



CNA - Fed.ne  
Reg.le Toscana



Confartigianato  
Imprese Toscana



CISL - Toscana



UIL - Unione  
Regionale Toscana

## I servizi al benessere e all'estetica delle persone nell'artigianato toscano



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

- Sergio Bonanni, Regione Toscana
- Alessandro Compagnino, Regione Toscana
- Emanuele Berretti, CGIL Toscana
- Paola Baldi, Regione Toscana
- Mario Catalini, UIL Toscana
- Roberto Castellucci, CNA Toscana
- Maurizio Petriccioli, CISL Toscana
- Claudio Caponi, Confartigianato Imprese Toscana
- Riccardo Perugi, Unioncamere Toscana

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

- Marcello Ferrini, CGIL Toscana
- Alfredo Correani, CNA Toscana
- Antonio Stocchi, CNA Toscana
- Remo Urti, CNA Pisa
- Tiziana Trillo, Confartigianato Imprese Toscana
- Riccardo Perugi, Unioncamere Toscana
- Alberto Susini, Unioncamere Toscana
- Laretta Ermini, Unioncamere Toscana
- Simone Bertini, Unioncamere Toscana
- Alessia Pacini, Unioncamere Toscana
- Graziano Scaffai, Regione Toscana
- Claudia Daurù, Regione Toscana

#### Riconoscimenti

Il volume espone i risultati di un'indagine che Unioncamere Toscana ha affidato ad IRES Toscana e che è stata coordinata e svolta da Franco Bortolotti e da Marco Batazzi.

Il testo è a cura di Franco Bortolotti e di Marco Batazzi.

L'indagine telefonica è stata coordinata da Francesca Lucchesi, che ha condotto anche le interviste dirette.

Si ringrazia per la preziosa collaborazione fornita nel corso della ricerca: Patrizia Costantini (IRES Toscana), il gruppo dei rilevatori telefonici di IRES Toscana, tutti i componenti del gruppo di lavoro Unioncamere e *last but not least* tutte le imprese del settore che sono state intervistate nelle due fasi di rilevazione (telefonica e diretta).

Il presente rapporto, insieme all'appendice, possono essere scaricati da internet sul sito [www.starnet.unioncamere.it](http://www.starnet.unioncamere.it) nell'area territoriale Toscana.

*Logo ORT: Marco Capaccioli, C.D.&V., Firenze*

**Dicembre 2005**

# INDICE RAPPORTO

<b>INTRODUZIONE AI CONTENUTI DEL LAVORO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. L'INQUADRAMENTO DEL SETTORE E ALCUNI DATI DI SFONDO.....</b>	<b>7</b>
1.1. La definizione del settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone .....	7
1.1.1. L'inquadramento del settore in base alla classificazione ATECO 2002 ....	8
1.2. I servizi alle persone e l'andamento del valore aggiunto .....	9
1.3. L'analisi dei dati del periodo intercensuario 1991 – 2001 .....	14
1.3.1. La ripartizione interprovinciale delle unità locali e degli addetti .....	25
1.4. Un confronto con alcune nazioni mediterranee: alcuni cenni .....	31
1.5. L'andamento demografico delle imprese dei servizi al benessere e all'estetica delle persone .....	33
<b>2. I CARATTERI EMERGENTI IN BASE ALL'INDAGINE TELEFONICA .</b>	<b>41</b>
2.1. Metodologia e questionario impiegato .....	41
2.2. L'universo e il campione di riferimento.....	42
2.2.1. Analisi territoriale dell'universo di riferimento .....	44
2.3. Le caratteristiche strutturali delle imprese .....	46
2.3.1. Struttura del settore in termini generali .....	46
2.3.2. I servizi e le attività svolte.....	52
2.4. La struttura dell'occupazione .....	56
2.4.1. Analisi microsettoriale .....	57
2.4.2. Analisi territoriale .....	59
2.4.3. Le competenze: requisiti e fabbisogni per le imprese .....	60
2.4.4. analisi della concentrazione occupazionale .....	63
2.5. Investimenti e strategia .....	67
2.5.1. Il quadro relativo agli investimenti .....	67
2.5.2. I fattori strategici.....	68
2.6. L'identificazione delle imprese innovative .....	73
2.7. Una valutazione di sintesi delle principali variabili considerate nell'indagine .....	85
2.7.1. L'utilizzo delle varie forme di lavoro.....	86
2.7.2. La presenza di criticità nel reperimento della manodopera.....	89
BOX A: Breve nota metodologica sull'analisi delle corrispondenze multiple .....	92
<b>3. L'INDAGINE QUALITATIVA.....</b>	<b>93</b>
3.1. La metodologia e i questionari impiegati.....	93
3.1.1. L'indagine qualitativa presso le imprese .....	93
3.1.2. L'indagine qualitativa condotta presso i lavoratori.....	95
3.2. Storie d'impresa .....	96
3.3. Attività e processo di lavoro.....	97
3.3.1. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'acconciatura.....	98
3.3.2. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'estetica .....	103
3.3.3. Le attività strategiche.....	105
3.4. Lavoro, occupazione e professionalità.....	105
3.4.1. L'organizzazione del lavoro .....	105
3.4.2. Requisiti di reclutamento dei nuovi addetti.....	106
3.4.3. L'offerta di lavoro e le difficoltà delle imprese.....	107
3.4.4. La provenienza: le scuole o le altre imprese.....	107
3.4.5. I requisiti di accesso: il ruolo delle attitudini personali .....	108

3.4.6.	Le forme contrattuali e la flessibilità .....	108
3.4.7.	I tempi dell'inserimento .....	109
3.4.8.	La formazione e l'aggiornamento .....	110
3.4.9.	Formazione e aggiornamento: un investimento in tempo di lavoro.....	111
3.4.10.	Il punto di vista dei dipendenti: il percorso lavorativo.....	111
3.4.11.	Il punto di vista dei dipendenti: l'organizzazione del lavoro.....	112
3.5.	Le caratteristiche del servizio erogato.....	113
3.5.1.	Accessibilità .....	117
3.5.2.	Capacità di risposta .....	117
3.5.3.	Comunicazione e personalizzazione del servizio.....	118
3.5.4.	Tangibilità .....	120
3.5.5.	Affidabilità .....	120
3.6.	L'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce .....	121
3.7.	L'adattamento della catena del valore alle attività delle imprese studiate	126
	<b>OSSERVAZIONI CONCLUSIVE.....</b>	<b>131</b>
	<b>APPENDICE 1: IL QUESTIONARIO PER L'INDAGINE TELEFONICA.....</b>	<b>141</b>
	<b>APPENDICE 2: IL QUESTIONARIO PER L'INDAGINE QUALITATIVA PRESSO LE IMPRESE.....</b>	<b>151</b>
	<b>APPENDICE 3: IL QUESTIONARIO PER L'INDAGINE QUALITATIVA PRESSO I LAVORATORI.....</b>	<b>159</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>167</b>

## INTRODUZIONE AI CONTENUTI DEL LAVORO

L'indagine sulle imprese artigiane operanti nei servizi al benessere e all'estetica delle persone ha come obiettivo in termini macro quello di aggiungere un ulteriore tassello alla conoscenza del variegato ed articolato comparto artigiano. Il settore dei servizi al benessere e all'estetica a carattere artigianale, non è stato oggetto di indagini approfondite nella nostra regione, forse perché all'apparenza può sembrare come poco turbolento e piuttosto "statico" rispetto ad altri; in realtà abbiamo visto nel corso del lavoro che si tratta di un settore che si caratterizza per un atteggiamento un po' "sotto le righe", nel senso che qualcosa si muove e in direzione positiva, anche se non tutte le componenti interne hanno buoni risultati, la risultante tende ad essere positivamente orientata.

Nel complesso gli obiettivi conoscitivi perseguiti nel corso di questa indagine, possono essere tracciati in base ai seguenti punti:

- fornire una mappa del settore e della sua articolazione sul territorio, anche per tipologie occupazionali;
- illustrare la ridislocazione della capacità di creare valore (e quindi i fattori di cambiamento e sviluppo del settore, attuali e latenti);
- individuare le trasformazioni in corso nel lavoro nelle professionalità richieste e disponibili dalle aziende del settore.

