

SINTESI
REPORTS DEFINITIVI
OSSERVATORIO
PROVINCIALE
PER LA
PROGRAMMAZIONE
STRATEGICA

In allegato
viene riportata la sintesi dei cinque reports definitivi sulle tematiche
assegnate al Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio
Provinciale per la Programmazione Strategica, così come
consegnati dai singoli Gruppi di Ricerca:

**1. DEMOGRAFIA E LAVORO: LA STRUTTURA
DELL'ECONOMIA DELLA PROVINCIA DI PISTOIA** (pag. 3)

2. VIVAISMO (pag. 7)

3. MODA (pag. 16)

4. TURISMO E TERMALISMO (pag. 26)

5. FERROTRANVIARIO (pag. 35)

DEMOGRAFIA E LAVORO: LA STRUTTURA DELL'ECONOMIA DELLA PROVINCIA DI PISTOIA

Contesto macroeconomico della provincia di Pistoia: PIL pro capite (anno 2005) pari a 23120 euro, inferiore alla media regionale (25200 euro) e assenza, negli anni 1997-2005, di una traiettoria di recupero in grado di portare a una convergenza di questi due livelli di reddito pro capite.

All'interno del territorio provinciale si evidenziano differenze tra i vari sistemi locali, tra i quali soltanto l'area urbana ha un valore del PIL pro capite in linea con il dato regionale, benché la crescita nel periodo considerato risulti inferiore.

La misura di sintesi considerata è frutto di vari elementi di natura economica e socio-demografica, tra cui produttività del lavoro, mercato del lavoro, struttura demografica della popolazione.

Produttività del lavoro: un primo motivo al quale attribuire un livello di reddito pro capite più contenuto è legato al tipo di specializzazione produttiva che, condizionando i livelli di produttività del lavoro, determina per la provincia una minore capacità rispetto alla regione di generare valore aggiunto dal fattore lavoro (a causa della particolare specializzazione settoriale pistoiese: i settori del tessile e abbigliamento, dei mobili e agricolo presentano strutturalmente una produttività del lavoro molto contenuta, che non riesce ad essere bilanciata dal settore della produzione della carta che ha un valore aggiunto per unità di lavoro più alto della media, ma un peso inferiore agli altri tre settori).

Mercato del lavoro. Ci sono due elementi:

1. la partecipazione dei residenti al mercato del lavoro è cresciuta dal 60% nel 1997 al 71,3% nel 2005, valore più alto rispetto al dato regionale, quindi questo elemento non spiega il ridotto livello di reddito pro capite;
2. il dato relativo alla disoccupazione provinciale, benché sia sceso rispetto al 1997 (da 9,4% a 6,9%), lo ha fatto in misura minore rispetto alla Toscana, e quindi il sistema economico non è in grado di utilizzare pienamente il fattore lavoro potenzialmente disponibile.
3. Struttura della popolazione: non presenta differenze significative con il dato regionale e quindi non è rilevante per spiegare i differenziali di reddito per abitanti osservati sopra.

Proiezione verso l'esterno della provincia. Il saldo commerciale complessivo (valore esportato – valore importato) è negativo, in particolare sono deficitarie le relazioni commerciali con il resto della Toscana e con le altre regioni italiane, mentre è positivo il saldo commerciale con il resto del mondo.

Il fatto che la dinamica negativa delle esportazioni provinciali sia più accentuata di quella della regione può dipendere dal tipo di beni che Pistoia esporta (beni agricoli, mobili, tessile e abbigliamento).

I dati del 2006 sono positivi (anche se condizionati da una dinamica delle esportazioni all'estero dei Mezzi di trasporto particolarmente accentuata, e legata alla presenza sul territorio di una impresa come la Breda), ma devono essere letti con cautela poiché è presto per ritenere definitivamente chiuso il periodo di crisi che ha caratterizzato le esportazioni all'estero dal 2000 in poi.

LIVELLI DI PARTECIPAZIONE E DISOCCUPAZIONE: CARATTERISTICHE E DINAMICHE DAL LATO DELL'OFFERTA DI LAVORO

Livello di istruzione.

Miglioramento del livello di istruzione, anche se i soggetti privi di titolo di studio o con la sola licenza elementare rappresentano circa la metà della popolazione residente, e la quota di diplomati o laureati è inferiore alla media regionale.

La crescita dei livelli di scolarizzazione della popolazione ha contribuito anche a riequilibrare la distribuzione delle risorse educative fra donne e uomini: al 2001 il gap sui titoli di studio più elevati si

è sostanzialmente annullato e anzi si è determinato il sorpasso dell'istruzione femminile su quella maschile. Il confronto intergenerazionale consente di rilevare dinamiche profondamente diverse tra i due generi: nelle generazioni più giovani si rileva una tendenza femminile al proseguimento degli studi più marcata rispetto agli uomini.

Partecipazione ed esclusione dal mercato del lavoro.

Il tasso di occupazione (15-64 anni) nella provincia di Pistoia nel 2005 è al di sopra del dato medio toscano (66,4% contro 63,7%), ed il numero di occupati è cresciuto del 5% rispetto all'anno precedente (aumento medio regionale inferiore al 2%).

La disoccupazione, dopo una lunga fase di declino durata fino al 2003, riprende a salire, attestandosi nel 2005 ben al di sopra del dato medio toscano (rispettivamente 6,8% contro 5,3%). Ciò può essere imputabile a fattori di debolezza strutturale dell'economia pistoiense (lunga fase di deindustrializzazione del territorio e situazione difficile del comparto vivaistico).

Le componenti più deboli del mercato del lavoro si confermano le donne e i giovani.

Il tasso occupazionale femminile benché cresciuto dell'8% dal 1997 al 2005 lo ha fatto meno rispetto a quello maschile (14%) ed è anche aumentato il divario tra i due generi in termini di occupazione (differenza del 23% nel 1997, del 30% nel 2005). Inoltre, a fronte di una presenza crescente delle donne nel mercato del lavoro toscano, il tessuto produttivo della provincia di Pistoia sembra offrire minori opportunità e decrescenti nel tempo di inserimento delle donne nel mondo del lavoro.

La componente giovanile della forza lavoro è quella che risulta maggiormente penalizzata sia dal lato dell'occupazione che della disoccupazione e sono il gruppo più esposto alle fluttuazioni del ciclo economico.

Nel 2005 la disoccupazione giovanile registra un significativo incremento, imputabile soprattutto alla componente femminile (dal 16,5% del 2004 al 18,4% del 2005 di giovani disoccupate).

Le componenti più deboli del mercato del lavoro sono anche quelle maggiormente coinvolte nei processi di flessibilizzazione del lavoro: anche nella provincia di Pistoia, così come per il resto della regione, cresce la quota complessiva dei lavoratori flessibili. se agli occupati dipendenti a termine vengono aggiunti anche i collaboratori, la quota di lavoratori atipici sfiora i 13mila lavoratori, pari al 15% sul totale dell'occupazione dipendente.

TRASFORMAZIONI DEMOGRAFICHE E POLITICHE DI SPESA SOCIALE

Negli ultimi 50 anni la crescita della popolazione residente nella provincia è stata pressoché costante.

La Valdinievole è l'area maggiormente dinamica, grazie a un saldo migratorio sempre al di sopra della media regionale; nel quadrante urbano una costante immigrazione ha permesso di mantenere sostanzialmente stazionari i livelli di popolazione; per la montagna pistoiense la crescita costante delle variazioni migratorie non è stata in grado di compensare il calo demografico che in questa area è più accentuato che nel resto della regione.

Negli ultimi trent'anni la popolazione della provincia, pur essendo aumentata, ha subito profonde trasformazioni dal punto di vista della composizione per età, con un processo di invecchiamento generale, ma più accentuato nel quadrante montano.

Famiglie: costante aumento del numero di famiglie negli ultimi trent'anni, ma calo delle famiglie numerose e incremento delle famiglie monoparentali e unipersonali.

Flussi migratori: la componente straniera ha incrementato in modo sostanzioso la propria incidenza sul totale della popolazione residente, passando dall'1% del 1994 al 6% del 2005 (in linea con la media toscana); solo il quadrante montano risulta meno interessato dal fenomeno migratorio (meno del 4%). Si tratta di una popolazione sostanzialmente giovane che tende sempre più a stabilizzarsi sul territorio, proveniente soprattutto dall'est europeo.

Previsioni al 2024: continuo aumento della popolazione residente nella provincia, che supererà i 300mila abitanti, con un proseguimento del processo di invecchiamento e un lieve incremento della popolazione in età infantile; ciò determinerà un aumento del carico, anche economico, da sostenere da parte della popolazione in età attiva; la componente migratoria continuerà a crescere e il numero di immigrati triplicherà la propria incidenza sul totale dei residenti (oltre il 15%).

Spesa sociale: attualmente le prestazioni sociali assorbono il 15% della spesa corrente dei Comuni toscani e rappresentano una delle categorie di spesa più dinamiche negli ultimi dieci anni, in costante crescita sia in termini assoluti che percentuali. L'entità e la distribuzione della spesa sociale sono caratterizzate da evidenti differenziali territoriali, che rimangono pressoché inalterati nel tempo: nel caso della provincia di Pistoia i valori pro capite della spesa rimangono attestati al di sotto della media regionale (105 euro a fronte di 131), con una distribuzione profondamente differenziata nei tre sistemi locali: livelli molto bassi nel caso della Montagna Pistoiese e della Val di Nievole -rispettivamente 53 e 63 euro per abitante - e valori meno distanti dalla media toscana nel caso dell'Area urbana pistoiese. Sono i comuni del quadrante metropolitano a mostrare livelli di spesa pro capite e di incidenza delle prestazioni sociali sulla spesa totale corrente superiori alla media provinciale e, nel caso di Pistoia, al di sopra anche del dato medio regionale.

I processi demografici, sociali ed economici in atto e le tendenze previste per il prossimo futuro mettono in luce alcuni elementi di discontinuità che nei prossimi anni possono compromettere la riproduzione e la sostenibilità del modello di sviluppo locale. Il quadro previsivo elaborato al 2024 mostra una popolazione ancora in crescita (per l'effetto congiunto di una ripresa della fecondità, di un'ulteriore crescita del saldo migratorio e un allungamento della speranza di vita).

La componente straniera continuerà a rappresentare un sostegno per la crescita demografica, soprattutto nelle fasce di età giovanili. Tali dinamiche condurranno alla crescita delle cosiddette seconde generazioni, rispetto alle quali è necessario porsi il problema della loro integrazione, perché rappresentano una delle questioni cruciali per la coesione sociale delle società riceventi: una volta diventati adulti, i giovani di origine immigrata, soprattutto se scolarizzati, tenderanno a rifiutare le occupazioni subalterne, accettate di buon grado dai loro padri, ma al contempo è presumibile che, senza adeguate politiche di sostegno, l'accesso alle opportunità migliori rimarrà loro precluso, a causa sia della debolezza dei loro percorsi scolastici (il divario con gli studenti italiani pare essere presente in tutti gli ordini di scuola), sia delle caratteristiche di funzionamento intrinseche del nostro mercato del lavoro.

L'aumento della popolazione straniera potrebbe determinare situazioni di competizione nell'accesso ai servizi, con possibili rischi sulla tenuta della coesione sociale rispetto ai quali l'impegno delle istituzioni pubbliche deve essere diretto da un lato al potenziamento dei servizi pubblici a sostegno dei bisogni delle famiglie, dall'altro alla creazione di una società multiculturale e plurale.

Nonostante il contributo dell'immigrazione proseguirà il processo di invecchiamento della popolazione: anche se con valori sempre migliori di quelli regionali, la società locale si presenterà con più anziani, con implicazioni significative sul sistema di welfare (il livello della spesa pubblica tenderà ad aumentare a seguito della crescita della domanda di servizi socio-assistenziali).

Nell'ambito del mercato del lavoro, un anello debole è rappresentato dalla componente femminile, che nella provincia di Pistoia sembra sperimentare condizioni di criticità particolarmente evidenti: le donne pistoiesi mostrano livelli di crescita occupazionali inferiori a quelli degli uomini, ma anche delle donne toscane.

LO STATO DELLA PIANIFICAZIONE TERRITORIALE

I contenuti strategici dei piani strutturali comunali.

La lettura dei contenuti strategici dei Piani strutturali (di 7 comuni della Provincia di Pistoia, approvati entro dicembre 2006) ha evidenziato alcuni temi e approcci ricorrenti.

Elementi di maggior interesse emersi dalla lettura degli obiettivi strategici dei piani strutturali: recupero e riqualificazione del patrimonio edilizio esistente (connessi all'incremento del sistema della residenza); sviluppo delle attività turistiche; adeguamento e potenziamento del sistema infrastrutturale.

Gli obiettivi di recupero e di riqualificazione del patrimonio edilizio esistente si trovano generalmente associati ed integrati con altri obiettivi di carattere più generale; nel caso dei piani esaminati, le strategie si ispirano sia al principio di valorizzazione delle risorse insediative esistenti, sia all'obiettivo di favorire la permanenza dei residenti stabili.

Recupero del patrimonio edilizio esistente. Vi sono due orientamenti prevalenti: 1. recupero associato a politiche di tutela degli edifici e dei loro caratteri architettonici e di inserimento

paesaggistico, legate anche ad obiettivi di salvaguardia del paesaggio e delle modalità insediative locali; 2. recupero a fini abitativi dell'edificato rurale e sparso, strettamente correlato sia al mantenimento della residenza stabile nel territorio aperto che al potenziamento dell'offerta turistica (prevalentemente agriturismi). Es: recupero delle ex colonie di Cutigliano per la realizzazione di strutture residenziali e alberghiere.

Riqualificazione del sistema insediativi: si pongono in primo piano il mantenimento o il potenziamento di un sufficiente livello di dotazione di servizi (commercio di vicinato, artigianato, pubblici esercizi ecc.) o di funzioni legate alla permanenza stabile della popolazione (attrezzature scolastiche, sanitarie, ecc.), o ancora interventi di miglioramento del livello di accessibilità e l'individuazione di strategie volte alla riqualificazione degli insediamenti mediante il ridisegno degli spazi pubblici e degli insediamenti artigianali e produttivi.

Potenziamento del settore turistico: potenziamento delle attività esistenti (es: comuni di Sambuca e Cutigliano, dove si prevede di indirizzare lo sviluppo delle attività turistiche verso il potenziamento delle strutture ricettive e delle attrezzature legate al turismo invernale; interventi di potenziamento degli stabilimenti termali di Monsummano), sostegno alle attività agricole (promozione e sostegno delle attività agricole associati allo sviluppo dell'agriturismo) e valorizzazione delle risorse insediative e naturali (es: il comune di Sambuca Pistoiese prevede la definizione di progetti d'area unitari per la valorizzazione turistica dell'Appennino).

La crescita del settore turistico è uno degli obiettivi più ricorrenti nei piani strutturali regionali.

Sistema infrastrutturale: riordino del sistema della mobilità ad una scala prevalentemente urbana (interventi per l'eliminazione dell'attraversamento dei centri abitati e la separazione del traffico veicolare pesante, legato alle attività produttive, dal traffico passeggeri); adeguamento del sistema infrastrutturale a servizio dei sistemi locali (strategie volte al miglioramento dei collegamenti comunali con la rete infrastrutturale primaria).

Carichi massimi sostenibili per la residenza.

Le previsioni complessive registrate nel campione dei piani strutturali approvati hanno evidenziato:

- valori medi per la Toscana: 12% di previsione di incremento del numero di abitazioni rispetto al 2001 (comprensivo di recupero, residuo e nuovo – prime e seconde case); 14% di previsione di incremento di abitanti teorici insediabili (residenti e non residenti);
- gli incrementi relativi, per classi di ampiezza demografica, sono mediamente maggiori nei comuni sotto la soglia dei 10.000 abitanti.
 - valori medi per la provincia di Pistoia di poco inferiori ai valori regionali: 9% di incremento di abitazioni e 12% di abitanti teorici insediabili.

VIVAISMO

Sintesi

Articolazione del lavoro in fasi:

- **Indagine preliminare** desk sulle caratteristiche della filiera vivaistico-ornamentale (i cui risultati sono stati presentati nel convegno del 7 luglio 2006);
- **Indagine diretta** sul territorio della filiera;
- **Discussione** dei risultati sul territorio e redazione del **rapporto finale**;

Alcuni dati rilevanti emersi:

I CARATTERI DEL SISTEMA VIVAISTICO PISTOIESE

Il vivaismo pistoiese rappresenta oggi uno dei comparti più dinamici dell'economia pistoiese, il cui contributo all'economia provinciale sia in termini diretti che di indotto è di tutto rilievo ed è ottenuto grazie anche ad una significativa capacità di esportazione sui mercati comunitari ed extracomunitari. Le imprese vivaistiche sono oltre 1400, e le stime della consistenza economica indicano in oltre 3.500 gli addetti e in oltre 300 milioni di euro il fatturato (oltre il 50% della produzione vendibile provinciale). A livello strutturale continuano a crescere le aziende e le superfici, ma questo processo è ostacolato da un insieme di vincoli strutturali e operativi.

La produzione si realizza su un grande numero di specie allevate e su una grande disponibilità di varianti, il che consente di soddisfare numerose tipologie di domanda e segmenti di mercato. La dimensione media aziendale contenuta nasconde un dualismo tra numerose piccole aziende a conduzione diretta che investono una percentuale molto contenuta delle superfici e poche grandi aziende che detengono una frazione significativa dei terreni a vivaio. E' proprio dalla interazione e collaborazione tra le diverse tipologie aziendali che si realizza attraverso meccanismi tipici dei sistemi distrettuali che il sistema vivaistico pistoiese trae la capacità di soddisfare in modo flessibile e completo le esigenze del mercato.

