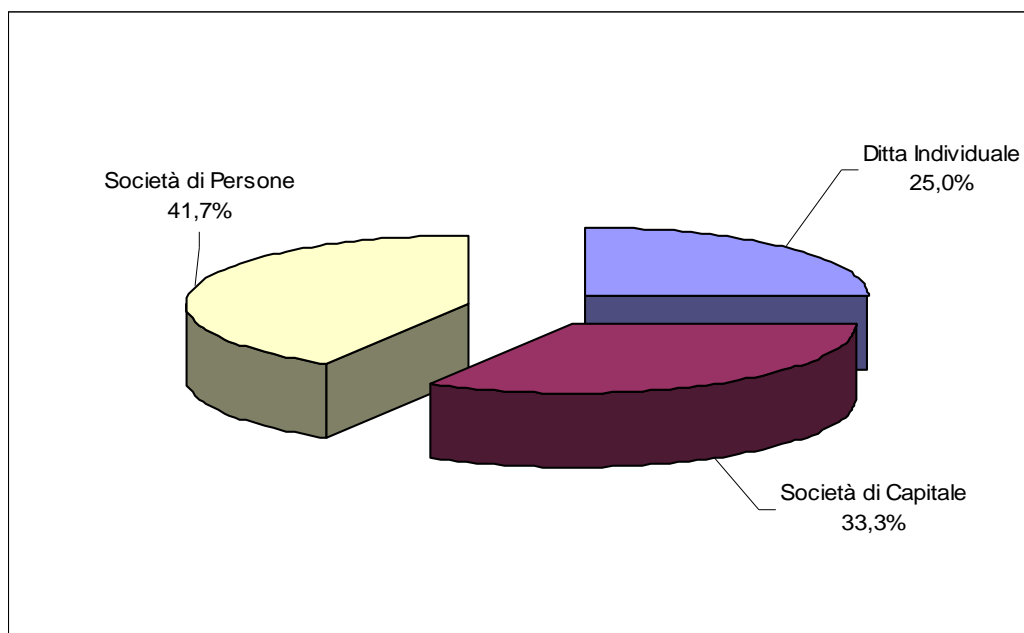


INDAGINE DIRETTA PRESSO LE IMPRESE: RAPPORTO FINALE

1 I caratteri strutturali

La forma giuridica prevalente nelle imprese fiorentine intervistate, operanti nel settore della pelletteria, è rappresentata dalla società di persone (41,7%), anche se la quota di imprese che ricorrono ad una forma societaria più articolata, come quella della società di capitale, è pari a circa un terzo e quelle aventi carattere personale corrispondono ad un quarto del campione (Graf. 1). Nel complesso risultano preponderanti strutture imprenditoriali con forme giuridiche semplici (società di persone e ditte individuali), nonostante che oggetto delle nostre interviste siano state le PMI della pelletteria maggiormente strutturate. E' evidente che a fondamento della tipologia rilevata è la minore complessità gestionale e organizzativa, connessa ad una dimensione imprenditoriale media non elevata.

Grafico 1 - Imprese per forma societaria



Circa i due terzi delle imprese, infatti, arriva ad avere al massimo 15 dipendenti, considerando che la fascia modale, ovvero quella che raggruppa la maggior quota di aziende, è rappresentata da unità che hanno tra 6 e 15 lavoratori con contratto di lavoro dipendente (41,7%) (Graf. 2). Prendendo in considerazione gli addetti totali, inclusi il

vertice imprenditoriale e i familiari coadiuvanti, la dimensione media sale a circa 19 addetti (Tab. 1). Depurando il dato dalle tre imprese più grandi, che raggruppano circa il 27% degli addetti, la dimensione media scende a 15 addetti; si tratta di un valore in ogni caso superiore a quello registrato nella pelletteria fiorentina, pari a 4,7 addetti (Istat, 2001). Occorre poi precisare che il campione non è stato quindi estratto in modo proporzionale rispetto alla variabile dimensionale, dal momento che la fascia comprendente tra i 16 e i 49 addetti risulta sovrarappresentata, con una quota d'impresе pari al 41,7%, mentre la corrispondente quota d'impresе relativa all'universo provinciale è pari al 4,7%.

Grafico 2 – Impresе per numero di lavoratori dipendenti

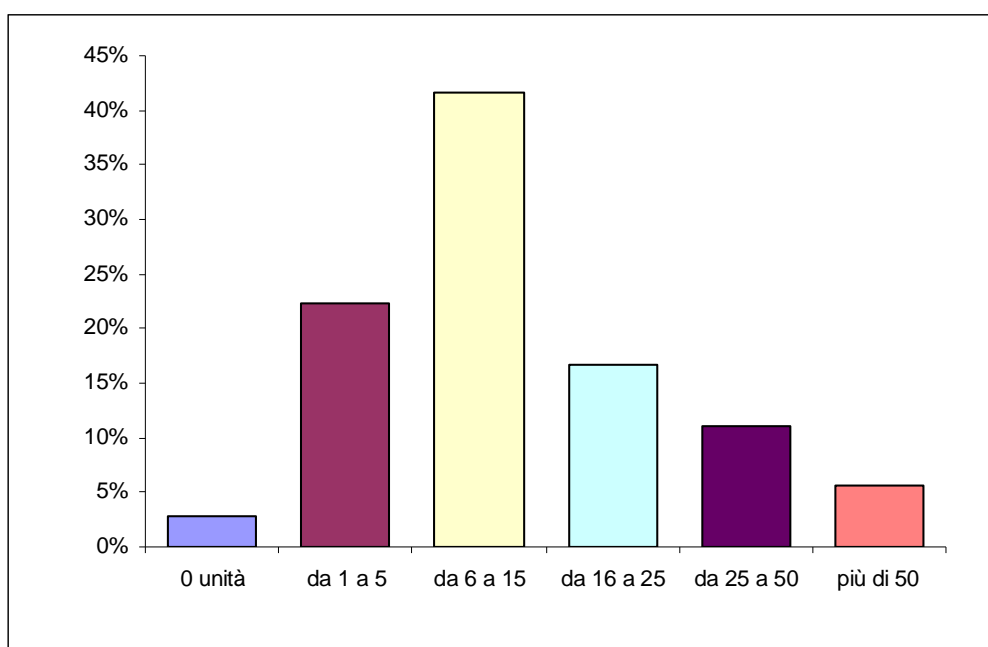


Tabella 1 – Impresе per classe di addetti e confronti con i dati emergenti dal censimento Istat del 2001 riferiti alla pelletteria

Classe di addetti	Indagine diretta		Dati censuari (Istat, 2001)	
	impresе	addetti	impresе	addetti
fino a 5	2,8%	0,3%	77,2%	32,0%
6-15	47,2%	22,0%	17,6%	33,5%
16-49	41,7%	50,8%	4,7%	23,2%
50 e oltre	8,3%	26,9%	0,4%	11,4%
Totale	100,0%	100,0%	100%	100%

La ripartizione degli addetti in base alla qualifica professionale (Tab. 2) evidenzia una netta preponderanza della figura dell'operaio specializzato (37,4%)¹ seguita da quella dell'operaio qualificato (24,5%) e dall'imprenditore (14,7%). Tra gli operai specializzati rientrano sicuramente i tagliatori, figure professionali chiave per un settore come quello della pelletteria e depositari di un sapere tacito di non facile trasferibilità. Gli impiegati tecnici ed amministrativi, infatti, incidono per una quota che non supera il 12%. Abbiamo rilevato che il vertice imprenditoriale è costituito in media da circa 3 soggetti, il più delle volte persone che hanno lavorato in altre aziende come operai o che hanno rilevato l'impresa della famiglia in cui sono cresciuti. In ogni caso occorre tenere presente che le attività delle PMI della pelletteria hanno il carattere di "imprenditorialità individuale", in cui l'imprenditore (o la persona fisica al vertice dell'impresa) è colui che investe anche il proprio tempo, oltre al denaro, al fine di "alimentare la crescita di un capitale intellettuale esclusivo", dando anche "un contributo diretto e rilevante alla produzione" (Rullani e Bonomi, 2004).

In generale nelle PMI di questo settore, come in altri settori dell'industria tipica regionale, si riscontra la presenza di assetti imprenditoriali caratterizzati da una certa chiusura verso l'esterno, nel senso di accentramento della *governance* nelle "mani" pochi soggetti di vertice. Essi tendono al tempo stesso a coincidere con gli assetti proprietari dell'impresa²; generando per questa via vincoli sullo sviluppo dimensionale e tecnologico delle imprese, considerato che la scarsa apertura verso l'esterno ostacola la possibilità di integrazione delle risorse tecniche e finanziarie mediante apporti esterni. Il contesto imprenditoriale si caratterizza, dunque, per una certa "centralità di imprenditori – proprietari", con un'esigua presenza dei soci locali che non esercitano il controllo; inoltre nella maggior parte dei casi proprietà e gestione si identificano, essendo bassa la quota di imprese in cui il vertice aziendale è costituito da manager professionisti (Bacci, 2004).

¹ Dall'orientamento del campione verso le imprese di fascia dimensionale media può derivare anche la prevalenza degli operai specializzati, che sembrano prevalere, secondo altre indagini, proprio nella fascia dimensionale 15-49 addetti (Zanni e Labory, 2004).

² La chiusura degli assetti imprenditoriali è determinata sia da una scarsa conoscenza delle fonti d'informazione e di servizi esterne, sia da una "congenita" diffidenza verso tutti i soggetti e le istituzioni esterne al sistema d'impresa. Nel caso in cui l'assetto imprenditoriale tenda a coincidere con quello proprietario, il primo va ad esercitare una sorta di controllo diretto (o indiretto) sull'attività aziendale. Cfr. Ciampi, 1999; Ciappei, 1990).

Riprendendo l'ormai classica categorizzazione elaborata da Fazzi (1982), nelle imprese di un settore tradizionale come la pelletteria prevale un'assimilazione al modello di imprenditore "vecchio tipo" caratterizzato da: titolarità della totalità del capitale di rischio, accentramento di funzioni, approccio empirico – intuitivo (basato sul *learning by doing*) alla direzione d'impresa e con un atteggiamento refrattario ad un eventuale allargamento della base sociale.

L'organizzazione del lavoro è, in questo settore, tipicamente artigianale, intendendo non tanto la forma giuridica delle aziende quanto il tipo di organizzazione del lavoro, in cui non sono i lavoratori ad essere assegnati a delle macchine, quanto queste ultime ad essere di volta in volta utilizzate -per determinate fasi di lavoro (Bortolotti, 1998)- da lavoratori relativamente polivalenti e flessibili, soprattutto nei primi anni di lavoro.

Gli apprendisti sono di poco inferiori al 10% e rappresentano pur sempre una risorsa rilevante per il settore, nonostante gli aspetti critici, attinenti soprattutto a difficoltà nel loro proficuo inserimento, in seguito all'evoluzione del mercato nell'ultimo triennio e alla tipologia di lavoro svolto. Infatti gli imprenditori, a causa di fattori quali la forte riduzione dei tempi di programmazione della produzione e la compressione dei margini praticati dai committenti, non hanno più molto tempo per seguire gli apprendisti e devono quindi cercare di renderli produttivi in breve tempo. Occorre anche aggiungere che, come vedremo, nella pelletteria fiorentina prevalgono nettamente le aziende contoterziste, le quali, come risulta da altre ricerche svolte in precedenza, sembrano mostrare una scarsa attenzione verso le possibilità di crescita degli apprendisti, tendendo a considerarli come manodopera a buon mercato. Questa affermazione coglie soprattutto le modalità operative di imprese specializzate in una o poche fasi del processo produttivo (Bacci e Zanni, 2004; Batazzi, Bortolotti e Simoni, 2005; CNA – Provincia di Firenze, 2005 e 2006).

Le unità della pelletteria tendono a riprodurre lo stesso modello formativo prevalente in passato, ovvero quello basato su metodi piuttosto tradizionali, che non tengono conto dell'evoluzione delle modalità formative e di apprendimento. In questa situazione agli apprendisti vengono assegnate mansioni ripetitive e poco professionalizzanti. Se a ciò aggiungiamo il salario piuttosto basso rispetto a quanto pagato ad altri apprendisti in altri settori (meccanica o panificazione), ben si comprendono le ragioni della scarsa

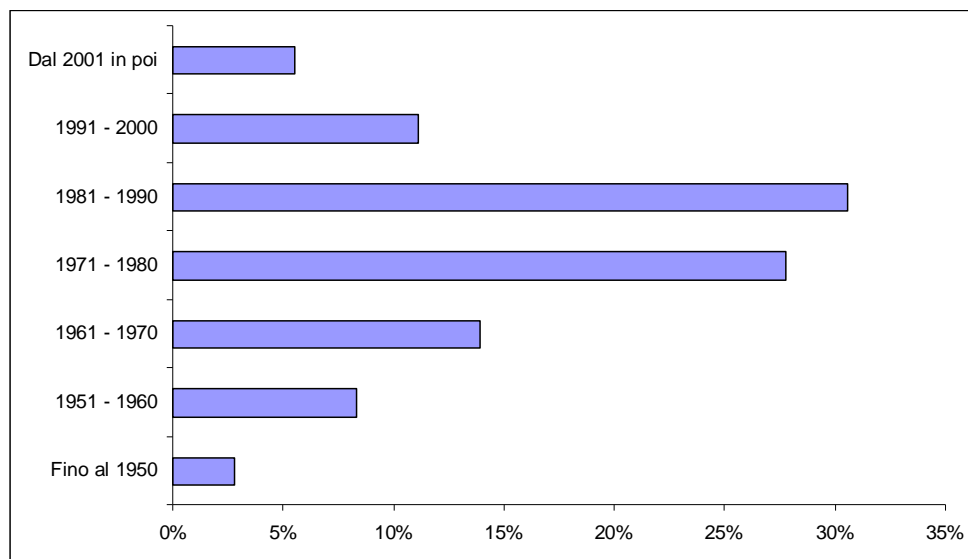
attrattività del lavoro nel settore della pelletteria per gli apprendisti presenti nel settore o per i giovani alle loro prime esperienze di lavoro.

Tabella 2 – Ripartizione addetti per tipologia qualifica professionale

Qualifiche	% su tot	Media per impresa
Imprenditore	14,7%	2,8
Collaboratori familiari	1,2%	0,2
Dirigenti	0,9%	0,2
Impiegati tecnici e quadri	3,1%	0,6
Impiegati amministrativi	8,8%	1,7
Operai specializzati	37,4%	7,1
Operai comuni e qualificati	24,5%	4,6
Apprendisti	9,4%	1,8
Totale	100,0%	18,9

Per quanto concerne l'età media delle imprese intervistate, essa risulta pari a 28,5 anni (Graf. 3), valore certo non basso, ma nemmeno elevato. La ripartizione per fascia di età mostra che le maggiori quote sono rilevabili per la classe 1971 – 1980 (27,8%) e per la successiva 1981 – 1990 (30,6%). Minore risulta essere la quota di aziende che si concentra nelle fasce estreme, anche se la percentuale di quella fondate recentemente è superiore a quelle create prima del 1950.

Grafico 3 – Ripartizione imprese per anno di fondazione



1.1 L'andamento del fatturato

In un'ottica statica (Tab. 3) osserviamo che la metà del campione ha dichiarato di aver raggiunto nel 2005 % un volume di fatturato superiore al milione di euro. Ciò è

ovviamente correlato alla composizione dell'insieme di imprese sottoposte all'indagine. La successiva tabella 3 mostra, infatti, che le imprese con più di 15 dipendenti si situano su classi di fatturato più elevate. Nessuna realtà, peraltro, risulta presente nella fascia estrema minore (fino a 60.000 Euro), mentre circa il 14% è presente nella classe compresa fra più di 60.000 e un massimo di 150.000; inoltre non troviamo entità nella terza classe intermedia, mentre il 36,1% risultano presenti nelle penultime due classi. Considerando le forme societarie, nella fascia più elevata troviamo la quasi totalità delle società di capitale (91,7%), un terzo delle società di persone e poco più di un quinto delle ditte individuali. Queste ultime sono maggiormente presenti nelle classi di fatturato fino alla soglia di 500.000 Euro.