L'ipotesi più generale, da cui siamo partiti e che si può avanzare *a priori* è che questo settore costituisca una sorta di cartina di tornasole della trasformazione dell'impresa artigiana, che assume una crescente componente imprenditoriale nella propria attività, rispetto alla tradizionale prevalenza degli aspetti manuali del lavoro. Una matura evoluzione del settore richiede la ridefinizione delle imprese nella catena del valore, la ridefinizione dei profili professionali e delle competenze. Valutare lo stato del settore in rapporto a queste esigenze è stato il "filo conduttore" che ci ha guidato nel corso della ricerca.

Il lavoro è articolato su tre capitoli secondo una logica che procede da un inquadramento generale, in base ai dati di sfondo delle statistiche ufficiali, fino ad arrivare ad uno spaccato piuttosto consistente studiato in base alle interviste telefoniche e a quelle dirette.

Nel primo capitolo dopo aver fornito una definizione del settore oggetto di studio, riferendosi alla recente letteratura sull'economia dei servizi ed arrivando a spiegare le motivazioni connesse all'individuazione di alcune categorie all'interno della classificazione ATECO, verrà presentata una breve esplorazione dei principali dati statistici volti alla definizione dei grandi numeri del settore. In tal senso faremo riferimento ai dati di fonte Istat (contabilità nazionale e censimenti) e a quelli di fonte Infocamere (con particolare riferimento alla demografia d'impresa). Con questo primo capitolo la nostra finalità è quella di ricavare i "numeri" del settore delineandone le linee evolutive e lo sfondo su cui collocare quanto deriverà dalle successive fasi, caratterizzanti l'analisi sul campo.

Il successivo secondo capitolo riguarda le risultanze emergenti dall'indagine telefonica ed ha un evidente taglio quantitativo. L'indagine verterà essenzialmente sull'articolazione occupazionale delle imprese, sulle prospettive delle stesse, sulla loro organizzazione e su alcuni aspetti strategici, adottando sia l'ottica microsettoriale che territoriale. Sostanzialmente l'analisi dell'attività delle imprese presentata in questo

capitolo è finalizzata alla ricostruzione delle principali dinamiche microsettoriali ed evolutive.

Il terzo ed ultimo capitolo sarà focalizzato sull'approfondimento qualitativo, basato su un questionario più articolato e composito, in quanto destinato ad essere somministrato in forma diretta ad un campione ragionato imprese e di lavoratori del settore. Verrà effettuata una rilevazione delle criticità del settore articolate su tre aspetti: il *processo*, l'*organizzazione di impresa*, *alcuni aspetti strategici* e il *lavoro* (i fabbisogni e le professionalità, inclusa una prima analisi delle competenze critiche). Questa fase è mirata a rilevare in maniera più approfondita alcune questioni strategiche che "impattano" sulla struttura aziendale ed a ricostruire le strutture della catena del valore delle imprese considerando i due microsettori di riferimento (acconciatura ed estetica).

# 1. L'INQUADRAMENTO DEL SETTORE E ALCUNI DATI DI SFONDO

## 1.1. La definizione del settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone

Per arrivare ad una corretta identificazione del settore oggetto d'indagine occorre partire da un inquadramento più ampio, onde consentirne una sua collocazione maggiormente chiara e precisa nell'ambito delle attività economiche.

I Servizi alle Persone, intesi in senso ampio, si configurano come interventi direttamente incidenti sulla qualità della vita delle persone, attraverso strumenti di sostegno nel contesto di vita delle persone, e finalizzati al loro benessere. Nella gestione dei servizi riconducibili al settore rientrano, attività che riguardano i servizi logistici (trasporti, magazzini e comunicazioni), servizi connessi al ciclo dei rifiuti, servizi ausiliari (ristorazione, lavanderia, pulizie), un insieme cioè diversificato di attività ritenute "di mercato" che possiamo definire servizi *market* (o economici) per distinguerli da quelli più direttamente sociali, "non di mercato". All'interno di quest'ultimo gruppo di attività, quello dei servizi alle persone in senso stretto, è possibile distinguere tra attività socio-sanitarie (o socio-assistenziali) che operano nelle aree dei bisogni essenziali dell'individuo; e attività socio-educative che incidono maggiormente su bisogni "meno essenziali", sulla qualità e lo stile di vita delle persone, la socializzazione e l'inserimento.

All'interno di questi raggruppamenti vi sono alcune tipologie di servizi alle persone che più direttamente di altre incidono nel perseguimento di obiettivi strettamente connessi al benessere sociale. Altri, invece, come quelli su cui focalizzeremo l'attenzione nel nostro lavoro, sono maggiormente orientati ad un'ottica meno sociale e maggiormente riguardante la cura e il *loisir*. Si tratta di attività che rientrano in un'accezione di servizio alla persona intesa in un senso più ristretto, che si caratterizzano per essere messe in atto mediante azioni tangibili rivolte verso le persone, richiedenti la presenza fisica del cliente per l'erogazione, con un conseguente impiego del suo tempo. In tal senso le attività dei servizi alle persone dipendono dall'esistenza di una domanda associata alla residenza: dunque sono dispersi sul territorio, vincolati alla dimensione del mercato (cioè alla dimensione urbana), privi di economie di scala consistenti.

Si tratta di un comparto sottoposto strutturalmente all'impossibilità di attivare recuperi di produttività paragonabili a quelli tipici dei settori della trasformazione, proprio perché condizionato dalla presenza fisica del cliente. In prima battuta il settore pare essere un settore tradizionale per eccellenza, legato al contesto locale, caratterizzato da professioni tradizionali, e da un'elevata incidenza di lavoro autonomo. Tuttavia alcuni fenomeni di trasformazione sono chiaramente presenti in questo stesso ambito. Da una parte si assiste ad una articolazione dell'offerta che segue anche modelli imprenditoriali già affermati in altri settori, quali lo sviluppo di catene in *franchising*, che accentuano il ruolo del governo e dell'indirizzo della domanda attraverso specifiche politiche di immagine. Dall'altro lato si osserva lo sviluppo di nuove nicchie di mercato (centri per la cura del corpo, per il *piercing*, per i tatuaggi, etc.), che richiedono anche strumentazioni non banali, e che possono consentire un allargamento sostanziale dello spazio del mercato.

E' dunque possibile che il settore, o alcune sue parti, si vadano spostando da una collocazione passiva (*city-serving* o “di servizio”) ad una collocazione attiva nel tessuto economico (*city forming* o “di base”); può darsi che alcune aree, imprese, etc. si specializzino nella produzione ed “esportazione” (per es. a non residenti, turisti, etc.) di servizi non più strettamente funzionali alla vita quotidiana nel territorio da parte dei residenti (si pensi alle *beauty farm* e al loro mercato anche internazionale).

Più in generale le evoluzioni del settore possono essere inquadrare nella più complessa, ed ardua, ricerca di identità tipica dell'imprenditoria artigiana, che va ridefinendo l'equilibrio fra lavoro e impresa, fra organizzazione e personalizzazione, fra servizio banale e servizio di mercato.

In questo processo si ridefiniscono le professionalità, le competenze, le strutture organizzative delle imprese.

### *1.1.1. L'inquadramento del settore in base alla classificazione ATECO 2002*

Al fine un'analisi quantitativa del settore oggetto di studio, occorre riferirsi alla classificazione delle attività economiche (ATECO) del 2002, rielaborata dall'Istat per il censimento dell'industria e dei servizi del 2001<sup>1</sup>.

A tal fine occorre preliminarmente individuare il settore di riferimento, partendo dal codice Istat 93, denominato nella classificazione ATECO 2002 come “servizi alle famiglie”; tale settore (corrispondente al *gruppo* nella classificazione in oggetto) rientra a sua volta nella *sezione* O denominata “altri servizi pubblici, sociali e personali”. Oltre al raggruppamento contrassegnato con il codice 93, occorre considerare che attività analoghe al “settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone”, sono in parte confluite in ulteriori *categorie* Istat: ad esempio nelle attività sportive e ricreative sono collocate le attività di *fitness* (codici Istat da 92.61.2 a 92.61.5) che però sono difficilmente distinguibili dalle attività sportive in generale. Poiché considerare tali ripartizioni ci porterebbe ad un livello di dettaglio statistico in cui diviene difficile differenziare le attività che ci interessano da quelle estranee all'oggetto dello studio nonché, di trattare utilmente i dati disponibili, ci limiteremo a considerare solo una parte delle attività contenute nel codice Istat 93. Vale a dire le *categorie* dalla 93.02.0 e dalla 93.04.1.

