su una batteria di variabili risultato e non su un solo indicatore. La motivazione principale che giustifica questa scelta è la complessità del fenomeno analizzato e la necessità di portare alla luce anche tracce di una potenziale predisposizione da parte di imprese ancora indietro rispetto a questo paradigma tecnologico.

Considerato il ruolo che possono avere nella gestione delle relazioni di filiera, sulle imprese manifatturiere più grandi le dimensioni rilevate riguardano in particolare l'adozione di pratiche per il controllo formale e/o digitale dei processi interni ed esterni (ma in filiera) all'impresa e l'utilizzo di software per la gestione dei processi interni e della catena di fornitura. Inoltre, per lo stesso motivo, valutiamo il loro ruolo della filiera nella diffusione dell'innovazione. Nel caso delle imprese di più piccole, le principali dimensioni di analisi su cui ci concentriamo in questo lavoro sono invece: l'aver effettuato investimenti in tecnologie e pratiche nell'ambito di Industria 4.0 nel periodo 2015-2017; l'importanza dell'analisi dei dati nel prendere decisioni aziendali; l'utilizzo di software avanzati per la gestione dell'impresa e/o della filiera; l'adozione di pratiche e tecnologie per il monitoraggio formale e/o digitale dei processi interni all'impresa.

Prima di analizzare separatamente i due gruppi di imprese siamo in grado, partendo dalle domande sovrapponibili dei due questionari, di mostrare quanto la dimensione (numero di addetti) sia rilevante nel discriminare tra imprese permeabili alle tecnologie di Industria 4.0 e imprese più lontane da questo paradigma tecnologico. In particolare, nella Figura 4.1 riportiamo i) la quota di imprese che hanno "aderito" al Piano Calenda usufruendo degli incentivi presenti nelle misure di politica economica a livello nazionale (es., super-ammortamento, iper-ammortamento) e ii) la quota di imprese che ritiene il proprio livello di digitalizzazione alto o medio-alto. Le percentuali sono riportate separatamente per il gruppo delle imprese piccole (fino a 30 addetti) e medio-grandi (oltre 30 addetti). Mentre quasi il 60% delle imprese più grandi dichiara di aver usufruito degli incentivi del Piano Calenda, l'incidenza scende a meno del 40% nelle imprese più piccole. Inoltre, il livello di digitalizzazione (auto-dichiarato) è molto diverso nei due gruppi di imprese, e molto più elevato nel gruppo delle imprese con oltre 30 addetti.

Figura 4.1  
INCIDENZA DI IMPRESE CHE HANNO USUFRUITO DEGLI INCENTIVI ALL'INVESTIMENTO DEL PIANO CALENDIA E CHE HANNO DICHIARATO UN LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE MEDIO-ALTO. MEDIO-GRANDI IMPRESE VS. PICCOLE IMPRESE.

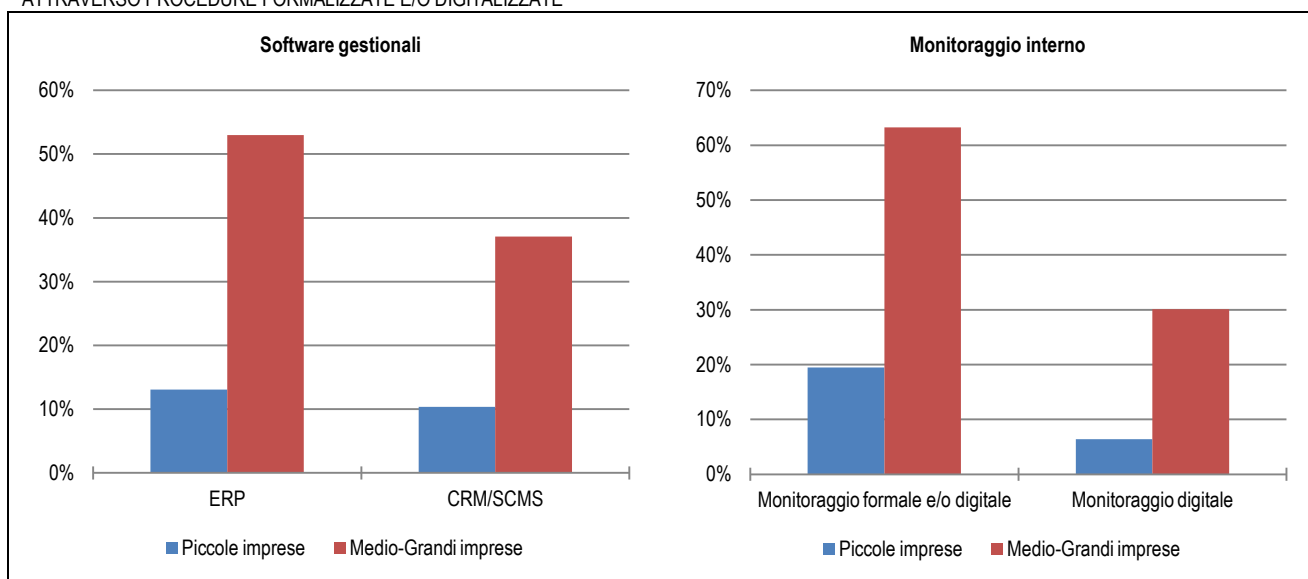


Fonte Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018

Le differenze tra i due gruppi di imprese, del resto, non si limitano a queste due dimensioni. Molto superiore è in effetti il grado di penetrazione di software gestionali avanzati quali ERP (*enterprise resource planning*), CRM (*customer relationship management*) e SCMS (*supply chain management system*) nelle imprese di maggiori dimensioni, così come la propensione a effettuare il monitoraggio formale e/o digitale delle

operazioni interne all'impresa (Fig. 4.2). Oltre la metà delle imprese manifatturiere di maggiori dimensioni utilizza un software per la gestione delle funzioni interne (es., ERP) ed effettua un monitoraggio quantomeno formale dei processi interni. Inoltre, un terzo di tali imprese effettua anche un monitoraggio di natura digitalizzata e, rispetto al controllo della *supply chain*, quasi il 40% fa uso di gestionali per il controllo della filiera attraverso software quali CRM e, ancora più rilevante in questa chiave, SCMS. La diffusione di tali software e pratiche tra le imprese più piccole è invece, in media, molto più bassa: poco oltre il 10% è dotato di software gestionali avanzati; soltanto il 20% circa effettua un monitoraggio formale e/o digitalizzato dei propri processi interni; ma meno del 10% in realtà fa affidamento anche su pratiche di monitoraggio digitalizzato dei processi interni. La dimensione dunque è il primo elemento da considerare quando vogliamo studiare la propensione di un'impresa all'adozione di tecnologie e pratiche legate all'Industria 4.0. Le stesse grandi imprese della moda, pur caratterizzandosi per una diffusione di tali pratiche inferiore alla media manifatturiera<sup>32</sup> ha una propensione ad adottarle più che doppia rispetto alla media registrata per le piccole imprese.