Tabella 3 – Ripartizione imprese per classe di fatturato e classe di ampiezza in base al numero di lavoratori dipendenti

Dip	Fino a 60.000 €	Da 60.001 a 150.000 €	Da 150.001 a 250.000	Da 250.001 a 500.000 €	Da 500.001 a 1.000.000 €	Oltre 1.000.000 €	Totale
0 unità	-	100,0%	-	-	-	-	100,0%
1- 5.	-	50,0%	-	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%
6- 15	-	-	-	40,0%	13,3%	46,7%	100,0%
16- 25	-	-	-	-	16,7%	83,3%	100,0%
25-50	-	-	-	-	-	100,0%	100,0%
> 50 .	-	-	-	-	50,0%	50,0%	100,0%
Totale	-	13,9%	-	22,2%	13,9%	50,0%	100,0%

In una prospettiva dinamica, alle imprese è stata chiesta una valutazione dell'andamento del fatturato negli ultimi cinque anni (2001 – 2005), con riferimento alle seguenti cinque modalità di risposta, corrispondenti ad altrettante fasce di variazione: in forte crescita (oltre +30%); in crescita contenuta (tra 10% e 30%); stazionario (banda di oscillazione tra -10% e +10%); in calo contenuto (tra -10% e -30%); in forte calo (oltre -30%).

Occorre precisare che si è trattato di un periodo particolare, nel corso del quale si sono pienamente dispiegati alcuni processi importanti: 1) crisi –rapidamente assorbita- delle cosiddette “tigri asiatiche” nei primi anni del decennio, 2) accelerazione del processo di internazionalizzazione di molti cicli tecnico-produttivi, 3) sviluppo delle strategie di *global player* da parte di numerose imprese, appartenenti a differenti tipologie settoriali, 4) entrata nell'agone competitivo dei economie “continentali” come India e Cina.

I risultati di questi sommovimenti possono essere misurati in termini di cambiamento delle regole della dinamica competitiva, già soggetta alle profonde trasformazioni indotte dalla dinamica tecnico-economica degli anni '90, e di radicali mutamenti delle

modalità di comportamento necessarie per essere presenti in modo non effimero sui mercati globali.

Le imprese hanno quindi dovuto fronteggiare condizioni di mercato contraddistinte da estrema turbolenza, mentre si esplicava una dinamica selettiva piuttosto drastica.

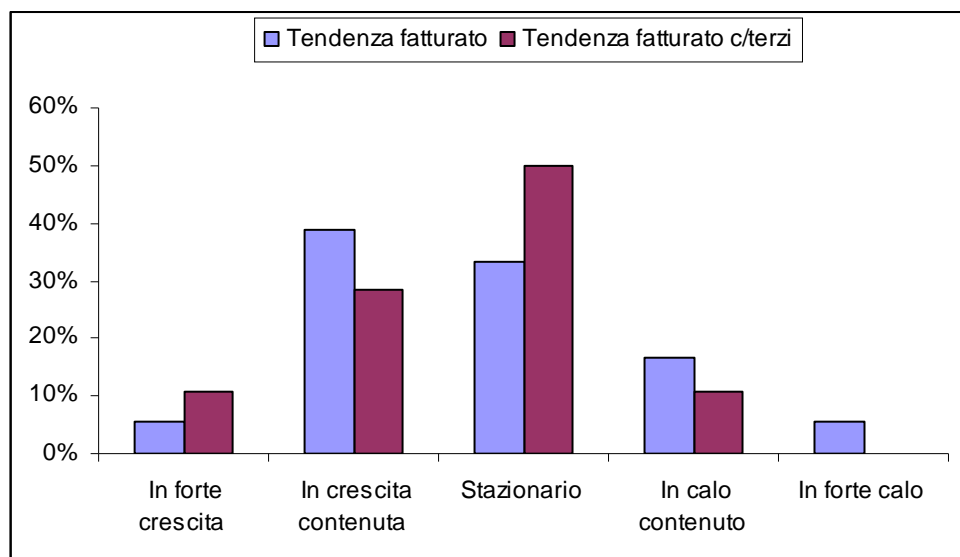
Il settore delle pelletteria dell'area fiorentina ha comunque mostrato capacità reattive e duttilità strategica tali da consentire l'ottenimento di apprezzabili performances economico-produttive nel corso degli ultimi anni. Recenti ricerche (Bacci, 2004) hanno mostrato la funzione propulsiva esercitata in tal senso da imprese leader, che possono aver agito da *driver* verso l'apparato produttivo distribuito. Ciò è comprovato anche dai risultati conoscitivi acquisiti mediante le Indagini congiunturali elaborate del servizio studi della CNA della Provincia di Firenze (2000-2006, primo semestre). In esse viene documentata la dinamica diffusiva degli impulsi generati dai *leader*: effetti di rallentamento (2001-2003) e successiva ripresa e consolidamento –in termini di fatturato e ordini- per le piccole imprese della pelletteria distribuita nell'area fiorentina e nel Valdarno aretino.

Tutto questo ha quindi inciso sulle risposte rilevate per quanto riguarda l'andamento complessivo del fatturato in un arco temporale quinquennale (Graf. 4). Possiamo comunque dire che nel complesso emerge una valutazione intonata prevalentemente alla "prudenza", all'interno di un quadro complessivo non tale da ingenerare valutazioni pessimistiche. In particolare, un terzo delle imprese è caratterizzato da una stazionarietà del fatturato, il 38,9% ha dichiarato di aver beneficiato di un fatturato in crescita contenuta, mentre il 5,6% ha registrato una forte crescita. Da rilevare che quest'ultima percentuale eguaglia la quota di quelle che ha dichiarato di aver avuto il fatturato in forte calo e che nel complesso la percentuale di imprese con il fatturato in crescita (crescita contenuta + forte crescita; 44,4%) è risultata ampiamente superiore (pari al doppio) a quella di unità che hanno subito un calo (calo contenuto + forte calo, 22,2%). L'aumento di fatturato ha riguardato prevalentemente aziende che si situano sulle classi medio – alte in termini di ricchezza complessiva creata nel 2005 (ovvero con fatturato superiore ai 500.000 Euro).

La quota di fatturato destinata al conto terzi, in questi ultimi cinque anni è sostanzialmente rimasta stabile per metà del campione, mentre è aumentata per circa un altro 40%, ad indicare un riposizionamento strategico-operativo verso la quota di

produzione conto terzi, soprattutto per chi opera in regime misto (c/proprio e c/terzi, pari ad un +60%).

Grafico 4 – *L'andamento del fatturato e della quota di fatturato c/terzi negli ultimi cinque anni (2001 – 2005)*



2 Le modalità di rapporto con il mercato

Recenti studi in tema di rapporto con il mercato da parte di imprese della pelletteria hanno evidenziato una netta prevalenza delle imprese contoterziste. L'ultimo rapporto CNA (gennaio 2006) per la provincia di Firenze ha mostrato un'incidenza delle imprese operanti c/terzi pari all'81,8%, mentre un'indagine IRPET (Zanni e Labory, 2004) ha calcolato un peso sul campione studiato pari all'87,9%.

La riflessione in materia può a nostro avviso proficuamente iniziare con una classificazione delle tipologie relazionali tra committenti e PMI.

A tal fine la Tabella 4 ripropone la tassonomia, elaborata in relazione ad unità della pelletteria e del calzaturiero operanti nell'area fiorentina e nel Valdarno aretino (Zanni e Labory, 2004). La categorizzazione è basata su determinate variabili: grado di indipendenza nella definizione del modello da realizzare; specifiche di lavorazione; complessità dell'attività svolta dall'impresa; posizione lungo la filiera produttiva. Su questa base sono state individuate cinque tipologie di imprese: sub-fornitore "semplice"; sub-fornitore "di fase"; sub-fornitore "partner"; sub-fornitore "misto";

impresa indipendente. E' interessante rilevare come gli autori evidenzino una certa "prevalenza di relazioni di tipo autoritario" caratterizzanti il rapporto tra impresa *leader* e sub-fornitori, con questi ultimi che mantengono "un relativamente limitato grado di autonomia e iniziativa". Nettamente distinto è il ruolo dei sub-fornitori partner, che hanno maggiori capacità tecniche e sono in grado di operare in modo meno rigido e schematico, dato che posseggono le capacità per svolgere anche l'attività di progettazione.

Tabella 4 – Classificazione "teorica" dei fornitori riferendosi alle piccole imprese della pelletteria e del calzaturiero operanti nell'area fiorentina e nel Valdarno aretino

Tipo di attori	Tipo di lavorazione/prodotto svolta/o (oggetto dello scambio)	Numero clienti (tipo di mercato)
1. Sub-fornitore "semplice"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esegue lavorazioni semplici, ovvero fa parti di un prodotto ▪ Non fanno progettazione in quanto il committente impone loro il modello e le specifiche di lavorazione ▪ Il committente impone i fornitori di materia prima e/o fornisce le materie prime 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclusivi o "satelliti" (lavorano con un <i>leader</i>) ▪ Non esclusivi (lavorano con due o più <i>leader</i>)
2. Sub-fornitore "di fase"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Svolge lavorazioni più complesse o addirittura fornisce un prodotto finito ▪ Decidono quali metodi di lavoro utilizzare ▪ È un'impresa con maggiori capacità tecniche (si è aggiornata tecnologicamente) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclusivi o "satelliti" (lavorano con un <i>leader</i>) ▪ Non esclusivi (lavorano con due o più <i>leader</i>)
3. Sub-fornitore "partner"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esegue prevalentemente prodotti finiti ▪ Fa attività di progettazione (o meglio co-progettazione) ▪ È un'impresa con più elevate capacità tecniche e gestionali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclusivi o "satelliti" (lavorano con un <i>leader</i>) ▪ Non esclusivi (lavorano con due o più <i>leader</i>)
4. Sub-fornitore "misto"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Come sub-fornitori n. 2 o n.3 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresa <i>leader</i> (1 o più) ▪ Mercato finale
5. Impresa indipendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esegue un prodotto finito ▪ Produce per il magazzino o <i>make to order</i> (su commessa) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercato finale

Fonte: Zanni e Labory, 2004

In altra parte della stessa ricerca alla base della categorizzazione riprodotta (Labory e Lombardi, 2004) viene sviluppata un'analisi approfondita sia dei flussi informativi (natura, tipologia, organizzazione) che sono alla base dei rapporti tra le unità appartenenti alle suddette categorie, sia dei fattori (reputazionali, tecnico-professionali) che orientano la "geometria delle connessioni" interaziendali. Il punto di arrivo dell'indagine è in questo caso l'individuazione di precisi pattern relazionali (vedi oltre).

Per quanto riguarda la nostra indagine, le imprese che operano in conto terzi pesano per un 63,9% (Tab. 5), perché, come si è già precisato nel paragrafo iniziale, nel campione selezionato è elevata la quota di quelle più strutturate, le quali si caratterizzano per un maggior orientamento verso il conto proprio (che sul totale incide per un 22,2%) o verso forme miste (13,9%). In tal senso il 50% delle unità che lavorano esclusivamente in conto proprio ha più di 15 dipendenti, rispetto al 30,4% di quelle attive in qualità di contoterziste.

Tabella 5 – Imprese per modalità di rapporto con il mercato e confronto con altre indagini

	Indagine diretta	CNA (gennaio 2006)	IRPET (2004)
C/terzi	63,9%	81,8%	87,9%
C/proprio	22,2%	12,1%	4,8%
Miste	13,9%	6,1%	7,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Le imprese conto-terziste adottano come forma giuridica particolarmente la società di persone (43,5%); quelle che vendono direttamente sul mercato finale o in conto proprio o in regime misto (c/proprio e c/terzi) operano in prevalenza sotto forma di società di capitale (46,2%).

La collocazione di mercato condiziona fortemente la composizione occupazionale (Tab. 6).

Tabella 6 – Ripartizione degli addetti tra imprese in base alla modalità di rapporto con il mercato

	Conto Terzi	Contro Proprio	Mista	Totale
Imprenditore	14,3%	15,2%	15,9%	14,7%
Collaboratori familiari	1,6%	0,0%	1,1%	1,2%
Dirigenti	0,5%	0,6%	3,4%	0,9%
Impiegati tecnici e quadri	2,1%	6,1%	2,3%	3,1%
Impiegati amministrativi	3,3%	25,5%	4,5%	8,8%
Operai Specializzati	31,5%	47,3%	47,7%	37,4%
Operai comuni e qualificati	32,5%	4,8%	22,7%	24,5%
Apprendisti	14,3%	0,6%	2,3%	9,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le aziende in conto proprio hanno una quota doppia rispetto alla media di impiegati tecnici (6% invece di 3%), una percentuale tripla di impiegati amministrativi (25% invece di 9%) ed una ampiamente superiore di operai specializzati (47% invece di 37%); al contrario hanno una quota di apprendisti e operai comuni pari ad un settimo (5% invece di 35%) di quella rilevabile nella media delle imprese del settore. Questi dati possono essere interpretati come segnali indiretti sia dell'ampiezza del

decentramento delle lavorazioni semplici operate dalle imprese più forti, sia del processo di selezione e segmentazione della manodopera (in cui le imprese terziste fungono da “porte di ingresso” nel mercato del lavoro settoriale).

Coerentemente con la loro maggiore strutturazione dimensionale, le imprese che operano in conto proprio tendono a posizionarsi su classi di fatturato medio – alte, così come le miste (Tab. 7). Tuttavia non vi è alcuna relazione diretta fra queste variabili, ed esiste un nucleo di realtà conto-terziste con elevati fatturati; in particolare la parte di esse con un fatturato superiore ai 500.000 Euro nel 2005 ammontano al 60,9%, mentre sono il 62,5% quelle imprese in conto proprio e l’80% quelle operanti in regime misto.

Tabella 7 – Classe di fatturato e modalità di rapporto con il mercato

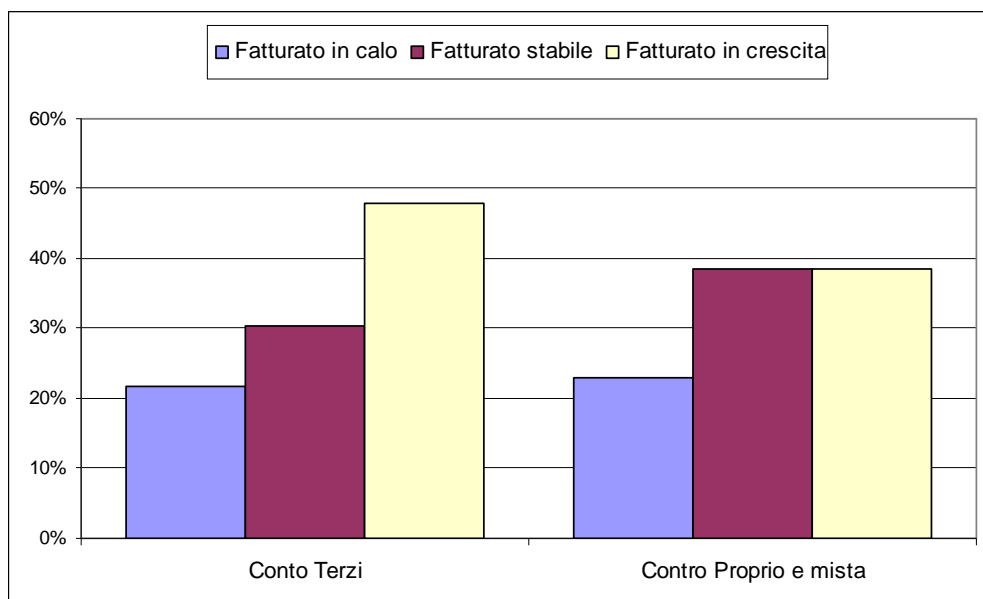
	Conto Terzi	Conto Proprio	Mista	Totale
0-60.000 €	-	-	-	-
60.001-150.000 €	17,4%	12,5%	-	13,9%
150.001-250.000 €	-	-	-	-
250.001-500.000 €	21,7%	25,0%	20,0%	22,2%
500.001-1.000.000 €	17,4%	12,5%	-	13,9%
>1.000.000 €	43,5%	50,0%	80,0%	50,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Considerando l’andamento del fatturato negli ultimi cinque anni (Graf. 5), le più dinamiche sono risultate essere proprio le conto-terziste, dal momento che il 47,8% di esse ha fatto registrare una crescita (sommando le due modalità di risposta contenuta e forte) rispetto al 38,5% delle imprese operanti in regime di conto proprio o misto.

La maggiore dinamicità delle conto-terziste appare correlata all’appartenenza ad una filiera, coordinata da un’impresa *leader* in possesso di un marchio di rilievo. Il dinamismo tende quindi a riflettere quello del *leader* di riferimento. Ciò è coerente con quanto precedentemente affermato sulla base delle indagini congiunturali della CNA provinciale di Firenze e con le riflessioni a proposito del ruolo di *driver* dei cambiamenti esercitato dalle imprese *leader*.