La categoria 93.02.0 contiene i servizi di barbiere, parrucchiere, manicure, pedicure e di trattamenti di bellezza; è opportuno precisare che nella vecchia classificazione del 1991 i microsettori che afferiscono alla *categoria* 93.02.0 erano separati nelle seguenti categorie: servizi dei saloni di barbiere (93.02.1); servizi dei saloni di parrucchiere (93.02.2); servizi degli istituti di bellezza (93.02.3); servizi di manicure e pedicure (93.02.4). L'altra categoria (la 93.04.1) corrispondente ai servizi dei centri e degli stabilimenti per il benessere fisico (esclusi quelli termali) è invece rimasta inalterata (**Figura 1.1**). Nell'espone e commentare i dati censuari, coerentemente con le modalità seguite dall'Istat e per questioni di omogeneità nell'effettuare i confronti intercensuari, faremo riferimento all'articolazione microsettoriale caratterizzante la classificazione ATECO del 1991.

---

<sup>1</sup> La classificazione delle attività economiche ATECO 2002 predisposta dall'Istat sostituisce la precedente che risale al 1991. La classificazione ATECO 2002 l'adattamento in ambito nazionale della classificazione definita con regolamento della Commissione Europea (Nace Rev. 1.1). Analogamente a quella elaborata nel 1991 la nuova ATECO 2002 raggruppa le attività economiche secondo un criterio che procede dal generale al particolare e articolato secondo i seguenti livelli: *sezioni* (1 lettera maiuscola); *sottosezioni* (2 lettere maiuscole); *divisioni* (2 cifre); *gruppi* (3 cifre); *classi* (4 cifre); *categorie* (5 cifre).



Figura 1.1. Inquadramento del settore oggetto di studio in base ai microsettori della classificazione. *ATECO 2002 confronto con ATECO 1991*

<b>ATECO 2002</b>	<b>ATECO 1991</b>
93.02.0 - Servizi di barbiere, parrucchiere, manicure, pedicure e di trattamenti di bellezza	93.02.1 - Servizi dei saloni di barbiere
	93.02.2 - Servizi dei saloni di parrucchiere
	93.02.3 - Servizi degli istituti di bellezza
	93.02.4 - Servizi di manicure e pedicure
93.04.1 - Servizi dei centri e stab. per benessere fisico (esclusi quelli termali)	93.04.1 - Servizi dei centri e stab. per benessere fisico (esclusi quelli termali)

Fonte: Istat (2003)

## **1.2. I servizi alle persone e l'andamento del valore aggiunto**

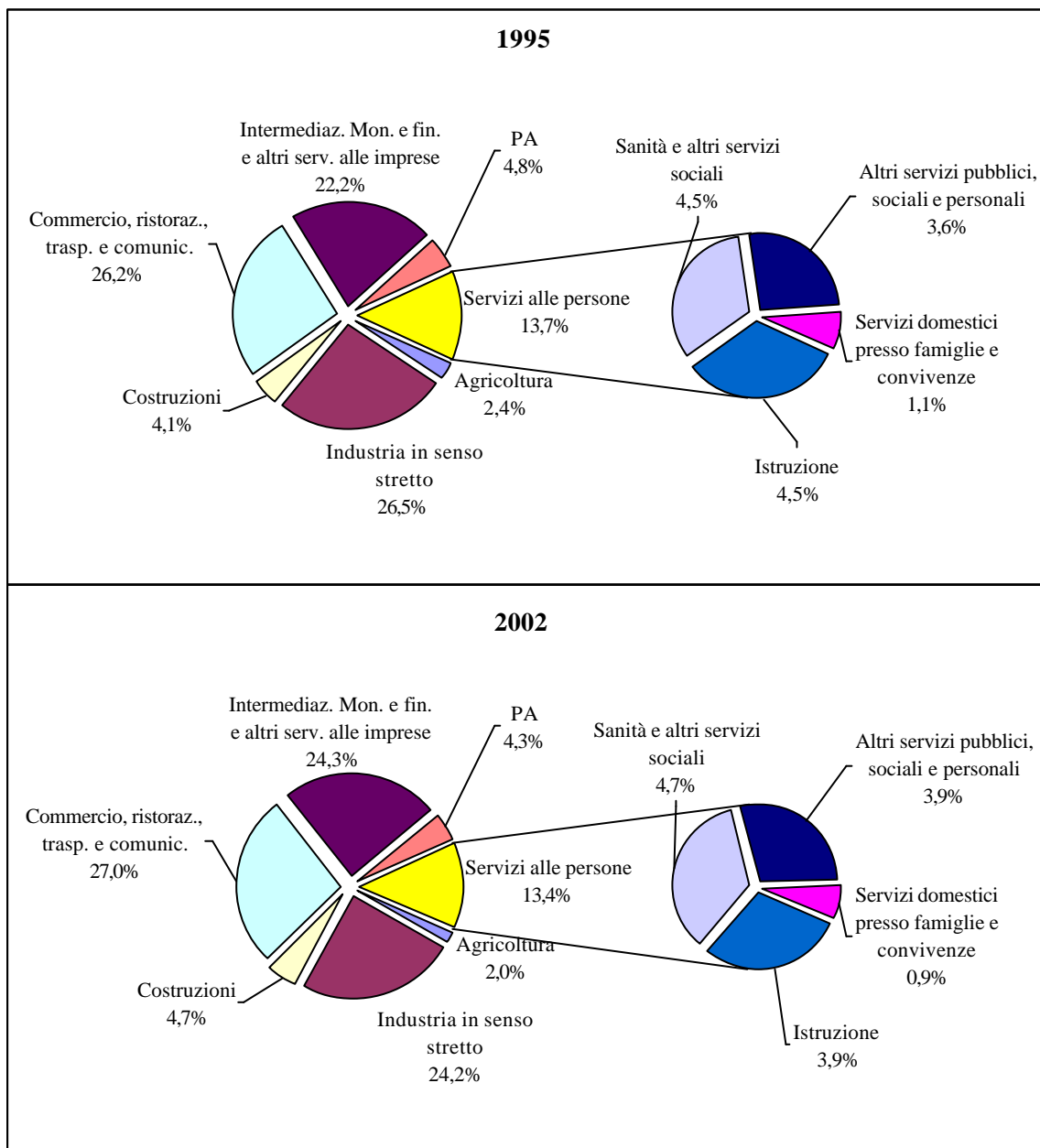
Il comparto terziario ha sicuramente avuto un'importanza notevole negli ultimi 10 – 20 anni soprattutto in termini di peso acquisito sul valore aggiunto totale prodotto dalle economie europee. In Italia, così come in Toscana la quota media complessiva del terziario sul valore aggiunto totale è intorno al 70%. Nell'ambito dell'ampio comparto dei servizi vi rientra il settore dei servizi alle persone, che come abbiamo visto comprende anche le attività oggetto di questo studio. Può essere utile, ai fini della nostra analisi, fornire alcuni dati sull'andamento del valore aggiunto nel raggruppamento dei servizi alle persone, riferendosi ai dati di contabilità nazionale Istat e solo per l'artigianato ai dati stimati dall'Istituto Tagliacarne (Istituto Tagliacarne, Unioncamere 2004). Occorre precisare che nell'ambito della contabilità nazionale Istat i dati disponibili coprono il periodo 1995 – 2003 ed è necessario riferirsi alla voce “altre attività dei servizi”, la quale comprende la Pubblica Amministrazione e i servizi alle persone; tuttavia i dati di contabilità nazionale più recenti, relativi all'aggregato dei servizi alle persone e alle sue componenti sono disponibili fino al 2002.

Nel corso del periodo 1995 – 2003, sia in Italia che in Toscana la quota media delle altre attività dei servizi sul valore aggiunto totale si è mantenuta intorno al 18%; quota inferiore a quella dei servizi alle imprese (in media del 23,6%) e delle attività commerciali e ricettive (in media del 26,6%). Il valore aggiunto generato dalle attività dei servizi alle persone invece si mantiene su una quota intorno a circa il 13,4%, con un tasso di crescita medio annuo, rilevato per la Toscana, pari ad un +1,5%; tale andamento è leggermente inferiore a quello medio nazionale (+1,8%).

Considerando le attività che compongono l'aggregato dei servizi alle persone, la maggior quota sul valore aggiunto complessivo al 2002 è detenuta dai servizi sanitari (4,7%), di poco superiore tuttavia a quella degli altri servizi pubblici, sociali e personali, i quali inglobano i servizi al benessere (3,9%); incidenza che eguaglia quella dell'istruzione; inoltre molto scarso è il peso dei servizi domestici presso famiglie e convivenze (intorno all'1%). Rispetto al 1995 il peso dell'aggregato dei servizi alle persone sul valore aggiunto totale si è caratterizzato per una leggera flessione, passando da una quota del 13,7% al 13,4%, mentre la componente che ha accresciuto maggiormente la propria quota sul valore aggiunto totale, nel periodo 1995 – 2002, è

rappresentata dagli altri servizi pubblici sociali e personali, settore che ha guadagnato 0,3 punti percentuali. (Figura 1.2).