Figura 4.2  
INCIDENZA DI IMPRESE CHE UTILIZZANO SOFTWARE GESTIONALI AVANZATI E CHE EFFETTUANO MONITORAGGIO DEI PROCESSI INTERNI ATTRAVERSO PROCEDURE FORMALIZZATE E/O DIGITALIZZATE



Fonte: Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018

Detto di queste differenze macroscopiche da attribuire soprattutto alla dimensione delle imprese e quindi alla maggiore capacità di investimento, vogliamo adesso indagare le differenze tra il sistema moda e gli altri settori. Per le imprese di maggiore dimensione gli aspetti più rilevanti dell'adozione delle tecnologie 4.0 considerati nell'indagine riguardano il reperimento e l'analisi dei dati sulla produzione nella gestione dell'intera filiera. Si riconosce, dunque, il ruolo delle imprese più grandi come cinghie di trasmissione del cambiamento tecnologico all'interno delle filiere locali e trans-locali in cui sono inserite. Per quanto concerne le imprese più piccole, invece, indaghiamo le dimensioni sopra menzionate riferite alle tecnologie su cui hanno investito e all'importanza dell'analisi dei dati nel processo decisionale interno.

Per quanto concerne la metodologia, utilizziamo alcuni modelli a risposta binaria per stimare la probabilità che un'impresa assuma un certo comportamento (es., aver investito in tecnologie legate al paradigma di Industria 4.0) come funzione di una serie di caratteristiche<sup>33</sup>. Tali modelli ci consentono di condurre un'analisi a parità di condizioni, evidenziando quindi il contributo, ad esempio, dell'appartenenza a un particolare settore al netto di altre caratteristiche di impresa che potrebbero perfino essere più rilevanti del settore stesso. Più precisamente, nella nostra analisi consideriamo il numero di addetti impiegati, il grado di complessità dell'organizzazione interna (es., presenza di produzione, amministrazione, ricerca e sviluppo ecc.), l'appartenenza a un gruppo, l'essere multi-localizzata, l'eseguire lavorazioni conto terzi (soltanto per le

<sup>32</sup> Il 55,1% di tali imprese effettua, per esempio, un monitoraggio formale e/o digitalizzato dei processi interni vs. una media del 63,3%.

<sup>33</sup> L'unica eccezione è costituita da due modelli per le variabili conteggio (numero di aree di intervento su tecnologie e pratiche legate a Industria 4.0) stimati attraverso regressioni di Poisson.

imprese medio-grandi), il livello del capitale umano interno (presenza di colletti bianchi e dirigenti, presenza di laureati) e l'appartenenza a catene del valore complesse dal punto di vista geografico. Quest'ultima dimensione ci permette di legare la diffusione di tecnologie e di pratiche per il controllo della filiera alla complessità della filiera stessa. Per quanto concerne il settore di appartenenza distinguiamo, per motivi legati alla numerosità campionaria, raggruppamenti ampi di attività: le imprese del sistema moda, le imprese in settori a bassa tecnologia, le imprese in settori a medio-bassa tecnologia, le imprese in settori a medio-alta tecnologia, le imprese in settori ad alta tecnologia<sup>34</sup>.

Restituiamo i risultati ottenuti sotto forma di incidenze per diversi gruppi di impresa. Più precisamente, ridotta ciascuna dimensione di analisi alla presenza o meno di una o più caratteristiche a livello di impresa, utilizziamo il modello per stimare tale probabilità e riportiamo le incidenze predette dal modello stesso al variare del gruppo di caratteristiche a cui siamo interessati. Nel testo, inoltre commentiamo anche l'eventuale significatività statistica dei coefficienti di interesse stimati.

L'analisi sul posizionamento del sistema moda rispetto al paradigma di Industria 4.0 è condotto rispondendo a due domande di ricerca. Innanzitutto, vogliamo scoprire se il comparto esaminato è mediamente meno avanzato rispetto agli altri settori in cui operano le imprese toscane. In seguito, indaghiamo invece se altre caratteristiche oltre al settore economico rilevano al fine di cogliere il posizionamento delle imprese rispetto a questa dimensione.

**La moda è un comparto meno avanzato?** Iniziamo a rispondere analizzando i comportamenti delle imprese più grandi. Come già affermato, la prospettiva in questo caso è quella di associare tecnologie e pratiche di controllo dell'intera filiera e quella di riuscire a trasmettere ai propri fornitori innovazioni di carattere tecnologico e organizzativo.

Le imprese della moda di maggiori dimensioni non appaiono molto diverse dalle imprese specializzate nelle altre produzioni. Dalla nostra analisi a parità di condizioni in effetti, il contenuto tecnologico delle produzioni non sembra particolarmente cogente nel catturare le differenze tra le imprese. Più precisamente, se l'incidenza di imprese vicine al paradigma di Industria 4.0 è maggiore nei settori a più elevato contenuto tecnologico, questa differenza sembra da imputare, lo vedremo sotto, ad altre caratteristiche, più diffuse tra le seconde. I coefficienti dei modelli che catturano i differenziali settoriali infatti sono raramente significativi. Questo certamente segnala un limite dell'indagine Irpet sulle imprese medio-grandi, che ha sondato un numero non particolarmente elevato di aziende. Ma anche che, in linea con la letteratura che indaga la digitalizzazione delle imprese, le caratteristiche più importanti sono altre. L'incidenza di imprese della moda che utilizza macchine con sensori stimata dal modello è pari al 55%, mentre poco meno del 50% di queste utilizza l'ERP. Poco più della metà di tali imprese effettua il monitoraggio formale o digitale delle funzioni interne e integra i dati centralmente. Un quarto delle imprese della moda unisce più pratiche e tecnologie di controllo tra quelle qui considerate<sup>35</sup>.