Negli ultimi dieci anni una situazione sicuramente diversa ha interessato le imprese in conto proprio, investite da una dinamica fortemente selettiva, tanto che molte hanno riorientato, non senza difficoltà, in parte o *in toto* l’attività verso la produzione in conto terzi, optando per un regime misto.

Ciò è l’effetto su scala micro dei processi di trasformazione brevemente illustrati nel paragrafo iniziale.

Grafico 5 – *Andamento del fatturato e modalità di rapporto con il mercato*

Sulla base delle proprietà mostrate dalla dinamica evolutiva di lungo periodo, ivi descritta, è logico assumere che gli spazi economico-produttivi principali si aprano soprattutto per imprese con strategie di *brand*, connesse a reti distributive strutturate su scala molto ampia oppure operanti in relazione a disegni strategici di *franchising*, che permettono di incrementare la capacità di reazione e il controllo sul mercato.

A questo proposito possono essere utili i risultati, ottenuti una recente indagine (Labory e Lombardi, 2004) e concernenti le configurazioni relazionali che caratterizzano i sistemi produttivi locali, nell'ambito dei quali operano le imprese toscane della pelletteria (provincia di Firenze e Valdarno aretino). La ricerca in questione ha ricostruito, sulla base di un preciso schema teorico e l'impiego di una apposita strumentazione di rilevazione empirica (*network analysis*), gli assetti reticolari incentrati sulle imprese leader operanti nella pelletteria e nelle calzature. Sono state in particolare studiate la tipologia dei flussi informativi (*cascade model*, *interactive model*) e la loro natura, a partire dai quali sono stati individuati differenti assetti relazionali. Di ciascuno di essi è stata elaborata una rappresentazione grafica, in funzione dei valori assunti dai parametri identificativi della dinamica interattiva tra unità e delle strutture reticolari che caratterizzano sia i maggiori leader che alcune imprese autonome (in grado di proiettarsi autonomamente sui mercati).

Tra i risultati più interessanti è proprio il seguente: intorno alle grandi imprese *leader*³ tendono a configurarsi una molteplicità di strutture relazionali, alcune con gradi più elevati di verticalizzazione informativa, altre con livelli più orizzontali di comunicazione e intreccio relazionale.

La tradizionale rappresentazione di un sistema piramidale standard, con al vertice le grandi e medie firme (nazionali ed estere), sembra cogliere solo parte dei processi in atto. Ci riferiamo alle cosiddette catene di fornitura secondo lo schema “ideale”, che semplifica alcune proprietà generali del modello rappresentativo (figura 1), ovvero la distinzione di sub-fornitori in almeno tre livelli, a seconda dell’unità che assegna le commesse, del livello di specializzazione e della gamma/tipologia di lavorazioni svolte. Questa rappresentazione del sistema di relazioni di sub-fornitura è “ideale” ed “astratta”, nel senso che vi possono essere modalità realizzative estremamente differenti, dal momento che le relazioni non si attuano in modo automatico fra i vari livelli di sub-fornitura e non è affatto scontato che sia sempre verificata questa suddivisione.

In riferimento all’indagine precedentemente citata, è opportuno sottolineare che proprio l’analisi della tipologia e della natura dei flussi informativi, insieme a quella dei fattori reputazionali e tecnico-organizzativi, ha consentito di descrivere molteplici strutture relazionali, con le seguenti caratteristiche:

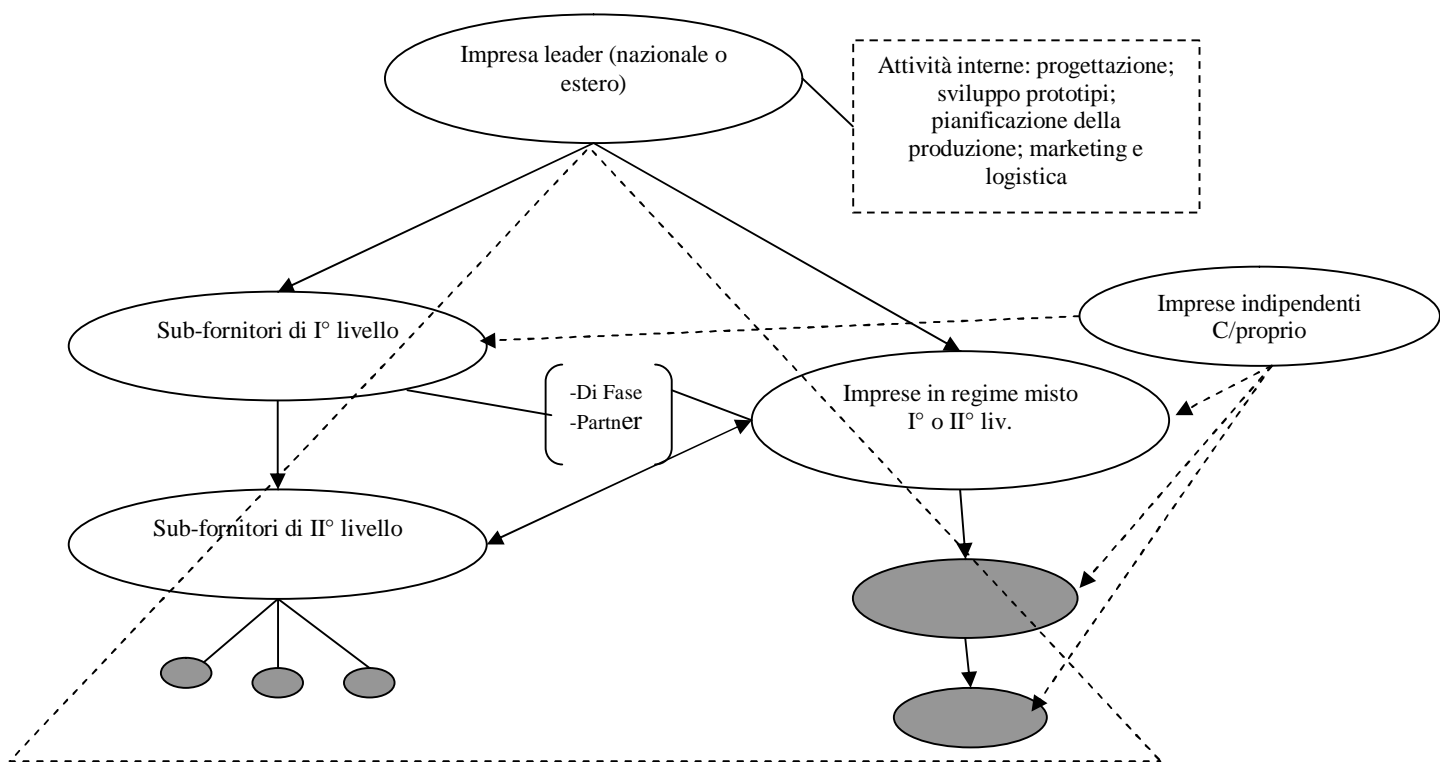
- 1) A seconda delle modalità di sviluppo delle dinamiche interattive tra unità (tipologia e sistema dei flussi di informazioni) si hanno molteplici sistemi di relazioni (lineari, ricorsive, cicli di *feedback*).
- 2) Sono state rilevate parziali sovrapposizioni tra strutture reticolari differenzialmente organizzate (verticali, meno “gerarchiche”, tendenzialmente auto-contenute).
- 3) La scala territoriale delle reti può essere molto differente, a seconda delle strategie di proiezione sui mercati globali.

³ Per impresa *leader* intendiamo riferirci ad un’impresa in grado di “determinare o indurre comportamenti nei sistemi territoriali di impresa in cui è posta, o attraverso legami e connessioni dirette con imprese fornitrici e sub-fornitrici o attraverso un ruolo indiretto di *benchmarking*” (Bortolotti, 2002a); considerando le classiche variabili dimensionali (addetti e fatturato) e il grado di eccellenza tecnologica e mercatistica, le imprese *leader* operanti nella pelletteria e più in generale nel sistema moda possono essere suddivise in due ulteriori tipologie (Bacci e Zanni, 2004): grandi aziende *global player* e PMI locali *leader* di marchio.

- 4) Vi sono differenti forme relazionali, che attingono ad una sorta “sostrato locale” di competenze tecnico-produttive, accumulate a livello di imprese e di forza lavoro.

Il tutto ovviamente si traduce in diffuse asimmetrie informative e relazionali tra imprese *leader* e la unità variamente stratificate. Alle asimmetrie corrisponde, specie nel caso delle principali unità committenti, un potere contrattuale che si manifesta in maniera più accentuata nelle fasi congiunturali critiche, riflettendosi sia sul ritocco dei prezzi praticati verso i sub-fornitori sia sulle modalità di gestione quantitativa delle commesse (CNA, 2004, 2005 e 2006; Batazzi, Bortolotti e Simoni, 2004; Bacci, 2004).

Figura 1 – *La governance locale nel settore pelletteria in provincia di Firenze*



Nei paragrafi seguenti sono descritte le principali caratteristiche delle imprese operanti in conto proprio (comprese le miste) e in conto terzi.

2.1 Le imprese operanti in conto proprio e in regime misto

Le valutazioni relative a questa sezione del questionario, più ancora di quelle del resto della ricerca, richiedono particolare cautela nel commento dei dati, perché si riferiscono ad un numero esiguo di rispondenti (12) e devono quindi essere ritenute puramente indicative di linee di tendenza molto generali.

La collocazione sul mercato come azienda non terzista (o almeno non *esclusivamente* terzista) in oltre l'80% dei casi *non è* il risultato di un processo evolutivo di un'azienda già contoterzista: solo il 18% delle unità in conto proprio intervistate ha, in precedenza, svolto un ruolo di terzista.

Queste aziende sembrano sostanzialmente coincidere con i medio-piccoli produttori indipendenti, descritti da altre indagini (Batazzi, Bortolotti e Simoni, 2005) come una componente fondamentale del sistema pellettiero fiorentino.

In sostanza, quindi, sembra fondato ritenere che il sotto-insieme di realtà produttive intervistate sia espressione di un peculiare processo, che si è sviluppato nel recente passato ed ha visto la progressiva riduzione dell'operatività di piccole imprese in grado di proiettarsi autonomamente sui mercati. I cambiamenti, brevemente descritti nei paragrafi iniziali, hanno verosimilmente indotto molte piccole aziende ad adottare quelle che possiamo definire vere e proprie "strategie di diversificazione", ovvero mix di produzione in conto proprio e in conto terzi, al fine di ampliare la gamma di opportunità produttive. Solo entità in grado di realizzare una adeguata crescita strutturale sono riuscite a preservare la propria autonomia⁴.

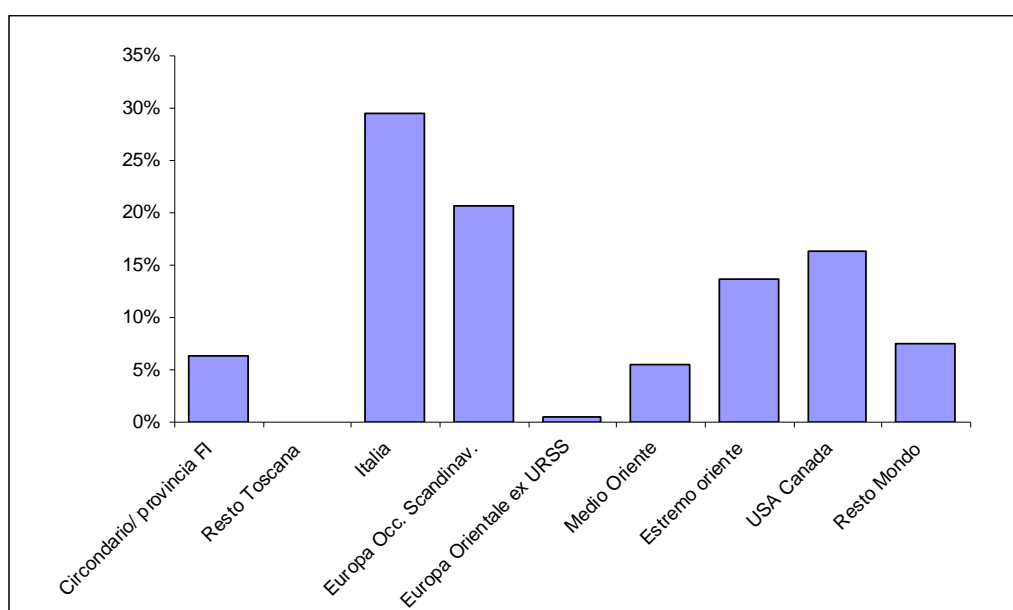
Tornando all'esame delle interviste, condotte presso il sotto-insieme del campione, il mercato di vendita è, in media, distribuito su diverse dimensioni (Graf. 6): italiano per circa il 30%, europeo occidentale per il 21%, nordamericano per il 16%, asiatico per il 14%, locale (provinciale) per il 6%, mediorientale per il 5%, relativo al "resto del mondo" per il 7% e solo per lo 0,5% europeo – orientale. Tuttavia è proprio quest'ultima l'unica area individuata di possibile espansione di mercato (dalla maggioranza dell'80% che si dichiara interessato ad ampliare geograficamente il proprio mercato).

In realtà le imprese intervistate hanno una forte specializzazione negli sbocchi: il 27% ha come prevalente il mercato nazionale e per una quota analoga il mercato nazionale assorbe il 40% del fatturato. Salvo che per l'Europa Orientale, ogni macroarea geografica è indicata come destinazione predominante da almeno una delle aziende intervistate: ad esempio solo tre aziende indicano una presenza su quella asiatica, che in media conta per il 50% del fatturato di quelle tre aziende. Ciò lascia intuire l'importanza delle relazioni specifiche di mercato, che le singole imprese si costruiscono nel tempo.

⁴ Alcune di esse sono state analizzate in precedenti ricerche (Bacci, 2004).

Questa compartimentazione dei mercati si riflette nell'estrema disomogeneità delle risposte relative ai fattori che sono ritenute forti barriere all'ingresso in ciascuna area di destinazione. Il costo della comunicazione su marchi e brand è ritenuto il maggiore ostacolo (31% delle segnalazioni) sul mercato nordamericano, seguito dai costi connessi al ruolo degli intermediari e dal costo della partecipazione a fiere e mostre; anche sui mercati europei-orientali il costo della pubblicizzazione è la voce problematica più segnalata, mentre sia in Europa occidentale che in Estremo oriente il costo della partecipazione a fiere e mostre è indicato come ostacolo principale. Specifici ostacoli vengono segnalati a proposito dei paesi mediorientali. Nel complesso maggiori rilievi critici sono rivolti al mercato nordamericano, ma in ogni caso vi è una certa dispersione delle segnalazioni di elementi problematici.

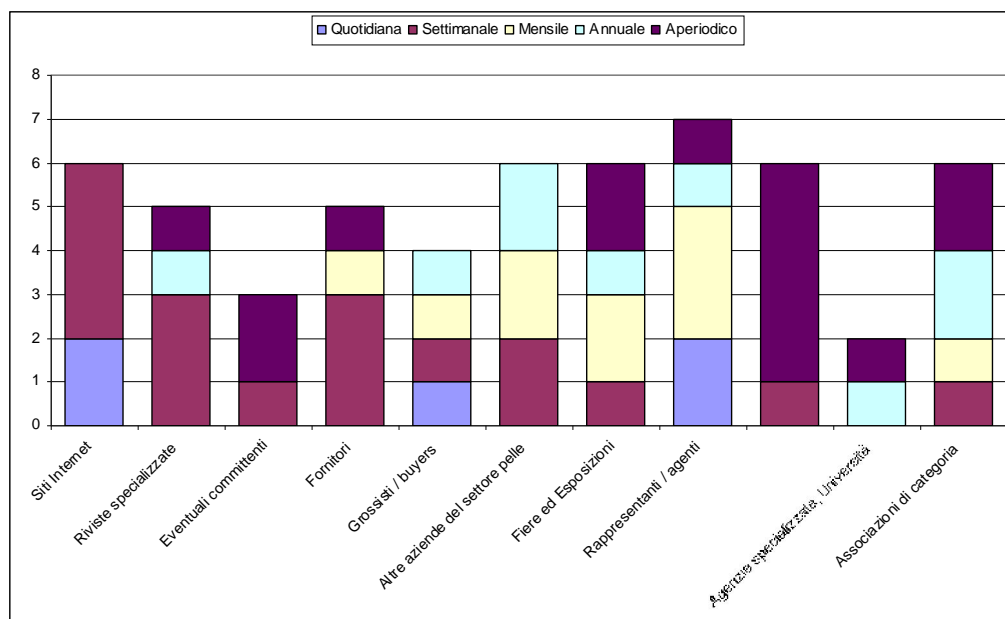
Grafico 6 – *Imprese operanti in conto proprio e in regime misto per area geografica di vendita*



L'acquisizione di informazioni di mercato (che in genere non è indicata come punto problematico in termini di costo) è ottenuta ricorrendo ad una molteplicità di fonti (in media cinque per azienda) (Graf. 7). Agenti e rappresentanti sono i canali più segnalati, di solito con frequenza mensile, ma in alcuni casi anche giornaliera. Ognuna delle altre possibili fonti informative è utilizzata da circa metà delle imprese: Internet (con frequenza al più settimanale), le riviste specializzate (spesso settimanalmente), i fornitori (settimanalmente), altre aziende del settore (mensilmente), la partecipazione a

mostre e fiere (con cadenza mensile-annuale), gli intermediari specializzati (in maniera non periodica), le associazioni di categoria (con frequenza annuale). I grossisti, i buyers e soprattutto le strutture specializzate e universitarie (consultate solo da un paio di imprese rispondenti) sono utilizzati in misura minore.