Figura 1.2. Andamento del valore aggiunto dei servizi alle persone e delle sue componenti in Toscana (a prezzi 1995). Quote percentuali su valore aggiunto totale economia, anni 1995 e 2002



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Se esaminiamo i contributi alla crescita del valore aggiunto in Toscana provenienti dalle varie attività economiche, notiamo che tra il 1996 e il 2002 il contributo medio apportato dalle altre attività dei servizi e in particolare quello fornito dai servizi alle persone, è superiore al contributo dell'industria in senso stretto, eguaglia quello delle

costruzioni, ma è inferiore ai contributi provenienti dagli altri due aggregati rientranti nel comparto dei servizi (**Figura 1.3**).

Figura 1.3. Contributi alla crescita del valore aggiunto (a prezzi 1995) in Toscana per macrosettore di attività

	1996-98	1998-00	2000-02	1996-02
Agricoltura	-0,1	0,0	0,0	0,0
Industria in senso stretto	0,2	0,6	0,1	0,1
Costruzioni	0,1	0,2	0,2	0,2
Commercio, riparazioni, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicazioni	0,5	0,7	0,6	0,6
Intermediazione monetaria e finanziaria; attività immobiliari ed imprenditoriali	0,5	0,9	0,7	0,7
Altre attività di servizi	0,1	0,2	0,3	0,2
<i>Di cui servizi alle persone</i>	<i>0,1</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>
<b>Totale</b>	<b>1,4</b>	<b>2,7</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Un altro aspetto che ci interessa rilevare è quello relativo alla produttività del lavoro, definibile semplicemente come il rapporto tra quantità prodotta e lavoro erogato. Ad un livello più preciso si tratta di un indicatore che fornisce la misura del valore aggiunto per ora lavorata. Nel nostro caso, riguardo ai dati che presenteremo, prenderemo come indicatore della produttività del lavoro una sua *proxy*, corrispondente al rapporto tra valore aggiunto ed unità di lavoro.

Nel lungo periodo la produttività del lavoro tende a crescere meno velocemente nel comparto terziario che nei settori industriali. Tra le attività afferenti al raggruppamento terziario, occorre riferirsi in particolare ai servizi alle persone, a quelli alberghieri ed anche ad una parte di quelli alle imprese, che sono proprio quelli che si caratterizzano per un aumento della produttività tendenzialmente lento, nel lungo periodo rispetto all'industria (Baumol, 1976; Frigero P. 1996; Esping-Andersen, 2000; Bassanetti et al., 2004). Le attività legate al settore dei servizi tendono ad essere meno sensibili al progresso tecnico ed organizzativo; i settori che erogano servizi (in particolare l'aggregato dei servizi alle persone) si sono caratterizzati, nel corso degli anni, per un'ampia capacità di generare occupazione, parallelamente ad una minore intensità del processo di introduzione di nuove tecnologie atte a generare il cambiamento e a creare valore (BCE, 2004; Wölfl, 2005).

La successiva **Figura 1.4** mostra chiaramente questo andamento con riferimento al settore degli altri servizi (contenente i servizi alle persone) e all'industria in senso stretto; quest'ultimo comparto evidenzia un aumento della produttività del lavoro nettamente superiore e un divario piuttosto consistente che tuttavia nel corso del tempo tende a ridursi. La riduzione di tale differenza dipende esclusivamente da un affievolimento della crescita della produttività nei settori industriali, piuttosto che da un recupero da parte del raggruppamento "altre attività dei servizi", che in Toscana si caratterizza per una crescita media annua del +0,5% nel periodo 2000 – 2003.

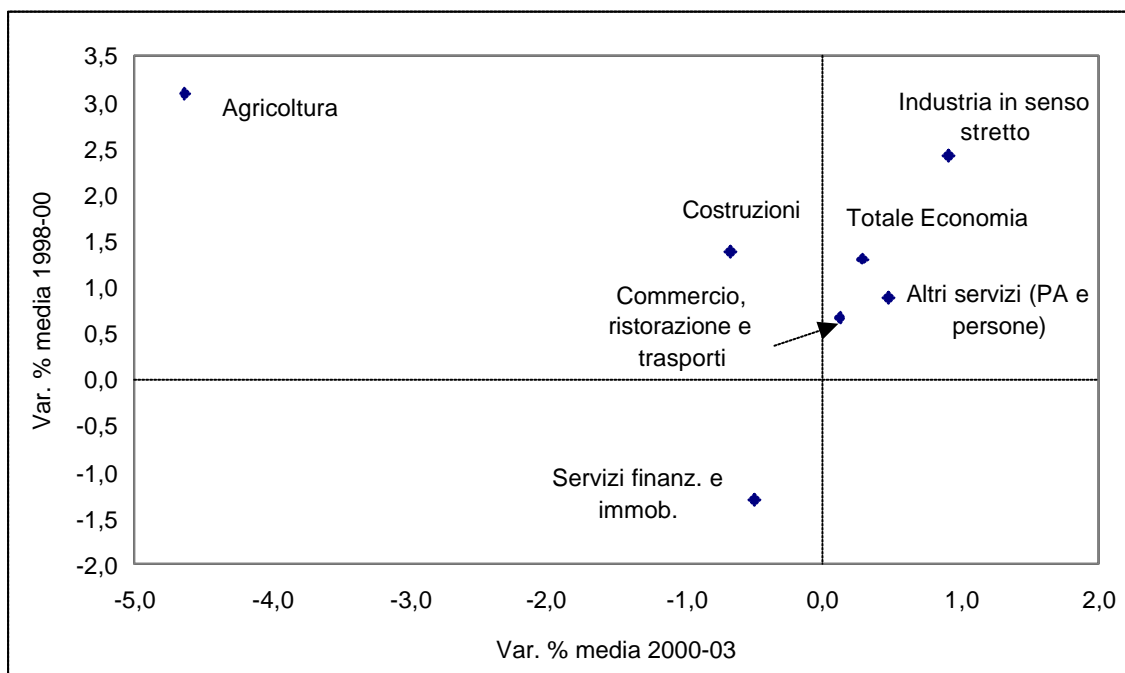
Figura 1.4. L'andamento della produttività del lavoro nel lungo periodo nelle altre attività dei servizi (PA e servizi alle persone) e nell'industria in senso stretto (a prezzi 1995). *Variazioni medie annue e differenze*

	Toscana			Italia		
	Altre attività dei servizi	Industria in senso stretto	Differenza tra altri servizi e industria	Altre attività dei servizi	Industria in senso stretto	Differenza tra altri servizi e industria
1981-85	-0,5	2,9	-3,4	-0,8	3,0	-3,8
1985-90	0,6	2,4	-1,8	-0,2	2,7	-2,9
1990-95	0,5	2,4	-1,9	0,0	2,8	-2,8
1995-00	0,6	2,1	-1,5	0,6	1,5	-0,9
2000-03	0,5	0,9	-0,4	0,3	0,3	0,03

Fonte elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

In un'ottica di medio periodo, considerando l'orizzonte 1998–2003, il divario in termini di crescita di produttività per le altre attività dei servizi riguarda principalmente l'industria in senso stretto. In particolare la produttività del settore delle altre attività dei servizi, nel periodo 2000 – 2003, risulta crescere in misura superiore (+0,5%) rispetto agli altri due settori afferenti al terziario e al complesso delle attività economiche (+0,3%; **Figura 1.5**).

Figura 1.5. Andamento della produttività del lavoro per Macrosettori in Toscana nel medio periodo (a prezzi 1995). *Confronto variazioni medie annue 1998-00 vs 2000-03*



Fonte elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Inoltre considerando i servizi alle persone e le sue componenti settoriali nel periodo 2000 – 2002 si riscontra una crescita media annua della produttività del lavoro pari ad un +0,3%, con l'unico apporto negativo proveniente dal settore degli altri servizi pubblici, sociali e personali (-2,2%), che è proprio quello contenente i servizi al

benessere e all'estetica (**Figura 1.6**). Da rilevare che a partire dal periodo 1998 – 2000 la crescita media della produttività del lavoro nel settore degli altri servizi pubblici, sociali e personali ha cominciato ad affievolirsi. In generale l'apporto maggiormente positivo al lieve incremento di produttività riscontrato nei servizi alle persone proviene dai servizi socio – sanitari (+2,1%).