I sistemi e le pratiche di controllo lungo l'intera filiera sono meno diffuse tra le imprese toscane. Il sistema moda appare anche in questo caso leggermente in ritardo rispetto agli altri comparti del sistema produttivo regionale. Sono il 10% le imprese del comparto a unire più pratiche e tecnologie contro il 20% delle imprese a medio-bassa tecnologia, che appaiono nel panorama dell'economia toscana quelle più avanzate, perlomeno nel gruppo delle grandi aziende, rispetto alle forme di monitoraggio lungo l'intera filiera.

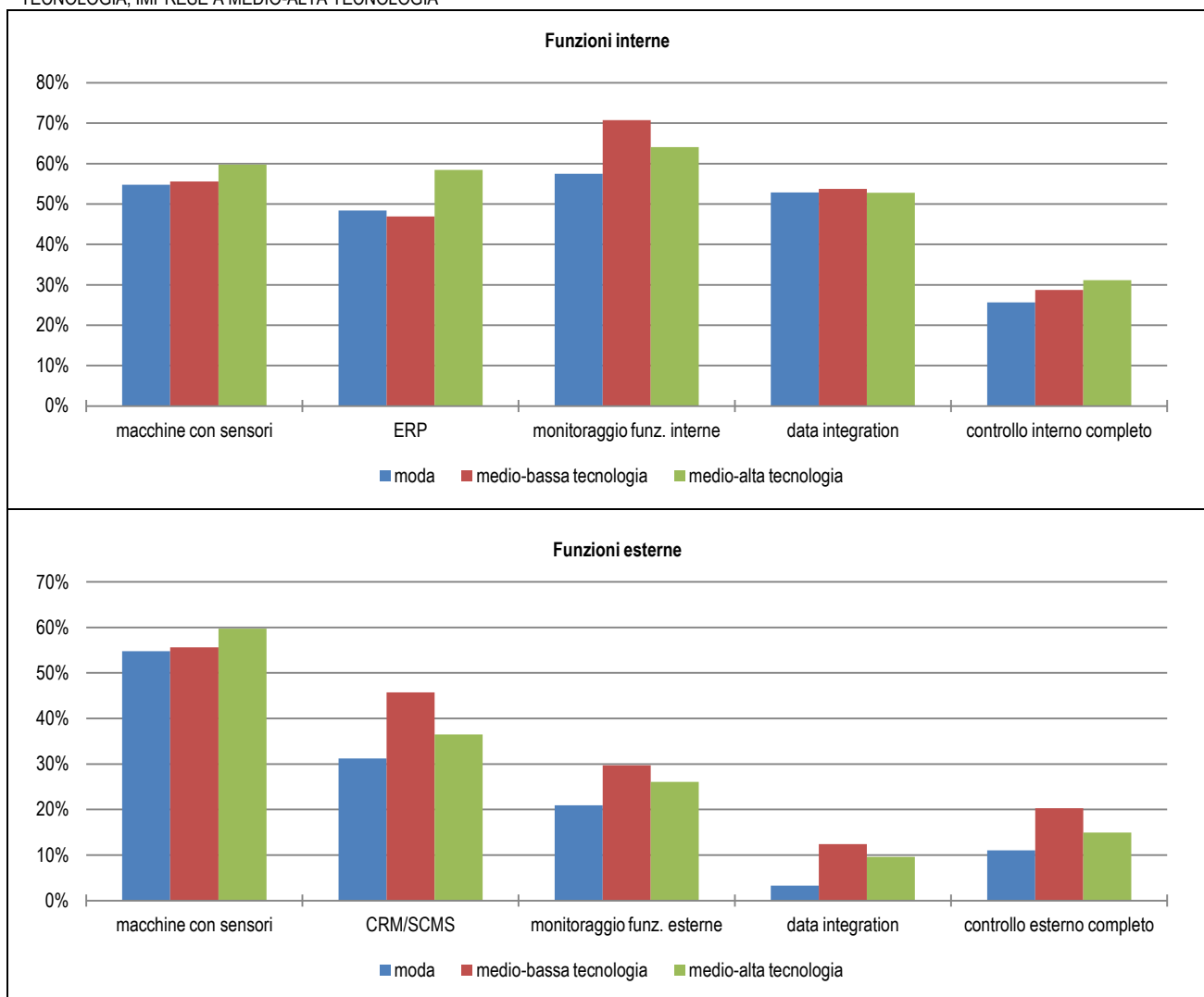
---

<sup>34</sup>I raggruppamenti settoriali richiamati includono rispettivamente per la bassa tecnologia, oltre ai settori moda, agroalimentare, legno e mobile, carta e stampa; per la medio-bassa tecnologia: raffinazione petrolifera, gomma e plastica, nautica e lavorazione di minerali e metalli; per la medio-alta tecnologia: lavorazioni meccaniche, chimica e mezzi di trasporto; per l'alta tecnologia: farmaceutica, elettronica e biomedicale e aerospazio. Si fa riferimento Istat-Ocse.

<sup>35</sup> Si ribadisce che tra le medie e grandi imprese del sistema Moda intervistate non figurano le grandi firme. Le evidenze raccolte, quindi, non tengono conto dei comportamenti di questi attori, verosimilmente molto diversi rispetto a quelli delle altre imprese del comparto.

Figura 4.3

INCIDENZA DI IMPRESE MEDIO-GRANDI CHE ADOTTANO TECNOLOGIE E PRATICHE IN LINEA CON IL PARADIGMA TECNOLOGICO DI INDUSTRIA 4.0 IN RELAZIONE A FUNZIONI INTERNE O ESTERNE ALL'AZIENDA PER SETTORE DI APPARTENENZA. SISTEMA MODA, ALTRE IMPRESE A MEDIO-BASSA TECNOLOGIA, IMPRESE A MEDIO-ALTA TECNOLOGIA