Grafico 7 – Fonti utilizzate per trarre informazioni sul mercato (indici, costi delle materie prime, ecc.)



Consorzi e commercializzazione congiunta sono gli strumenti di proiezione sul mercato più utilizzati da circa un quarto delle imprese intervistate; tuttavia almeno metà di esse citano “altri strumenti”.

Abbastanza articolata è anche la risposta relativa all’importanza di vari “fattori di successo”: per tutte la qualità del prodotto (intesa anche come caratterizzazione territoriale) è di elevata rilevanza e per quasi tutte è parimenti rilevante la struttura commerciale. Va però osservato che, in risposta ad una precedente domanda, nessuna l’aveva indicata come un fattore di costo in grado di impedire la presenza in determinati mercati. “Marchi e brand”, “pubblicità” e “rete logistica” sono comunque individuati mediamente come “poco” e “molto” importanti.

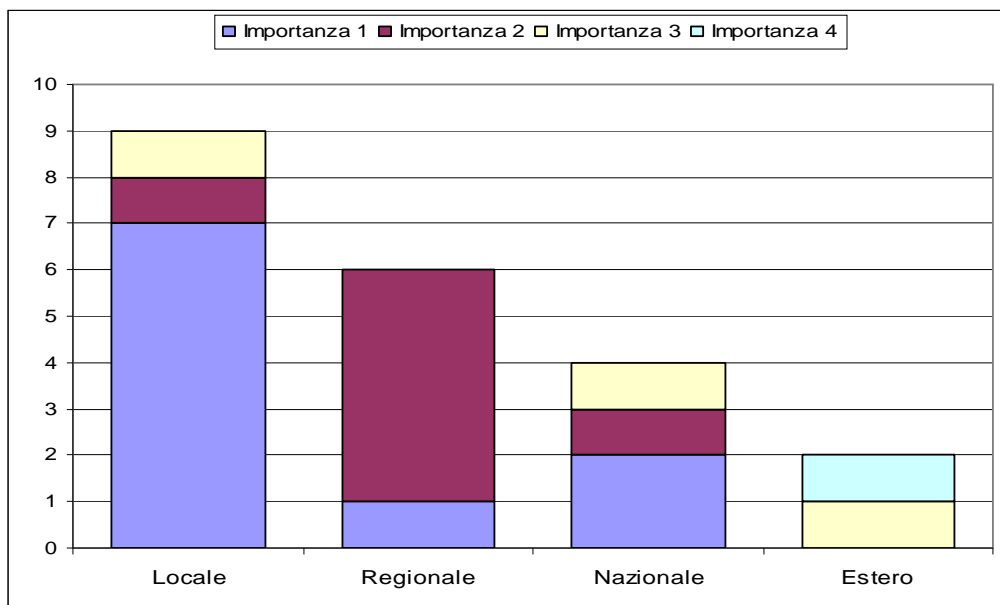
Anche sulla contrazione obiettiva degli spazi di mercato per i marchi indipendenti non c’è unanimità: si tratta di una tendenza in atto per circa metà del campione, ma non per l’altra metà. Inoltre per il 18 % è una tendenza destinata a intensificarsi nel tempo ed una analoga percentuale prevede difficoltà di sopravvivenza per le produzioni di

nicchia. Per quest'ultimo caso (sviluppo di strategie di nicchia), il 70% sostiene la "creazione di strategie di filiera" e il 60% la promozione di accordi di commercializzazione tra imprese (molto minore invece è il consenso verso le strategie di sviluppo comune dei prodotti).

Bisogna a questo proposito ricordare che analisi approfondite del sistema produttivo locale della pelletteria mettono in luce come il collegamento con le reti di fornitura delle imprese leader abbia alcuni significativi effetti di traino per le PMI che entrano a farne, specie se si attiva un processo parallelo di qualificazione imprenditoriale (Bacci, 2004). Le imprese con proprio marchio (che includono anche quelle "miste", attive in conto proprio e in conto terzi) hanno normalmente una propria rete consolidata di fornitori (come, del resto, anche molti terzisti). Per "tenere i contatti" in questa rete, tutte indicano come strumenti di uso frequente le "visite dirette" e il telefono, mentre circa l'80% usa più frequentemente anche il fax. Se la posta elettronica viene utilizzata in modo occasionale e sporadico, altri strumenti più formalizzati di comunicazione trovano un uso molto "diradato" o addirittura inesistente: internet, le reti intranet, o altri supporti magnetici-informatici. Occorre tenere presente che il nostro campione esclude le grandi firme di rilevanza internazionale, come Gucci o Prada, che fanno ampio ricorso a strumenti tipo Intranet nella comunicazione con i propri sub-fornitori. Per contro appare evidente che le imprese medie intervistate si affidano prevalentemente a relazioni di prossimità (intese in senso lato) e di tipo personalistico. Del resto il 70% degli intervistati attribuisce la massima importanza alle relazioni con sub-fornitori locali (il 10% si riferisce a sub-fornitori di altre aree regionali e il 20% a sub-fornitori nazionali) (Graf. 8). L'importanza dei fornitori esteri è segnalata, peraltro, come minima o trascurabile dal 20% delle unità indagate. Quest'ultimo dato genera qualche perplessità e induce a ritenere che forse è l'esito dell'immagine negativa che ha tuttora il ricorso a fornitori di paesi esteri, di solito dell'area asiatica. È importante comunque rilevare come, in secondo piano ma in maniera non irrilevante, risalti anche l'importanza di altre aree regionali nel processo di sub-fornitura (si può ipotizzare l'area amiatina o quella pisana).

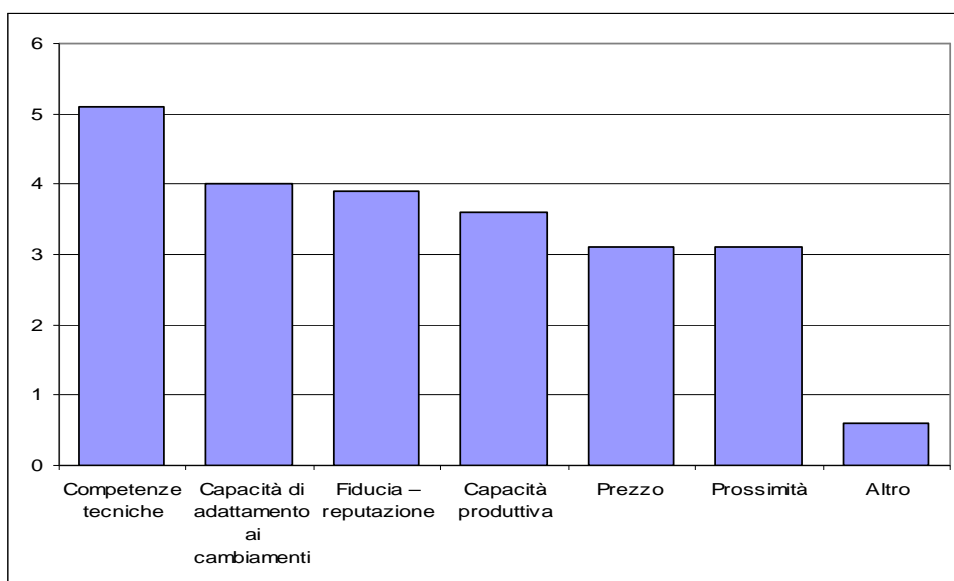
Il carattere personalistico delle relazioni di sub-fornitura emerge anche dal 78% di chi ha un basso ricambio dei sub-fornitori (neanche una volta ogni cinque anni).

Grafico 8 – Localizzazione dei sub-fornitori delle imprese operanti in conto proprio e in regime misto



Tra i criteri di scelta dei fornitori (Graf. 9) emerge come primo criterio la disponibilità di competenze tecniche (5,1 su una scala da 1 a 6), seguito dalla capacità di adattamento (4,0), dalla fiducia e reputazione (3,9) e dalla capacità produttiva (3,6). Meno rilevanti (ma pur sempre con un livello di 3,1) sono il prezzo e la prossimità.

Grafico 9 – Criteri di scelta dei sub-fornitori



Tutto ciò è del tutto coerente con i risultati conoscitivi acquisiti con altre ricerche (Laory e Lombardi, 2004), dove emerge lo stretto intreccio dinamico tra componenti reputazionali e variabili tecnico-produttive nel determinare la scelta dei sub-fornitori.

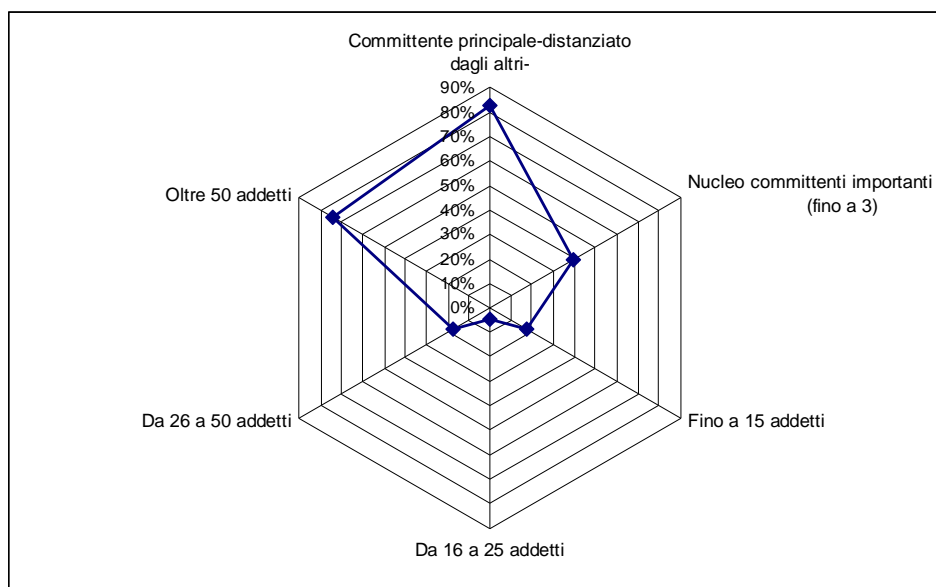
2.2 Le imprese operanti in regime di conto terzi

Le imprese che operano esclusivamente in regime di sub-fornitura appaiono fortemente orientate alla mono-committenza: l'82,6% ha un committente principale "nettamente distanziato" rispetto agli altri e la quota di aziende con un piccolo nucleo di committenti è di poco inferiore al 40%.

Questa caratteristica differenzia sostanzialmente il campione indagato da quello, molto più ampio, su cui è stata condotta una recente indagine, più volte citata in precedenza (Bacci, 2004), ma è al tempo stesso espressione peculiare di precise dinamiche di "verticalità relazionale", che comunque contraddistinguono una parte non irrilevante del sistema produttivo locale.

Dal punto di vista dimensionale, nel campione indagato prevalgono relazioni di sub-fornitura con committenti maggiormente strutturati (Graf. 10): un'ampia quota di imprese contoterziste, pari a circa il 74%, ha come committente principale unità con oltre 50 addetti. Possiamo supporre che in tali casi si tratta di *leader con brand*, oppure di sub-fornitori di primo livello.

Grafico 10 – Numerosità e dimensione dei committenti delle imprese contoterziste



E' conseguentemente fondato ipotizzare che la maggior quota di imprese appartenenti a questo sotto-insieme si collochi al primo o al secondo dei primi due livelli del *network* di sub-fornitura. Vi è inoltre anche una minor quota di realtà (17,4%) con committenti tra i 26 e i 50 addetti o le cui dimensioni arrivano al massimo ai 15 addetti (17,4%). In quest'ultimo caso potrebbe trattarsi di committenti rappresentati da imprese indipendenti, che operano in conto proprio, oppure da sub-fornitori posizionati ad un livello superiore della gerarchia produttiva, a sua volta coordinata da una *griffe* di riferimento.

Nel 48% dei casi circa il committente fornisce al proprio sub-fornitore uno schema dei tempi di produzione previsti per ogni singolo articolo, sulla base di una suddivisione per fasi e sottofasi di processo, ma tale schema non sempre è completo.

Per quanto concerne il ciclo produttivo, i rapporti tra azienda e committenti riguardano prevalentemente l'esecuzione di lavorazioni su commesse quantitative (91,3%); vi sono anche situazioni in cui è prefigurata la possibilità di apportare modifiche ai prodotti ordinati (34,8%) e di eseguire lavorazioni particolarmente specializzate, non presenti nell'azienda del committente (34,8%): siamo probabilmente di fronte a "sub-fornitori di fase" o "sub-fornitori partner" (vedi classificazione introdotta nella Tab. 4).

Le modalità di comunicazione impiegate in misura maggiormente frequente nei rapporti con il committente (Tab. 8) sono le visite dirette (65,2%), la posta elettronica (51,2%) ed ovviamente fax e telefono.

Tabella 8 – *Principali modalità di comunicazione tra contoterzisti e committenti*

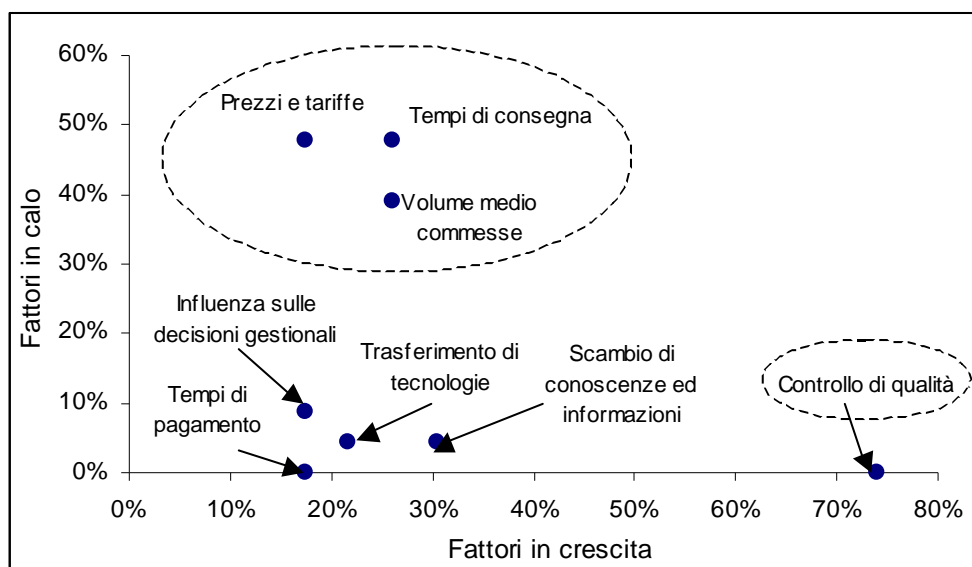
Modalità di comunicazione	Mai	Occas.	Spesso
Visite dirette	4,3%	30,4%	65,2%
Supporti magnetici informatici	69,6%	13,0%	17,4%
Posta elettronica	30,4%	17,4%	52,2%
Rete informatica esterna (Internet)	60,9%	17,4%	17,4%
Rete informatica interna (Intranet)	69,6%	8,7%	21,7%
Fax	4,3%	4,3%	91,3%
Telefono	0,0%	4,3%	95,7%

L'impiego frequente di reti informatiche (interne ed esterne) è presente al massimo in una quota di aziende di poco superiore al 20%; quest'ultimo strumento comunicativo è

assai rilevante per il miglioramento dell'efficienza gestionale e la riduzione (o l'eliminazione) di scorte dal processo produttivo.