Figura 1.6. L'andamento della produttività del lavoro nel comparto dei servizi alle persone e nei settori che lo compongono (a prezzi 1995). *Variazioni medie annue*

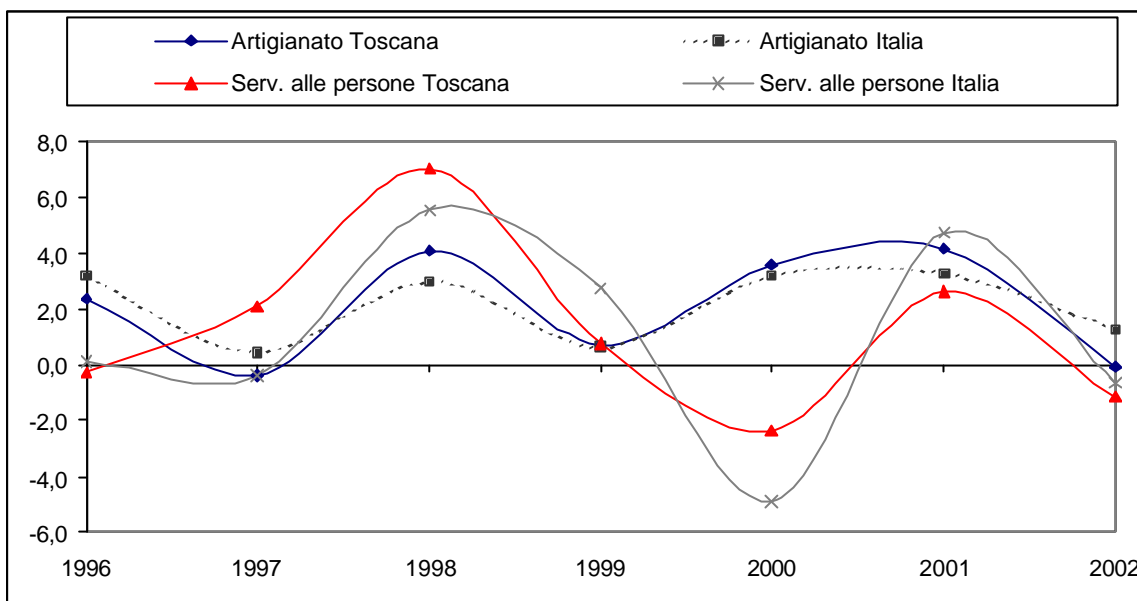
	1996-98	1998-00	2000-02
<b>Servizi alle persone</b>	<b>1,4</b>	<b>1,0</b>	<b>0,3</b>
<i>Settori che compongono i servizi alle persone</i>			
<i>Istruzione</i>	0,3	0,2	0,2
<i>Sanità e altri servizi sociali</i>	0,6	1,6	2,1
<i>Altri servizi pubblici, sociali e personali</i>	3,7	0,8	-2,2
<i>Servizi domestici presso famiglie e convivenze</i>	-1,9	-0,4	-0,2

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Relativamente al valore aggiunto prodotto dall'artigianato disponiamo delle stime di fonte Istituto Tagliacarne-Unioncamere, le quali sono state effettuate in coerenza con il Programma Statistico Nazionale, seguendo le procedure di stima elaborate dall'Istat. In base a tali dati il valore aggiunto nel comparto artigiano in Toscana è cresciuto ad un tasso di variazione medio annuo del 2,1%, considerando l'arco di tempo 1996 – 2002; si tratta di un andamento perfettamente in linea con quello rilevato in ambito nazionale. Tuttavia nel 2002 emerge una certa stagnazione del valore aggiunto artigiano (-0,1%); in Toscana tra il 1996 e il 2002, il valore aggiunto nei servizi alle persone a carattere artigianale è cresciuto ad un tasso medio annuo dell'1,3%, anche se nell'ultimo anno si rileva un decremento doppio rispetto a quello nazionale, pari ad un -1,2% rispetto ad un -0,6% (**Figura 1.7**).

Il peso del valore aggiunto dei servizi alle persone su quello totale prodotto dal comparto artigiano si mantiene intorno al 7% circa sia per la Toscana che per l'Italia. La quota dei servizi alle persone a carattere artigianale sul valore aggiunto complessivo prodotto da questo comparto (considerando quindi anche la componente non artigiana) in Toscana è pari all'8,5%, valore superiore al dato nazionale (6,6%); si tratta di un valore non elevato, che probabilmente risente del peso di altre attività che non sono certo a carattere artigianale come i servizi socio – sanitari. Vedremo nel paragrafo successivo (par. 1.3) come, riferendosi ai dati sugli addetti rilevati ai censimenti, i servizi al benessere e all'estetica a carattere artigianale assorbono un'ampia quota dell'occupazione complessivamente individuata, considerando anche le attività non artigianali.

Figura 1.7. Andamento del valore aggiunto nel comparto artigiano (a prezzi 1995). *Variazioni annue Italia e Toscana, anni 1996–2002*



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istituto G. Tagliacarne-Unioncamere (2004)

### 1.3. L'analisi dei dati del periodo intercensuario 1991 – 2001

I dati censuari, che costituiscono un imprescindibile basamento informativo, sono utili per avere un rapido quadro dell'evoluzione di fondo e delle tendenze recenti e poter delineare un valido retroterra quantitativo, che consenta di incasellare adeguatamente le risultanze emergenti dalle successive indagini che presenteremo nei capitoli successivi di questo lavoro (telefonica e diretta).

I servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale, in Toscana, occupano 16.536 persone, che sono l'1,4% degli addetti totali rilevati a livello regionale dal censimento dell'Industria e dei Servizi Istat del 2001. Rispetto al 1991 l'occupazione è cresciuta di poco più di 2.000 unità facendo registrare una variazione positiva del 14,3% (**Figura 1.8**). Se consideriamo anche il settore non artigiano, il numero complessivo di addetti si è mantenuto in questo periodo quasi stabile (da 17.127 a 17.352 addetti). Comunque, nel tempo, si è avuto uno spostamento verso la componente artigiana: l'occupazione in imprese a carattere non artigiano infatti, nel decennio in questione, è passata dal 15,5% al 4,7% del totale.

Figura 1.8. Unità locali e addetti nei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. *Toscana, dati censuari, anni 1991 e 2001*

Categoria Economica	Unita' Locali	Unita' Locali	Addetti	Addetti
	1991	2001	1991	2001
Servizi dei saloni di barbiere	1.195	1.187	1.586	1.591
Servizi dei saloni di parrucchiere	5.600	5.960	11.506	12.556
Servizi degli istituti di bellezza	841	1.228	1.311	2.237
Servizi di manicure e pedicure	51	71	69	114
Servizi dei centri e stab. per benessere fisico (esclusi quelli termali)	1	13	1	38
<b>Totale Toscana</b>	<b>7.688</b>	<b>8.459</b>	<b>14.473</b>	<b>16.536</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Questa tendenza è propria di quasi tutti i comparti ("categorie di attività", secondo la definizione Istat) che compongono il nostro aggregato. Addirittura fra i barbieri gli addetti in imprese non artigiane passano dal 15,5% all'1,2% del totale, fra i parrucchieri dal 13,9% al 2%; fra i servizi di manicure e pedicure dal 20,7% al 7,3%, fra gli istituti di bellezza dal 21,4% al 12,4%. Solo nelle strutture per il benessere fisico rimane elevata la quota di addetti alle attività non artigiane, che tuttavia scende passando dal 99,3% all'84,7% (**Figura 1.9**).

Figura 1.9. Ripartizione percentuale degli addetti ai microsettori tra attività artigiane e non. *Toscana, dati censuari, anni 1991 e 2001*

Categoria Economica	1991			2001		
	Artigiano	Non Artigiano	Totale	Artigiano	Non Artigiano	Totale
Servizi dei saloni di barbiere	84,5	15,5	100,0	98,8	1,2	100,0
Servizi dei saloni di parrucchiere	86,1	13,9	100,0	98,0	2,0	100,0
Servizi degli istituti di bellezza	78,6	21,4	100,0	87,6	12,4	100,0
Servizi di manicure e pedicure	79,3	20,7	100,0	92,7	7,3	100,0
Servizi dei centri e stab. per benessere fisico (esclusi quelli termali)	0,7	99,3	100,0	15,3	84,7	100,0
<b>Totale</b>	<b>84,5</b>	<b>15,5</b>	<b>100,0</b>	<b>95,3</b>	<b>4,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

L'occupazione settoriale aggregata nelle imprese artigiane toscane è prevalentemente concentrata nella categoria relativa ai parrucchieri (75,9% del totale). Altre categorie, meno rilevanti, sono costituite dagli istituti di bellezza (13,5%) e dai barbieri (9,6%). Considerando invece anche la componente non artigiana, gli addetti presenti nella categoria degli istituti di bellezza tendono a prevalere (39%), seguono parrucchieri (21,7%) e dopo troviamo i centri e gli stabilimenti per il benessere fisico (25,7% dell'occupazione settoriale; **Figura 1.10**).