Il sistema vivaistico pistoiese è depositario di un capitale reputazionale che rispecchia una tradizione produttiva riscontrabile nella qualificazione dei prodotti. La portata di questa reputazione si manifesta in parte nei confronti del destinatario finale del prodotto, ma soprattutto nell'ambito delle vendite ai rivenditori (sia nazionali che esteri), mentre la sua origine è attribuibile a una serie di fattori quali le favorevoli condizioni pedoclimatiche, la buona posizione geografica, la capacità professionale diffusa, i grandi volumi produttivi e la presenza di alcune produzioni tipiche, l'organizzazione produttiva caratterizzata da una alta flessibilità e in grado di offrire sui mercati un'ampia varietà di prodotti.

Sotto il profilo del funzionamento della filiera, tra i fenomeni da sottolineare vi sono i seguenti:

- La domanda tende ad articolarsi in alcuni segmenti che presentano caratteristiche specifiche: la domanda pubblica (spesso intermediata da società di progettazione), la domanda privata dei consumatori finali, la domanda intermedia-specializzata (grandi garden-center, catene di esercizi al dettaglio, centrali di acquisto di imprese della moderna distribuzione).
- La creazione del valore all'interno della filiera risulta sempre più determinata da fattori di tipo immateriale: ricerca e sviluppo e innovazione; assortimento; flessibilità e affidabilità; contenuto di servizi; reputazione territoriale
- In questa prospettiva appare fondamentale la qualità delle relazioni organizzative tra i soggetti che fanno parte del sistema vivaistico locale, in considerazione che il processo

produttivo risulta scomponibile in alcune fasi (moltiplicazione, accrescimento, rifinitura, commercializzazione, servizi alla vendita quali la progettazione ...) che talvolta sono integrate in un'unica impresa e più spesso vedono invece una loro distribuzione all'interno di network di imprese, caratterizzati peraltro da relazioni che tendono ad avere carattere di stabilità temporale.

- Il sistema vivaistico è composto dalle tipologie dei grandi vivai, degli accrescitori, dei piccoli e medi vivai. La fitta rete di relazioni tra imprese e l'articolazione del processo produttivo a di valorizzazione del prodotto configura un sistema di tipo distrettuale.
- Si va consolidando una specializzazione di mercato (nazionale ed estero, e rispetto all'estero per paesi o gruppi di paesi) e di tipologia di utenza da parte delle imprese, in funzione non soltanto di fattori dimensionali ma delle capacità organizzative e gestionali nonché della specializzazione produttiva.
- Tendono ad avere una crescente diffusione i fenomeni di decentramento e di delocalizzazione produttiva da parte di imprese pistoiesi, legati ai vincoli esistenti sul territorio locale e alla ricerca di specificità climatiche e di particolari caratterizzazioni dei terreni, che per il momento interessano ancora in misura abbastanza limitata i paesi esteri a basso costo di manodopera.

Una delocalizzazione incontrollata dell'attività produttiva delle imprese vivaistiche, oltre ad avere impatti negativi sull'economia e il mercato del lavoro locali, potrebbe pregiudicare la competitività stessa del territorio pistoiese, che proprio dall'essere "sistema" deriva i propri fattori di successo.

Pistoia mantiene il suo ruolo di leadership non solo a livello nazionale, ma anche internazionale. Tuttavia se lo sviluppo è stato fino ad oggi trainato da una domanda sempre crescente, in assenza di una concorrenza significativa da parte di altri bacini produttivi, recentemente hanno cominciato a insidiare il mercato nuovi concorrenti, sia in Italia che all'estero.

OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

La ricerca ha avuto come obiettivo la individuazione delle esigenze di innovazione e di miglioramento del sistema vivaistico pistoiese, e dunque delle possibili azioni da attivare. Per questo è stato necessario ricostruire le caratteristiche strutturali, organizzative ed evolutive della filiera vivaistica, al fine di individuarne – mediante un approccio partecipato che prevedesse il coinvolgimento degli attori locali – i punti di forza ma soprattutto le aree di criticità e di miglioramento.

L'attività svolta nell'arco di circa un anno (dal marzo 2006 fino all'aprile 2007) nell'ambito dell'Asse Vivaismo dell'Osservatorio strategico ha privilegiato – sia pure sulla base dei risultati ottenuti dall'analisi dei dati e delle informazioni disponibili e dalle risultanze delle analisi preliminari svolte con il supporto di un ampio numero di osservatori privilegiati – un metodo fortemente partecipato da parte degli attori locali per la identificazione dello stato di sviluppo del sistema vivaistico, delle problematiche esistenti e delle aree di approfondimento, e per la successiva identificazione delle priorità operative e delle azioni da attivare.

Gli attori intervistati sono stati selezionati tra le imprese della filiera, in considerazione di fattori dimensionali e di specializzazione. Sono stati inoltre sentiti l'Amministrazione provinciale, le associazioni di produttori vivaistici e i Centri di ricerca sul territorio, oltre che altri soggetti coinvolti.

I principali passaggi operativi della ricerca che hanno coinvolto gli attori locali sono i seguenti:

- 7 luglio 2006: presentazione dei primi risultati dell'indagine di campo, relativa in specifico alla individuazione dei punti di forza e delle aree di criticità
- luglio – settembre 2006: interviste individuali ad operatori della filiera (vivaisti, associazioni, istituzioni pubbliche e di ricerca)
- 3 ottobre 2006: Tavolo Verde provinciale allargato alle componenti vivaistiche

- Gennaio-Febbraio 2007: Incontri di approfondimento tematici (focus groups) con gli operatori del comparto, finalizzati a raccogliere indicazioni circa le esigenze presenti a livello di imprese e di sistema, le opportunità di riorganizzazione e di innovazione presenti, nonché circa le possibili azioni da attivare
- 15 marzo 2007: Seminario finale di confronto sulle indicazioni operative emerse dalla ricerca.

PUNTI DI FORZA E AREE DI MIGLIORAMENTO

Nel corso dell'indagine gli attori del sistema hanno individuato punti di forza e aree di miglioramento del vivaismo pistoiese, i quali sono stati sistematizzati intorno a due livelli: quello del sistema locale in cui la filiera vivaistica è inserita, e quello più propriamente relativo al sistema delle imprese.

A livello di sistema locale, accanto ad alcuni noti nodi strutturali (viabilità, risorse idriche), emergono un insieme di nodi funzionali che derivano in parte da una non sufficiente percezione da parte degli *stakeholders* locali delle opportunità e delle problematiche legate alla diffusione del vivaismo, che a lungo – seguendo una logica di dominanza del sistema industriale – è stato percepito più come una eredità del passato che come una reale opportunità di impresa, di reddito e di occupazione.

A livello di sistema delle imprese, i punti di forza e le aree di miglioramento sono stati articolati intorno a tre sotto aree: quello delle abilità e competenze, quello più strettamente tecnico-produttivo (processo-prodotto-mercato), e quelle del capitale reputazionale, che nel caso in oggetto assume una rilevanza del tutto particolare essendo Pistoia fortemente reputata per la produzione di piante e in particolare per la produzione di piante pronto-effetto tra gli specialisti del comparto. Una valutazione condivisa dagli operatori ha identificato la presenza dei punti di forza come prevalentemente “spontanea”, generata cioè dall'autonoma iniziativa individuale delle imprese, mentre si è rilevata l'esigenza di rafforzare azioni di supporto coordinate, sufficientemente incisive e funzionali alle esigenze del comparto, rese sempre più complesse dall'aumento della concorrenza internazionale specie sui mercati esteri e dalla potenziale perdita di competitività non solo del “sistema-Paese”, ma anche del “sistema-Pistoia”.

A partire dalla condivisione di questa lettura del sistema vivaistico pistoiese (discussa con ampia partecipazione degli operatori negli incontri del 7 luglio 2006 e del 3 ottobre 2006 in occasione di un Tavolo Verde provinciale allargato alle componenti vivaistiche), il percorso della ricerca ha mirato alla progressiva individuazione di tre aree tematiche di approfondimento che sono emerse di particolare interesse, tenuto conto dell'analisi incrociata delle problematiche e dei fabbisogni emersi da una parte, e delle azioni già attivate a livello locale dall'altra. Le aree tematiche sono state individuate nelle seguenti:

- il distretto rurale vivaistico
- la qualificazione del prodotto su base territoriale
- la qualificazione del capitale umano e il ruolo della formazione.

Su queste tre aree tematiche è stata progressivamente focalizzata l'attenzione nelle fasi conclusive della ricerca, al fine di individuare al loro interno le possibili azioni da attivare .

Sono stati dunque organizzati incontri di approfondimento con gli operatori della filiera sulle tre aree tematiche. Gli incontri con produttori e altri operatori della filiera vivaistica sono stati svolti con la tecnica del focus group, e sono stati.

Di seguito si riportano i principali risultati per ogni area di approfondimento.

IL DISTRETTO RURALE VIVAISTICO

La concreta realizzazione del Distretto rurale “Vivaistico-Ornamentale” di Pistoia richiede un progressivo adattamento ed una convergenza delle logiche operative di tutti gli attori presenti sul territorio nell'ambito del sistema vivaistico locale attorno al modello di sviluppo prescelto ed

esposto nel documento "Progetto Economico Territoriale" che ha formato la base per il riconoscimento ufficiale da parte della Regione Toscana.

Infatti la possibilità che ha il Distretto Rurale di raggiungere gli obiettivi prefissati dipende fortemente dalla misura con cui gli attori del sistema condividono il modello di sviluppo (diagnosi dei punti di forza e di debolezza, obiettivi da perseguire e azioni da implementare) e dal modo con cui gli stessi attori si organizzano per realizzarlo.

L'analisi condotta ha consentito di mettere in evidenza come, rispetto alle potenzialità del distretto rurale nella sua veste di strumento di governance territoriale, il distretto vivaistico pistoiese possa essere interpretato in maniera da adattarsi alle specificità del contesto socio-economico e politico-istituzionale (in senso ampio) locale.

L'impostazione e le iniziative contenute nel Progetto Economico Territoriale del *Distretto vivaistico-ornamentale di Pistoia* predisposto in occasione della presentazione dell'istanza di riconoscimento del Distretto stesso sono state validate nel corso della ricerca.

Alcuni aspetti meritano comunque di essere sottolineati rispetto natura dell'attività del Distretto e alla tipologia delle funzioni da attribuire ad esso:

1. la realizzazione diretta da parte del Distretto di servizi al sistema delle imprese e di iniziative specifiche deve essere considerata una eccezione, limitata ad aspetti particolari, tenuto conto della volontà di mantenere una struttura organizzativa e gestionale molto "leggera" e di evitare la inutile duplicazione dei soggetti, dei ruoli e delle attività all'interno del sistema distrettuale. Ciò tenuto conto anche del fatto che il sistema dei soggetti all'interno del Distretto è già molto articolato e che numerose e qualificate sono le competenze presenti, alle quali il Distretto può quindi fare riferimento;
2. in merito al tema dei servizi e delle iniziative, il Distretto è chiamato ad esplicitare la propria missione principalmente promuovendo il coordinamento delle attività già svolte dai singoli soggetti pubblici, associativi e privati appartenenti al Distretto, al fine di aumentare l'efficacia delle attività. Ciò vale ad esempio sia per le attività di regolazione dell'attività vivaistica (si veda l'armonizzazione dei regolamenti comunali) che per le attività di promozione dell'immagine del sistema locale;
3. il Distretto, grazie alla partecipazione dei soggetti direttamente coinvolti nel sistema locale, può procedere alla individuazione di esigenze e priorità in merito alla realizzazione di iniziative sul territorio, facendosi carico di promuoverne l'attivazione ai livelli istituzionali e operativi competenti. A questo fine di grande importanza è l'attività volta ad aumentare e sistematizzare le conoscenze sull'organizzazione e sul funzionamento dell'economia del distretto e sugli aspetti maggiormente problematici;
4. il Distretto, in quanto capace di rappresentare le esigenze del sistema vivaistico-ornamentale, è chiamato a individuare attività e misure da promuovere e coordinare nell'ambito degli strumenti di programmazione e di spesa a livello locale e regionale (ad esempio Piano locale di sviluppo rurale, Piano provinciale dei servizi di sviluppo agricolo, Piano territoriale di coordinamento ecc.).
Il Distretto dovrebbe poter avere un ruolo codificato nel processo di formazione degli strumenti di programmazione che maggiormente hanno impatto sull'attività vivaistico-ornamentale; a questo fine si tratta anche di individuare una forma tecnica idonea a garantire l'acquisizione dell'espressione della volontà del Distretto, verificando ad esempio la possibilità dell'acquisizione del "parere obbligatorio";
5. il Distretto è chiamato a rappresentare le esigenze del sistema vivaistico-ornamentale ai livelli istituzionali superiori, regionale, nazionale e comunitario.

Il Gruppo di lavoro ha formulato alcune indicazioni relative al metodo di lavoro e alla struttura organizzativa idonei al perseguimento degli obiettivi specificati nel Progetto Economico Territoriale, tenendo altresì conto che tra le funzioni e attività del Distretto la produzione e la gestione diretta

(ad opera del Distretto stesso) di attività e servizi non sono state individuate come attività significative, privilegiando invece le funzioni di coordinamento delle attività dei partecipanti e la promozione di nuove iniziative presso i vari soggetti nel territorio e al di fuori di esso.

LA QUALIFICAZIONE DEL PRODOTTO SU BASE TERRITORIALE

Favorevoli condizioni pedoclimatiche, buona posizione geografica, capacità professionale diffusa, grandi volumi produttivi e presenza di alcune produzioni tipiche non sono di per sé più sufficienti a garantire una identificabilità sul mercato del prodotto pistoiese. La qualificazione del prodotto rispetto a specifici segmenti di mercato è una esigenza che può essere realizzata mediante la definizione di standard collettivi di processo (in particolare standard a ridotto impatto ambientale) e di standard collettivi di prodotto (in particolare: standard di prestazione/presentazione), e la eventuale definizione di sistemi di segnalazione degli attributi di qualità.

L'utilizzo da parte delle imprese di standard di prodotto/processo di conformità e di eccellenza condivisi su scala nazionale, europea e mondiale, se pure necessaria per la penetrazione sui segmenti di mercato più esigenti, di per sé non conferisce un tratto distintivo alle produzioni locali e anzi - se impiegato a sé stante - può ridurre il livello di differenziazione del prodotto pistoiese rispetto ai concorrenti.

E' dunque importante esplorare la possibilità di segnalare l'origine del prodotto pistoiese sul mercato, in modo da conferire un tratto distintivo inimitabile. Particolare rilevanza in questo senso possono avere i segni di qualità, tanto di natura pubblica e privata, che consentono il rafforzamento del legame del prodotto al territorio: marchi geografici collettivi e indicazioni geografiche (DOP e IGP), che comunque incorporino standard di qualità selettivi, tali da mantenere elevato il livello qualitativo.

L'approfondimento svolto sulla tematica della qualificazione del prodotto ha evidenziato la necessità di rafforzare la consapevolezza da parte dei produttori circa il ruolo effettivo che il nome geografico di Pistoia svolge sui mercati intermedi e finali e circa le opportunità che una sua protezione potrebbe generare nel medio periodo per le imprese.

Alcuni operatori sottolineano comunque un uso non corretto del nome di Pistoia da parte di operatori della filiera vivaistica, sia interni che esterni al territorio, esprimendo il timore di una dequalificazione dell'immagine della produzione locale. Da parte di alcuni soggetti vi è invece la percezione di possibili ricadute sul capitale reputazionale individuale derivanti da una eventuale istituzionalizzazione del nome geografico (via marchio collettivo territoriale o indicazione geografica - DOP o IGP - secondo il Reg. CEE 510/2006).

Non diffusa appare la conoscenza da parte degli operatori locali circa le caratteristiche degli strumenti messi a disposizione della normativa nazionale e comunitaria, dei loro vantaggi e dei loro limiti, dei possibili costi connessi al loro impiego e delle tipologie di benefici ottenibili.

Un elemento di grande complessità è rappresentato dalla forte eterogeneità di prodotti del sistema vivaistico pistoiese, in quanto ferma restando la impossibilità di registrare come Dop-Igp (Reg.CEE 510/2006) la denominazione "Piante di Pistoia", resta da verificare la possibile estensione della categoria merceologica su cui richiedere la registrazione (es. Magnolia di Pistoia? oppure categorie più ampie? Un caso interessante è quello della Igp degli *Agrumi ornamentali di Toscana*, il cui iter di riconoscimento è a uno stadio ormai avanzato).

L'ottenimento di una forma di protezione del nome geografico potrebbe, oltre che svolgere una funzione identificativa del singolo prodotto, anche favorire la realizzazione di una strategia volta ad aumentare la riconoscibilità e la comunicabilità dell'identità del sistema produttivo pistoiese.

Un significativo interesse nel corso dell'indagine è stato rivolto ai segni di qualità incentrati su elementi ambientali, sociali e culturali, che garantiscano una conformità del prodotto locale rispetto a standard definiti anche in sedi extralocali.