Fonte: Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018

Se le differenze in termini di posizionamento interno appaiono sostanzialmente marginali e non statisticamente significative, diverso appare il ruolo giocato all'interno della filiera dalle imprese della moda rispetto alle altre. Si prenda il caso dei canali attraverso i quali si trasmette l'innovazione. Innanzitutto, le imprese specializzate in produzioni a medio-alta tecnologia sono inserite in filiere in cui l'innovazione tecnologica si diffonde: i clienti la impongono alle imprese toscane, che a loro volta la impongono ai loro fornitori. Questo non avviene, tipicamente, nel caso delle produzioni a medio-bassa tecnologia e, soprattutto, nelle industrie della moda. Le medio-grandi imprese toscane specializzate in produzioni diverse da quelle della moda, inoltre, sono più propense a imporre ai propri fornitori cambiamenti di carattere organizzativo. Le differenze tra la moda e gli altri settori in cui operano le imprese toscane si attenuano quando si guarda l'imposizione ai fornitori dell'adozione di certificazioni, con particolare riferimento a quelle ambientali (es., ISO, EMAS), molto diffuse tra le medie e grandi imprese della moda<sup>36</sup>. In sostanza, tenendo conto che queste ultime impongono l'adozione di innovazioni di prodotto, di processo e organizzative, sembra che le imprese della moda prediligano la strada della certificazione per la diffusione di innovazioni vario tipo, forse perché questa è più funzionale, per chi poi controlla la produzione del prodotto finale, alla difesa del marchio.

<sup>36</sup>In particolare il canale della trasmissione dell'innovazione attraverso certificati legati alla sostenibilità ambientale dei processi produttivi appare molto diffuso nell'industria tessile pratese.

Tabella 4.4

INCIDENZA DI IMPRESE MEDIO-GRANDI I CUI CLIENTI HANNO IMPOSTO CAMBIAMENTI E INNOVAZIONI DI DIVERSA NATURA PER SETTORE DI APPARTENENZA. SISTEMA MODA, ALTRE IMPRESE A MEDIO-BASSA TECNOLOGIA, IMPRESE A MEDIO-ALTA TECNOLOGIA

	I clienti hanno imposto cambiamenti di carattere:		
	tecnologico	organizzativo	certificazioni
Moda	19%	17%	35%
Altre medio bassa tecnologia	36%	17%	47%
Altre medio alta tecnologia	33%	22%	44%

Fonte Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018. Nota: in rosso quando la differenza rispetto al sistema moda è statisticamente significativa

Tabella 4.5

INCIDENZA DI IMPRESE MEDIO-GRANDI CHE HANNO IMPOSTO AI LORO FORNITORI CAMBIAMENTI E INNOVAZIONI DI DIVERSA NATURA PER SETTORE DI APPARTENENZA. SISTEMA MODA, ALTRE IMPRESE A MEDIO-BASSA TECNOLOGIA, IMPRESE A MEDIO-ALTA TECNOLOGIA

	le imprese hanno imposto ai loro fornitori cambiamenti di carattere:		
	tecnologico	organizzativo	certificazioni
Moda	14%	8%	27%
Altre medio bassa tecnologia	20%	25%	35%
Altre medio alta tecnologia	24%	25%	24%

Fonte Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018. Nota: in rosso quando la differenza rispetto al sistema moda è statisticamente significativa

Spostando l'attenzione sulle imprese di più piccole dimensioni, vediamo come le imprese della moda si collocano rispetto alle altre imprese del sistema produttivo regionale in termini di azioni intraprese per avvicinarsi al paradigma tecnologico di Industria 4.0 e rispetto a pratiche e tecnologie per la gestione di impresa già implementate.

Come si vede, le probabilità calcolate a partire dai modelli di regressione logistica per ciascun raggruppamento di settore mostrano una maggiore debolezza del sistema moda in termini di probabilità di aver effettuato un investimento nelle aree di interesse del questionario (Fig. 4.6)<sup>37</sup>. Una debolezza che si rafforza qualora si considerino le sole aree di intervento di carattere tecnico. Anche sul numero delle aree, come si vede, il sistema moda rimane più indietro, stavolta rispetto al solo raggruppamento delle imprese ad alta tecnologia, con una differenza statisticamente significativa. D'altra parte, se escludiamo quest'ultimo risultato, c'è un secondo elemento di interesse nell'analisi, nascosto dalla Figura 4.6: la scarsa significatività dei differenziali tra i raggruppamenti considerati. In sostanza, controllando per tutte le caratteristiche di cui abbiamo scritto sopra l'ulteriore elemento della differenziazione settoriale non pare rilevare sempre. Se in parte questo risultato deve essere sicuramente imputato alla numerosità campionaria, che riduce la precisione delle stime, aumentandone l'incertezza (specialmente per i settori a più elevata tecnologia), non possiamo ignorare la possibilità che i punti di debolezza del sistema moda non siano necessariamente innati, ma che dipendano da altre caratteristiche più rilevanti.

Rispetto all'investimento in tecnologie legate all'Industria 4.0, così come per quanto riguarda l'investimento in tecnologia in generale, la storia conta: le imprese che hanno investito in passato continuano a farlo anche oggi. In media, infatti, circa l'80% delle imprese che hanno investito in tecnologie di Industria 4.0 nel periodo tra il 2008 e il 2014 lo ha fatto anche tra 2015 e 2017 a fronte del 17,6% delle altre imprese.