L'articolazione interna dell'occupazione nei servizi al benessere e all'estetica delle persone non è fondamentalemente cambiata rispetto al 1991, quando (sempre relativamente alle imprese artigiane toscane) il 79,5% dell'occupazione era collocata nella categoria dei parrucchieri, l'11% nei barbieri e il 9,1% negli istituti di bellezza. Comunque nel 2001 ha sicuramente acquisito un maggior peso la categoria degli istituti di bellezza, rispetto alle altre e a scapito delle categorie barbieri e parrucchieri (**Figura 1.10**).

Questo risultato deriva da una situazione di stazionarietà dell'occupazione presso i barbieri, da una crescita del 9,1% nei parrucchieri, da una dinamica più accentuata nei servizi di manicure e negli istituti di bellezza (entrambi fra il +65% e il +70%), da una dinamica "astronomica", ma da basi irrilevanti, degli addetti nei centri per il benessere fisico (**Figura 1.8 e Figura 1.11**).

Figura 1.10. Ripartizione percentuale dell'occupazione settoriale aggregata, artigiana e non, tra i microsettori. *Toscana, dati censuari, anni 1991 e 2001*

Categoria Economica	1991		2001	
	Artigiano	Non Artigiano	Artigiano	Non Artigiano
Servizi dei saloni di barbiere	11,0	11,0	9,6	2,5
Servizi dei saloni di parrucchiere	79,5	69,9	75,9	31,7
Servizi degli istituti di bellezza	9,1	13,5	13,5	39,0
Servizi di manicure e pedicure	0,5	0,7	0,7	1,1
Servizi dei centri e stab. per benessere fisico (esclusi quelli termali)	0,0	5,0	0,2	25,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Figura 1.11. Dinamica delle unità locali e degli addetti nei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. *Toscana, dati censuari, variazione assoluta e % 1991 – 2001*

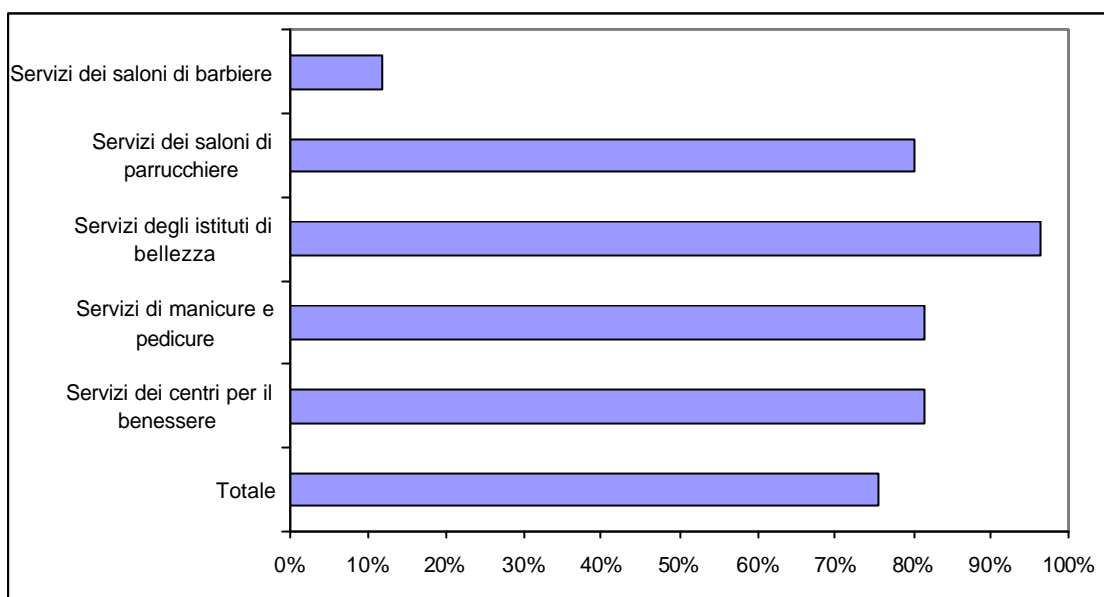
Categoria Economica	Var. assoluta UL	Var. % UL	Var. assoluta addetti	Var. % addetti
Servizi dei saloni di barbiere	-8	-0,7	5	0,3
Servizi dei saloni di parrucchiere	360	6,4	1.050	9,1
Servizi degli istituti di bellezza	387	46,0	926	70,6
Servizi di manicure e pedicure	20	39,2	45	65,2
Servizi dei centri e stab. per benessere fisico (esclusi quelli termali)	12	1.200,0	37	3.700,0
<b>Totale</b>	<b>771</b>	<b>10,0</b>	<b>2.063</b>	<b>14,3</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Le donne costituiscono i tre quarti dell'occupazione totale del settore; solo nel settore dei barbieri gli uomini predominano raggiungendo quasi il 90%. Nei servizi di manicure, pedicure, nei saloni di parrucchiere e nei centri per il benessere le donne costituiscono i quattro quinti degli addetti, e negli istituti di bellezza la quasi totalità (96,3%; **Figura 1.12**).



Figura 1.12. Donne per microsettore al 2001. *Toscana, dati censuari, quote %*



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Considerando la posizione nella professione il settore si caratterizza per un'alta incidenza di lavoro autonomo, come di norma ci si può aspettare, dal momento che la quota è del 66,1%, analoga a quella del più ampio raggruppamento dei servizi alle persone a carattere artigianale, ma inferiore solo al peso dei lavoratori autonomi nell'ambito del raggruppamento dei servizi alle imprese.

La successiva **Figura 1.13** mostra una forte correlazione inversa tra quota di lavoro autonomo e dimensioni d'impresa, rilevata nei settori che costituiscono l'artigianato; ciò emerge dal livello piuttosto elevato dell'indice di determinazione lineare ( $R^2=0,942$ ) e dal segno negativo del coefficiente di regressione lineare (pari a  $-0,0067$ , come mostra l'equazione riportata sulla **Figura 1.13**) ottenuto tramite una regressione lineare semplice in cui la numerosità degli addetti figura come variabile dipendente e la quota di lavoratori autonomi come indipendente. Il modello di regressione lineare semplice così ottenuto è in grado di spiegare la relazione inversa che riguarda la variabilità del numero di addetti per unità locale, rispetto alle diverse quote di occupazione autonoma. Quindi nell'artigianato all'aumentare della quota di lavoro autonomo tendono a ridursi le dimensioni medie delle unità locali, tanto che in molti casi si tratta di attività a carattere quasi monopersonale, come per esempio nel raggruppamento dei servizi alle persone, il quale si caratterizza per 2 addetti in media per unità locale.