Le azioni che possono essere sviluppate devono seguire tutto il processo di valorizzazione del prodotto vivaistico pistoiese:

- rilevazione e analisi circa l'impiego del nome "Pistoia" da parte delle imprese del sistema vivaistico locale; identificazione di comportamenti scorretti presenti sul mercato e valutazione delle loro ricadute economiche;
- analisi del ruolo potenziale che il riferimento all'origine del prodotto assume nella fase attuale, e potrebbe assumere in futuro, nelle strategie di marketing delle differenti tipologie di imprese che sono state identificate nelle parti precedenti della ricerca;
- caratterizzazione del prodotto pistoiese sulla base di una definizione degli attributi qualitativi di prodotto e di processo ritenuti specifici e imprescindibili per l'identità territoriale. Tale caratterizzazione deve essere realizzata mediante un processo condiviso, da condurre per le principali specie e con la piena partecipazione delle imprese della filiera che operano sui diversi mercati. Questa azione può essere intesa come propedeutica alla stesura di "regole comuni di qualità", che potrebbero essere la base per la redazione di un eventuale disciplinare di produzione;
- la caratterizzazione del prodotto dovrebbe dedicare ampio spazio agli aspetti di tipo ambientale del processo produttivo, in linea con le esigenze di alcuni mercati e canali di collocamento che più volte sono state ricordate nel corso dell'indagine.
- azioni volte ad aumentare il livello di conoscenza circa gli strumenti giuridici nazionali e comunitari disponibili per una valorizzazione del prodotto su base territoriale, in modo da fornire agli operatori della filiera gli elementi per poter valutare opportunità e limiti;
- fornire occasioni di ampio confronto tra gli operatori circa opportunità e limiti dell'impiego di segni di qualità basati sull'origine geografica nell'ambito delle strategie aziendali.

Una ipotesi progettuale su cui approfondire la riflessione potrebbe consistere nei seguenti elementi fondamentali, volti alla realizzazione di un sistema piramidale:

- creazione di un marchio collettivo geografico ai sensi della normativa nazionale riferito all'intera produzione vivaistica pistoiese (es. Piante di Pistoia), che potrebbe fungere (oltre che da possibile segno di qualità da apporre sul prodotto) come elemento di collegamento delle differenti iniziative promozionali che si svolgono sul territorio (es. Vestire il Paesaggio) e al di fuori di esso.

Il marchio collettivo geografico – pur con i limiti insiti nella tipologia di strumento (non esclusività nell'uso del nome, valenza sul mercato interno, ecc.) – rappresenterebbe il livello base del sistema piramidale e avrebbe il pregio di poter essere ottenuto in tempi relativamente brevi e con una procedura relativamente semplificata.

Il marchio collettivo geografico richiederebbe comunque l'adozione di alcune regole comuni e un sistema di controllo a garanzia dei produttori coinvolti e degli utilizzatori. Le regole dovrebbero essere "trasversali" per la produzione pistoiese, e dovrebbero riguardare, oltre che la provenienza del prodotto, anche gli aspetti di tipo sociale e in particolar modo ambientale, i quali ormai rappresentano un requisito di accesso su numerosi mercati, e che potrebbero in questo modo essere oggetto di certificazione.

- istanza di riconoscimento di una denominazione di origine protetta o di una indicazione geografica protetta per ciascuno dei prodotti o delle categorie di prodotti maggiormente rappresentativi del sistema vivaistico, in modo da poter beneficiare anche sui mercati esteri di una protezione giuridica del nome geografico e beneficiare dell'effetto reputazione collegato alla presenza di un logo comunitario;
- realizzazione di adeguate azioni di informazione e di promozione sui mercati nazionali ed esteri, incentrate sulla promozione del marchio e basate sulla costituzione di un Consorzio tra produttori che potrebbe avvalersi anche delle risorse messe a disposizione per attività di marketing collettivo da parte delle istituzioni nazionali e/o comunitarie;
- forme di assistenza tecnico-commerciale alle imprese che intendano avvalersi dei marchi e degli strumenti di certificazione nell'ambito delle proprie strategie di qualificazione e di valorizzazione del prodotto.

Tali azioni dovrebbero essere svolte garantendo la maggiore partecipazione possibile da parte degli operatori della filiera e richiedono dunque l'impiego di tecniche a ciò idonee.

Il Distretto rurale vivaistico potrebbe fare propria queste attività, anche mediante la costituzione di un apposito Tavolo tecnico nell'ambito dei Gruppi di lavoro la cui istituzione è stata proposta nel presente documento nell'ambito della tematica dedicata al Distretto.

LA QUALIFICAZIONE DEL CAPITALE UMANO E IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

A fronte della crescente concorrenza proveniente sia dal fronte interno che da quello estero e delle sempre più qualificate richieste da parte degli utilizzatori (intermedi e finali), tanto sul lato della produzione che su quello dei servizi, le imprese e gli altri soggetti che operano nel sistema vivaistico sul territorio pistoiese percepiscono oggi in modo evidente come la qualificazione e la riqualificazione del capitale umano rappresentino un'esigenza prioritaria.

La perdita di competenze professionali specifiche, un tempo trasmesse in forma non codificata, la presenza di una rilevante manodopera straniera e l'esigenza di una sua qualificazione, l'assenza di alcune nuove figure professionali strettamente funzionali all'attività produttiva, la qualificazione degli imprenditori e/o di managers d'impresa, la scarsa presenza di figure professionali quali progettisti e manutentori di parchi e giardini rappresentano alcune tra le aree sensibili emerse dalla ricerca.

Ad oggi si sono però registrate numerose difficoltà nel campo della formazione al settore vivaistico per problematiche da ricollegarsi a una sostanziale scarsa integrazione tra domanda e offerta di formazione. Agli operatori del comparto vivaistico, a vari livelli, viene reclamata una scarsa attenzione rispetto alle sollecitazioni sulla progettazione e sulla partecipazione a iniziative di formazione. D'altro canto, ai soggetti eroganti si obietta una scarsa rispondenza delle iniziative alle esigenze in termini di offerta e di metodi.

Ciò dipende in parte anche da una estrema articolazione dei fabbisogni, che risultano diversificati tra tipologie di impresa, dimensione, struttura organizzativa, tipologia di attività prevalente (produttiva o commerciale). I fabbisogni presentano una profonda diversificazione anche in funzione della posizione professionale dei soggetti (lavoratori autonomi e lavoratori dipendenti, e all'interno di quest'ultima categoria con significative peculiarità per i lavoratori extracomunitari e per i lavoratori provenienti da altri settori di attività).

L'incontro effettuato ha permesso di individuare alcune possibili azioni da intraprendere a fronte delle problematiche individuate.

Rafforzare il "triangolo della conoscenza":

Il legame esistente tra formazione, ricerca e assistenza tecnica risulta ad oggi ancora troppo sottile per il raggiungimento di un potenziamento dello sviluppo che si basi sulla sinergia tra queste tre attività ai vertici del triangolo della conoscenza.

In particolare risultano da potenziare:

- I collegamenti tra Formazione e Ricerca attraverso un miglioramento del trasferimento dell'innovazione e il potenziamento del ruolo dei soggetti locali (Istituto professionale per l'agricoltura e l'ambiente, Sistema universitario, Cespevi, Organizzazioni professionali)
- I collegamenti tra Formazione e Assistenza tecnica, attraverso il passaggio da una logica di Offerta "a tema" a un Offerta per "processi" ponendo particolare accento all'accompagnamento/trasferimento nell'impresa delle competenze acquisite nel corso della formazione continua grazie alla presenza di una figura di collegamento o un Project Leader

Obiettivi e metodi formativi:

La discussione attorno ad obiettivi e metodi deriva dalla necessità di individuare in modo pertinente i bisogni delle imprese e dalla constatazione che l'efficacia delle azioni formative dipende in misura rilevante dall'adozione di una idonea tipologia di metodi. Si rende conseguentemente necessario:

- Rafforzare le iniziative di monitoraggio dal basso dei bisogni delle imprese, rivolte a individuare le carenze di competenze e conoscenze specifiche, nonché profili professionali innovativi;
- Potenziare l'adozione di metodi formativi più flessibili e partecipativi. In particolare, in considerazione della possibile difficoltà di reperimento di competenze formative idonee su

alcune tematiche, è opportuno favorire metodi formativi basati sullo scambio di esperienze e di pratiche tra le imprese vivaistiche del sistema pistoiese, mediante idonei strumenti basati sul confronto assistito (cfr. Laboratori, Circoli di studio ...); nonché favorire gli scambi con realtà esterne, anche per stimolare la riflessione e lo scambio di esperienze;

- Sviluppare processi di formazione "su domanda" delle imprese, rivolti a tematiche anche molto specifiche.

Alcune azioni trasversali

Vi sono infine alcune azioni trasversali su cui è necessario concentrare l'attenzione per il rilievo che ad esse è stato attribuito da tutti i soggetti portatori d'interesse all'interno del sistema. In particolare:

- Favorire l'accesso alla formazione su temi di base e sulla sicurezza (es. competenze linguistiche, sicurezza sul lavoro, normative ...) dei lavoratori riconvertiti ed extracomunitari;
- Supportare il ricambio generazionale delle figure imprenditoriali;
- Formare figure professionali "di sistema" (es. consulenti, progettisti, ecc.), il cui profilo è trasversale rispetto alle esigenze delle aziende. Le imprese agricole vivaistiche non sono infatti gli unici soggetti destinatari delle iniziative formative ed è opportuno favorire il passaggio a una formazione rivolta al sistema vivaistico nel suo complesso (fasi a monte e a valle della filiera).

Le azioni individuate dovrebbero essere svolte garantendo la maggiore partecipazione possibile da parte degli operatori della filiera e richiedono dunque l'impiego di tecniche a ciò idonee. Anche il progetto integrato di comparto recentemente approvato potrebbe costituire un trampolino di lancio di una nuova metodologia di lavoro che permetta di passare ad una nuova logica di intervento tale da consentire un miglior collegamento tra le attività formative e i bisogni delle imprese, nonché un potenziamento della loro efficacia.

Un ruolo centrale nella programmazione dovrebbe essere assunto dal Distretto rurale vivaistico che potrebbe anche attivarsi per la costituzione di un apposito Tavolo tecnico, attorno al quale i soggetti portatori d'interesse sul fronte della domanda e dell'offerta possano individuare le criticità e le aree di intervento.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Oltre che dal punto di vista dei contenuti, le indicazioni operative emerse dalla ricerca devono prima di tutto essere valutate dal punto di vista metodologico. Il processo di definizione e progressiva messa a fuoco delle problematiche e dei fabbisogni realizzato mediante il confronto tra gli operatori, opportunamente stimolato e supportato, si è rivelato molto positivo. Progressivamente è maturata la consapevolezza che le connotazioni sistemiche del vivaismo pistoiese rappresentano il suo vero elemento di forza, non solo per le imprese ma anche per il sistema socio-economico locale nel suo complesso.

La questione è come dare concretezza alle indicazioni emerse nell'ambito delle aree prioritarie di approfondimento, individuando le priorità operative, le azioni da attivare e le risorse (finanziarie e umane) da attivare. Inevitabilmente, tenuto conto della tempistica e delle risorse disponibili, la presente ricerca non poteva che fornire indicazioni di massima rispetto alle azioni da attivare, la cui traduzione operativa richiede una fase analitica di indagine specifica e l'identificazione del percorso da seguire a livello locale.

In questo la presenza del Distretto facilita il compito: non può che essere il Distretto, nella articolazione che è andata prendendo forma, il luogo in cui si identificano in maniera concertata le linee di *governance* del sistema e in cui si attiva il più ampio confronto sulle indicazioni operative e sui percorsi da attivare per la loro realizzazione, una volta mobilitate le necessarie competenze tecniche e scientifiche.

L'attività dell'Osservatorio strategico diventa in questo modo complementare a quella del Distretto vivaistico. La proposta operativa del Distretto ha consentito di identificare anche un possibile strumento operativo, quello dei Gruppi di lavoro, la cui funzione è appunto quella di operare quali tavoli tecnici ai fini dell'approfondimento su aree tematiche di specifico interesse, mediante lo svolgimento di attività di studio, analisi e formulazione di documenti tecnici relativi a vari aspetti dell'attività vivaistico-ornamentale. Tale attività può essere svolta grazie alla presenza al loro

interno di soggetti – individuati dal Comitato tecnico del Distretto - dotati di competenze tecniche specifiche e che potranno essere sia espressione degli stessi soggetti firmatari del Distretto che di istituzioni e organismi non aderenti al Distretto.

Sulla base delle indicazioni dei Gruppi di lavoro, il Distretto è il soggetto demandato ad individuare e coordinare le strategie dei vari soggetti istituzionali e non, nonché di attivare le risorse disponibili sui vari provvedimenti al fine di razionalizzarne l'impiego per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

MODA

Sintesi

Articolazione del lavoro in fasi:

- **Indagine preliminare** desk del contesto.
- **Indagine diretta** del contesto e del comportamento delle imprese.
- **Analisi esplorativa di possibili politiche di intervento.**

Indagine campionaria con somministrazione di un questionario di 46 domande a 165 imprese, selezionate secondo il settore di appartenenza e la classe dimensionale (le imprese con oltre 29 addetti sono state interamente incluse, mentre per le imprese fino a 29 addetti è stato selezionato l'8% della popolazione complessiva – cessate ancora iscritte comprese; molte di queste sono state sostituite, a causa di un tasso di rifiuto della partecipazione particolarmente elevato). Nel dettaglio, i rifiuti sono stati 225, non è stato possibile contattare 135 imprese, non esistono più 41 imprese.

Il tasso di rifiuto da parte delle imprese più grandi, oltre i 29 addetti, è stato elevato. 26 imprese si sono rifiutate di partecipare all'indagine, inficiando così l'obiettivo di includere nell'analisi tutte le imprese più strutturate.

Il campione è stato successivamente diviso in base al tipo di approccio al mercato adottato, distinguendo tra imprese terziste, che realizzano almeno il 50% del fatturato c/terzi, ma non per griffe e non per private label, e imprese non terziste, tutte le altre.

Le imprese terziste risultano essere i 2/3 di quelle intervistate.

Le imprese intervistate sono prevalentemente di dimensioni micro e piccole, con il 67% del campione sotto i 10 addetti ed una dimensione media al 31/12/2006 di poco inferiore ai sette addetti. Il peso delle imprese sotto i 10 addetti sale al 92% per le imprese terziste, il 77% delle quali non raggiunge la soglia dei 5 addetti.

Oltre metà delle imprese intervistate ha un fatturato inferiore ai 100mila € e soltanto l'8,4% superiore ai 5milioni. Anche in questo caso i valori sono più bassi per le imprese terziste.

LE CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA

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

Il sistema moda è la **prima attività manifatturiera provinciale** e la terza attività economica dopo servizi e commercio. Il contributo al valore aggiunto provinciale totale, era pari all'8% nel 2004, rispetto ad un peso medio in Toscana di circa il 5%.

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

Secondo i dati ISTAT dell'ultimo censimento dell'industria e dei servizi (2001), il sistema è costituito perlopiù da microimprese territorialmente concentrate: il **75% ha da 1 a 5 addetti**, contro il 68% a livello italiano.

Il numero medio di addetti per impresa a Pistoia è di 4,7 addetti nel settore tessile-abbigliamento e di 7,4 addetti nel settore calzaturiero.

Se il sistema moda a livello nazionale è fatto soprattutto di microimprese, questo è ancora più evidente a Pistoia.

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

Il **42% degli addetti** totali delle imprese attive del sistema moda pistoiese sono **familiari** (il 50% nel tessile).

Per il settore **calzaturiero**, nel 2006 in Valdinievole erano presenti 407 imprese, 130 calzaturifici di calzature in pelle e cuoio e 251 accessoristi. Pistoia nel suo complesso si posizionava al **quarto posto tra le province toscane**, con 2.200 addetti.

Nel 2005 le imprese calzaturiere dei principali 5 comuni dell'area rappresentavano il **7% del totale manifatturiero della provincia**.

Rispetto al tessile, la presenza della manovia rende la dimensione minima efficiente dell'azienda calzaturiera più elevata, e questo si riflette nel fatto che il 38% delle imprese calzaturiere ha la forma di società di capitali;

Se dai dati assoluti si passa ai dati andamentali, emerge la maggiore intensità delle variabili di debolezza del settore a livello provinciale, rispetto ai dati regionali e nazionali, nonché le maggiori criticità per il sistema moda rispetto agli altri settori manifatturieri.

Questo vale sia in termini di sistema moda complessivo, sia dei singoli settori in cui si articola.

Il ridimensionamento configura i tratti tipici di una crisi di carattere strutturale.

Nel calzaturiero sembra comunque che le imprese "superstiti", quelle meglio strutturate, mostrino qualche segnale di vitalità.

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

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

L'andamento generale delle esportazioni nel comparto tessile-abbigliamento (che a **Pistoia** rappresentano il **23,2% delle esportazioni** totali) segue in termini peggiorativi l'andamento regionale e nazionale: il tasso di variazione nel settore tessile è del -32% tra il 2001 ed il 2005, e del -25% nell'abbigliamento.

Anche l'export calzaturiero ha mostrato un andamento peggiore di quello regionale e nazionale.

Gli unici ambiti che hanno saputo meglio resistere alla crisi sono stati la fabbricazione di ricami e il confezionamento di biancheria da letto e per l'arredamento.

I RISULTATI DELL'INDAGINE CAMPIONARIA

Nonostante la crisi, le imprese intervistate hanno mediamente registrato un aumento del fatturato nel triennio 2004-2006, soprattutto quelle del settore calzaturiero,.

Il fatturato per addetto è più elevato per le imprese del settore calzaturiero e per le imprese "finali".