Negli ultimi cinque anni il rapporto con i committenti ha comunque subito alcune modifiche nei fattori identificativi, soprattutto per quanto riguarda gli ambiti di riferimento. Nella maggior dei casi tali variazioni non hanno certo giovato alle imprese contoterziste: emerge che nell'ultimo quinquennio i committenti hanno riorientato le relazioni di sub-fornitura verso una maggiormente gerarchizzazione, con l'effetto di aumentare –a loro favore- l'asimmetria nel potere contrattuale esercitato all'interno delle relazioni di sub-fornitura. I fattori sono illustrati nel successivo Graf. 11, in cui abbiamo cerchiato quelli che hanno avuto un influsso negativo sui conto-terzisti: prevale una riduzione dei tempi di consegna (47,8%), del volume medio delle commesse (39,1%) e dei prezzi praticati (47,8%); inoltre ad esse si aggiunge un aumento del controllo di qualità esercitato dal committente (73,9%).

Grafico 11 – Fattori identificativi degli ambiti del rapporto committente – terzista



La riduzione dei tempi di consegna richiesta da questi ultimi, determinata in primo luogo dall'andamento delle tendenze della moda, rappresenta un fattore critico non secondario, dal momento che influisce sull'accorciamento dei tempi di programmazione della produzione, determinando così ostacoli nell'approvvigionamento dei materiali, che può a sua volta corrispondere dinamicamente alle esigenze della programmazione. Tutto ciò avviene mentre il prodotto deve essere realizzato nel minor tempo possibile

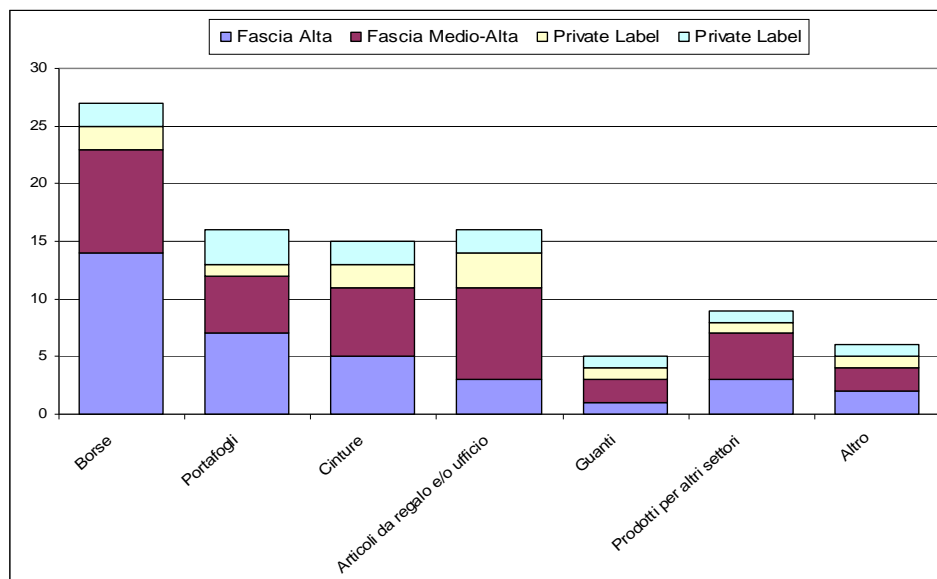
rispettando standard di qualità sempre più rigidi e stringenti. Per questa via aumenta il rischio di una compressione dei margini di profitto per le PMI contoterziste e soprattutto per quelle che hanno difficoltà nel riorientare i processi produttivi adottando innovazioni organizzative (praticamente la maggioranza di esse).

Occorre rilevare che risultano in crescita anche le relazioni, tra committente e sub-fornitori, finalizzate al trasferimento di tecnologie (21,7%) e allo scambio di conoscenze e informazioni (30,4%), anche se riguardano una minor quota di imprese, ovvero quelle che operano fondamentalmente nel bacino dei pochi e “fidati” partner del *leader* di riferimento.

3 La gestione del processo produttivo

Per quanto concerne la tipologia produttiva (Graf. 12), nelle aziende intervistate prevale la produzione di borse (26 casi), seguita da quella di portafogli (16), articoli da regalo-

Grafico 12 – I prodotti realizzati e loro posizionamento sul mercato



ufficio (15), cinture (15) e, per un numeri inferiore di unità, beni per altri settori produttivi (9), guanti (5) e altre tipologie di beni (6). Vi sono anche alcune realtà che producono più di una tipologia di prodotto.

Si tratta per lo più di produzioni di fascia alta (soprattutto nel caso delle borse), ma non trascurabile è anche quella medio-alta (in quasi tutti i prodotti) e, con valori più bassi, quella per la grande distribuzione (in questo mercato le più numerose sono le aziende produttrici di portafogli) e per il *private label* (in questo caso la quota più numerosa riguarda le produzioni di articoli da regalo). Emerge, quindi, una solida diversificazione produttiva nell'ambito della filiera pelle, con al vertice le produzioni della borsetteria.

Una specifica domanda ha verificato che il 48% delle imprese utilizza il proprio macchinario non solo per lavorare pelle naturale, ma anche altre materie; inoltre vi è un altro 13% di imprese in possesso di macchinari idonei a lavorare altre sostanze e che, almeno in alcuni casi, ha un concreto interesse ad avviare tali produzioni.

Questo dato è utile per la seguente precisazione: quando si parla di "filiera della pelle", l'espressione va intesa in senso economico, non strettamente merceologico. In altre parole, appare ormai superata una delimitazione precisa fra mercato dei prodotti in pelle e mercato di prodotti succedanei: anche per le tendenze moda apparse negli ultimi anni, oramai si tende a focalizzare l'attività più sul prodotto (borsa, portafogli, cinture, etc.) che sulla materia pelle in senso stretto.

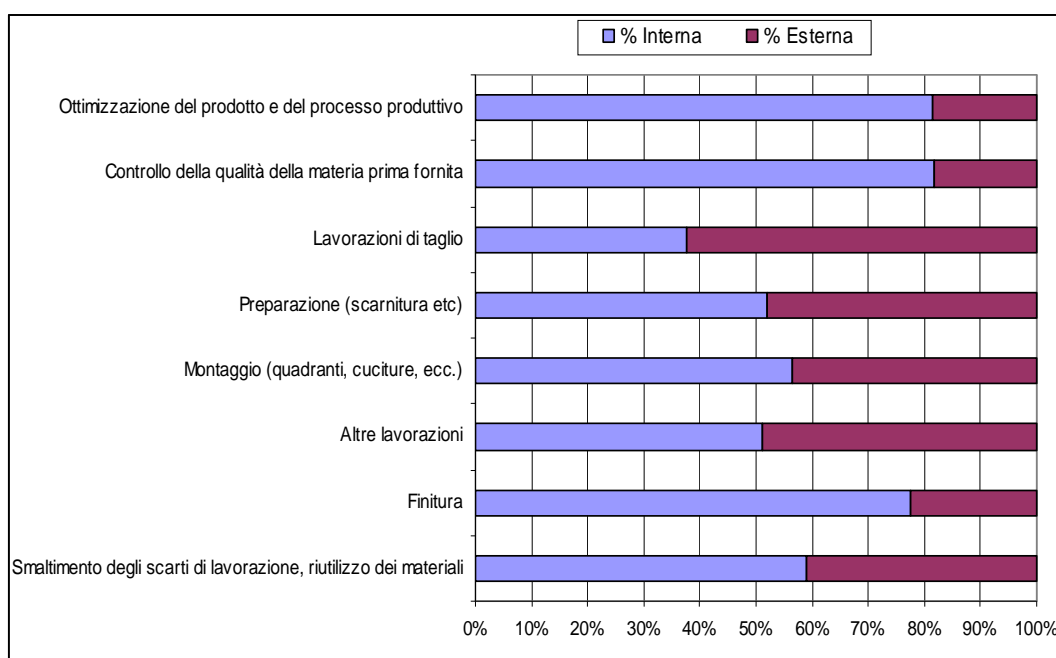
Esiste nel settore una divisione del lavoro abbastanza sviluppata, con una quota rilevante di fasi / lavorazioni affidate all'esterno per ciascuna impresa (Graf. 13).

Il maggior ricorso a risorse aziendali esterne si ha nel caso del taglio della pelle (rilevato nel 63% dei casi), ma anche le fasi preparatorie (come la scarnitura) e quelle considerate "integrative del ciclo" registrano un decentramento in quasi il 50% del campione. Mentre lo smaltimento degli scarti e il montaggio sono esternalizzati da molte imprese (circa il 41% e il 43% del totale nei due casi), vi sono tre attività che emergono come nucleo di attività cruciali (*core*): finitura, controllo del prodotto e organizzazione della produzione. Esse sono internalizzate da circa l'80% delle imprese intervistate. Non bisogna però trascurare il fatto che circa il 20% del campione decentra parte di queste attività ritenute fondamentali.

Certamente ogni realtà produttiva si configura con un insieme composito e peculiare di attività svolte: per esempio, rispetto al montaggio e alla finitura, che sono le attività più diffuse, le aziende che effettuano un controllo di qualità della materia prima fornita sono circa il 10% in meno.

Nel complesso appare legittimo sostenere che nell'85% dei casi la quota delle attività decentrate è rimasta la stessa; vi è però un 12,3% di lavorazioni più intensamente esternalizzate nel corso degli ultimi 6 anni e un 2,3% maggiormente internalizzate. Più in particolare, il 27% delle aziende che effettuano taglio segnala un più ampio ricorso all'esternalizzazione, come il 20% di quelle che effettuano lavorazioni di preparazione e il 14% quelle che svolgono un controllo di qualità della pelle acquistata. Altre fasi (ad es. la finitura) registrano un minore trend verso il decentramento (solo per il 10% delle aziende); per quanto riguarda il montaggio, una percentuale equivalente di unità (circa il 6%) segnala maggiore decentramento o internalizzazione.

Grafico 13 – *Il ciclo di lavorazione ripartito in base al rapporto tra internalizzazione ed esternalizzazione delle fasi*

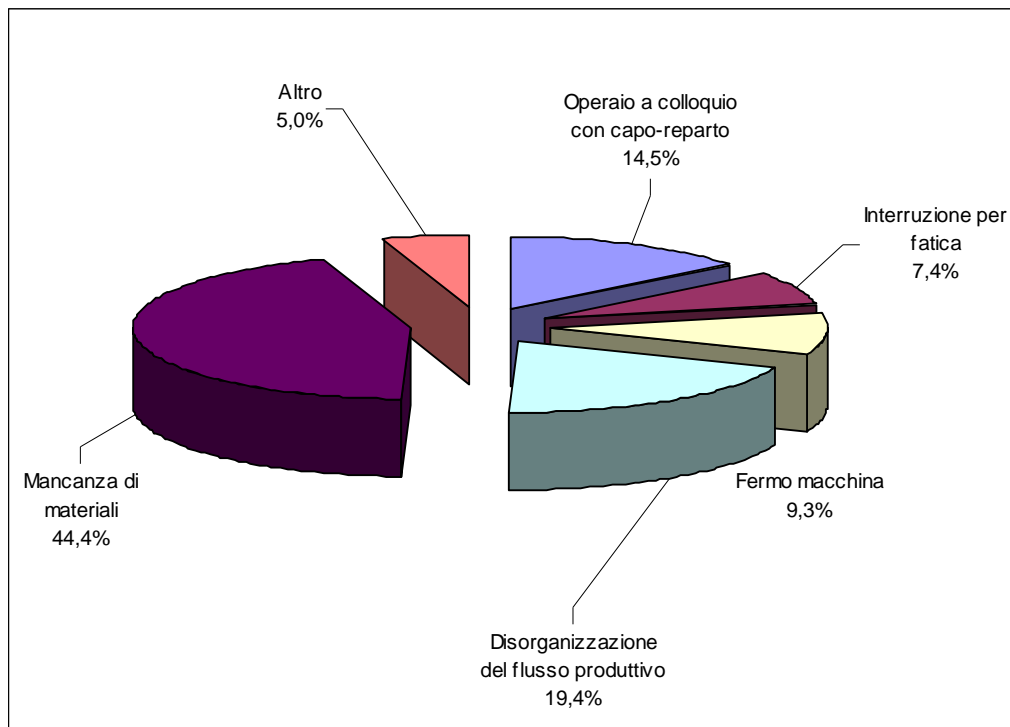


Alcune domande vertevano, poi, sull'effettiva dotazione di tecniche di controllo di gestione e di controllo dei costi (Graf. 14). L'analisi delle risposte perviene a risultati deludenti, come del resto era lecito attendersi sulla base di precedenti indagini (Batazzi et al., 2005): il 61% dichiara di non avere sistemi di controllo/analisi dei tempi prima di lanciare una commessa di produzione⁵; il 64% non è dotato di sistemi di rilevazione dei tempi abbastanza articolato (per fasi o per operazioni elementari); il 50% non è in grado

⁵ L'analisi testuale delle risposte delle altre lascia intendere che anche altre probabilmente si trovano nella stessa condizione.

di conoscere il ruolo e l'entità dei tempi morti di produzione. L'esame delle motivazioni alla base di quest'ultimo aspetto (Graf. 14) mette in luce che prevalgono la "mancanza di materiali" (44%), la disorganizzazione del flusso produttivo (19%) e le necessità di interazione fra lavoratori (operai e capo-reparto) (14%).

Grafico 14 – Distribuzione dei tempi morti per ambito di verifica



Non è arbitrario interpretare questi aspetti come manifestazioni dell'intrinseca attitudine delle imprese ad eseguire "velocemente" le lavorazioni, senza prendere in considerazione altri aspetti, come si evince anche dalle modalità di valutazione della redditività: si considera prevalentemente il rendimento del capitale proprio (50% delle imprese). **NB: ho dubbi, si può chiarire meglio cosa si intende?**

4 La dotazione tecnologica

Per quanto riguarda il controllo delle tecnologie (Graf. 15), tenendo conto che circa un 20% del campione non segnala alcuna tecnologia detenuta, il 69,4% indica i collanti ad acqua, il 36,1% i sistemi di controllo e programmazione della produzione, il 30,6% i sistemi computerizzati per il magazzino, l'8,3% i sensori di controllo processi e

prodotti, un altro 8,3% le ispezioni ad ultrasuoni, il 5,6% il taglio laser e il 2,8% il taglio ad acqua (l'11% segnala altre tecnologie non specificate). Merita segnalare che l'elevato impiego dei collanti ad acqua è un aspetto positivo, in quanto si caratterizzano per il ridotto impatto ambientale, permettendo di ottenere al tempo stesso un prodotto migliore, con un maggior grado di precisione e una più elevata qualità del lavoro.

Le macchine utilizzate nella maggior parte dei casi (61,1%) sono ritenute adeguate ai fini dell'esecuzione di lavorazioni su materiali differenti dalla pelle; in tal senso il 77,3% degli imprenditori non sembra intenzionato a sottoutilizzare tali macchinari, avendo dichiarato di utilizzarli anche a tali scopi.

Nel complesso, pare dunque che la tipologia di dotazioni tecnologiche ricalchi quella rilevata da precedenti indagini (DSE, 2002; Bacci e Zanni, 2004), con valori un po' incrementati nel nostro caso. Ciò potrebbe essere il risultato di due fenomeni: a) evoluzione verificatasi nel tempo trascorso (soprattutto per le aziende utilizzatrici del taglio laser), b) sotto-rappresentazione nel nostro campione delle aziende meno strutturate (ipotesi più verisimile).

Per un settore come quello della pelletteria è in generale eccessivo parlare di strumenti e tecnologie tecnologicamente avanzati, perché esso è prevalentemente caratterizzato da strutturalmente e storicamente contenuti investimenti in tecnologia (DSE, 2002; Batazzi, Bortolotti e Simoni, 2005). Il settore si contraddistingue, inoltre, per un basso profilo tecnologico, unito ad un peso elevato delle professionalità di tipo artigianale: conta soprattutto il lavoro umano, mentre risulta secondario l'apporto dei macchinari, sostanzialmente di tipo tradizionale.