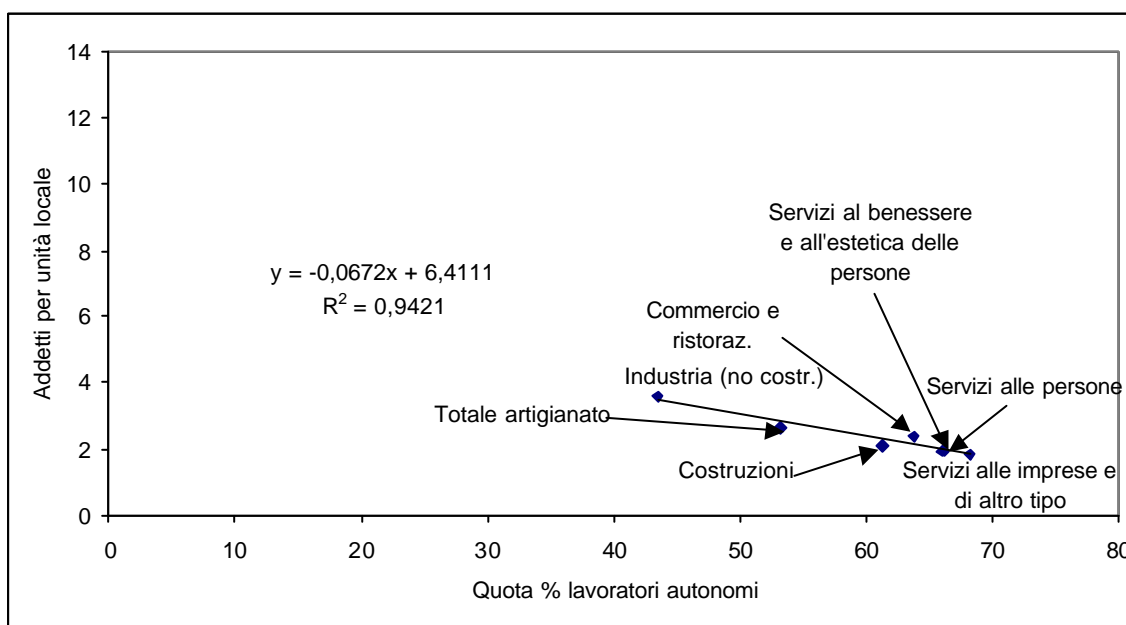
Applicando il medesimo schema di ragionamento alle attività non artigiane (**Figura 1.14**) emerge sempre un buon livello di correlazione fra le due variabili in questione ( $R^2=0,805$ ), ma inferiore a quanto precedentemente rilevato per l'artigianato; anche in questo caso c'è una relazione inversa tra il numero degli addetti per unità locale e le diverse quote di lavoro autonomo, anche se non è forte come per l'artigianato, in quanto si caratterizza per un peggior adattamento delle frequenze teoriche rispetto a quelle osservate. In particolare nell'ambito delle unità locali artigiane la quota media di lavoratori autonomi al 2001 è pari al 53,2% in corrispondenza di una dimensione media pari a 2,6 addetti per unità locale; nelle attività non artigiane è rilevabile una quota

media di lavoro autonomo del 34,1% con una dimensione media di 3,7 addetti per unità locale. Tale divario è particolarmente marcato nei servizi al benessere i quali mostrano per le attività artigianali un'incidenza del lavoro autonomo del 66,8%, con una dimensione media di circa 2 addetti per unità locale, mentre per le attività non artigiane l'incidenza del lavoro autonomo è del 44,7%, in corrispondenza di una dimensione media di circa 3 addetti per unità locale.

Dal quanto sopra riportato possiamo trarre due ordini di considerazioni circa le caratteristiche dell'occupazione nei servizi alle persone, con particolare riferimento ai servizi al benessere a carattere artigianale: da un lato non si hanno rigide gerarchie di comando e anzi i lavoratori ricevono "ordini" direttamente dai clienti, piuttosto che dai titolari o responsabili; dall'altro lato tale dato conferma il carattere di "imprenditorialità personale" che hanno le attività dei servizi al benessere, in cui l'imprenditore è colui che investe anche il proprio tempo, oltre al proprio denaro, al fine di "alimentare la crescita di un capitale intellettuale esclusivo" e che "deve dare un contributo diretto e rilevante alla produzione" (Rullani, Bonomi 2004).

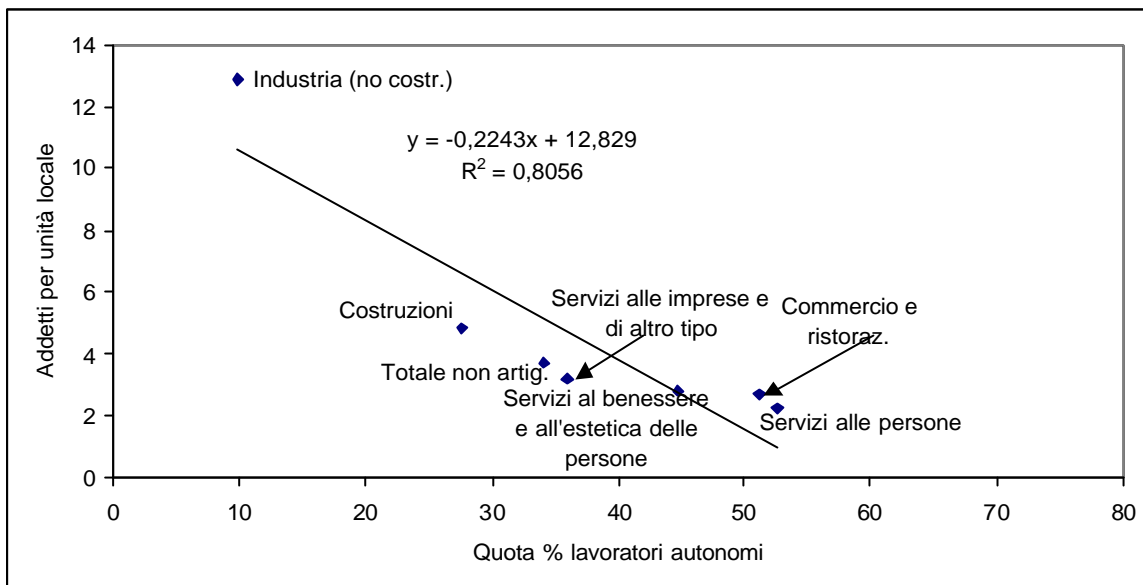
Nei servizi al benessere, rispetto al 1991 l'incidenza del lavoro autonomo è diminuita di due punti percentuali passando dal 68,3% al 66,1%, come del resto per l'intero comparto artigiano (dal 55,7% al 53,3%). All'interno dei servizi al benessere la quota di lavoratori autonomi è maggiormente elevata nelle attività di barbiere (89,2%), di manicure e pedicure (76,3%) e negli istituti di bellezza (67,1%). Il microsettore dei centri per il benessere fisico è l'unico ad avere una quota di lavoratori dipendenti superiore al 50%.

Figura 1.13. Quota dei lavoratori autonomi e addetti per unità locale nei settori del comparto artigiano. *Toscana, dati censuari, anno 2001*



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Figura 1.14. Quota dei lavoratori autonomi e addetti per unità locale nei settori non artigiani. Toscana, dati censuari, anno 2001

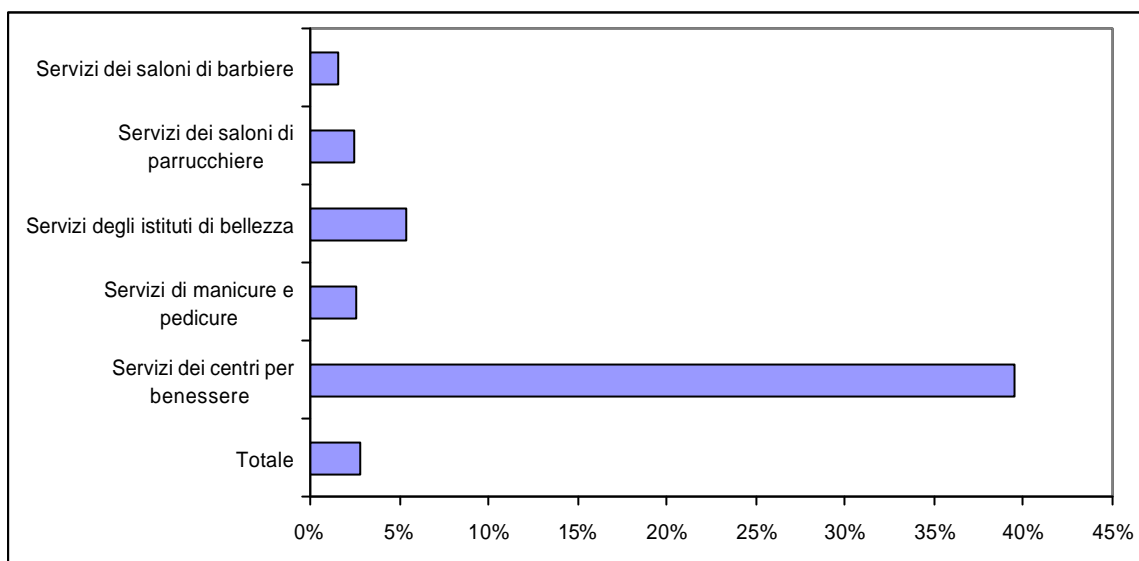


Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

La quota dei co.co.co. rilevati dal censimento sul totale degli addetti<sup>2</sup> è piuttosto bassa, il 2,9% nella media regionale, con quote leggermente superiori nel caso degli istituti di bellezza (5,6%). Si tratta di un valore abbastanza costante nelle varie province, salvo Grosseto, Siena e Livorno dove raggiunge o supera il 4%. Solo nei centri per il benessere tale quota è molto elevata (39,5% ; **Figura 1.15**).