Produzione, controllo di qualità, magazzino e logistica raccolgono il 70% degli addetti. Poco sviluppate sono invece le aree commerciale (svolta spesso dal vertice stesso) e, soprattutto, quella del marketing, anche per le imprese finali.

Un quarto degli addetti è composto da titolare e soci, il 56% circa degli addetti sono operai, la maggior parte dei quali specializzati.

Quasi assenti risultano dirigenti e quadri, ad indicare strutture organizzative molto schiacciate, con un accentramento del potere sul vertice imprenditoriale-proprietario, solitamente direttamente

coinvolto anche nelle attività operative, e **l'assenza di un livello intermedio di responsabilità con competenze specialistiche e capacità manageriali.**

Anche tali evidenze sono meno marcate tra le imprese finali.

Soltanto **un quarto** delle imprese ha la forma di **società di capitali** ed in quasi la **metà** dei casi si tratta di *ditte individuali*.

Frequenza della coincidenza tra ciclo di vita dell'impresa e dell'imprenditore:

Nella quasi totalità delle imprese opera ancora il fondatore. Questa presenza è particolarmente elevata per le imprese terziste.

Nel 57% dei casi il vertice imprenditoriale è di tipo monopersonale ed in un altro quarto dei casi composto da sole due persone.

Nella grande maggioranza dei casi c'è piena coincidenza tra assetto imprenditoriale e proprietà, essendo tutti i soci anche amministratori.

Dove ci sono più amministratori, questi sono quasi sempre il coniuge ed i figli.

Oltre metà dei primi amministratori-soci ha più di 50 anni, meno di un terzo meno di 46.

Il tasso di scolarizzazione del primo amministratore-socio non è molto elevato, con una presenza di laureati inferiore al 4%.

Il coinvolgimento attivo dei figli è basso: c'è una evidente tendenza perfino a scoraggiare i figli dall'intraprendere la scelta imprenditoriale.

Per molte delle imprese terziste, la previsione di chiusura al termine della vita lavorativa del titolare è esplicita.

La probabilità di conservazione dell'impresa all'interno della famiglia sembra invece molto più elevata nel caso delle imprese finali, però la successione imprenditoriale spesso non è ancora programmata.

In ogni caso estremamente bassa risulta invece la propensione alla cessione dell'azienda.

Anche a livello di manodopera qualificata il ricambio generazionale è piuttosto difficile.

Scarsa articolazione delle produzioni, comunque low-tech:

Le imprese sono generalmente focalizzate **su un solo tipo di prodotto (81%)** e con una dotazione tecnologica bassa. Il grado di eterogeneità dell'eventuale diversificazione è comunque piuttosto limitato (calzature uomo/donna, filati per abbigliamento e arredamento, confezioni donna/bambino).

Scarsa propensione all'internazionalizzazione:

Soltanto quattro delle imprese intervistate hanno un'altra sede oltre a quella principale. In ogni caso si tratta di stabilimenti produttivi, 2 in Cina, 1 in India.

Soltanto dieci imprese partecipano a consorzi, quattro delle quali a consorzi export.

La percentuale di fatturato realizzato all'estero non è molto elevata, soprattutto per quanto riguarda il calzaturiero, relativamente al quale si rileva una forte concentrazione in Toscana, dovuta in parte alle relazioni con le griffe, più diffuse.

Gran parte del fatturato estero è realizzato con paesi dell'Unione europea.

L'esportazione diretta è la forma di internazionalizzazione più frequente. Alcune imprese, al fine di ridurre i rischi e gli investimenti necessari, si propongono sui mercati esteri attraverso l'esportazione indiretta, mentre praticamente assenti sono gli investimenti diretti all'estero.

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

Circa un terzo delle imprese finali non ricorre a c/terzisti.

Estrema focalizzazione territoriale delle relazioni di fornitura:

L'80% dei terzisti utilizzati è localizzato tra le province di Pistoia e di Prato. Le imprese del tessile abbigliamento sono quasi esclusivamente dipendenti da relazioni con fornitori localizzati nel distretto industriale pratese, le imprese calzaturiere sembrano invece avere relazioni più significative anche con imprese localizzate in altre regioni italiane ed all'estero.

I tentativi di aggregazione di filiera sono poco numerosi e di modesto spessore.

Scarsa propensione all'utilizzo delle nuove tecnologie:

Meno del cinquanta per cento dispone di un sito Internet e solo un quinto dichiara di essere collegata in rete con committenti o fornitori.

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

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

Soltanto metà delle imprese ha almeno un marchio proprio attivo. Le imprese con marchio sono concentrate soprattutto nella fascia medio-alta del mercato

Il fatturato realizzato con marchi propri dalle imprese finali intervistate rappresenta poco più della metà del fatturato complessivo. La dipendenza da private label e griffe è più accentuata per le imprese del settore calzaturiero.

Dipendenza da un numero ristretto di clienti:

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

Oltre un quarto delle imprese finali intervistate ha meno di 10 clienti, mentre meno di un quarto si rivolge a oltre cento clienti.

Poche si relazionano con clienti trade al dettaglio.

Una parte significativa di fatturato è realizzata con grossisti, italiani ed esteri, e con catene distributive, soprattutto estere.

Praticamente assenti i casi di integrazione verticale a valle nella distribuzione con la gestione di catene in franchising e negozi di proprietà.

Ben oltre la metà delle imprese intervistate adotta una strategia multicanale, commercializzando i propri prodotti attraverso più di un tipo di canale distributivo, nonostante vi sia quasi sempre un canale dominante.

La strategia di focalizzazione, ovvero il consolidamento o lo sviluppo di prodotti esistenti sui mercati già serviti è adottata da oltre il 70% delle imprese intervistate.

Scarsa propensione alla diversificazione:

Una quota rilevante delle imprese ha lanciato anche prodotti nuovi ma sempre per aumentare il grado di presenza e la propria competitività su mercati già noti, talvolta utilizzando i marchi esistenti, con l'implementazione di strategie di estensione della marca. Anche nel caso di ingresso in nuovi mercati, le imprese si sono prevalentemente affidate ai prodotti esistenti. Alcune imprese hanno addirittura adottato scelte di rifocalizzazione sul business principale, disinvestendo da alcuni prodotti e mercati. I casi di diversificazione, che imporrebbero un grado di cambiamento molto più elevato, sono invece molto limitati, ciò confermando una tendenziale rigidità al cambiamento.

Per la presentazione dei propri prodotti ai clienti potenziali, le fiere sono uno strumento diffusamente utilizzato.

Scarsa propensione all'innovazione:

Una percentuale elevata delle imprese intervistate non ha introdotto alcuna innovazione nel triennio 2004-2006. Un quarto delle imprese ha introdotto nuovi tipi di prodotto ed il 21% nuovi materiali.

Il grado di innovazione delle modalità di organizzazione del lavoro appare piuttosto limitato.

Le modalità principali di apprendimento/aggiornamento per le imprese sono le relazioni con i fornitori ed i contatti con i clienti, per lo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi materiali.

Poco rilevante è invece considerato il contributo delle attività delle associazioni di categoria ai fini dell'incremento e aggiornamento delle conoscenze ed addirittura assolutamente assenti risultano i contatti con centri di ricerca esterni ed università.

Le opportunità di integrazione tra saperi contestuali locali e legati all'esperienza e saperi codificati anche non contestuali non sono state dunque finora perseguite.

La scarsa disponibilità di strutture scientifico-tecnologiche a livello locale è considerato dalle imprese uno dei principali ostacoli all'innovazione, come la limitata accessibilità a consulenza qualificata.

I costi che gli imprenditori percepiscono di dover sostenere ed i rischi degli investimenti in innovazioni legati all'incertezza dell'esito della ricerca e del successo di mercato dei nuovi prodotti sono ulteriori elementi dissuasivi esplicitati.

La propensione alla collaborazione interimpresa finalizzata all'innovazione è bassa.

Il ricorso a consulenti esterni, soprattutto in aree ad elevato impatto sul potenziale di innovazione, incluse quella strategica, di marketing, di assistenza all'export o alla progettazione, è minimo. Gli unici consulenti utilizzati dalle imprese sono coinvolti nelle aree amministrativa per paghe e contabilità, della sicurezza sul lavoro per garantire la compatibilità alla legge 626 e del sistema informatico.

Scarsa propensione a nuovi investimenti:

Gli investimenti effettuati sono molto ridotti e circoscritti soprattutto ai macchinari, solitamente funzionali all'introduzione di miglioramenti della qualità tecnica dei prodotti, nonché all'introduzione di nuovi prodotti.

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

La fonte del vantaggio competitivo delle imprese intervistate sembra risiedere nel sistema produttivo logistico. Oltre metà delle imprese intervistate ritengono infatti i propri prodotti innovativi per qualità tecnica delle lavorazioni e per le competenze tecniche utilizzate nella produzione. Il secondo fattore percepito come più rilevante ai fini della competitività delle imprese è rappresentato dal livello di servizio garantito ai clienti, tipicamente in termini di **rapidità ed affidabilità delle consegne**, ampiezza della gamma di prodotti offerti, **brevi lead time di produzione**, **flessibilità** della produzione, con la conseguente capacità di produrre economicamente piccoli lotti e riassortimenti, e la capacità di personalizzare i prodotti sulla base delle esigenze dei clienti, con un buon rapporto qualità/prezzo.

L'innovazione degli attributi estetici del prodotto è ritenuto un punto di forza maggiore rispetto a quella tecnologica di processo.

Soltanto un quarto delle imprese ritiene le proprie lavorazioni meno innovative rispetto a quelle dei concorrenti.

Molto rilevanti risultano anche le **risorse di fiducia**, legata alla longevità di relazioni consolidate con i clienti, e di reputazione.

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

Scarsa presenza nelle fasi a valle della catena del valore (mercati finali):

Tutti i fattori connessi alle attività più a valle della catena del valore, inclusa la gestione di una rete vendita ed il presidio dei canali distributivi, ed a competenze commerciali e di marketing, quali l'immagine dell'impresa e della marca e tutte le attività di comunicazione (partecipazione a fiere e mostre, cataloghi, pubblicità e sponsorizzazioni), sono ritenuti punti di debolezza dalle imprese del campione.

LE IMPRESE TERZISTE

Esposizione alla concorrenza dei paesi a più basso costo del lavoro:

Per le imprese terziste, il posizionamento è molto più schiacciato sulle fasce media, medio-bassa e bassa del mercato. Le imprese del calzaturiero sono più concentrate nella fascia media.

L'esposizione a concorrenti localizzati in paesi a strutturalmente più basso costo del lavoro ed in generale più competitivi dal punto di vista dei costi è dunque alta.

Come approccio prodotto-mercato, la strategia prevalente è quella della focalizzazione, ovvero di aumento della penetrazione in mercati esistenti con prodotti esistenti (73% delle imprese). Segue il lancio di nuovi prodotti per servire gli stessi mercati.

La propensione a cambiamenti più radicali, con aperture a nuovi mercati e a strategie di diversificazione è praticamente assente.

Il grado di integrazione verticale è molto basso, per la metà si tratta di imprese addirittura monofase e per un altro terzo di imprese che svolgono fino a tre fasi del processo produttivo.

Un quinto delle imprese del campione, soprattutto nel calzaturiero, utilizza a sua volta c/terzisti, per il 90% localizzati nelle province di Pistoia e Prato.

Anche i committenti sono quasi esclusivamente locali. Due terzi circa delle imprese terziste realizzano con un solo cliente almeno metà del fatturato ed oltre un quarto lavorano praticamente in esclusiva, a prescindere dall'esistenza o meno di clausole in tal senso, con un solo cliente.

Limiti della collaborazione con i committenti:

Il tipo di relazione con i committenti solitamente si risolve nella fornitura dei materiali da lavorare e del controllo di qualità. La collaborazione interimpresa nelle attività di progettazione risulta piuttosto limitata. Ancora più limitato è il sostegno dai committenti in termini di fornitura di attrezzature e macchinari, formazione del personale e sostegno finanziario.

Il committente definisce quasi sempre in maniera dettagliata le specifiche tecniche della lavorazione.

Appena il 4,5% delle imprese terziste realizza parte del fatturato all'estero.

La propensione all'innovazione delle imprese terziste è molto bassa: quasi due terzi delle imprese intervistate non ha introdotto nessuna innovazione negli ultimi tre anni. Tra quelle che lo hanno fatto, la maggior parte ha introdotto nuove modalità produttive, meno hanno introdotto nuovi materiali, ancora meno nuovi prodotti.

La principale motivazione addotta è la carenza di risorse finanziarie disponibili, ma anche di personale e di tempo, nonché la percezione di prospettive negative circa l'evoluzione futura del mercato.

Per circa due terzi del campione i propri prodotti non sono innovativi.

LE ESIGENZE ESPRESSE

- **collegamenti infrastrutturali più fluidi con il distretto pratese** (tessile-abbigliamento);
- formazione professionale mirata a rispondere ai fabbisogni di manodopera qualificata (soprattutto per il calzaturiero);
- interventi nell'area del credito e della finanza;
- interventi per la rigenerazione imprenditoriale;

Vengono espresse **insoddisfazione e sfiducia nel ruolo di istituzioni ed associazioni di categoria**, in termini peraltro generici.

Le principali evidenze sottolineate dalla ricerca

- **inerzia al cambiamento**, anche per la discrasia tra estrema semplicità delle imprese e crescente complessità del contesto;
- **“chiusura” delle imprese** – i mercati sia di fornitura che di sbocco sono in larga misura limitati alla provincia di Pistoia, a quella di Prato, e comunque entro la Toscana, in un mercato che si apre sempre di più;
- **limitata propensione al cambiamento** in un contesto, viceversa, dinamico;
- **progressivo e marcato inaridimento delle stesse prerogative distrettuali** (facilità di reperimento di fornitori specializzati, meccanismi di trasferimento tacito della conoscenza, propensione emulativa all'imprenditorialità). **L'orientamento è alla sopravvivenza**, più che

allo sviluppo e le origini storiche e culturali del distretto si sono smarrite. La propensione dei giovani all'ingresso in questi settori è scarsa, la relazione tra scuola e impresa è sempre più debole.

Politiche e linee di intervento proposte

METODOLOGIA

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

Finalità, intesa come l'obiettivo di fondo delle politiche industriali, distinte in:

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

Asse di intervento, ovvero una sintesi delle modalità principali attraverso cui le finalità di sostegno possono essere perseguite, declinato in:

- Formazione;
- Consulenza;
- Comunicazione;
- Sviluppo delle relazioni;
- Incentivi e strumenti finanziari;
- Servizi di supporto.

Ambito di intervento, ovvero l'oggetto su cui si possono articolare certe finalità, in particolare quella di sviluppo della capacità di cambiamento; gli ambiti utilizzati sono:

- Processi strategici strutturali;
- Prodotto, aumentare la capacità delle imprese a proporre prodotti nuovi e migliorati;
- Mercato, attivare o migliorare il rapporto delle imprese con i mercati di sbocco, nuovi o esistenti;
- Produzione e logistica, il miglioramento dei processi interni delle imprese, soprattutto quelli relativi all'area delle operations.

Destinatari, ovvero i beneficiari delle politiche proposte, che comprendono:

- Imprenditori, nuovi o esistenti;
- Imprese, in alcuni casi con la distinzione tra finali e terziarie;
- Territorio, ovvero il sistema locale nel suo complesso.

Strumenti: incentivi, occasioni di incontro e di scambio, interventi consulenziali, acquisto e sfruttamento condiviso di risorse, corsi ed altri.

Priorità dell'intervento strettamente basata sui risultati della ricerca piuttosto che ispirata a considerazioni di opportunità politica;

Complessità dell'intervento, misura di difficoltà e di impegno richiesto;

Non viene affrontato il tema delle modalità di erogazione di ciascun intervento, né le modalità di finanziamento.

Provincia e CCIAA dovrebbero essere i facilitatori delle relazioni tra i diversi centri di interesse e decisionali.