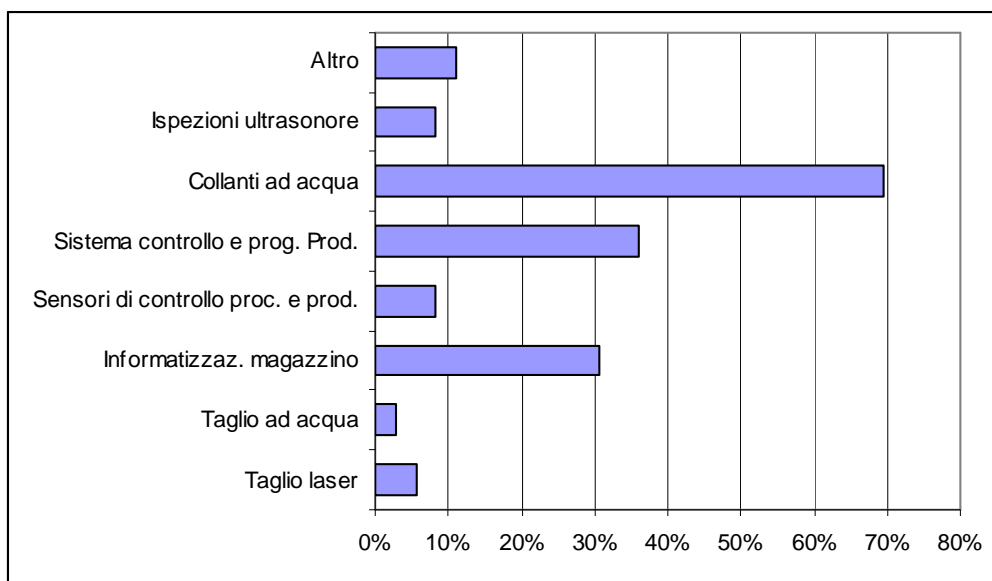
Una recente indagine (Batazzi, Bortolotti e Simoni, 2005), volta ad un approfondimento qualitativo delle imprese del settore, ha tuttavia evidenziato esperienze di orientamento positivo verso l'innovazione, in particolare per quanto riguarda la progettazione e la gestione della logistica. Nel primo caso il riferimento è al sistema CAD, che tende ad essere diffuso tra le imprese che operano in conto proprio e tra qualche sub-fornitore partner, il quale svolge anche parte della progettazione per il committente. In termini strategici, il CAD ha un ruolo molto rilevante perché, tramite la possibilità di ridurre i tempi di progettazione, può generare economie di costo nella realizzazione dei campionari e può incidere positivamente sulla riduzione dei costi di produzione. Esso può essere inoltre impiegato per la determinazione *a priori* dei costi di produzione ed

effettuare stime sull'ammontare dei "pezzi" necessari per la realizzazione dei vari articoli. Il principale ostacolo alla sua adozione e diffusione –dal punto di vista di una piccola impresa- è però rappresentato dall'alto costo di acquisizione e di gestione, in quanto non vi sono significative economie nello sviluppo dei modelli.

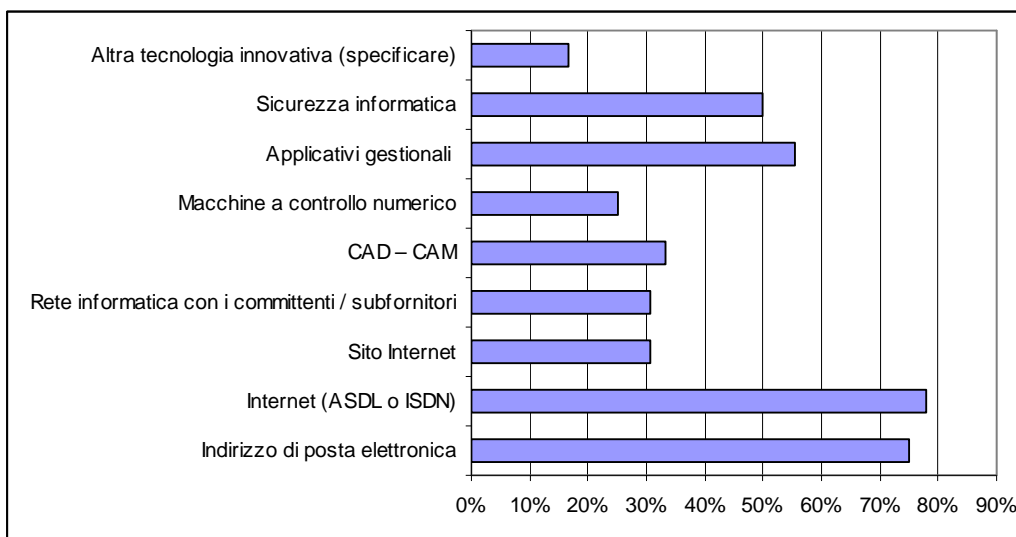
Per quanto riguarda la logistica, possiamo citare l'esempio di un *brand* non leader, che ha implementato e utilizzato con successo un sistema informatizzato, pervenendo così ad un miglioramento del servizio al cliente, minimizzando errori e ritardi, a partire dalla realizzazione di una rete informatica per la gestione dei terzisti e degli ordini. Questa rete viene utilizzata per raccogliere gli ordini provenienti dai punti vendita e dai rappresentanti; ciò consente di identificare in tempo reale il fabbisogno di materie prime ed il carico dei centri di produzione, in base ad un circuito informativo efficiente, che va dagli ordini in entrata al controllo del prodotto. Per questa via è al tempo stesso possibile eliminare la formazione delle scorte di prodotti finiti e monitorare attentamente lo stato di avanzamento delle lavorazioni presso i sub-fornitori.

Lo scarso impiego dei sistemi di taglio ad acqua e laser (Graf. 15) dipende da caratteristiche che equivalgono a vincoli per le PMI: elevato investimento iniziale; necessità di ampi volumi di prodotto, al fine di beneficiare di economie di scala che assicurino una certa continuità d'uso; funzionamento continuo, dal momento che per poter lavorare efficientemente non vi devono essere periodi di fermo; ampi spazi di utilizzo. Questi strumenti sono invece utilizzati dai *leader*, i quali partecipano spesso all'investimento insieme ai fornitori partner per la produzione o il campionario. Occorre tuttavia considerare che una borsa di alta qualità è composta da materiali pregiati e richiede una lavorazione molto accurata e complessa, la quale a sua volta presuppone un alto livello di manualità e di artigianalità. Ciò a nostro parere costituisce un limite notevole alla possibilità di automatizzare determinate fasi del processo produttivo, come il taglio.

Il carattere artigianale in questo settore è basilare e costituisce, in un certo senso, una risorsa intangibile che contribuisce grandemente al valore finale del prodotto. Il problema che si pone, quindi, è quello della riproducibilità di questa risorsa intangibile mediante strumentazioni tecnologicamente evolute.

Grafico 15 - Tecnologie comunemente utilizzate all'interno dell'azienda

Il livello di dotazione delle tecnologie informatiche non è da valutare in termini negativi (Graf. 16).

Grafico 16 - Grado di presenza delle tecnologie informatiche in azienda

Tre quarti delle imprese dispongono di un collegamento Internet ed usano regolarmente la posta elettronica; si tratta di strumenti che si caratterizzano comunque per un livello di diffusione inferiore rispetto alla media nazionale emergente dall'indagine Istat

sull'uso delle ICT (2004)⁶. Tuttavia le tecnologie informatiche più evolute sono in media utilizzate da non più di un terzo delle imprese (si pensi anche che meno della metà delle imprese dispone di un server aziendale); in tal caso intendiamo riferirci al sito Internet aziendale (30,6%) ai sistemi CAD – CAM (33,3%) e a reti informatiche tra committenti e sub-fornitori (30,6%); ancor minore è la quota di imprese con macchine a controllo numerico. Anche i dati riguardanti la disponibilità e l'utilizzo di tecnologie informatiche sono sempre sovrastimati, rispetto a quanto mediamente emerge per le imprese del settore, soprattutto se ci riferiamo ai risultati di ricerche basate sui campioni con una composizione differente da quella dell'insieme di imprese indagate.

Da rilevare, comunque, che poco più della metà delle imprese adottano *software* applicativi gestionali, tra i quali occorre menzionare il *software* per la gestione e il controllo del processo produttivo, volto a monitorare in ogni fase lo stato di avanzamento dell'intera sequenza. Tale strumento gestionale tende ad essere particolarmente diffuso tra le imprese che operano in conto proprio e tra i sub-fornitori di primo livello: il *software* aiuta, infatti, a far fronte efficientemente ai cambiamenti di strategia produttiva, generati dalle mutate caratteristiche del mercato ed alle esigenze dei committenti. In particolare esso consente di rispondere alle esigenze di riduzione dei tempi di consegna richiesti dai committenti, oppure alla necessità di programmazione della produzione in funzione dei cicli della moda, fornendo un importante apporto nel coordinamento dei rapporti con i fornitori di materiali, i terzisti di fase e i committenti.

L'implementazione e la gestione di reti informatiche tra committenti e sub-fornitori, oltre a riguardare i piccoli e i medi produttori in conto proprio, interessa anche i sub-fornitori inseriti in una rete informatica coordinata da una *griffe* di dimensioni medio – grandi. Per i *leader*, infatti, la possibilità di instaurare un dialogo diretto con i propri sub-fornitori è essenziale al fine di ridurre e controllare *il time to market*.

⁶ In particolare secondo l'indagine Istat sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, è risultato che, per l'anno 2005, il 96% delle imprese con 10 o più addetti ha un collegamento internet e il 93% ha la posta elettronica.

4.1 Il quadro relativo agli investimenti

L'83,3% del campione ha dichiarato di aver sostenuto investimenti nel quinquennio 2001 – 2005⁷ (Tab. 9). Per quanto attiene alla loro tipologia, nell'80% sono stati introdotti nuovi macchinari relativi al ciclo produttivo, ma nel 66,7% sono stati sostituiti macchinari già esistenti e divenuti obsoleti. Inoltre un 36,7% ha investito nella commercializzazione ed un terzo in aggiornamento professionale e nuovi immobili. Occorre aggiungere che il dato sull'effettuazione degli investimenti riflette la particolare composizione del campione, in quanto da altri studi non emerge un'elevata propensione all'investimento e soprattutto all'introduzione di nuovi macchinari nel processo produttivo (DSE, 2002; Bacci e Zanni, 2004; Batazzi et al., 2005).

Tabella 9 - Tipologia investimenti effettuati negli ultimi cinque anni

Investimenti	% sulle imprese che hanno investito	% sulle imprese totali
Introduzione di nuovi macchinari nel ciclo produttivo	80,0%	66,7%
Sostituzione di macchinari già esistenti	66,7%	55,6%
Localizzazione delle attività in nuovo edificio	33,3%	27,8%
Ristrutturazione-adequamento di edificio esistente	33,3%	27,8%
Progettazione (grafica elettronica, ecc.)	10,0%	8,3%
Certificazione di qualità	10,0%	8,3%
Acquisizione di licenze e brevetti	16,7%	13,9%
Aggiornamento professionale	33,3%	27,8%
Commercializzazione	36,7%	30,6%
Altro	3,3%	2,8%

Gli investimenti vengono realizzati prevalentemente attraverso l'autofinanziamento, come dichiara il 66,7% delle realtà indagate (Tab. 10).

Tabella 10 - Canali utilizzati per finanziare gli investimenti e incidenza % di ciascun canale

	< 25%	25% - 50%	50%	50 - 75%	>75%	Totale
Mezzi propri	26,7%	3,3%	6,7%	6,7%	23,3%	66,7%
Credito ordinario	13,3%	3,3%	3,3%	0,0%	0,0%	20,0%
Credito agevolato	10,0%	0,0%	16,7%	3,3%	3,3%	33,3%
Leasing	0,0%	10,0%	10,0%	26,7%	16,7%	63,3%

Un altro canale di finanziamento abbastanza utilizzato è anche il *leasing*, dal momento che vi ha fatto ricorso il 63,3%; minore è, infine, il ricorso al credito ordinario (20%). Sebbene sia più elevato l'utilizzo dell'autofinanziamento, occorre precisare che il

⁷ Sono stati considerati solo gli investimenti superiori alla soglia dei 5.000 Euro.

leasing sembra incidere maggiormente sul totale finanziamenti, come si evince dal fatto che il 43,3% delle imprese fa registrare valori superiori alla soglia del 50% per questa modalità, mentre per l'autofinanziamento la quota di entità che supera tale soglia è del 30%.

Abbiamo già detto che -nella stima della propensione ad effettuare investimenti relativi al processo produttivo- i dati esposti probabilmente esprimono la particolare composizione dell'universo indagato, in quanto altre ricerche convergono sul fatto che la tendenza non è elevata. Inoltre il ritmo di sostituzione dei macchinari più datati con altri più recenti non è elevato ed è inferiore alla quota dei nuovi macchinari (66,7% rispetto ad un 80%; 55,6% rispetto ad un 66,7% considerando le imprese totali).

Ciò appare coerente con un fatto emerso dalle ricerche citate in precedenza, ovvero la bassa propensione al rinnovo dei macchinari da parte delle PMI della pelletteria. Analogamente una ricerca condotta su scala nazionale (Mazzoni, 2001) ha mostrato che l'acquisto di nuovi macchinari e impianti per i settori tradizionali rappresenta una delle fonti principali di progresso tecnologico, tranne che per il comparto pelli, cuoio e calzature, il quale presenta tassi di rinnovo inferiori alla media. Analisi qualitative (Batazzi, Bortolotti e Simoni, 2005; Bacci, 2004) hanno evidenziato che non è possibile indicare un arco temporale medio di riferimento per la durata ed il ricambio dei macchinari. Su queste basi più che di rinnovo vero e proprio sarebbe appropriato parlare di "accumulo" di attrezzature o anche di *restyling* e perfezionamento dei macchinari esistenti. In sostanza, saremmo di fronte all'introduzione di una strumentazione aggiuntiva rispetto a quelle esistenti, con scarse possibilità di determinare la frequenza temporale con cui ciò avviene.

5 La gestione delle relazioni con l'esterno

Per quanto riguarda le attività promozionali (Tab. 11), le aziende tendono a svolgerle con cadenza prevalentemente settimanale (55%) e annuale (59%), ma soprattutto in maniera a-periodica (78%).

La forma promozionale più utilizzata è, comunque, del tutto informale, procedendo per conoscenze dirette e rapporti personali: vi fa ricorso l'88% delle imprese, soprattutto

con cadenza quotidiana (31%) e settimanale (27%). Questa modalità è seguita dalla partecipazione a fiere ed esposizioni (38%, principalmente con cadenza annuale, 19% o mensile, 12%) e dall'uso di siti Internet (38%), in primo luogo con cadenza giornaliera o aperiodica (12% in entrambi i casi). Pubblicità e partecipazione consorzi sono utilizzati dal 27% con modalità temporali sporadiche, mentre il commercio elettronico è quasi assente (rilevato solo nell'8%). Occorre poi segnalare che il 50% indica "altre" forme di promozione, in prevalenza con cadenza annuale o aperiodica.

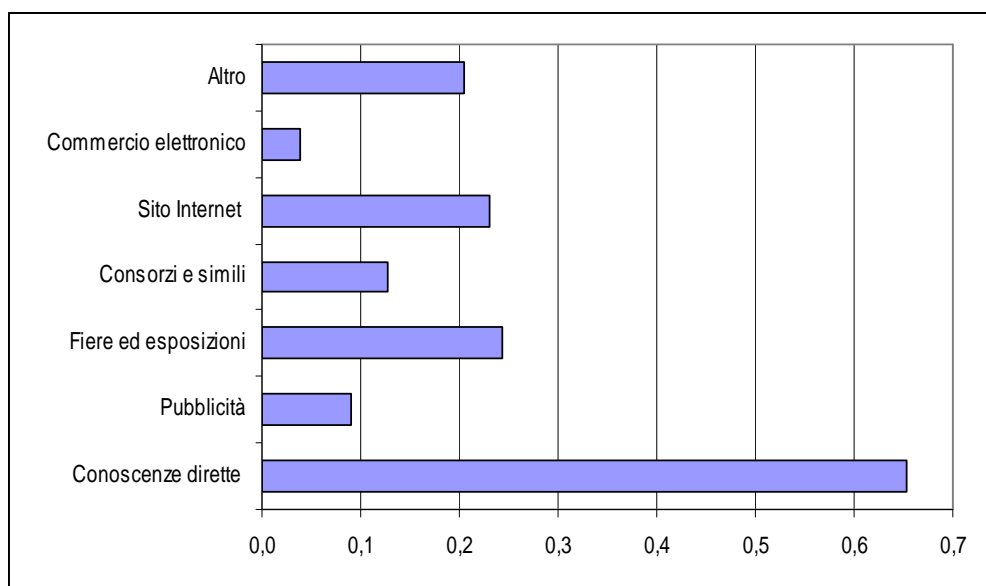
Tabella 11 – *Canali promozionali utilizzati dalle aziende nel periodo 2001 – 2005 e frequenza di utilizzo*

	Quotidiana	Settimanale	Mensile	Annuale	Aperiodico	Totale
Conoscenze dirette e rapporti personali	30,8	26,9	7,7	7,7	15,4	88,5
Pubblicità	0,0	7,7	3,8	7,7	7,7	26,9
Fiere od altre forme espositive	0,0	3,8	11,5	19,2	3,8	38,5
Consorzi ed altre forme cooperative	0,0	7,7	0,0	11,5	7,7	26,9
Sito Internet	11,5	7,7	7,7	0,0	11,5	38,5
Commercio elettronico	3,8	0,0	0,0	0,0	3,8	7,7
Altro	3,8	0,0	7,7	11,5	26,9	50,0

Una valutazione sull'efficacia delle varie forme di promozione⁸ (Graf. 17) esprime chiaramente la fiducia delle imprese verso i canali informali, che riportano un valore pari a due terzi circa del massimo possibile (0,65), mentre valori molto inferiori sono attribuiti alla partecipazione a fiere/esposizioni (0,24), alla disponibilità di siti internet (0,23) e ad "altre" iniziative (0,21). Del tutto marginali risultano quindi la partecipazione a consorzi (0,13), la pubblicità diretta (0,09) e il commercio elettronico (0,04).