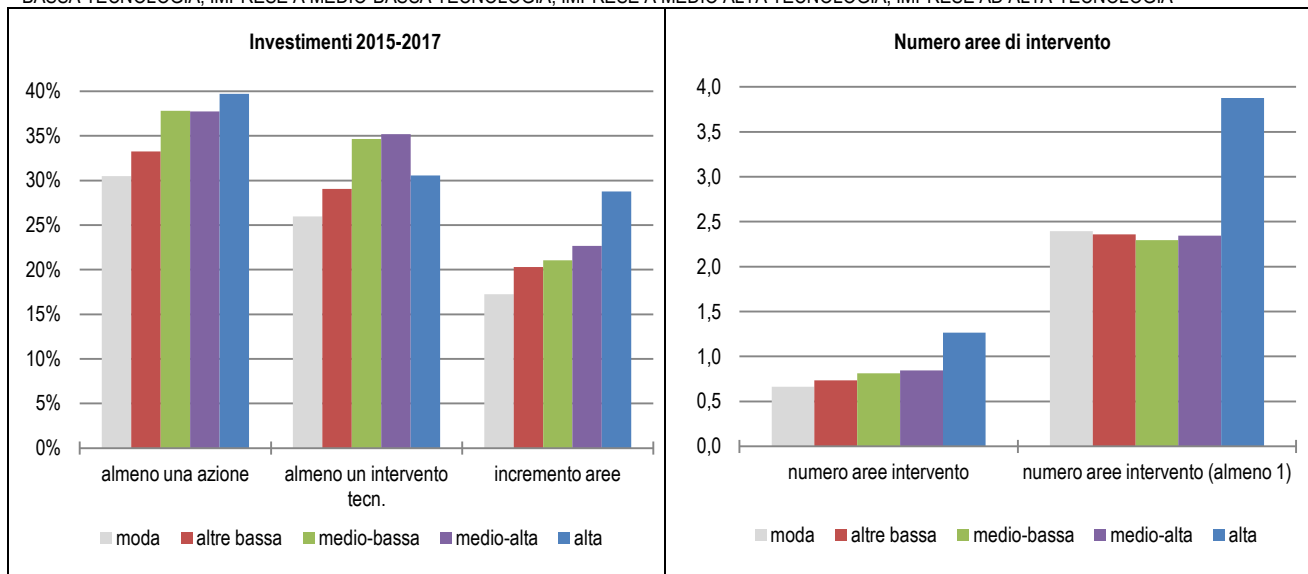
In termini di reattività del sistema rispetto al resto del sistema produttivo regionale, può essere rilevante valutare l'incidenza di imprese che hanno usufruito degli aiuti agli investimenti presenti nel Piano Calenda per l'Industria 4.0. Da questo punto di vista l'incidenza stimata per le imprese della moda che ne hanno beneficiato è pari al 35%, buona ma inferiore a quella delle imprese negli altri settori, in particolare a quella registrata per le imprese a medio-alta tecnologia (45,9%), raggruppamento che comprende le imprese produttrici di macchinari.

<sup>37</sup>Le aree indagate dal questionario sono le seguenti: tecnologie per l'automazione, tecnologie per la comunicazione tra elementi che fanno parte dell'azienda, tecnologie per rendere i dati usufruibili, tecnologie per l'analisi dei dati disponibili, tecnologie per la previsione degli eventi futuri sulla base dei dati disponibili, tecnologie per l'apprendimento automatico, acquisizione di nuove competenze digitali, esplorazione di nuovi modelli di business legati alle nuove tecnologie.



Figura 4.6

INCIDENZA DI PICCOLE IMPRESE CHE HANNO INVESTITO IN AREE LEGATE A INDUSTRIA 4.0 PER SETTORE DI APPARTENENZA. MODA, IMPRESE A BASSA TECNOLOGIA, IMPRESE A MEDIO-BASSA TECNOLOGIA, IMPRESE A MEDIO ALTA TECNOLOGIA, IMPRESE AD ALTA TECNOLOGIA

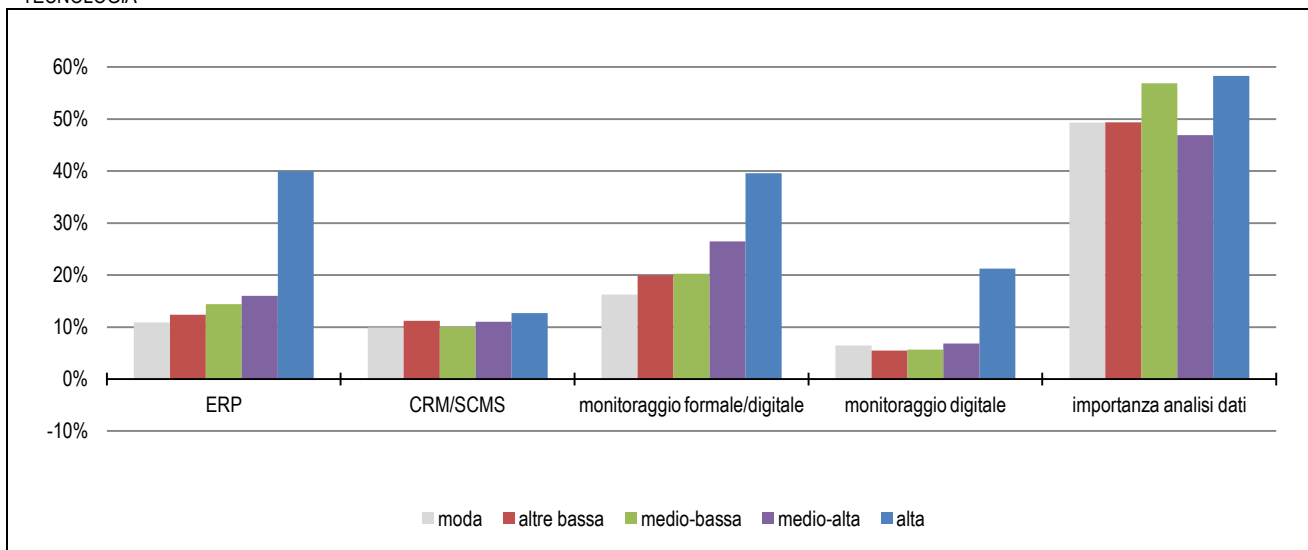


Fonte Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018

Se dalle aree di intervento tra 2015 e 2017, che segnalano una buona reattività del sistema moda di fronte al cambiamento di prospettiva portato da Industria 4.0 ci spostiamo sulla attuale propensione delle imprese a monitorare i processi interni e lungo la filiera, il posizionamento del sistema moda rispetto agli altri settori cambia. In particolare, gli strumenti e le pratiche di monitoraggio formali e/o digitalizzate per i processi interni alle imprese sembrano essere appannaggio delle imprese a medio-alta e, soprattutto, ad alta tecnologia. Diverso il ragionamento sulla probabilità di utilizzare strumenti di controllo della *supply chain*, quali CRM e, soprattutto, SCMS, rispetto ai quali non si rilevano sostanziali differenze di carattere settoriale.