DETTAGLIO DEGLI INTERVENTI PROPOSTI

- sviluppo di un collegamento diretto, solido e stabile con centri servizi ed altre istituzioni già operanti a livello locale, quali Firenze Tecnologia, che potrebbe fornire una serie di servizi di supporto per la partecipazione a bandi per il finanziamento dell'innovazione o del trasferimento tecnologico, sia in fase di elaborazione dei progetti, sia in fase di attuazione, con attività di rendicontazione e monitoraggio, di ricerca, di coordinamento, ecc., e Toscana Promozione;
- creazione di un ente o comunque di un "luogo" di coordinamento provinciale, sul modello della F.I.L di Prato, per la formazione e l'innovazione nel sistema moda, con compiti, tra l'altro, di: coordinamento delle agenzie formative locali, sviluppo e consolidamento di relazioni tra imprese e scuole tecniche, progettazione di percorsi formativi aderenti ai bisogni delle imprese, impulso alla nascita di figure professionali assenti o difficilmente reperibili nel sistema locale;
- creazione di un sistema per la comunicazione sistematica alle imprese di informazioni su normative, opportunità, innovazioni, formazione ed altri temi rilevanti distinti in base al settore di appartenenza, al tipo di impresa ed agli interessi dei singoli imprenditori;
- rilanciare la relazione con Prato;
- potenziare l'operatività del Comitato di distretto della Valdinievole;

Generazione di nuova imprenditorialità:

- corsi di formazione per lo sviluppo di imprenditorialità e managerialità per figli di imprenditori coinvolti in processi di successione, anche tenendo in considerazione l'azione 4 del progetto PROM-PT (Progetto Integrato di Comparto per il Settore Manifatturiero);
- assistenza (consulenziale) per la pianificazione e l'implementazione del passaggio generazionale;
- sostegno all'affiancamento ed al tutoring da imprenditori esistenti per il trasferimento di imprenditorialità a nuovi potenziali imprenditori (una sorta di "apprendistato imprenditoriale"), sia attraverso contributi, sia attraverso l'elaborazione di un piano di affiancamento;
- assistenza allo start-up d'impresa, aumento dell'accessibilità a servizi di consulenza per la redazione di business plan, per la facilitazione del contatto con i mercati di fornitura e di sbocco;
- attivazione e accesso privilegiato per i nuovi imprenditori a fondi di rotazione o altri strumenti finanziari;
- creazione di collegamenti con le scuole per la promozione di un'immagine positiva del sistema moda;

Rigenerazione di capacità di cambiamento:

- incentivi a scambi per allargare le esperienze dei giovani imprenditori, coinvolgendoli in altre imprese sia del territorio, sia localizzate altrove, che abbiano già percorso con successo la via dello sviluppo;
- consulenza alla formazione di aggregazioni di imprese, comprese reti informali, reti verticali formali, aggregazioni orizzontali;
- consulenza e facilitazione dell'accesso a investitori per l'apertura del capitale all'esterno;
- incubazione alle imprese in crisi reversibile, con contrazione temporanea di alcuni costi, consulenza per la valutazione della reversibilità dello stato di crisi, sviluppo di piani di turnaround e accompagnamento nell'implementazione;
- corsi per aumentare il livello di managerialità di imprenditori e collaboratori nelle imprese, tenendo in considerazione quanto previsto dall'azione 2.b del progetto PROM-PT;
- incentivi per favorire l'ingresso in azienda di giovani diplomati e laureati;
- incentivi per favorire l'innovazione di prodotto e la produzione di prototipi e campionari;

- agevolazione dell'accesso a informazioni sulle tendenze moda prodotte dagli enti (imprese, associazioni e altro) che si occupano della previsione e la diffusione delle tendenze; accesso a database acquistati da un consorzio, o da un'associazione, che potrebbe poi occuparsi dell'invio di rapporti periodici alle imprese o della creazione e gestione di una relativa newsletter visibile agli associati; sviluppo di figure professionali quali trend scout, cool hunter, o agevolazioni al ricorso a questo tipo di figure da parte delle imprese;
- centralizzazione informazioni sui bandi che includono incentivi all'innovazione;
- corsi di formazione sulla gestione del processo di sviluppo di nuovi prodotti, che possono contribuire a ridurre i lead time delle collezioni, gli sprechi dovuti ad eccessi di complessità e di varietà delle collezioni. Tali corsi potrebbero includere approfondimenti sull'analisi dei dati di sell-out e di sell-in, sviluppo di piani di collezione, line editing, analisi della varietà dei campionari, organizzazione del processo di sviluppo della collezione, strumenti per la progettazione;
- visite sistematiche da parte del personale delle imprese presso enti e centri di ricerca e di ricercatori nelle imprese;
- borse di studio e stage per l'inserimento in impresa di giovani creativi,
- incontri periodici tra imprese, studenti e ricercatori per scambi di esperienze di innovazione nei settori considerati;
- creazione di una "scuola della scarpa" per la formazione e la ricerca focalizzata sul settore calzaturiero per lo sviluppo di competenze specialistiche e l'innovazione di prodotto;
- incentivi per sostenere la partecipazione a fiere diverse da quelle principali e tradizionali;
- consulenza per l'internazionalizzazione, con un accompagnamento su progetti specifici di sviluppo, attività di analisi del mercato, scelta di una entry strategy, individuazione di possibili distributori, importatori o agenti, analisi dei costi del canale distributivo, aiuto alla stesura di contratti, elaborazione di piani di sviluppo (rivolta alla singola impresa);
- ricerche e consulenza per aumentare la conoscenza dei mercati finali;
- showroom "pubbliche" per la promozione dei prodotti, per favorire l'incoming di clienti potenziali ed esistenti;
- consulenza alle imprese terziste per l'individuazione di nuovi sbocchi e nuove filiere per le produzioni locali;
- consulenza per l'analisi di fattibilità di strategie di diversificazione;
- sviluppo di un portale dei terzisti, con informazioni sulle imprese locali che effettuano lavorazioni c/terzi, sul tipo di lavorazioni effettuate, sulla disponibilità di capacità produttiva, con riduzione dei tempi di ricerca dei fornitori, anche i caso di imprevisti picchi di produzione, maggiore sfruttamento della capacità produttiva dei terzisti;
- incentivi alla formazione on the job;
- corsi per favorire l'alfabetizzazione informatica;

Identità locale:

- marketing territoriale per diffondere il senso di appartenenza culturale al luogo, per favorire lo sviluppo di relazioni con altri sistemi locali di produzione, per riaffermare un'immagine positiva dei settori in questione;
- incontri tra imprenditori e visite ad altre imprese per la condivisione di esperienze e per la creazione di relazioni che possano portare a collaborazioni;
- promozione di progetti per la tracciabilità dei prodotti;
- borse di studio e stage per avvicinare i giovani alle imprese;
- incentivi per sostenere iniziative per la promozione di etica e responsabilità sociale.

(Nelle ultime pagine è riportata in forma di matrice anche una valutazione da parte dei ricercatori di priorità/complessità degli interventi proposti)

Proposte di policy che appaiono prioritarie e concretamente perseguibili nella situazione odierna e conseguenti azioni necessarie a tale scopo, segnalando anche i problemi che si frappongono alla loro realizzazione.

(la valutazione ha come parametro la concreta praticabilità)

- rappresentazione nei centri decisionali pratesi degli interessi delle imprese pistoiesi;
- ricomposizione e maggiore condivisione di obiettivi ed iniziative nel sistema calzaturiero della Valdinievole;

(considerando che il Distretto della Valdinievole non ha più le caratteristiche quantitative per mantenere il riconoscimento formale da parte della Regione)

la collaborazione tra le associazioni di categoria e tra queste e le istituzioni è una variabile critica

- centralizzazione informazioni sui bandi che includono incentivi all'innovazione

(da verificarne la praticabilità con CCIAA ed associazioni di categoria)

TURISMO E TERMALISMO

Sintesi

Informazioni di carattere generale sull'offerta turistica di Pistoia

Sul territorio della provincia di Pistoia erano localizzati al 2005 circa 557 esercizi ricettivi (valore medio annuo) che offrono nel complesso quasi 24 mila posti letto.

Caratterizzazione alberghiera

Le percentuali sul totale toscano sono del 5,2 e del 5,4 %; valori sensibilmente inferiori al peso della provincia di Pistoia sia in termini di PIL (7,1% del totale regionale) che di Unità di lavoro (7,7%) e di popolazione residente (7,7%), ma se il dato è depurato delle strutture ricettive extra-alberghiere (campeggi, agriturismi ecc.), l'evidenza si rovescia: Pistoia vanta infatti il **10,1% delle strutture alberghiere e il 10,2% dei posti letto della Regione.**

La **dinamica 2000-2005** è stata sensibilmente **negativa**: in termini di numero medio di strutture si è registrato un calo sostanziale (-9,8%) contro una sostanziale stabilità a livello regionale (+1,4%); in termini di posti letto la provincia realizza una stabilità (+0,7%) contro una crescita rilevante a livello regionale (+10,1).

Il processo di **selezione ha colpito soprattutto le realtà ricettive più piccole** a vantaggio di quelle più strutturate. Gli alberghi a 1 e 2 stelle calano del 35%, i tre stelle crescono del 14%, i quattro e cinque stelle salgono da 22 a 31 esercizi.

CONCENTRAZIONE TERRITORIALE DELL'OFFERTA ALBERGHIERA

Fatta eccezione per Montecatini Terme, che offre oltre 14.500 posti letto (al 2005), nessun altro comune della provincia ha una struttura ricettiva che supera i mille posti letto.

In termini di posti letto Montecatini è comunque passata da circa il 64% del totale provinciale nel 2001 a poco più del 60% nel 2005.

Il SEL della Val di Nievole, con i 2 milioni di presenze turistiche del 2004, raccoglie circa l'83,9% del totale provinciale.

La montagna pistoiese, anche a causa di una ridotta dimensione demografica, presenta un livello di sviluppo della ricettività turistica molto più elevato (28,7 posti letto ogni 100 abitanti) e molto più orientato verso la ricettività extra alberghiera (che rappresenta oltre il 50% dei posti letto) rispetto al resto della provincia. La parte alberghiera poi risulta molto più orientata a strutture di media e bassa qualifica.

Nell'area urbana pistoiese lo sviluppo relativo della ricettività turistica è assai modesto (1,3 posti letto ogni 100 abitanti), orientato su strutture alberghiere di media qualità e con un peso significativo degli agriturismi.

ANDAMENTO NEGATIVO DELLE PRESENZE NAZIONALI E DI MONTECATINI

Riguardo alle presenze, nel periodo 2000-2005, i **tassi di crescita** sperimentanti a livello provinciale nella fase espansiva risultano **costantemente meno elevati rispetto ai valori regionali e nazionali**, e **nella fase di calo le difficoltà appaiono più accentuate.**

Le presenze straniere sono cresciute moltissimo (da 510 mila nel 1993 a quasi 1 milione e 290 mila nel 2005), ma **la componente di provenienza nazionale si è fortemente ridotta.**

Il peso dei turisti stranieri nel turismo provinciale è più elevato che nel resto della regione.

Questo particolare andamento è da ricondurre in larghissima misura alla crisi delle Terme di Montecatini ed alla riconversione di tale realtà turistica a località di pernottamento per gruppi, perlopiù stranieri, in visita alle principali città d'arte della regione.

Nonostante il processo di diversificazione turistica, **Montecatini, rispetto al resto della Val di Nievole, ha sperimentato (anche) negli ultimi 5 anni un calo di presenze consistente (-12%) sia nel comparto alberghiero che extra alberghiero** (rispettivamente -12 e -11%). Anche i turisti stranieri di Montecatini hanno registrato un calo che seppur elevato (-5%) risulta molto meno rilevante di quello dei turisti italiani (-20%).

Inoltre, se in generale i turisti stranieri sono portatori di una maggiore capacità di spesa, questo è meno vero per Montecatini, dove la crescita delle presenze è frutto di una forte competizione sui prezzi.

Nel resto della Valdinievole invece le presenze sono cresciute in tutte le tipologie ricettive, sia per presenze straniere che italiane (ma i numeri in assoluto sono circa 1/6 di quelli del principale centro dell'area).

Le presenze in montagna sono cresciute nello stesso periodo, con una crescita sensibile anche della componente nazionale, che rappresenta l'88% del totale. Ovviamente questo dato è al netto dei dati di seconde case e escursionisti.

Una stima Iripet che considera anche le seconde case porta a un numero di presenze più di 8 volte maggiore di quello ufficiale.

A livello di spesa turistica, l'84% è raccolto dalla Valdinievole, il resto si divide in parti pressoché coincidenti tra montagna e area urbana. Oltre la metà è comunque compresa nella componente "alloggio".

Questa percentuale scende sensibilmente (a poco più del 50%) se si considerano anche le stime sulle seconde case.

La spesa turistica rappresenta i due terzi dei consumi interni nell'area della montagna, il 13,5% in Valdinievole e l'11,5% nella Provincia nel suo insieme.

L'IMPATTO DELLA SPESA TURISTICA SULL'ECONOMIA LOCALE

Per ogni Euro di spesa turistica effettuata nella provincia di Pistoia l'attivazione "diretta" di valore aggiunto (la differenza fra ricavi e costi) che ne consegue è pari mediamente a più di 46 centesimi, 48,4 se si considerano anche le relazioni intersettoriali interne al sistema produttivo.

Rispetto ad altre aree toscane, questa seconda componente (attivazione indiretta del sistema produttivo locale) è sensibilmente più contenuta.

Considerando anche le seconde case, nel complesso, per ogni euro di spesa effettuato da un turista che pernotta nella provincia di Pistoia si genera nuova ricchezza pari a 0,51 euro (0,49 in Valdinievole e in Montagna, 0,61 nell'area urbana).

Il valore assoluto della spesa turistica ufficiale è pari a 496 milioni, 258 in Valdinievole, 154 in Montagna, 83 nell'area urbana pistoiese.

Riassumendo, quindi il valore aggiunto derivante dal turismo ufficiale e stimato nei diversi sistemi locali della provincia di Pistoia può essere quantificato in 127,4 milioni di euro per la Val di Nievole; 75,4 milioni per la montagna pistoiese e 50,3 milioni per l'area metropolitana (3,9% del totale provinciale – il dato nazionale è appena al di sopra del 5% e quello regionale intorno al 7,5%).

Il turismo (soltanto nella componente ufficiale) contribuisce al valore aggiunto complessivo della montagna per il 25,5% - il 5,1 % per la Valdinievole e l'1,9% per l'area urbana (era intorno al 5% nel 2000 nel Sel di Firenze e in quello di Siena).

Il reddito attivato dal turismo nella provincia di Pistoia nelle altre province toscane è pari a 99,2 milioni di euro.

APPROFONDIMENTO SUL TURISMO TERMALE

METODOLOGIA

E' stato somministrato un questionario a circa 190 strutture alberghiere, in due "format". Il primo, semistrutturato, è stato sottoposto a 160 hotel via fax, il secondo, con 2 sezioni aggiuntive. (domanda e offerta dei servizi del termale-benessere e dei servizi congressuali) è stato sottoposto a 30 aziende da un'intervistatrice.

Il livello di partecipazione è stato scarsissimo (27 questionari restituiti su 160, 14 interviste accettate su 30). Se ne evince dunque una marcata propensione all'individualismo degli operatori. Sui servizi del termale-benessere e del congressuale molti anche di questi operatori non hanno saputo o voluto riferire tutte le informazioni richieste (hanno risposto 5 operatori su 14).

Per quanto riguarda la composizione della clientela, sulla base delle risposte fornite, si può stimare al 47,3% la quota di turisti italiani e al 52,7% quella degli stranieri. Scende al 33,4% il peso del turismo nazionale per gli alberghi a quattro stelle, mentre per gli esercizi a una e due stelle la percentuale media di clienti italiani sale all'80,8%.

Gli imprenditori hanno segnalato una forte incidenza dei turisti provenienti dalle regioni del sud e dalle isole; in particolare dalla Puglia, dalla Campania e dalla Sicilia.

Per i flussi stranieri la maggior parte delle risposte fa riferimento al mercato tedesco. Seguono nell'ordine la Francia, gli Stati Uniti, i Paesi Bassi, il Regno Unito e la Russia.

In base alle risposte fornite dagli operatori, solo il 23% degli ospiti usufruisce realmente dell'offerta termale mentre i restanti pernottano nella località per altre motivazioni. Solo il 15,4% usufruisce della pensione completa.

La quota maggiore del turismo termale predilige soggiornare negli hotel a media-bassa classificazione.

Il mercato più specificamente interessato all'offerta termale è quello italiano.

Riguardo alle principali modalità di vendita segnalate emerge una precisa strategia commerciale, cioè la distribuzione attraverso l'intermediazione delle agenzie di viaggio e i contratti di allotment con i tour operator.

Nel complesso, circa i due terzi dei clienti finali arrivano in hotel grazie ai servizi dell'intermediazione e della produzione turistica.

L'incidenza media dei gruppi organizzati, che generalmente registrano una permanenza media di tre pernottamenti, si attesta al 41,5%. L'incidenza di questa tipologia di clientela sale al 44,0% nei periodi di bassa stagione. Nelle strutture alberghiere a quattro stelle la quota di mercato dei gruppi organizzati si attesta al 58,5% del totale della clientela. Le agenzie locali movimentano circa il 33% del turismo intermediato e organizzato, prevalentemente per hotel a tre, due e una stella.

Per i tre stelle ben il 31,3% delle presenze è rappresentato da gruppi scolastici.

Questo è l'esito di una strategia difensiva orientata alla copertura dei posti letto disponibili.

Il segmento individuale incide mediamente per il 35,1%; il turista individuale rappresenta il cliente tipo degli hotel a una o due stelle (73,3%).

I servizi dell'intermediazione si attestano per questo segmento al 23,3%.

Solo il 21,9% degli ospiti arriva nella località per soggiornarvi. Il 54,5% degli ospiti considera Montecatini come la base di solo pernottamento per escursioni e visite nel resto della Regione, mentre il 23,6% vi pernotta solamente in transito. Questo è soprattutto vero per la clientela delle strutture a tre e a quattro stelle, meno per quella degli uno e due stelle.

Nessun albergatore ha indicato fra le mete delle escursioni giornaliere località della provincia di Pistoia.

Negli ultimi 5 anni il turismo individuale si è per metà degli operatori contratto, mentre quello dei gruppi è cresciuto. Chi ha visto una crescita di entrambi i segmenti sono stati soprattutto gli hotel a 4 stelle.

Solo due imprese operano autonomamente anche nelle fasi di marketing e di commercializzazione. La maggior parte ha dichiarato la partecipazione a strutture consortili all'interno delle quali confluiscono una pluralità di soggetti economici. Quella che ha ricevuto il maggior numero di segnalazioni è l'Associazione Albergatori di Montecatini Terme.

Gli unici rapporti di carattere pubblico sono riconducibili al protocollo di Benvenuti in Toscana istituito dalla Regione.