⁸ Ciò viene effettuato sulla base di un indice, ottenuto ponderando una efficacia "molto rilevante" con punteggio 3, una "rilevante" con punteggio 2, ed una "potenzialmente rilevante" con punteggio 1 e rapportandole al massimo potenziale.

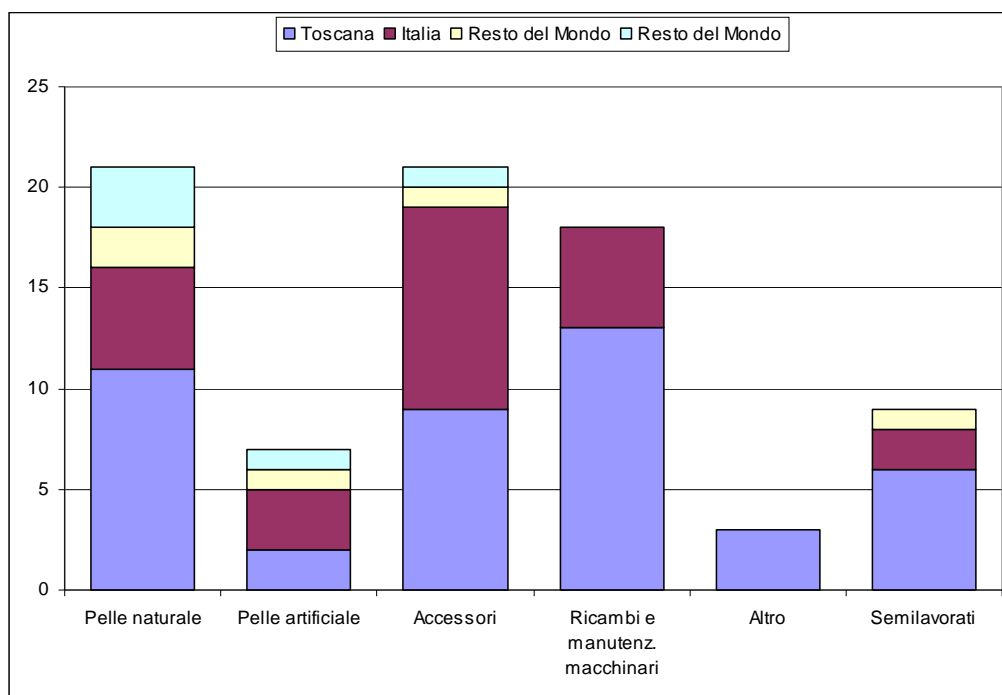
Grafico 17 – Valutazione dell'efficacia dell'impatto percepito nell'utilizzo dei canali promozionali



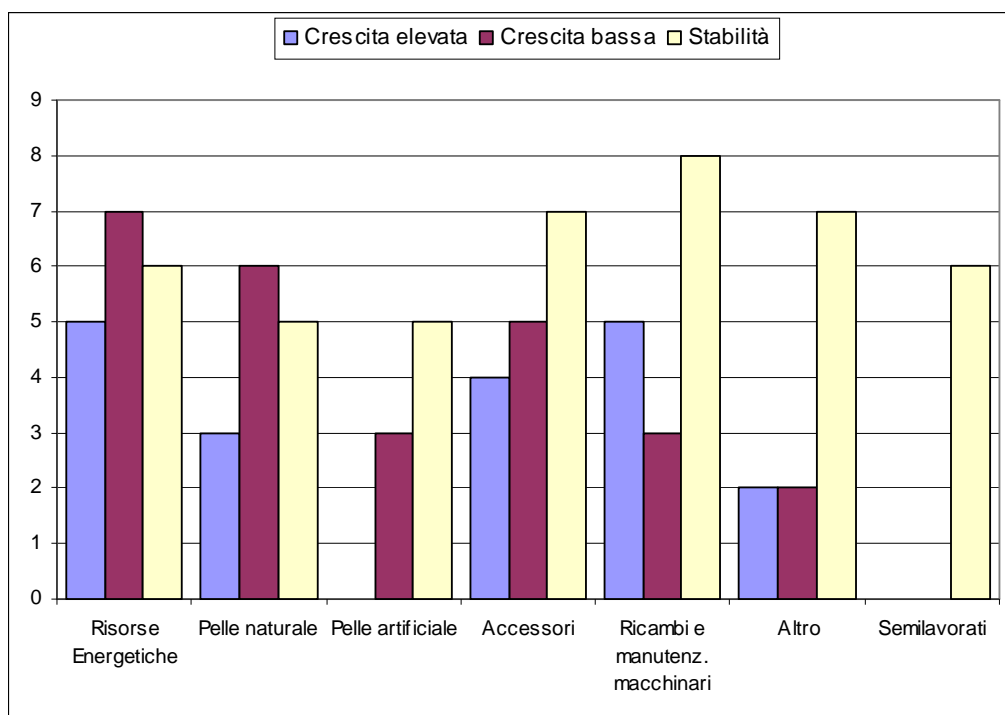
Esaminando le tipologie delle connessioni reticolari tra le imprese rilevate (Graf. 18), emerge la presenza di flussi di approvvigionamento di materie prime (nel 58%), molto più rilevanti di quello per l'approvvigionamento di semilavorati (36%), forse perché questi ultimi sono comunque accessibili da relazioni di semplice prossimità.

La localizzazione dei fornitori è territorialmente differenziata: se oltre il 50% si approvvigiona in Toscana per quanto riguarda la pelle naturale, tale percentuale scende a poco più del 40% per gli accessori e a meno del 30% per la pelle artificiale, che comunque sembra essere un input meno rilevante. In merito ai macchinari di produzione, si rifornisce in ambito regionale quasi l'80%, anche se probabilmente in alcuni casi tale dato riguarda rivenditori e non produttori. E' quindi probabile che vi sia soddisfacente radicamento di competenze meccaniche inerenti alle lavorazioni conciarie. La pelle naturale e gli accessori sono, in una minoranza dei casi, acquisiti all'estero, mentre gli accessori sono nel 48% reperiti in altre regioni italiane.

Le valutazioni sui fornitori sono allo stato attuale abbastanza positive, soprattutto per quanto riguarda la qualità del prodotto (0,86 su una scala da 0 a 1) e la completezza della gamma produttiva (0,84); sono nel complesso piuttosto positivi anche i giudizi sul rispetto dei tempi (0,70), sulla capacità di contenere i costi (0,67) e sulla capacità di adattamento a competenze specifiche (0,65).

Grafico 18 - Localizzazione dei fornitori in base alla tipologia della fornitura

Riguardo al contenimento dei costi, sono state raccolte informazioni anche rispetto alla dinamica percepita dei prezzi delle materie prime nel periodo 2001-2005 (Graf. 19).

Grafico 19 - Tendenze prezzi delle materie prime e dei semilavorati nel periodo 2001 – 2005

Emerge nettamente la diversità di valutazioni che esiste fra le imprese: in media prevale la stima di una crescita (abbastanza modesta) dei prezzi delle risorse energetiche e della pelle naturale; più attenuata è l'aumento rilevato a proposito degli accessori e dei ricambi/manutenzione dei macchinari, ed una quasi stabilità è rilevabile a proposito della pelle artificiale, dei semilavorati e degli "altri" approvvigionamenti. Tuttavia questi dati medi vedono in tutti i casi forti differenze di opinione fra le imprese⁹, che fanno pensare o a scarsa capacità di "fissare" questi dati, o a fonti e canali di approvvigionamento molto differenziati¹⁰.

5.1 *I rapporti cooperativi*

E' stato effettuato anche un esame puntuale delle relazioni interaziendali, prestando attenzione alla propensione verso rapporti cooperativi, stimati mediante la partecipazione a consorzi, associazioni temporanee d'impresa o altre forme (per esempio gruppi informali-legami *non equity*). Il 22,2% delle imprese ha attuato relazioni cooperative nel quinquennio di riferimento, ma tale quota scende al 16,7% se vengono considerate solo le forme di cooperazione prolungata. Si tratta di un totale di 6 casi, quasi tutti caratterizzati dalla partecipazione a consorzi; in un caso è stata rilevata la costituzione di rapporti di collaborazione con altre imprese finalizzati alla partecipazione a fiere e mostre per la promozione dei prodotti, con esperienze giudicate positivamente. In un altro caso si è rilevato lo sviluppo di relazioni collaborative (non formalizzate), dirette svolgere lavorazioni speciali e attività formative, sulle quali sono espressi giudizi positivi.

Per quanto riguarda la partecipazione a Consorzi, occorre rilevare che si tratta di esperienze valutate in termini molto positivi e incentrate sul perseguimento di molteplici obiettivi: identificazione delle tendenze moda; ricerche sull'innovazione tecnologica (materiali, prodotti e macchinari); creazione di marchio; promozione dei prodotti; assistenza tecnica condivisa; formazione.

⁹ Ad esempio il 28% delle imprese valuta elevata (superiore al 30%) la crescita dei costi energetici, il 39% la valuta "bassa" (fra il 10% e il 30%) e il 33% dà una valutazione di sostanziale stabilità. Per quanto riguarda la pelle naturale, il 21% stima una elevata crescita dei costi, il 43% una crescita moderata e il 36% un stabilità dei costi.

¹⁰ Potrebbe anche darsi il caso, ma appare meno verisimile, di un cambiamento dei mix produttivi o della composizione tecnica della produzione che abbatta alcuni costi e ne incrementa altri.

In ogni caso se proviamo a sintetizzare le funzioni caratteristiche dei consorzi, a cui aderiscono le aziende intervistate, emergono sostanzialmente due tipologie: regolazione, nel senso che essi servono a comprimere i costi di transazione; coordinamento, in quanto essi sono utili ai fini del contenimento dei costi organizzativi e al raggiungimento di economie di scopo. Nel primo caso si fa riferimento a sistemi di regole riguardanti per esempio acquisti e vendite, concorrenza e rispetto di determinati standard qualitativi; nel secondo si tratta principalmente della creazione di gruppi comuni di acquisto e vendita, nella definizione di strategie per la penetrazione dei mercati, nella creazione di marchi collettivi e nella possibilità di utilizzo in comune di macchinari con un elevato costo di gestione.

Il rafforzamento dei rapporti cooperativi, che riguardano una quota minoritaria del campione, potrebbe essere una delle strade percorribili per portare le imprese del settore verso configurazioni organizzative maggiormente evolute. In altri termini, si tratta di sviluppare direttrici strategiche orientate alla creazione di raggruppamenti di imprese “minori”, derivanti da dinamiche interattive che producono l’aggregazione di unità di piccole dimensioni.

L’evidenza empirica ha d’altronde mostrato come in Toscana, nei settori dell’industria tradizionale, vi siano rare ma interessanti esperienze di aggregazioni imprenditoriali di successo, che ha interessato soprattutto realtà economico-produttive di minori dimensioni (Aiello, 1999).

6 Considerazioni conclusive

Il quadro tracciato nel corso dei paragrafi precedenti tende a confermare quanto emerso dalle precedenti ricerche condotte sulle PMI di questo settore.

E' in primo luogo rilevabile una chiara differenziazione tra quelle che operano in conto proprio e quelle che lavorano in conto terzi.

Per quanto riguarda le prime, ovvero le PMI indipendenti, esse incontrano serie difficoltà a posizionarsi nei mercati internazionali e a reagire ai repentini cambiamenti dei cicli della moda, anche perché non possono esercitare un controllo sull'intero processo che va dalla rilevazione della domanda alla sequenza di fasi funzionali alla realizzazione dei beni da collocare sui mercati di sbocco.

Per quanto concerne le seconde, vi sono innanzitutto i sub-fornitori puri, che lavorano prevalentemente per imprese *leader* (grandi *brand* con elevato potere contrattuale o unità di media rilevanza). Il più delle volte emerge una chiara strutturazione gerarchica delle relazioni di fornitura.

Vi sono, però, anche fornitori "misti" (in netta minoranza), per quali l'appartenenza alla rete di sub-fornitura dei grandi marchi rappresenta una modo per fronteggiare il calo di ordini di prodotti venduti con marchio proprio (come anche per alcuni contoterzisti).

La dotazione tecnologica, conformemente alle attese, è piuttosto contenuta e non è paragonabile a quella propria di altri settori tradizionali o di altri segmenti all'interno del sistema moda (per esempio meccanica tradizionale o abbigliamento). Poiché abbiamo analizzato aziende più strutturate, è stato rilevato un livello tecnologico superiore alla media del settore, specialmente in aziende operanti in conto proprio ed in sub-fornitori di primo livello.

E' opportuno ribadire che, in generale, il profilo tecnologico non elevato dipende sia dalle caratteristiche intrinseche del settore (alto grado di artigianalità), sia da una certa resistenza al cambiamento, tipica di queste figure imprenditoriali, spesso contraddistinte da un basso livello di percezione delle opportunità offerte dalla tecnologia.

Il grado di informatizzazione è abbastanza buono nelle medie imprese in conto proprio e nei sub-fornitori a ciclo completo, anche se rimane tendenzialmente inferiore a quello delle PMI di altri settori (tradizionali e non). È anche vero che l'introduzione in azienda di tecnologie ICT genera effetti soprattutto in termini di ridefinizione

dell'organizzazione e dei processi. La capacità di assorbire e assimilare tali tecnologie è strettamente connessa a fattori quali il territorio in cui l'impresa è ubicata, la natura e la qualità delle sue competenze nell'uso dell'ICT e gli aspetti più propriamente organizzativi e gestionali.

Vi sono alcuni effetti indotti nelle imprese dall'introduzione delle tecnologie ICT, rappresentati da (OECD, 2003):

- *interazione tra nuove tecnologie e capitale umano*, in quanto l'utilizzo dell'ICT è complementare alle competenze e al livello di qualificazione dei lavoratori, la cui produttività aumenta all'aumentare dell'esperienza nell'utilizzo di queste tecnologie.
- Aumento medio, nelle imprese, delle *spese di formazione ed aggiornamento*, dovuto al fatto che l'utilizzo di tecnologie avanzate ICT è spesso associato ad *alti livelli di qualificazione del personale*, al fine di generare effetti positivi sull'aumento della produttività degli altri fattori di produzione.
- Incentivazione all'*introduzione di cambiamenti organizzativi*, come l'implementazione di nuove strategie, aree di business, processi e pratiche aziendali, quali: sistemi di qualità totale, livellamento delle gerarchie organizzative, ricorso alla delega di autorità.
- Esistenza di una *relazione positiva tra utilizzo di ICT e dimensioni d'impresa*. Le imprese con 250 o più addetti mostrano, rispetto alle PMI, una maggior propensione ed un maggior grado di ricorso all'impiego di tecnologie di rete (come Internet, Intranet o EDI), in modo da organizzare efficientemente i flussi informativi e comunicativi sia all'interno della struttura aziendale, che con altre entità esterne e più in generale con altri sistemi tecnico-economici. Per contro le PMI ricorrono ad Internet prevalentemente per scopi di marketing.

Il sistema imprenditoriale italiano, con la prevalenza di PMI operanti in settori tradizionali, si caratterizza per un diverso atteggiamento nei confronti degli investimenti in ICT, che non costituisce necessariamente un sinonimo di "ritardo". L'introduzione dell'ICT implica una necessità di ridefinire e reinventare i settori considerati tradizionali, seguendo modalità insolite, dato che il cambiamento si diffonde secondo meccanismi e tempi diversi.