Figura 4.7

INCIDENZA DI PICCOLE IMPRESE CHE HANNO ADOTTATO TECNOLOGIE E PRATICHE LEGATE A INDUSTRIA 4.0 PER SETTORE DI APPARTENENZA. MODA, IMPRESE A BASSA TECNOLOGIA, IMPRESE A MEDIO-BASSA TECNOLOGIA, IMPRESE A MEDIO ALTA TECNOLOGIA, IMPRESE AD ALTA TECNOLOGIA



Fonte Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018

Fin qui dunque le specializzazioni produttive legate alla moda mostrano un ritardo rispetto al resto del sistema produttivo regionale, a parità di altre condizioni, sostanzialmente limitato al gruppo di imprese di minori dimensioni. Tuttavia, considerare la moda come un comparto omogeneo non rende giustizia alla eterogeneità delle caratteristiche di ciascuna specializzazione e alla sua partecipazione a differenti catene del valore di cui abbiamo dato abbondantemente conto in questo lavoro. Da questo punto di vista, rispetto al

Piano Calenda, il ritardo della moda è da imputare al solo comportamento della gioielleria (26% di PMI ne hanno usufruito), della pelletteria (24,5%), e delle calzature (32,8%). Molto diversi invece i comportamenti delle imprese operative nelle specializzazioni a più elevata intensità di capitale quali tessile (39,8%) e conca (46,1%). Se dal Piano Calenda ci spostiamo però sulle azioni intraprese tra 2015 e 2017 nelle aree di investimento più tecniche, quelle più attive sono le tessili (33,5%) e le pelletterie (31,2%), mentre più indietro risultano le imprese di gioielleria e conca e i calzaturifici. Infine, per quanto concerne le attività di monitoraggio dei processi e l'utilizzo di software gestionali avanzati (ERP) segnaliamo il ritardo della gioielleria rispetto alle altre produzioni.

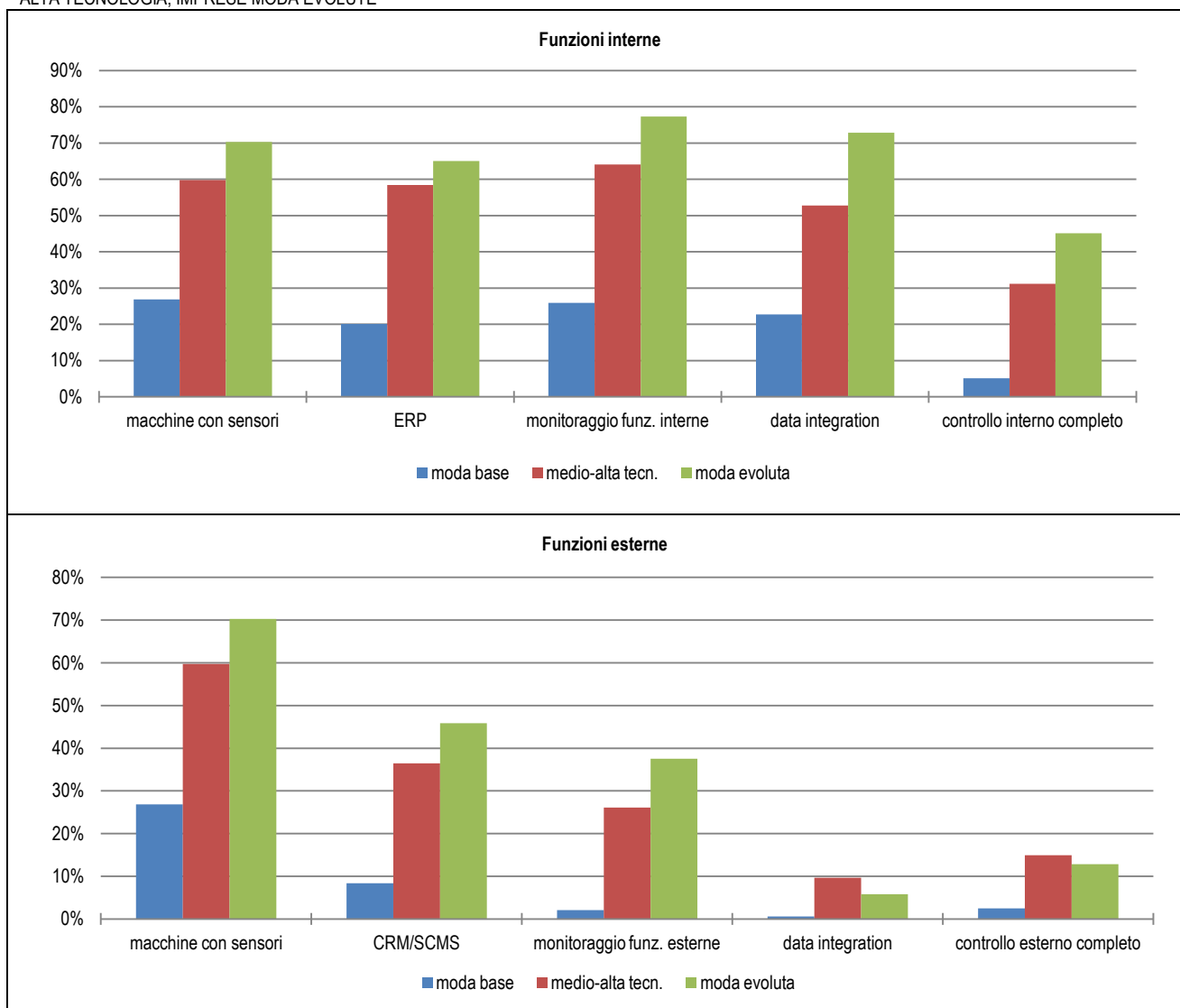
**Oltre il settore: le imprese della moda sono un insieme omogeneo?** Come abbiamo già visto nelle elaborazioni preliminari di questa sezione, ci sono altre dimensioni di analisi oltre al settore che possono per discriminare le imprese a seconda della loro propensione ad adottare pratiche e tecnologie legate all'Industria 4.0. Abbiamo già richiamato alcune caratteristiche interessanti a questo proposito: dall'inserimento diretto in catene del valore geograficamente complesse, alla dimensione e alla complessità dell'organizzazione di impresa (dimensione; impresa multi-impianto, presenza di unità per R&S o progettazione, produzione e post-vendita), all'appartenenza a un gruppo, al livello del capitale umano. Ebbene, dalle nostre analisi, questi elementi sembrano più importanti, nel loro insieme, nello spiegare la diversa propensione delle imprese toscane ad avvicinarsi al paradigma tecnologico dell'Industria 4.0. Per mostrare l'importanza di queste caratteristiche confrontiamo due profili di imprese della moda con il profilo medio delle imprese a più elevata tecnologia (medio-alta tecnologia nel caso delle imprese più grandi; alta tecnologia nel caso delle piccole imprese).