La quota di prenotazioni acquisite attraverso il web si attesta al 13,1% del totale delle richieste ricevute, nonostante l'elevata quota di imprese con un proprio sito web (tutte le imprese a quattro stelle, 18 alberghi a tre stelle su 21 e la metà degli esercizi a una e due stelle), benchè le quote dichiarate dalle singole imprese siano molto varie.

Tra gli operatori (5) che hanno risposto al questionario sui trattamenti termale/benessere emerge che la richiesta prevalente è quella dei visitatori individuali, che usufruiscono normalmente di entrambe le tipologie di trattamenti.

Il target di **clienti "benessere"** emergente è rappresentato quasi completamente da turisti **italiani**.

Per quanto riguarda il **turismo congressuale**, le risposte ricevute al questionario sono state 10. Ogni struttura ha ospitato nel 2006 una media di 60 eventi, per 70 giornate evento. **L'85% degli eventi non prevedeva il pernottamento dei partecipanti.**

Eventi interni ed eventi esterni garantiscono una copertura di camere più o meno analoga.

Un raffronto con i dati regionali rivela un **peso rispetto al turismo congressuale regionale molto contenuto**, assai inferiore al peso sull'offerta alberghiera.

"MONTECATINI NON È PIÙ UNA CITTÀ TERMALE"

Negli **ultimi 20 anni**, gli **arrivi termali** si sono **ridotti a circa un terzo**.

Gli imprenditori turistici locali hanno reagito orientandosi verso altri segmenti di domanda quali, nel corso degli anni, il turismo scolastico, quello congressuale e quello d'arte e culturale della Toscana. Nel corso dell'ultimo trentennio, la crisi del comparto termale è stata nascosta dal fatto che la diminuzione delle presenze veniva annullata o contenuta dall'effetto di sostituzione con altri turismi: nelle indagini (specie degli anni '80) e nella loro comunicazione non restava traccia di questa progressiva sostituzione. Nelle analisi del turismo cittadino si faceva riferimento agli arrivi e alle presenze turistiche, senza individuare la componente dei curisti.

Il complesso di questi fatti e la mancanza di una strategia di lungo periodo hanno portato ad una **Montecatini non termale** ove ormai **meno del 10% degli arrivi dei pernottanti è costituito da curisti**, cioè da curandi che sono anche turisti, mentre ad inizio degli anni ottanta erano intorno alla metà del totale.

In particolare risultano molto diminuiti gli **arrivi di curandi stranieri (-58% circa)**, per gli **italiani la diminuzione è stata intorno al 19%**.

Per l'insieme delle osservazioni fatte Montecatini non è più una "Città termale" ma una destinazione turistica complessa per la quale le terme ed il benessere hanno ormai una rilevanza minore rispetto ad altre componenti e, in primo luogo, rispetto al turismo d'arte "appoggiato" sulla città ed al turismo congressuale. Oggi Montecatini è una città-dormitorio per il turismo d'arte e culturale della regione ed una città congressuale.

Le strutture ricettive lavorano con i gruppi stranieri a prezzi spesso stracciati (fino a 18-20 euro al giorno al mezza pensione, 10 euro b&b).

Da notare che la dimensione del sistema termale dell'Emilia Romagna è, in termini di arrivi di curandi, dell'80% maggiore di quella rilevata in Toscana.

La gestione imprenditoriale delle Terme è stata finora inadeguata

Fino agli inizi degli anni Novanta, più che altrove, le terme sono state sindacalizzate ed hanno presentato un numero eccessivo di addetti, più che altrove si è sempre puntato sulla valenza sanitaria delle terme abdicando alla componente benessere.

L'assegnazione del bando per il rilancio della città al gruppo guidato da Vitawell, pur in presenza di altri concorrenti validi e solidi, è stata effettuata senza tenere in alcun conto le esigenze degli operatori turistici locali.

Il ritardo è manifesto anche nelle scelte operative e nella mancata realizzazione di alcuni progetti, come ad esempio quello della grande **piscina termale**, che avrebbe potuto rilanciare l'immagine della località come città delle acque. La piscina termale rappresenta un punto di forza sia nel caso di Monsummano, che in quelli di Saturnia, della Grotta Giusti a Monsummano Terme o di Fonteverde a San Casciano dei Bagni, le due ultime aperte tutto l'anno, così come di molte altre località fuori regione.

Riguardo il tipo di offerta, si sottolinea che, nel caso di Montecatini, mentre la clientela esige sempre più trattamenti da effettuare in pochi giorni, la direzione per lungo ha optato per mantenere i trattamenti di durata tradizionale sulla base del presupposto che solo con un periodo adeguato certe terapie potevano dare effetti.

La capacità di reazione e di fare sistema delle Terme emiliane, con il Consorzio COTER e con l'Unione ed il Club di prodotto è stata notevolmente superiore.

La variabile strategica chiave è il "**benessere**", e non è mai stata valorizzata a Montecatini

Mentre a livello nazionale ed internazionale si realizzava un relativamente rapido processo che ha portato, nel corso dell'ultimo trentennio, al passaggio dalla prima e seconda generazione di attività termale, alla terza ed alla quarta, ed oggi alla quinta e sesta, il caso di Montecatini Terme, con il suo **arroccamento sulla concezione sanitarizzata** dell'attività, **è rimasto** confinato, e lo è stato fino ad oggi, **alla terza generazione** di attività termale (l'orientamento al benessere emerge nella quinta).

Proprio mentre non si riesce ad imporre la concezione di benessere termale, **il comparto del benessere e del fitness utilizza il richiamo all'attività termale per qualificare la propria attività**, a proprio vantaggio, come valore aggiunto sul piano dell'immagine.

Molteplici delle cosiddette terme minori si sono orientate al benessere termale godendo di un forte sviluppo ed aumentando la loro fama, come nei casi - per limitarsi alla Toscana - di Grotta Giusti di Monsummano Terme, di Saturnia o di Fonteverde a San Casciano dei Bagni.

La concezione europea di terme si avvicina sempre più a quella americana e inglese di SPA.

Nel corso degli ultimi dieci-quindici anni si è verificato un passaggio cruciale: mentre nelle sue prime forme il centro benessere appariva come valore aggiunto delle terme, oggi si verifica - più spesso - il contrario, cioè la presenza di terme attribuisce specificità e qualità al Centro benessere. Ne è una prova il fatto che nei cataloghi dei T.O. quasi sempre le terme sono subordinate o addirittura riconvertite al benessere

Il Piano industriale di rilancio del 2002 di Terme di Montecatini Spa presentava molte scelte (tra cui la creazione di piscine termali presso le terme Leopoldine, Torretta e Salute) ancor oggi condivisibili; se dalla mera dichiarazione d'intenti si fosse realmente passati alla sua realizzazione forse Montecatini avrebbe potuto sperimentare l'auspicato rilancio.

E' IL COMPARTO BENESSERE QUELLO CHE CREA VALORE

Nel quinquennio che va dal 2000 al 2005, la flessione registrata dai ricavi derivanti dalle prestazioni termali (incluso il Centro Benessere) si aggira attorno al 6% medio annuo.

Per quanto riguarda la durata delle prestazioni ovvero il ciclo di prestazioni di ogni individuo, si è ridotto notevolmente, passando da una media di 12-13 prestazioni fino agli inizi degli anni Ottanta ad una media di 6-7 prestazioni nei primi anni Duemila.

Il comparto benessere determina un apporto economico che, con riferimento alla singola prestazione, corrisponde a 2,6 volte l'analogo valore rilevato per il totale del comparto termale, a

3,1 volte quello del termale assistito ed a 1,8 volte quello del termale privato. Per questo motivo a fronte di una incidenza delle prestazioni benessere del 4,6% sul totale di tutte le prestazioni effettuate, si verifica una incidenza che rispetto ai ricavi sale all'11,1% del totale.

Gli imprenditori turistici sono stati più pronti a reagire della dirigenza delle Terme
Alcune imprese alberghiere sono comunque entrate nel mercato del benessere e sono presenti nei cataloghi Benessere&Terme, mentre non lo sono le "Terme Istituzionali".

C'È CONCORDANZA TRA I RISULTATI DI QUESTA RICERCA E I CONTENUTI DEL NUOVO PIANO INDUSTRIALE DI TERME S.P.A.

L'impostazione del nuovo Piano Industriale adotta però una logica che appare ancora arretrata rispetto alla attuale fase evolutiva del mercato (dove si sono già affermate la quinta e sesta generazione di attività termale e del benessere) proprio perché propone una separazione ed in certo senso una contrapposizione fra cure termali tradizionali termali e quelle benessere, considerando a parte quelle riabilitative, che pur rappresentando una componente minore, risultano assai redditizie anche se in buona parte non termali.

Rispetto alla creazione del "villaggio termale" si ritiene che sarebbe più opportuno parlare di città del benessere termale (del benessere & delle terme), proponendo le due linee come un prodotto unico ed integrato concezione in virtù della quale "non l'azienda, ma la città diventa il prodotto, la cui originalità ed unicità va oltre la qualità e il livello dei singoli servizi offerti".

MONSUMMANO E MONTECATINI NON POSSONO AGIRE IN DIREZIONI CONTRAPPOSTE

La situazione di difficoltà non riguarda l'intera Val di Nievole ma piuttosto la località di Montecatini che vive una storia a sé.

Monsummano presenta una offerta unica nel panorama nazionale, come quella delle grotte naturali; inoltre si tratta del solo stabilimento termale della Valdinievole integrato con la ricettività alberghiera.

Il progetto relativo a Montecatini non può essere disgiunto dalle ipotesi di sviluppo possibili per Monsummano Terme, secondo una più ampia concezione che porta alla identificazione del Parco del benessere della Valdinievole, articolato nella città-parco termale di Montecatini Terme e nella Oasi termale della Grotta Giusti.

Oggi Montecatini potrebbe trarre dalla vicinanza alla Grotta Giusti un certo valore aggiunto per la propria immagine.

Il cliente che segue i trattamenti di benessere termale alla Grotta Giusti a Monsummano o degli stabilimenti termali di Montecatini ha come riferimento la Toscana.

L'immagine della città termale resta forte, e può ancora essere ben sfruttata

Seguendo queste linee è stata lanciata più volte la proposta di un Concorso d'idee per un progetto di nuova Città termale o di Parco ecologico termale o di Parco della Salute o di Villaggio Termale o di Città-Parco Termale. Si tratta di denominazioni in gran parte equivalenti che sottendono la volontà di legare l'attività termale allo sviluppo urbanistico della località, secondo una concezione che, in chiave di marketing place, potrebbe essere definita di prodotto-territorio.

Sembra comunque di grande efficacia la recente proposta di affidare al noto architetto Massimiliano Fuksas, presa dalla attuale Presidenza delle Terme, in accordo con la Regione Toscana e con il consenso dell'Amministrazione Comunale, il restyling ed il rilancio del complesso termale della città.

Il 2006 non sembra essere stato un anno negativo

Si riscontra un leggero aumento, prevalentemente dovuto alla componente straniera, mentre la domanda nazionale continua a flettere.

Molte le lamentele però da parte dei clienti, principalmente per lo stato di abbandono e degrado in cui versano gli stabilimenti termali, per la mancanza di cortesia del personale, per la chiusura dello stabilimento La Salute e per la mancanza di intrattenimenti.

LINEE DI INTERVENTO E PROPOSTE DI POLICY

IPOTESI DI ROTTURA

1. orientarsi al benessere termale come valore aggiunto rispetto, da un lato, al termalismo tradizionale, dall'altro, al benessere tout-court (che può essere praticato ovunque). Ovviamente un maggiore orientamento al benessere determinerebbe anche una maggiore attrazione per le classi più giovani di età.
2. realizzare, in un luogo privilegiato una grande piscina termale, oppure uno o più sistemi di piscine termali. Gli esempi ai quali far riferimento sono il sistema di piscine termali esistente a Ischia (Poseidon, Castiglioni, ecc...) o la stessa Monsummano Terme. Probabilmente le piscine potrebbero essere realizzate all'interno o al confine con stabilimenti termali, nell'ambito di un complessivo ripensamento della erogazione dei trattamenti.
3. "desanitarizzare" le terme, ovvero separare e rilocalizzare l'erogazione dei trattamenti a favore della clientela mutuata, che appare sempre meno determinante per l'economia locale, da quella pagante. Rilocalizzare in tutto o in parte l'erogazione dei trattamenti "sanitari" al di fuori dei complessi architettonici storici delle terme dovrebbe condurre ad un immediato salto di qualità nell'immagine della località.
4. nel contempo recuperare e valorizzare un Centro di ricerca scientifica sulle prestazioni termali e nel benessere, finalizzata a valorizzare le prestazioni locali rispetto al mercato, le esperienze relative ai trattamenti specifici per lo sport che hanno già una tradizione nell'area. La città ha avuto una lunga tradizione storica, con l'Istituto Termale Grocco, per studi clinici e diagnostici orientati alle terme.
5. se la desanitarizzazione si realizza si rende possibile un recupero del patrimonio architettonico e di parchi urbani degli stabilimenti termali a favore di utilizzatori diversi da quelli termali. Obiettivo rendere fruibili tali risorse (oggi sotto utilizzate) al fine di realizzare quelle forme di offerta (intrattenimento, culturale, eventi di varia natura ecc) volte a intercettare parte del tempo libero sia dei turisti termali, ma soprattutto dei turisti d'arte e congressuali.
6. costruire ex-novo una capacità propositiva e gestionale degli eventi che sia in grado, sia di recuperare e/o valorizzare alcuni eventi odierni o del passato (festival del cortometraggio; delle donne, del cinema turistico ecc.) sia di proporre di nuovi "coerenti" con l'immagine del luogo. In tal senso da esplorare anche le possibilità di collaborazione con altre filiere presenti sul territorio quale, ad esempio, quella del florovivaismo (nel recupero dei parchi urbani la collaborazione dei vivaisti può garantire soluzioni più innovative e risparmi di costo, ed al contempo garantire una vetrina di alto livello per le produzioni floro vivaistiche locali), anche facendo di Montecatini il punto di riferimento (in termini di ricettività e convegnistica) per tutte le iniziative legate alla filiera.
7. accompagnare il processo di diversificazione del turismo montecatinese agganciando segmenti di domanda a maggiore capacità di spesa (rispetto al turismo organizzato);
8. rilancio della BIT con eventi collaterali legati a tutte le forme del turismo all'aria aperta ed ai mercati/prodotti ad esso collegati (attrezzature sportive e quant'altro).

ALTRE PROPOSTE ED INTERVENTI RITENUTI OPPORTUNI

1. promuovere una partecipazione attiva degli operatori privati locali nella gestione delle terme (ovvero possibilità di esprimere parte del management e di realizzare un controllo sullo stesso);
2. realizzazione di una nuova immagine della città, di turismo di qualità: wellness, convegni e congressi, shopping;
3. verificare la possibilità di ricondurre le terme locali, con una posizione attiva e propulsiva, nel sistema delle terme regionali;
4. esplorare la possibilità di realizzare un comprensorio termale della Valdinievole, anche con un percorso wellness di collegamento;
5. proporre una serie di servizi integrati e specializzati in funzione dei diversi turismi presenti;

- servizi orientati a dirottare nell'area locale parte del tempo e della capacità di spesa dei turisti di mero pernottamento (offerta culturale, ristorazione, escursioni locali ecc);
- cercare una combinazione funzionale efficace fra wellness ed altri turismi, abbinando strategicamente, e non casualmente come accaduto fino ad oggi, benessere e congressi;
- 6. costruire una immagine urbanistica della città aderente con quella di città del benessere, magari con un concorso pubblico internazionale d'idee;
- 7. recuperare le tradizioni immateriali della città (come la tradizione di arte contemporanea presente fino agli anni settanta) e realizzare una manifestazione continuativa di grande richiamo, che ormai manca da anni;
- 8. seguire e valorizzare il ruolo delle attività sportive nelle loro possibili sinergie da un lato con eventi come quelli organizzati in seno alla BIT, dall'altro con il godimento del patrimonio ambientale della Val di Nievole.
- 9. progettare e sperimentare pacchetti mirati a specifici target di clientela che affianchino alle terme altri elementi di attrazione del territorio della Val di Nievole (Terme e golf per il segmento orientato al lusso? Enogastronomia e terme per il turista orientato all'edonismo? Parchi a tema e terme per il turismo family? Ecoturismo, turismo all'aria aperta e terme per il turista attento ai temi della natura e della salute? Turismo sportivo e termalismo?).
- 10. Infine, e questo è sicuramente l'elemento centrale di qualsiasi strategia di rilancio, costruire un vero e proprio piano strategico per la valorizzazione e gestione della città; e definire una figura istituzionale snella che governi la proposta di trasformazione, con poteri delegati ma reali.