Un altro aspetto essenziale, emerso nel corso dell'indagine, è la rilevanza delle relazioni personali e l'importanza del criterio (nella scelta di collaborazioni, *partnership*, fornitori) della competenza tecnica, radicata nelle persone e in sistemi di impresa ampiamente basati sull'informalità.

La modesta disponibilità di giovani leve lavorative ad impegnarsi nel settore costituisce un problema unanimemente segnalato: il salario di ingresso per gli apprendisti è percepito come insufficiente, ma le imprese necessitano di periodi di apprendimento e inserimento dei giovani lavoratori prima di poterli inserire stabilmente nelle imprese. Ciò però allontana molti dal settore, dove i corsi di formazione mostrano un divario stabile tra offerta di lavoro dei giovani e la domanda di lavoro delle imprese. D'altra parte, le modalità evolutive delle professionalità del settore richiedono processi di apprendimento *experience-based*, il che probabilmente non costituisce un fattore di attrazione anche per molti giovani potenzialmente più motivati.

Gli elementi critici connessi alla formazione rischiano quindi di compromettere la capacità delle PMI del settore di acquisire e formare lavoratori altamente specializzati e qualificati, i quali sono in grado di influire notevolmente sulla qualità del prodotto finale e sulla creazione di valore per l'acquirente. Considerando come per queste imprese la capacità di stare sul mercato dipenda dalla qualità del prodotto, assume rilevanza strategica la perizia di figure quali macchinisti, tagliatori e modellisti.

UN QUADRO RAPPRESENTATIVO

Possiamo quindi così sintetizzare gli aspetti più problematici emersi:

1. Aumento del potere contrattuale da parte dei grandi *leader* nell'ambito delle relazioni di fornitura.
2. Formazione del personale.
3. Compressione dei margini dovuta alle mutate esigenze dei clienti finali, con conseguente riduzione dei tempi di programmazione.
4. Riduzione degli spazi di mercato per le piccole imprese indipendenti, in conseguenza delle nuove proprietà che occorre possedere per non essere presenti sui mercati in maniera efficace.
5. Crescente concorrenza delle imprese dei paesi dell'Est europeo e dell'Estremo Oriente.
6. Importanza dell'innescare di processi di aggregazione tra imprese meno strutturate, in modo da avviare processi virtuosi di acquisizione dei meccanismi e delle strategie di comportamento maggiormente in grado di misurarsi con le sfide competitive odierne.

Riteniamo a questo punto doveroso tracciare anche un sintetico quadro rappresentativo, basato sulla trattazione di variabili utili a fornire elementi di riflessione in merito alle attività di “riposizionamento tecnico-organizzativo, strategico, culturale e strategico”, che sono al centro del Progetto “Leather-INN¹¹”.

1. **Dotazione tecnologica in termini di capitale fisico e umano: prevalente stazionarietà.**

E' emersa innanzitutto la natura prettamente standard e tradizionale della strumentazione posseduta, in relazione sia al processo produttivo che al modello di management delle aziende. Modelli di conduzione aziendale semplificati e tipologie produttive consolidate si traducono in assetti di funzionamento lineari, nel senso che non sono al momento rilevabili procedure complesse di elaborazione strategica.

¹¹ A questo scopo proponiamo anche delle intersezioni con spunti tratti dal lavoro svolto in altre fasi del Progetto Leather-INN, ovvero l'analisi degli scenari tecnologici e il workshop EASW

Coerentemente con la tipologia delle lavorazioni del ciclo della pelletteria, dove assumono ancora grande rilevanza operazioni di tipo manuale, una parte preponderante degli addetti è in possesso di livelli di qualificazione medio-bassa dal punto di vista delle conoscenze tecniche, ma talvolta di alto livello qualitativo sul piano delle professionalità accumulate sul posto di lavoro. Pur nell'ambito di un positivo trend di lungo periodo delle *performances* economico-produttive, non sorprende la bassa propensione agli investimenti in un comparto caratterizzato da una dinamica tecnologica piuttosto rallentata, come conferma l'analisi degli scenari tecnologici condotta sulla base delle attività brevettuali (**vedi all....**).

2. **Spazi di mercato per imprese non detentrici di *brand*: pluralità di opzioni.**

E' da rilevare innanzitutto un elemento di fondo: mentre appare indubbio che in passato si sia verificato un processo di contrazione dell'universo delle micro-imprese in grado di proiettarsi autonomamente sui mercati, dall'indagine non emerge per il futuro un quadro prospettico univoco. Gli stessi operatori si dividono sulle possibilità di perpetuare configurazioni produttive non incentrate sul contoterzismo, nonostante sia evidente la funzione di *drivers*, svolta dalle imprese *leader* rispetto al sistema produttivo locale. E' in particolare emersa la convinzione di alcuni interlocutori circa la possibilità di agire in spazi non solo di nicchia. Il problema fondamentale da tenere presente, però, è che tale eventualità dipende essenzialmente dall'attivazione di nuovi strumenti, da impiegare soprattutto mediante forme di collaborazione interaziendale. La Conferme di questa affermazione sono desumibili dall'importanza assegnata -sia da parte di unità intervistate sia da numerosi interventi nel workshop EASW - alla necessità di adottare nuovi strumenti di proiezione organizzata delle PMI sui mercati globali. La consapevolezza di opportunità da cogliere e dell'urgenza di operare scelte tra alcune opzioni possibili sono dunque un punto decisamente rilevante ai fini del Progetto Leather-INN.

3. **Posizionamento delle imprese rispetto alla dinamica dei mercati: divario tra le potenzialità e le caratteristiche delle imprese.** Uno degli elementi più significativi emersi è lo scarto esistente tra l'attuale dotazione delle unità con propensione ad essere autonomamente presenti nelle aree di destinazione e

l'architettura informativa + la strumentazione innovativa necessarie per tradurre informazioni di mercato in elaborazione di strategie di prodotto. Se uno dei fattori più rilevanti nell'odierno scenario competitivo è l'enorme aumento della scala dei flussi di informazione che occorre elaborare, diviene evidente la necessità di organizzare razionalmente sistemi e apparati informativi tali da consentire di realizzare connessioni dinamiche da un lato con i mercati finali, dall'altro con competitori e una serie potenzialmente numerosa di unità produttive con cui è importante cooperare. E' sempre più cruciale, infatti, l'utilizzo di funzioni e attività operative, che devono essere svolti da entità specializzate. Su questo piano le carenze strutturali delle imprese indipendenti sono notevoli, ma non mancano la consapevolezza e la capacità di elaborare proposte (vedi Workshop EASW).

4. **Meccanismi e propensioni cooperative: limiti e potenzialità.** Sia dall'indagine diretta che dal confronto tra operatori e specialisti emerge in modo chiaro che è fondamentale il rafforzamento dei rapporti cooperativi, senza i quali per le imprese non in possesso di *brand* affermati è di fatto impossibile avere gli ingredienti basilari per strategie competitive adeguate. E' al tempo stesso diffusa, però, la percezione che le potenzialità siano consistenti e tutte da "scandagliare", sulla base di relazioni interaziendali intense e dello sviluppo di forme organizzative stabili. Solo con innovazioni organizzative incentrate sulla collaborazione tra entità tecnico-produttive differenti si ritiene possibile dare fondamento all'ipotesi di creare impulsi verso una configurazione settoriale più evoluta.
5. **Il tessuto imprenditoriale: una rigenerazione (im)possibile?** Un aspetto fondamentale del sintetico quadro rappresentativo è costituito dalla natura del fattore umano, che è centrale per l'evoluzione di qualsiasi settore. Ebbene, nel caso della pelletteria sono rilevabili due elementi problematici di fondo: 1) pur tenendo sempre presenti i limiti del campione indagato, emergono conferme dell'età media non bassa delle imprese, 2) il comparto esercita scarsa attrattività sull'offerta di lavoro giovanile. La maturità tecnologica e la peculiare natura delle lavorazioni (artigianali e a carattere prevalentemente manuale) spiegano sono in parte i due fenomeni, mentre un fattore causale non secondario è certamente il livello non alto delle remunerazioni, specialmente nelle fasi iniziali del rapporto di lavoro. Sono però all'opera una serie complessa di elementi, di natura culturale, tecnologica, tecnico-

organizzativa. Essi devono diventare uno dei perni fondamentali per l'elaborazione di strategie di rilancio, perché la mancata rigenerazione di un tessuto imprenditoriale e dei fattori umani è il prodromo per il declino settoriale. Numerose proposte a tal riguardo sono state avanzate nel workshop EASW, alcune delle quali assumono grande rilevanza, perché agiscono su differenti dimensioni del riposizionamento, su cui si incentra il Progetto Leather-INN.

Nota di ML:

Il passo che segue mi sembra rivolto al passato e del tutto contraddittorio con l'analisi dell'evoluzione complessiva dei mercati e delle proprietà assunte dai cicli di "creazione del valore" nell'odierno scenario competitivo. Lo toglierei completamente.

A tal proposito Becattini (2000) in un suo saggio evidenzia come vi sia una stretta relazione che lega "i produttori di pelletterie fiorentine di alta qualità ai loro clienti sparsi nel mondo" tanto che, "intercettata, in un certo punto del tempo, l'evoluzione di un certo grappolo di bisogni, quelli che sboccano in quel tipo di lavori in pelle, i pellettieri fiorentini non la mollano più, anzi la rialimentano continuamente secondo una logica che, insieme, sviluppa la tecnica e sdipana i bisogni. A rigore non si può dire se sia la tecnica a guidare i bisogni o viceversa". Si mostra qui come il *know how* artigianale si basi su un livello di "specialità" profondamente radicato, lo sviluppo del quale tuttavia non avviene indipendentemente dall'evolversi dei bisogni dei clienti/committenti finali; ma neanche i gusti dei clienti "si evolvono indipendentemente" da quello che viene offerto loro dagli artigiani, in quanto si realizza una sorta di "processo dialettico".

È fondamentale continuare a reiterare nel tempo tale "processo dialettico" proprio facendo leva sulla creatività che da sempre ha caratterizzato gli imprenditori toscani della pelletteria; un approccio creativo potrebbe aiutare anche ad individuare soluzioni innovative per i processi produttivi, fornendo lo stimolo per agire sulla catena del valore dell'impresa al fine di trovare nuove modalità di competere. È necessario quindi far riferimento ad un concetto ampio di innovazione di processo, che va ad abbracciare anche gli aspetti organizzativi; vi sono esempi, mutuabili da altri settori (in particolare meccanica ed elettronica) in cui i cambiamenti nell'organizzazione e nella gestione della produzione, pur senza importanti investimenti in beni strumentali innovativi, hanno portato a sensibili miglioramenti della produttività e di altri indici del risultato produttivo.

Gli esempi di PMI della pelletteria che sono riuscite ad implementare sistemi gestionali improntati ad un'organizzazione efficiente non sono molti e possiamo riferirci ad alcuni medi marchi o a sub-fornitori a ciclo completo. Sono tutti casi in cui l'intervento sulla catena del valore e la ridefinizione della stessa sono risultati vincenti per l'attività aziendale. In altre parole per innovazione non dobbiamo intendere solo quella tecnologica, ma comprendervi anche tutte le modalità di gestione delle attività. Sono molti i casi di imprese che hanno ottenuto un discreto successo in settori maturi, adottando approcci nuovi all'organizzazione e alla competizione; per arrivare a questo sono fondamentali capacità di intuizione, di immaginazione e di creatività.

Dal punto di vista della configurazione organizzativa delle formule imprenditoriali, sarebbe maggiormente auspicabile un'evoluzione delle piccole imprese (sia fornitrici che indipendenti) che culmini nella creazione di raggruppamenti di imprese minori derivanti da processi successivi di aggregazione spontanea di unità di piccole dimensioni. In Toscana esistono interessanti esempi di raggruppamenti di imprese di piccole dimensioni operanti in settori tradizionali, originati in base alla soluzione imperniata sulla volontà di replicare la formula imprenditoriale semplificata della piccola impresa (Aiello, 1999).

Riferimenti bibliografici

- Aiello G., “I gruppi di imprese minori in toscana: moltiplicazione delle imprese e diffusione di imprenditorialità”, in Burrelli A. (a cura di), *Profili innovativi d'impresa nei settori tipici dell'industria toscana*, Franco Angeli, Milano 1999.
- Bacci L. (a cura di), *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Bacci L., Zanni L., *Il sistema moda in provincia di Firenze*, IRPET, provincia di Firenze, mimeo, 2004.
- Batazzi M., Bortolotti F., Simoni M. G., *Quale innovazione nel settore pelle?*, IRES Toscana, Firenze Tecnologia, Franco Angeli editore, Milano, 2005.
- Batazzi M., “Il ruolo dell’ICT rispetto allo sviluppo innovativo settoriale: una breve rassegna della letteratura in materia”, in *Economia e Politica Industriale*, n. 3, 2005.
- Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un’idea*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.
- Becattini G. e Rullani E., “Sistema locale e mercato globale”, in *Economia e Politica Industriale*, n. 80, 1993.
- Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G. e Sforzi F., *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell’Italia contemporanea*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2001.
- Bellandi M., *Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- Bianchi G. (a cura di), *Il cuore antico ha un futuro. Innovazione, sviluppo, programmazione in Toscana*, IRPET, Firenze, 2005.
- Bortolotti F. (a cura di) “Piccole imprese e lavoro”, in Cgil Regionale Toscana, *La singolarità del modello industriale toscano*, Tipografia Giuntina, Firenze, 1998.
- Bortolotti F., “Alcuni casi di imprese leader del sistema moda”, in Labory S., Zanni L., *Il sistema moda in Toscana*, edizioni IRPET, Firenze, 2002 (a).
- Bortolotti F. (a cura di), *La regolazione del lavoro in Toscana: fra tradizione e innovazione*, IRES Toscana Quaderni, Firenze, n. 33, 2002 (b).

- Ciampi F., *L'equilibrio instabile del binomio alta tecnologia – PMI: prime riflessioni*, Cedam, Padova, 1999.
- Ciappei C., *Autonomia e assetti d'impresa*, Giappichelli editore, 1990.
- CNA Firenze, *Osservatorio congiunturale artigianato piccola impresa provincia di Firenze. Comparto pelletteria*, a cura di Roberto Aiazzi, Firenze, anni vari.
- Dipartimento di Scienze Economiche – Università di Firenze, *Il costo del lavoro. Salari tecnologia e capitale umano*, Regione Toscana-Servizio Lavoro, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Firenze, 2002.
- Fazzi R., *Il governo d'impresa*, Vol. I e Vol. II, Giuffrè editore, Milano, 1982.
- Fazzi R., *Il governo d'impresa*, Vol. II, Giuffrè editore, Milano, 1984.
- Grichnik K., Winkler C., von Hochberg P., “Manufacturing Myopia“, in *Strategy + Business*, n. 42, 2005.
- Istat, *L'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese. Anni 2004 – 2005*, Statistiche in breve, Roma, 2005.
- Labory S., Lombardi M.,
- Lorenzoni, *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia dell'impresa e negli assetti organizzativi*, Etaslibri, Milano, 1992.
- Mazzoni R., “I fattori di competitività dei settori tradizionali italiani: sintesi di un dibattito”, in *Economia e Politica Industriale*, n. 109, ottobre 2001.
- Mintzberg H., “Crafting Strategy“, in *Harvard Business Review*, luglio – agosto, 1987.
- OECD, *ICT and economic growth. Evidence from OECD countries, industries and firms*, Parigi, 2003.
- Porter M.E., “Clusters and the New Economics of Competition”, in *Harvard Business Review*, novembre-dicembre, 1998.
- Rullani E., Bonomi A. (a cura di), *I° rapporto sul capitalismo personale*, Confartigianato, Roma, 2004.
- Storper M., Harrison B., “I processi di riorganizzazione produttiva dei sistemi industriali negli anni '90”, in C. Tolomelli (a cura di), *Le politiche industriali regionali. Esperienze, soggetti, modelli*, Edizioni CLUEB, Bologna, 1992.

Zanni L., Labory S., Le formule imprenditoriali nel settore moda, in Bacci L. (a cura di), *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Da Leather IN, *Scenari di innovazione per la pelletteria toscana*, DOCUP Ob.2, anni 2000-2006, Regione Toscana, Ricerca, Innovazione, Trasferimento, Firenze, 2006.

(saggio a cura di Franco Bortolotti, Marco Batazzi, Mauro Lombardi)