Iniziamo dalle imprese di maggiori dimensioni. Come abbiamo già affermato precedentemente, il comparto di specializzazione delle imprese non sembra rilevante nel catturare la differenziazione interna al gruppo in termini di vicinanza rispetto al paradigma tecnologico di Industria 4.0. Tra gli altri fattori considerati nell'analisi un posto di rilievo pare essere appannaggio dell'inserimento diretto in catene del valore internazionali, della dimensione di impresa, e del suo livello di capitale umano. Per mostrare come queste caratteristiche rilevino ai fini della nostra analisi definiamo un'impresa della moda di base, non inserita nelle catene internazionali del valore, con un numero di addetti impiegati in Toscana inferiore a 40, che non impiega laureati e la confrontiamo, oltre che con l'impresa media a medio-alta tecnologia, con un'impresa della moda direttamente inserita nelle catene del valore, con un numero di addetti superiore ai 40 e che impiega laureati (che chiameremo "evoluta").

Dato che i due profili di impresa della moda che abbiamo definito sembrano essere così agli antipodi potremmo chiederci se trovano riscontro nel nostro campione. In effetti, i due gruppi non risultano solo ipotetici: il 14,1% delle imprese della moda intervistate ha la caratteristica del modello di base, a fronte del 19,3% che presenta invece le caratteristiche delle imprese della moda "evolute". I due profili coprono, in sostanza, oltre un terzo della popolazione del sistema moda.

Figura 4.8

INCIDENZA DI MEDIE E GRANDI IMPRESE MEDIO-GRANDI CHE ADOTTANO TECNOLOGIE E PRATICHE IN LINEA CON IL PARADIGMA TECNOLOGICO DI INDUSTRIA 4.0 IN RELAZIONE A FUNZIONI INTERNE O ESTERNE ALL'AZIENDA PER TIPO DI IMPRESA. IMPRESE MODA DI BASE, IMPRESE A MEDIO-ALTA TECNOLOGIA, IMPRESE MODA EVOLUTE

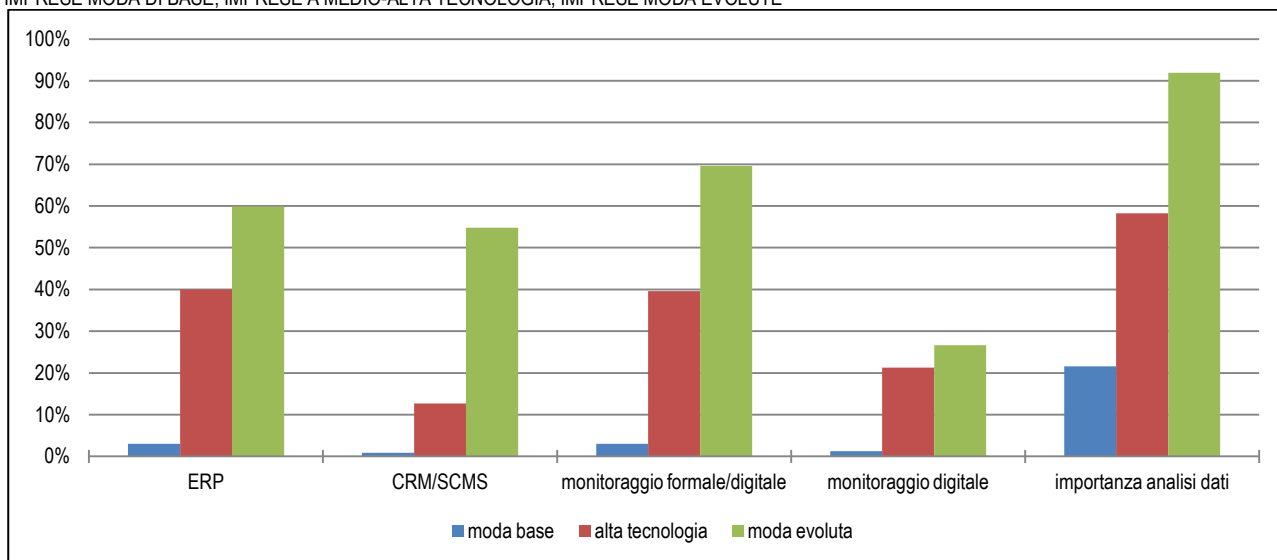


Fonte: Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018. Nota: un'impresa della moda di base non è inserita nelle catene internazionali del valore, impiega un numero di addetti inferiore a 40 e non impiega laureati. L'impresa della moda evoluta ha tutte queste caratteristiche e impiega oltre 40 addetti

Definiamo adesso due profili di impresa della moda anche con riferimento alle piccole imprese. Il primo è rappresentato da un'impresa di piccole dimensioni, non dotata internamente di tutte le funzioni strategiche, uni-localizzata, non inserita direttamente in catene del valore geograficamente complesse, non appartenente a un gruppo e con bassi livelli di capitale umano. Dall'altra parte, ci immaginiamo un'impresa della moda che abbia le caratteristiche opposte: internamente completa di tutte le funzioni strategicamente rilevanti, inserita in catene del valore, di dimensioni maggiori, multi-localizzata, appartenente a un gruppo e caratterizzata dall'elevato livello di capitale umano. Definiamo come "moda evoluta" questo tipo di impresa. La Figura 4.9 mostra come, relativamente alla penetrazione di strumenti e pratiche di controllo interno e della catena del valore e alla più generale importanza dell'uso dei dati nel prendere le decisioni aziendali, i due profili di imprese sopra identificati sono agli antipodi, sostanzialmente non toccato da Industria 4.0 il primo, ben più evoluto della media delle imprese ad alta tecnologia il secondo.

Figura 4.9

INCIDENZA DI PICCOLE IMPRESE CHE HANNO ADOTTATO TECNOLOGIE E PRATICHE LEGATE A INDUSTRIA 4.0 PER SETTORE DI TIPO DI IMPRESA. IMPRESE MODA DI BASE, IMPRESE A MEDIO-ALTA TECNOLOGIA, IMPRESE MODA EVOLUTE



Fonte: Elaborazioni su dati Istat e Indagini IRPET 2018. Nota: un'impresa della moda di base non è inserita nelle catene transregionali del valore, impiega un numero di addetti inferiore a 10 e non impiega laureati né colletti bianchi, non è multi-localizzata e non appartiene a un gruppo. L'impresa della moda "evoluta" ha tutte queste caratteristiche e impiega oltre 20 addetti.