Proposte di policy che appaiono prioritarie e concretamente perseguibili nella situazione odierna e conseguenti azioni necessarie a tale scopo, segnalando anche i problemi che si frappongono alla loro realizzazione

1. associare lo sviluppo urbanistico, l'immagine e la concezione della città all'evoluzione dell'attività termale (Ville d'Eau);
2. azioni volte a incrementare la spesa turistica, aumentando il numero di turisti o la spesa pro-capite, con una selezione dei segmenti di domanda, aumentando la quota di tempo e quindi di spesa che i turisti realizzano all'interno del sistema locale, o degli altri sistemi locali della provincia:
 - migliorare l'offerta di servizi di intrattenimento e di eventi culturali (cinema e teatri, sale da ballo, caffè concerti, golf e aree verdi);
 - costruzione di nuovi elementi di attrazione locali, inseriti nei pacchetti turistici – si tenga conto che anche Pistoia città è oggi fuori dal circuito di escursioni dei visitatori di Montecatini;
 - rafforzamento dell'offerta benessere termale/fitness/wellness e congressuale;
3. intervenire sugli elementi di degrado della città (prostituzione, traffico, sporcizia);
4. favorire la crescita imprenditoriale delle agenzie e dei tour operator ricettivisti, per aumentare la quota della vendita locale dei servizi di ricettività;
5. rafforzamento dei sistemi informativi delle imprese, per una migliore conoscenza del mercato e dei comportamenti dei clienti;

proposte di cui non si è in grado di valutare la praticabilità e/o l'efficacia:

- partecipazione attiva degli operatori privati locali nella gestione delle terme
- ricondurre le terme locali, con una posizione attiva e propulsiva, nel sistema delle terme regionali
- desanitarizzazione delle terme
- definire una figura istituzionale snella che governi la proposta di trasformazione, con poteri delegati ma reali
- rafforzamento del ruolo del Convention bureau nella valorizzazione del turismo congressuale
- rendere fruibile il patrimonio architettonico e di parchi urbani degli stabilimenti termali per eventi (intrattenimento, culturali, ecc) volti a intercettare parte del tempo libero sia dei turisti termali, ma soprattutto dei turisti d'arte e congressuali

- collaborazione con la filiera florovivaistica per il recupero dei parchi urbani e per fare di Montecatini il punto di riferimento (in termini di ricettività e convegnistica) per tutte le iniziative legate alla filiera
- realizzazione della piscina termale
- Centro di ricerca scientifica sulle prestazioni termali e nel benessere
- rilancio della BIT con eventi collaterali legati a tutte le forme del turismo all'aria aperta ed ai mercati/prodotti ad esso collegati (seguire e valorizzare il ruolo delle attività sportive, godimento del patrimonio ambientale della Val di Nievole)
- recuperare le tradizioni immateriali della città (come la tradizione di arte contemporanea presente fino agli anni settanta) e realizzare una manifestazione continuativa di grande richiamo
- migliorare i collegamenti con l'aeroporto

E' considerato comunque essenziale che l'offerta assuma connotati di "sistema", finora assenti.

FERROTRANVIARIO

Sintesi

Il gruppo di ricerca è partito da una "realtà sconcertante", cioè la **quasi totale assenza di dati ed informazioni di partenza**.

Non esisteva una descrizione formalizzata della filiera del ferroviario.

Alcuni "partner" hanno mostrato resistenza a collaborare con la ricerca.

Stato dell'arte del comparto e del settore della meccanica in generale

Le direttrici di approfondimento seguite:

LA MAPPATURA DELLE ATTIVITA' DEL PROCESSO PRODUTTIVO (p.13 del report)

LE DOTAZIONI/COMPETENZE DEL TERRITORIO

LA PERFORMANCE DELLE IMPRESE

L'ASSETTO PROPRIETARIO

L'ASSETTO IMPRENDITORIALE

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E RELAZIONALE – risorse umane, struttura e processi organizzativi, al fine di comprendere configurazioni interne, struttura delle relazioni di sub-fornitura, processi cooperativi, conoscenza e tecnologia

METODOLOGIA

E' stato somministrato a 32 imprese (22% della popolazione individuata, **144 unità**, non necessariamente fornitori di 1° o 2° livello di Ansaldo Breda) un questionario relativo principalmente alle ultime 3 direttrici di approfondimento, articolate nel dettaglio.

Sono stati intervistati, anche con il metodo dei focus-group, imprenditori (19 su 30 contattati) e opinion leaders, sindacati, associazioni di categoria del territorio.

Sono stati infine analizzati 5 casi di imprese operanti in diverse fasi della filiera (Nuova IT, Rustici, OMEP, Consorzio Sintek) ed è stata effettuata un'intervista esplorativa con Ansaldo Breda.

E' stato poi sviluppato in 3 workshop e una giornata di feedback cui hanno partecipato 11 imprenditori **il progetto pilota "individual awareness"** (sviluppo individuale delle competenze imprenditoriali), prima azione di policy/consulenziale già attivata in questo ambito di ricerca.

Sono emerse diffuse capacità di leadership tra gli imprenditori partecipanti, ma minori attitudini all'efficacia manageriale.

I RISULTATI

Il potenziale emerso appare coerente con lo sviluppo di un'"identità locale ferroviaria" **non vincolata al rapporto con l'impresa leader**.

Il **rapporto esclusivo** con l'impresa leader può portare tra gli imprenditori subfornitori una **cultura** sostanzialmente **adattiva** ed una sostanziale **mancanza di visione sistemica**.

E' necessario che, come avviene già per un limitato numero di attori – in particolare i nuovi consorzi quali ARGO (CPA, MPA e SIMMI), NEWCo. RAIL (Blue, L.A., Rustici, Sirtec e Spantax), ARTEMA (Mavi Matec, SIRI, MIRI, Borgognoni Service), la subfornitura si evolva quanto più possibile in **partnership multifase**.

Gli esempi **fino ad oggi** attivati sono ancora troppo legati ad un processo adattivo alle richieste dell'impresa leader, esplicitamente manifestate con sempre maggiore frequenza, e **non** a una **autonoma forza progettuale strategica**.

Ansaldo Breda ha infatti la necessità di ridurre il numero delle relazioni attraverso la "formalizzazione" di un elenco di primi fornitori capaci di realizzare, in proprio o in collaborazione con altri, produzioni in moduli o in kit.

Le strutture di rete dei rapporti con l'impresa leader tendono però ad assumere le sembianze di relazioni chiuse ed esclusive che ridurrebbero ogni forma di competition non pianificata o di innovazione incrementale legata alla fertilizzazione diffusa della conoscenza, al contempo ridurrebbero l'autonomia decisionale delle imprese subfornitrici, drenerebbero dal territorio le risorse migliori e allargherebbero il divario fra subfornitori di primo livello e i follower.

Nella proprietà delle imprese dovrebbe altresì maturare la consapevolezza della disponibilità ad accettare nuove competenze dall'esterno con le quali potere essere disposti a condividere alcuni aspetti del governo dell'impresa.

Le imprese mostrano **inadeguatezza di competenze legate al marketing e alla commercializzazione dei prodotti**, e difficoltà di proporsi con un prodotto proprio o un "kit tecnologico-produttivo" significativo del prodotto finito.

Il sistema tecnico delle imprese dell'indotto è, infatti, caratterizzato da una scarsa complessità, che le porta a produrre singoli pezzi o piccoli lotti, e rende l'offerta delle imprese dell'indotto, singolarmente considerata, non coerente rispetto alle attuali richieste dei committenti sempre più orientati a ricevere dai propri fornitori produzioni di componenti in grandi lotti.

CRITICITÀ RELATIVE ALLA FORMAZIONE

La specificità tecnica delle **competenze**, di settore e di fase, ma non d'impresa, fa sì che gli investimenti in formazione effettuati dalle imprese, in termini di risorse e tempo speso, rischino di venir persi non solo per effetto di fenomeni di migrazione verso imprese più attrattive agli occhi del lavoratore, ma anche, ed è questo più grave a livello di sistema locale, verso altri settori e "mestieri".

La formazione più ampiamente realizzata resta quella *on the job*.

Le figure maggiormente ricercate nei prossimi anni saranno professionalità "tecnico produttive" quali "operai specializzati" e "tecnici specializzati".

Si privilegiano rispetto ad altri settori e sotto-settori assunzioni con contratto di "apprendistato" e "di inserimento", che presuppongono tempi relativamente lunghi e comunque "formalizzati" di formazione al ruolo lavorativo.

Il 38% delle imprese intervistate dichiara di ricorrere a forme di flessibilità del lavoro.

Le professionalità sono considerate di difficile reperimento, anche a causa dei limiti del sistema scolastico e della formazione, nonché alla scarsa attrattività del settore stesso. Il 23% degli imprenditori dichiara che il mercato del lavoro della provincia di Pistoia, relativamente alle professionalità afferenti al comparto specifico, è "decisamente inadeguato"; il 60% degli intervistati indica che è "abbastanza inadeguato".

Il 54% del campione indagato dichiara comunque di non aver mai ricercato personale per acquisire conoscenze e competenze completamente nuove per l'impresa.

Il 60% delle imprese intervistate prevede per i prossimi anni di aumentare gli investimenti in formazione.

Il 53,1% degli imprenditori stessi dichiara di aver preso parte, negli ultimi tre anni, almeno una volta a corsi di formazione (nel 35,7% dei casi sul tema della "qualità").

LA COMPARAZIONE FRA LE EVIDENZE MOSTRATE E LE TENDENZE PREVISTE PER LE IMPRESE METALMECCANICHE DEL TERRITORIO PROVINCIALE RISPETTO AL QUADRO REGIONALE:

Si evidenzia il peso rilevante delle imprese attive (52,6%) e delle unità locali (50,5%) operanti nella "Fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, escluse le macchine" sul totale della Toscana. Rilevante anche il peso della "Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici, installazione" che copre il 25,1% delle unità locali e il 25,7% delle imprese della selezione attive in Toscana. In assoluto comunque Pistoia si colloca solo al sesto posto rispetto alle imprese attive con 898 unità (pari al 7,7% del totale della Toscana) e al settimo posto per il numero di addetti 3.764 unità.

A Pistoia solo il 3,7% degli addetti opera in imprese con più di 100 addetti, il dato più basso della Toscana (con l'eccezione di Grosseto che però non ha imprese attive in tale classe).

La **crescita delle società di capitali** non è omogenea in tutte le province. Pistoia risulta essere la Provincia della regione con il **minor incremento** di tale forma giuridica con una crescita di quasi due punti percentuali in meno rispetto alla crescita regionale.

L'ANALISI DEI BILANCI AGGREGATI

Sono stati aggregati i bilanci di 32 società, tra le 41 valutate come rilevanti nell'elenco di 144 imprese del settore reso disponibile dalla CCIAA.

L'arco temporale considerato è 2002-2005 (di 28 delle 32 imprese sono disponibili tutti i bilanci di interesse, alcune sono invece nate dopo il 2002).

L'esito dell'analisi è l'evidenziazione di

- una significativa crescita, maggiore di quella regionale del valore aggiunto;
- di un rendimento degli investimenti e di una redditività delle vendite costantemente superiore;

ma anche

- di un andamento più marcatamente declinante della redditività operativa e netta, probabilmente a causa della **crescita dell'esposizione finanziaria**, visto anche che la crisi si è manifestata in un momento di crescita e consolidamento del settore meccanico.

L'andamento delle esportazioni, nello stesso periodo, è stato sensibilmente negativo.

Le 8 imprese migliori (di cui si conosce soltanto la codifica nel database di Centrale Bilanci, non l'identità), di dimensione leggermente superiore alla media del campione, hanno però sempre continuato a crescere nel periodo esaminato, benchè ad un tasso decrescente, e, soprattutto, mostrano livelli di redditività decisamente alti e superiori a quelli del settore, del comparto e delle imprese fornitrici di primo livello di cui fanno parte.

Il maggior livello di redditività è legato ad un margine sulle vendite superiore a quello del campione, come a dire che il mercato riconosce a queste imprese un premio in termini di prezzi più alti per la qualità del proprio lavoro.

L'incidenza degli oneri finanziari anche in questi casi non è inferiore, benchè la capacità di coprirli con la generazione di flussi finanziari sia sensibilmente superiore.

L'intensità di capitale impiegata nel processo produttivo è minore rispetto alla media regionale.

L'andamento negativo dell'ultimo periodo, di natura finanziaria piuttosto che economica (incaglio nella riscossione dei crediti ed allungamento delle giacenze di magazzino dovute a difficoltà di programmazione dei lavori), deriva dalla crisi che l'impresa leader sembra aver scaricato sulle fornitrici di I livello, le quali presumibilmente l'hanno riversata sul comparto.

L'ANALISI DEGLI ASSETTI PROPRIETARI E IMPRENDITORIALI

L'ampiezza della base sociale delle imprese analizzate è molto eterogenea, anche se generalmente ristretta. Il massimo numero dei soci riscontrato è di 6 unità, presenti in poche imprese (3,2%).

Solo il 26% dei soci non ha legami di parentela con gli altri componenti della proprietà.

L'età media delle imprese è 21,58 anni (con un'età minima di 0 e massima di 56 anni), i soci con meno di 30 anni sono il 7,3% e tra i 30 e i 40 anni il 26,8%. Più della metà dei soci hanno un'età compresa tra i 51 e 60 anni (40,2%) o maggiore di 60 anni (14,6%).

EMERGE DUNQUE UN POTENZIALE DI RICAMBIO IMPRENDITORIALE SIGNIFICATIVO.

La presenza dei soci nei consigli di amministrazione è abbastanza elevata (69,6%), evidenziando quindi una forte sovrapposizione tra assetto proprietario e assetto imprenditoriale. Gli assetti proprietari sono prevalentemente costituiti da persone fisiche (96,6%).

La provenienza dei soci dalla provincia di Pistoia è prevalente (79%).

La maggior parte dei proprietari possiede il diploma di maturità (40%). Molto bassa è la parte di coloro che detengono la laurea (9,2%) o il master (1,5%).

Prevalgono i proprietari che apportano il proprio lavoro nell'impresa (79,5%). Risulta interessante notare la scarsa presenza di soci aventi un ruolo commerciale (1,7%). **La mancanza della competenza commerciale rappresenta un elemento sul quale intervenire al fine di rendere le imprese maggiormente capaci di intraprendere percorsi di sviluppo anche autonomi dall'impresa leader.**

Le esperienze lavorative dei proprietari delle imprese analizzate, precedenti a quella attuale, si ritrovano prevalentemente in imprese appartenenti allo stesso settore in cui si colloca l'impresa di cui oggi sono proprietari (57,7%); il 66,7% degli attuali proprietari dichiara precedenti esperienze come dipendenti di imprese dello stesso settore per più di 10 anni.

Andando ad analizzare le modalità attraverso le quali i proprietari esercitano il controllo sull'impresa, emergono in prevalenza forme centralizzate. I proprietari dichiarano infatti che qualunque decisione che viene presa necessita di una loro preventiva approvazione del proprietario prima di diventare operativa (62,5%).

Il ricorso alla delega (nei casi in cui il proprietario sia anche imprenditore) è poco frequente, sia quella parziale (18,8%), e ancor meno quella totale (12,5%).

E' elevata la frequenza dell'appartenenza ad associazioni di categoria (37,5%) e a organi di tali associazioni (20,8%). Il giudizio sull'operatività delle stesse associazioni da parte degli imprenditori è positivo (al contrario di quanto avviene per le istituzioni, locali, nazionali e sovranazionali).

Il 28,1% delle imprese analizzate ha cambiato recentemente la propria forma giuridica, verso forme più strutturate, elemento che può segnalare una evoluzione in corso, soprattutto per l'ingresso di nuovi soci e la necessità di incrementare la capitalizzazione.

L'incremento delle società di capitali registrato nel campione (+42,1%) è molto più alto rispetto a quello riscontrato a livello regionale nelle imprese dello stesso settore.

Solo il 15,6% dichiara però di aver effettuato aumenti di capitale soprattutto per garantire la stabilità e la sopravvivenza dell'impresa e non con finalità di sostegno allo sviluppo.

Gli assetti proprietari delle imprese analizzate si presentano prevalentemente di tipo chiuso. Si rileva infatti una bassa disponibilità ad aprire la proprietà permettendo l'ingresso di nuovi soci (35,7%). La maggior parte dei soci non è invece disponibile all'apertura (64,3%). Nei casi nei quali si è dichiarata la disponibilità, si prevede comunque un ingresso con quote di minoranza nella maggior parte dei casi (80%).

I presidenti del consiglio di amministrazione che non sono proprietari sono una piccola parte (6,7%) dei componenti l'organo imprenditoriale. Tra gli amministratori non proprietari prevalgono invece i ruoli di consiglieri (40%).

Il metodo di direzione basato sulle informazioni storiche è prevalente (46,9% dei casi), ed è accompagnato da un'**attività sistematica di programmazione solo nel 9,4% dei casi**.

L'accentramento decisionale è particolarmente forte.

Un elemento fortemente identificativo della tipologia degli imprenditori delle imprese analizzate deriva dal bassissimo ricorso alla delega (26,8%), elemento che rischia di impegnare il vertice nei problemi di routine lasciando privi di guida i necessari interventi imprenditoriali per lo sviluppo aziendale.

La delega è concessa prevalentemente nei confronti di soggetti interni.

LA STRATEGIA E IL MERCATO

Il livello delle proprie competenze strategiche è riconosciuto come basso dagli imprenditori stessi.

Le imprese analizzate presentano infatti in larga parte i caratteri di subfornitori come dimostrato dal **fatturato** delle imprese che è in genere **concentrato in pochi clienti**, e che determina quindi una forte dipendenza dal loro andamento.

Il 36,4% delle imprese analizzate realizza più del 50% del fatturato con un solo cliente, il 40,9 % con due.

La concentrazione non sembrerebbe comunque aver condizionato negativamente le imprese analizzate, almeno dal punto di vista della crescita del fatturato negli ultimi anni.

La difficoltà da parte delle imprese a incrementare il fatturato con nuovi clienti segnala una difficoltà di accesso a nuovi sbocchi di mercato.

La localizzazione principale dei maggiori clienti delle imprese è regionale (79,4%). Sono comunque presenti anche clienti nazionali (17,5%) e europei (3,2%).