Quanto sono realistici questi due profili? Si tratta, evidentemente di due tipi estremi, forzati, non soltanto per nel caso delle produzioni tradizionali come quelle della moda, ma per tutto il sistema produttivo regionale. Considerando le imprese che hanno risposto all'indagine, il primo profilo è più diffuso tra le imprese della moda (8%) che non nei settori più avanzati. Tra tutte le possibili combinazioni delle caratteristiche sopra presentate è, nell'industria della Moda, il profilo modale. Il secondo è invece del tutto "inventato": poco diffuso in tutte le produzioni (2 casi complessivamente, di cui uno nella moda), anche se certamente più vicino ai profili più tipici delle imprese a più elevata tecnologia. La distanza tra due imprese della moda più realistiche, le cui differenze siano basate sulla partecipazione diretta alle catene del valore geograficamente complesse, il livello di capitale umano e la dimensione di impresa è in ogni caso molto interessante: il 3,7% delle imprese "base" utilizza l'ERP a fronte del 29,9% delle imprese "evolute"; l'1,5% utilizza software per il controllo della catena del valore contro del 16,8%; il 3,7% effettua un monitoraggio formale delle proprie operazioni a fronte del 45,3%.

Un'ulteriore specificazione è necessaria. Non si vuole infatti sostenere che alle nostre imprese specializzate nelle produzioni della moda sia sufficiente crescere dal punto di vista dimensionale, o assumere laureati, o entrare nelle catene internazionali del valore per poter risolvere il problema del loro ritardo in fatto di digitalizzazione. Nei modelli di regressione, in effetti, si considerano le variabili esplicative come se fossero soggette a scelte tra loro indipendenti e che, lasciando il settore di specializzazione invariato, sia possibile modificare gli altri elementi. In realtà è possibile che tali scelte siano tra loro collegate. Si prenda il caso della produzione di pelle, e le sue differenziazioni interne. Troviamo la grande firma, l'impresa conciaria, il calzaturificio, la pelletteria che lavora conto terzi. La scala di produzione di questi quattro tipi è sostanzialmente data dalla specializzazione e dal posizionamento nella catena del valore. Inoltre, le strategie di investimento imprenditoriali variano considerevolmente. La pelletteria conto terzi che è nello stesso settore della grande firma, non avrà mai la stessa dimensione di quest'ultima e attrarrà sicuramente meno laureati. E forse la grande firma se ne serve proprio perché determinate caratteristiche strutturali ne garantiscono l'estrema flessibilità e il contenimento dei costi. "Evoluzione" e competizione non seguono necessariamente un'unica via.

In altre parole, la trasformazione verso un tipo di impresa più "evoluto" è probabile che debba passare da un cambiamento contestuale lungo tutte le dimensioni sopra elencate, e probabilmente anche altre non considerate nell'analisi. Quello che però ci preme sottolineare è che, dall'analisi qui svolta, non sembra emergere l'evidenza di ritardo strutturale del sistema moda rispetto al paradigma 4.0, quanto piuttosto un posizionamento complesso dello stesso a seconda del segmento della catena del valore occupato e delle scelte strategiche operate a livello imprenditoriale.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Accetturo, A., Bassanetti, A., Bugamelli, M., Faiella, I., Finaldi Russo, P., Franco, D., Giacomelli, S., Omiccioli, M. (2013). Il Sistema Industriale Italiano tra Globalizzazione e Crisi, *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)* n. 193, Banca d'Italia.
- Anselmi S.(2001). *Agricoltura e mondo contadino*. Il Mulino.Bologna.
- Baldwin R. (2016). *The Great Convergence. Information Technology and the New Globalization*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
- Becattini G. (a cura di) (1975). *Lo sviluppo economico della Toscana, con particolare riguardo all'industrializzazione leggera*. Guaraldi. Firenze, IRPET (Ripubblicato in *L'Industrializzazione leggera della Toscana e in Scritti sulla Toscana*, vol. I).
- Becattini G. (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*. Bollati Boringhieri, Torino.
- Bentivogli, C., Ferraresi, T., Monti, P., Panicià, R., Rosignoli, S. (2018). "Italian Regions In Global Value Chains: an Input-Output Approach". *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)* 462, Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area.
- Bloom, N., Sadun, R., Van Reenen, J. (2012) "Americans do IT better: US Multinationals and the Productivity Miracle", *The American Economic Review*, 102(1), pp. 167-201.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M. (2003). "Computing productivity: Firm-level evidence". *Review of Economics and Statistics*, 85(4), pp. 793-808.
- Cette, G., Fernald, J., Mojon, B. (2016). "The pre-Great Recession slowdown in productivity". *European Economic Review*, 88, pp. 3-20.
- Faraoni N., Ferraresi T. e Turchetti S. (2018). *Il distretto industriale di Santa Croce sull'Arno*. IRPET
- Ferraresi T., Mariani M. e Doschi J. (2018b). "Value chain toscane e network extra-regionali". IRPET
- Ferraresi T., Mariani M. e Piccini L. (2018a). *Territorial proofing delle roadmap S3 della Toscana*. IRPET
- Istat (2018). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*. Istat. Roma. <https://www.istat.it/it/archivio/212438>
- MET (2018). *Le tecnologie 4.0 in Toscana*. Regione Toscana. Firenze
- Milgrom, P., Roberts, J. (1990). "The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization". *The American Economic Review*, pp. 511-528.
- Omiccioli M. (2013). *I sistemi produttivi locali. Trasformazioni fra globalizzazione e crisi*. Carocci. Roma.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York
- Schwab (2016). *La quarta rivoluzione industriale*. Franco Angeli. Milano.
- Sereni E. (1947). *Il capitalismo nelle campagne (1860-1900)*. Einaudi. Torino.
- Signorini L.F. (2000). *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*. Donzelli. Roma.
- Signorini L.F. e Omiccioli M. (2005). *Economie locali e competizione globale*. Il Mulino. Bologna.
- World Bank. (2017). *Measuring and analyzing the impact of GVCs on economic development (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group.<http://documents.worldbank.org/curated/en/440081499424129960/Measuring-and-analyzing-the-impact-of-GVCs-on-economic-development>