È presente un certo grado di diversificazione settoriale dei clienti (macchinari industriali (5,1%), energia (6,8%), medicale (3,4%), nautica (3,4%), cartiero e plastica (1,7%), camperistica (1,7%).

L'aspetto che appare critico è la motivazione prevalente a cui fanno riferimento le imprese per il mancato ingresso in nuovi segmenti: **la paura ad investire senza specifiche richieste effettuate da un committente (86,4%)**, elemento che ribadisce la natura di subcommittenti e che mina le basi per lo sviluppo futuro delle imprese.

La soluzione ideale sarebbe quella di procurarsi uno sbocco diretto sul mercato finale con un proprio prodotto finito o un semilavorato.

La grandissima maggioranza degli imprenditori (93,5%) dichiara di aver intenzione di sviluppare l'impresa nei prossimi anni. Il numero più alto di imprenditori segnala di aver intenzione di svilupparsi all'interno dello stesso mercato attraverso la sviluppo di un prodotto nuovo (36,7%), molti dichiarano di voler entrare in nuovi mercati sviluppando il prodotto attuale (33,3%). Alcuni imprenditori sembrerebbero orientati a intraprendere anche di diversificazione attraverso l'ingresso in nuovi mercati con nuovi prodotti (30%).

Molti di essi dichiarano di aver già introdotto negli ultimi anni innovazioni in azienda (75,9%).

Non si tratta comunque, in molti casi, di innovazioni radicali; queste sono presenti solo nel 13,8% (prodotto) e nel 10,3% (processo) dei casi. Le innovazioni scelte prevalentemente dagli imprenditori sono quelle incrementali di processo (48,3%) e di prodotto (20,7%).

La percentuale di vendite provenienti da nuovi prodotti non è comunque elevata rispetto al totale del fatturato delle imprese. Il 50% delle imprese che realizza innovazione ha un'incidenza di tale prodotto sul fatturato minore del 20% (tra questi ci sono anche i casi nei quali tale innovazione non ha nessuna incidenza sul fatturato). Il 33,3% delle imprese ha un'incidenza del fatturato derivante dall'innovazione tra il 20% e il 40%.

Al fine di sviluppare innovazione alcune imprese (38,7%) dichiarano di far ricorso ad accordi di collaborazione tecnico-produttiva con altre imprese. Lo scopo di questi accordi è fornire un prodotto più complesso attraverso l'integrazione di parti della filiera produttiva nel 50% dei casi.

Tale scelta dovrebbe consentire anche la promozione e commercializzazione dell'offerta verso imprese di più grandi dimensioni operanti sia sul territorio toscano sia su quello nazionale ed europeo, nel settore di origine o in altri.

Le imprese che hanno fatto ricorso a finanziamenti esterni dichiarano nella maggior parte dei casi (92,3%) di non aver avuto difficoltà a tale riguardo.

Molte imprese dell'indotto si limitano a perseguire strategie di sopravvivenza o di consolidamento, orientate più da logiche di adattamento che di anticipazione.

Alcuni imprenditori hanno dichiarato di essersi già presentati in modo autonomo ad altri clienti (Alstom e Bombardier) ma senza successo.

Le strategie aggregative sono state finora spinte soprattutto dalla richiesta dell'impresa leader di limitare il numero degli interlocutori, alcune imprese non hanno accesso alle aggregazioni senza un criterio preciso, le aggregazioni non hanno un'autonoma capacità commerciale.

I CARATTERI ORGANIZZATIVI

Il 33,3% delle imprese fanno parte della classe 10-20 addetti, il 16,7% della classe 20-30 addetti ed il 13,3% della classe tra i 30 e i 49 addetti.

Le aziende del campione si collocano su livelli di sistemi tecnici relativamente poco sofisticati ma che tuttavia presentano, nella loro gestione, elevati livelli di complessità in virtù della difficile prevedibilità e controllo delle operazioni produttive.

Da parte dei committenti emerge la necessità di ricevere prodotti in **moduli, o kit**, ma i fornitori sono ancora poco attrezzati in questo senso.

Le imprese sono **quasi del tutto prive di un livello manageriale intermedio** o comunque della presenza di organi dedicati a funzioni di management e di vendita.

Poche hanno reparti di ricerca e sviluppo.

Quasi tutti gli addetti si dedicano alla **produzione** (76,8%; 33,2% operai generici, 38,6% professionalità medio-alte, 5% manager di linea operativa), proporzionalmente meno al crescere della dimensione di impresa.

L'indice di ampiezza di controllo medio è di un responsabile ogni 4 operatori diretti, tipico di lavorazioni altamente specializzate con sistemi tecnici di limitata complessità.

Il grado di standardizzazione è limitato, i meccanismi organizzativi di comunicazione sono prevalentemente informali.

Il livello di autonomia degli operai specializzati è elevato, per la notevole specificità delle competenze, stratificate in un lungo arco temporale di apprendimento. Trattenere queste risorse in azienda è molto importante e un elemento di elevata potenziale criticità. L'anzianità media in servizio di queste figure è meno elevata rispetto alle figure meno specializzate, e questo suggerisce l'esistenza di un più intenso turnover.

I sistemi di ruoli interni presentano un livello piuttosto elevato di "formalizzazione" e risultano in alcuni casi anche altamente specialistici.

Tra i sistemi manageriali di controllo, soltanto il sistema di controllo della qualità del servizio/prodotto offerto risulta abbastanza utilizzato, **spesso per vincolo del committente.**

Sono presidiate in maniera molto limitata l'area della strategia, programmazione e sistemi di supporto alla decisione e quella della valutazione, selezione e mantenimento delle risorse umane.

Il 60% delle imprese hanno dichiarato di aver realizzato dei cambiamenti organizzativi negli ultimi 5 anni, ma spesso, anche in questo caso, per input esogeni (soprattutto l'esigenza di certificazioni di qualità).

Il potenziale di sviluppo delle aree di **progettazione e di ricerca e sviluppo**, oggi presenti, ma in termini ancora limitati, appare significativo.

Il 75% delle imprese del campione tendono a "formalizzare", quando possibile, i processi di lavoro sotto forma di procedure e processi standard.

Il 66,7% degli imprenditori del campione afferma che all'interno dell'azienda sono presenti almeno una o più figure, nel 35% dei casi gli stessi titolari, che si fanno carico di condividere e trasmettere agli altri informazioni e conoscenze critiche per la realizzazione dei risultati.

Le aree, in tal senso, maggiormente sorvegliate dalle aziende del campione sono gli acquisti di materie prime e semilavorati, seguiti da qualità, controllo delle fonti di approvvigionamento, il cliente principale, e la partecipazione alle commesse.

Solo il 3,33% dichiara di avere registrato brevetti o licenze negli ultimi cinque anni ed il 13% di aver registrato un proprio marchio.

Il 45% delle aziende dichiara che i propri addetti spendono oltre i 3 quarti del tempo di lavoro complessivo in compiti/attività di tipo routinario; in media il tempo impiegato per attività 'innovative' – ovvero attività di problem solving - risulta pari a poco più di 1/3 (35.08%) del tempo lavorato.

Il 58% dichiara che la propria azienda detiene risorse cognitive ad elevato contenuto specialistico e, tra questi, ben il 72% afferma che queste siano utilizzabili anche nel rapporto con altri committenti. Macchinari e strumentazioni specialistiche sono presenti nel 55% del campione.

Il 33% dei rispondenti dichiara la mancata presenza di un sistema informativo, solo nel 30% dei casi comunque questo è accessibile a tutti i membri dell'organizzazione.

RAPPORTI DI SUBFORNITURA E COOPERAZIONE TRA LE IMPRESE

Il 31% delle imprese del campione si rivolge esclusivamente ad imprese industriali terminali (prima tra tutte ANSALDOBREDA). Il 44% lega il suo fatturato a un singolo canale di distribuzione.

Il 77% delle imprese produce per Ansaldo Breda, il 9% lavora per consorzi che producono per l'impresa leader e un altro 9% per subfornitori diretti di quest'ultima. La monocommittenza si verifica nell'8,3% dei casi. Il 12,5% delle imprese del campione dichiara di avere 2 committenti, il 25% dichiara di rivolgersi a 3 committenti ed il 54% degli intervistati dichiara di rivolgersi a quattro o più committenti.

Sia con riferimento al periodo 2004-2005 che al periodo 2005-2007 la maggioranza degli intervistati dichiara che **il fatturato conseguito lavorando per ANSALDOBREDA è aumentato** e, questo, rispettivamente per il 62% e il 53% del campione, ma nel triennio 2005-2007 sono aumentate le imprese del campione che hanno assistito ad una variazione negativa di tale fatturato (dal 15 al 40%). L'indicazione è quindi di una **crescente selettività dei rapporti**.

L'oggetto principale del rapporto tra le imprese del campione e ANSALDOBREDA è la fornitura di prodotti e componenti speciali (prodotti di fase complessi o di alta precisione) su disegno dello stesso committente, che impegna il 36% delle aziende.

Il 29% del campione è impegnato in lavorazioni su commessa semplici; assai più rare sono le lavorazioni su commessa sofisticate (11%).

Le relazioni che le imprese del campione intrattengono con il loro committente principale, **non ANSALDOBREDA, sembrano più variegata e mature rispetto a quelle con l'impresa leader dell'indotto.** In particolare è **più frequente** la fornitura di prodotti e componenti che **coinvolgono l'azienda direttamente nella fase di progettazione.**

Nel 41% dei casi invece Ansaldo Breda non concede alcun margine di influenza riguardo le specifiche di progettazione.

Gli altri committenti vincolano in termini assoluti con ancora maggiore frequenza, ma **nel 26% dei casi il committente lascia alle imprese sub-fornitrici comunque dei margini per eventuali modifiche e, nel 22% dei casi, richiede esplicitamente di sviluppare soluzioni tecniche da integrare nell'architettura di prodotto (11% e 7% invece per Ansaldo Breda).**

Relativamente al rapporto con i committenti quelli ritenuti punti di forza dalla parte più ampia del campione (83%) sono "la disponibilità all'evasione di ordini urgenti", i "tempi di consegna" e il "grado di addestramento del personale"; seguono la "puntualità delle consegne" (per l'80% del campione), il "tasso di difettosità" e la "vicinanza al committente" (entrambi, per il 79% delle risposte).

Dove invece, una parte significativa del campione, si trova debole (e, quindi, sono questi gli aspetti da migliorare nelle aziende pistoiesi in genere) è la propria "**dimensione**" (punto di debolezza per il 41% del campione), nei "**tempi di pagamento**" (punto di debolezza per il 35% del campione), nella "**capacità progettuale**" (debolezza per il 43% del campione) e, come già accennato, la "**disponibilità a vincoli di esclusiva di lungo periodo**" (punto di debolezza per il 55% degli intervistati). Assieme a questo, per il 94% degli intervistati, si rende necessaria una maggiore disponibilità di questo committente a negoziare le condizioni contrattuali.

L'impresa leader privilegia, tra le varie modalità di coordinamento, rispetto ad altri committenti, rapporti formali, soprattutto **contratti formali su ordine singolo e non ricorre a standard per il controllo delle prestazioni dei subfornitori.**

Il 57% del campione è però in possesso di forme di certificazione per la subfornitura.

Con riferimento ad ANSALDOBREDA, il campione ha giudicato **tutti i servizi forniti dall'impresa leader complessivamente inadeguati**, in particolare quelli ritenuti come "assolutamente importanti" (supporto all'implementazione di programmi di controllo/certificazione di qualità e alla progettazione). **Ben più positivo è il giudizio sull'altro committente critico della singola impresa** (non era richiesto di indicare quale fosse).

L'impatto positivo esercitato dal rapporto con ANSALDOBREDA sulla quasi totalità degli ambiti è stato giudicato il più delle volte come non significativo ("**nullo**"). Sull'impatto nell'arricchimento del know-how, i giudizi sono contrastanti.

Le principali richieste delle imprese ad ANSALDOBREDA sono il "**rispetto dei termini di pagamento**", ritenuto "assolutamente importante" dal 1'89% del campione, il "**controllo del processo di programmazione per acquisire conoscenza su eventuali modifiche da apportare alla produzione**", ritenuto "assolutamente importante" dal 42% del campione, e l'avere "**commesse meno occasionali**", ritenuto "assolutamente importante" per il 47% del campione.

L'opinione più frequente che emerge dalla ricerca è che le commesse dell'impresa leader siano ritenute nella media, dal punto di vista tecnologico, equiparabili a quelle dei concorrenti. Nonostante ciò, **ben il 76% del campione dichiara che, a seguito della collaborazione con ANSALDOBREDA, non sono state realizzate innovazioni di prodotto o di processo di alcun tipo.**

Per l'attuazione di strategie di sviluppo tecnologico sono ritenute di ostacolo le **difficoltà di accesso al credito, per il 44% delle imprese.**

Accordi stabili con altre imprese sono spesso adottati, in oltre la metà del campione, anche con imprese operanti in altri settori (23% dei casi).

La loro natura è prettamente produttiva, accordi per la produzione, scambio e condivisione di conoscenze e tecnologie sono invece pochissimo diffusi.

La modalità di accordo più diffusa è l'Associazione Temporanea di Impresa (36% dei casi).

Solo nel 28% dei casi non si è però riscontrato alcun problema nella realizzazione dell'accordo.

La scelta del partner è stata effettuata soprattutto grazie alle conoscenze personali dell'imprenditore (il 50% delle volte), in altri casi è stata effettuata su indicazione dell'impresa leader (25% dei casi).

Nel 90% dei casi il giudizio dei rispondenti sugli accordi stato positivo, addirittura 'decisamente positivo' per il 36% di questi.

Si tratta di iniziative comunque autonome: secondo gli imprenditori intervistati la presenza di programmi locali di sostegno non ha costituito una condizione a favore.

Proposte di policy che appaiono prioritarie e concretamente perseguibili nella situazione odierna e conseguenti azioni necessarie a tale scopo, segnalando anche i problemi che si frappongono alla loro realizzazione.

- continuare e rafforzare lo sviluppo di forme di collaborazione fondate su modelli organizzativi basati su un concetto allargato di impresa, che comprendono una rete di unità, più o meno, indipendenti, con elevate competenze specifiche e complementari che collaborano per realizzare un fine comune, per quanto temporaneo. Le imprese coinvolte in queste forme di collaborazione, sono spesso fornitori per lo stesso gruppo di clienti, di prodotti complementari e interdipendenti che costituiscono un sottoinsieme del prodotto finito, o modulo del prodotto, e che si accordano al fine di realizzare in modo coordinato e congiunto le parti richieste dal cliente;
- consolidamento di una identità territoriale riconosciuta ed apprezzata nel mercato mondiale; il che presuppone lo sviluppo di un capitale umano ed imprenditoriale aperto e flessibile ad alta intensità di conoscenza tecnologicamente avanzata ed una capacità attrattiva del territorio pistoiese in termini di capitali e di nuova imprenditorialità;
- rendere consapevoli i proprietari delle opportunità derivanti da una maggiore apertura degli assetti proprietari all'esterno per ridurre i vincoli attualmente presenti allo sviluppo aziendale;
- l'ampliamento delle funzioni del portale "Intergy" per la promozione, anche al di fuori del settore, e come punto di riferimento delle iniziative relative alla ricerca, allo sviluppo, all'innovazione, alla commercializzazione, ai processi di attrattività di capitale, individuando una figura che funga da coordinatore (individuo o gruppo) – sviluppare un portale dedicato alla diffusione di competenze, innovazioni e tecnologie del comparto;
- favorire la creazione di un sistema per la gestione e lo sviluppo della conoscenza e delle competenze di un'area territorialmente definita, attraverso rapporti inter-impresa e tra imprese e Centri di Ricerca ed Università;
- superare la logica della mera formazione "classica" che, come risulta dai dati della ricerca, evidenzia una utilità quasi nulla; crescita della capacità delle imprese di attrarre e motivare alte professionalità;

proposte di cui non si è in grado di valutare la praticabilità e/o l'efficacia:

- accrescimento della cultura d'impresa e dell'imprenditorialità, utilizzo di temporary manager, come forma di gestione in outsourcing di progetti, realizzazione di una "Officina per l'innovazione e la cultura d'impresa", implementazione del progetto individual-awareness, individuare e stimolare la crescita di modelli imprenditoriali "da imitare"
- creazione di iniziative integrate ad alto contenuto di conoscenza e professionalità (Dottorati di ricerca con vocazione al mercato, Master a contenuto manageriale per il settore, Workshop, Centri di Sperimentazione, ecc.) aventi come contenuto competenze coerenti con il ferrotranviario, ma anche prevedere interventi in settori affini
- aiutare le imprese a effettuare una pianificazione aziendale strutturata, attraverso percorsi di coaching e laboratori di management
- Knowledge and Competence Management Center (Centro di servizi funzionali per lo sviluppo di conoscenze e competenze d'impresa) - Borsa della subfornitura annuale/biennale rivolta ad un panorama di committenza nazionale ed internazionale, anche all'interno del progetto Intergy
- valutare la creazione di una Holding Mista (finanziaria ed operativa) costituita da alcune imprese dell'indotto con competenze complementari allo scopo di favorire la crescita dimensionale attraverso l'accorpamento delle garanzie patrimoniali delle singole imprese con l'obiettivo di aumentare la propria capacità di credito e la riduzione dei costi generali con il trasferimento di alcune funzioni (es. quella amministrativa) alla nuova struttura
- statuto delle Relazioni Interaziendali