<sup>2</sup> Ricordiamo che nelle classificazioni Istat gli addetti non comprendono i co.co.co ed i lavoratori interinali. Inoltre con riferimento al 2001 si può ancora parlare di co.co.co. piuttosto che di co. pro. (collaboratori a progetto), i quali sono stati introdotti dalla legge n. 30/2003 in sostituzione proprio dei co.co.co., ma solo nel comparto privato.

Figura 1.15. Quota dei collaboratori coordinati e continuativi sugli addetti al 2001 per microsettores dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. *Toscana, dati censuari, anno 2001*



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Una questione interessante da analizzare consiste nel valutare se il settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone abbia o meno caratteristiche di specializzazione territoriale. Una certa disomogeneità nelle percentuali della Toscana relativamente all'Italia fa sospettare che qualcosa del genere possa essere sostenuto. Infatti se l'occupazione toscana nei saloni di barbiere (a carattere artigianale) è solo il 5,8% del totale nazionale, nei saloni di parrucchiere tale quota cresce al 9,1%, ed è ancora superiore nei centri per il benessere fisico (10%), nei servizi di manicure e pedicure (10,9%) e negli istituti di bellezza (9,6%). In altre parole sembra esserci una leggera ma significativa specializzazione in Toscana, rispetto a quelle attività a maggiore valore aggiunto che sono presenti nel settore indagato (**Figura 1.16**).

Figura 1.16. Quota degli addetti nei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. *Toscana su totale nazionale, dati censuari anno 2001*

Categoria Economica	Quota%
Servizi dei saloni di barbiere	5,8
Servizi dei saloni di parrucchiere	9,1
Servizi degli istituti di bellezza	9,6
Servizi di manicure e pedicure	10,9
Servizi dei centri e stab. per benessere fisico (esclusi quelli termali)	10,0
<b>Totale</b>	<b>8,7</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Un risultato analogo emerge osservando l'indice di densità dell'occupazione settoriale rispetto alla popolazione residente. Se, apparentemente, il rapporto tra addetti del settore e residenti dovrebbe essere costante nelle varie regioni (un'attività di servizio ai residenti, almeno, dovrebbe avere una distribuzione strettamente determinata dalla distribuzione della popolazione residente), vediamo che in realtà, al 2001, questo valore

è molto differenziato tra regione e regione. In Toscana ci sono 4,7 addetti al settore ogni 1.000 residenti, valore più alto fra le regioni, corrispondente a quello dell'Emilia-Romagna (4,7), e seguito da Marche e Umbria (rispettivamente 4,6 e 4,4). Le altre principali regioni del Centro-Nord si attestano su un valore dell'indice di densità intorno a 4-4,2, ma nella maggior parte del Mezzogiorno i valori precipitano intorno ai 2 addetti per 1.000 abitanti (anche nel Lazio siamo intorno a un valore di 2,6). Se comprendiamo anche il comparto non artigiano osserviamo che le densità delle regioni meridionali sono circa la metà di quelle delle regioni centro-settentrionali (**Figura 1.18**).

Figura 1.17. Densità occupazionale nei servizi al benessere e all'estetica delle persone. *Italia, dati censuari, addetti ogni 1.000 residenti al 1991 per regione*

<b>Regione</b>	<b>Addetti ogni 1.000 residenti totale</b>	<b>Addetti ogni 1.000 residenti artigianato</b>
Piemonte	4,1	3,4
Valle d'Aosta	4,5	3,2
Lombardia	4,1	3,4
Trentino-Alto Adige	3,8	3,3
Veneto	4,1	3,5
Friuli-Venezia Giulia	3,9	3,4
Liguria	4,4	3,7
Emilia-Romagna	5,0	4,4
Toscana	4,9	4,1
Umbria	4,3	3,8
Marche	3,8	3,3
Lazio	3,1	2,3
Abruzzo	4,2	3,5
Molise	3,0	2,6
Campania	2,4	1,6
Puglia	2,5	2,1
Basilicata	2,1	1,8
Calabria	2,2	1,5
Sicilia	2,7	2,0
Sardegna	2,6	2,1
<b>Italia</b>	<b>3,6</b>	<b>2,9</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Figura 1.18. Densità occupazionale nei servizi al benessere e all'estetica delle persone. *Italia, dati censuari, addetti ogni 1.000 residenti al 2001 per regione*

Regione	Addetti ogni 1.000 residenti totale	Addetti ogni 1.000 residenti artigianato
Piemonte	4,3	3,9
Valle d'Aosta	4,3	4,0
Lombardia	4,4	3,9
Trentino-Alto Adige	3,9	3,7
Veneto	4,4	4,1
Friuli-Venezia Giulia	4,0	3,8
Liguria	4,5	4,2
Emilia-Romagna	5,0	4,7
Toscana	4,9	4,7
Umbria	4,6	4,4
Marche	4,8	4,6
Lazio	3,1	2,6
Abruzzo	4,2	4,0
Molise	2,9	2,8
Campania	2,0	1,8
Puglia	2,4	2,3
Basilicata	2,1	2,0
Calabria	2,1	2,0
Sicilia	2,3	2,1
Sardegna	2,4	2,4
<b>Italia</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

La comparazione fra i dati della densità occupazionale al 2001 e quella al 1991 rivela, al di là di una apparente staticità del settore, alcune trasformazioni interessanti (**Figura 1.17; Figura 1.18**). Se infatti la densità complessiva dell'occupazione del settore è rimasta la stessa, e anche le posizioni delle singole regioni rispetto alla stessa sono rimaste invariate (più densa nelle regioni centro-settentrionali, meno in quelle centro-meridionali), alcune regioni più povere di questi servizi si sono ulteriormente "impoverite" (Sardegna, Sicilia, Campania), altre hanno una densità crescente nel periodo intercensuario (Marche, Umbria, Veneto, Lombardia, Piemonte, Val d'Aosta). Può darsi che i servizi all'estetica rimangano più spesso sommersi nelle prime, mentre nelle seconde l'offerta si sia arricchita e diversificata. Un po' ovunque, invece, nel decennio intercensuario, è cresciuta la densità relativa alla sola componente artigianale delle imprese del settore.

Una disamina più approfondita di questo dato, relativa ai microsettori e comprensiva sia delle attività artigiane che non artigiane per il 2001, segnala anzitutto che il comparto dei barbieri ha una diffusione del tutto particolare: è infatti l'unico a vedere una maggiore densità nelle regioni meridionali (fra 6 e 7 addetti per 10mila abitanti contro i 2-4 addetti per 10mila residenti nelle regioni settentrionali (**Figura 1.19**). In questo caso la Toscana si colloca su un valore intermedio (5/10.000) come l'Emilia-Romagna e il Lazio. Tutti gli altri comparti si caratterizzano come maggiormente sviluppati nelle aree più opulente, con alcune ulteriori specificità. Anzitutto gli addetti dei parrucchieri sono

particolarmente “densi” in Emilia-Romagna (36 ogni 10mila residenti), ma soprattutto in Toscana (37 ogni 10mila residenti), hanno valori superiori ai 30/10.000 in tutto il Nord (escluso Friuli e Trentino-Alto Adige) e sono stabilmente sotto i 20/10.000 in tutto il meridione (eccettuato Abruzzo e Molise). Gli Istituti di bellezza vedono la massima densità in Emilia-Romagna, Val d’Aosta e Lombardia, con valori quattro volte superiori a quelli della Calabria, Campania, Basilicata e Sicilia (la Toscana ha un valore vicino alle regioni di massima densità). Il numero di addetti per abitante nelle manicure/pedicure è invece in generale meno incisivo, con valori massimi in Friuli e Toscana (0,4/10.000) e minimi in Basilicata e Sardegna. Piemonte, Lombardia, Abruzzo, Marche e Veneto hanno invece i valori maggiori relativamente ai centri e stabilimenti per il benessere fisico; in questo caso il divario rispetto alle regioni meridionali è ancora maggiore. Complessivamente dunque per quanto concerne la Toscana possiamo dire che:

- 1) risulta avere la massima densità (in termini di addetti ai servizi al benessere e all’estetica per abitante) in ambito nazionale, seguita da quelle dell’Emilia-Romagna e delle Marche;
- 2) all’interno dei servizi al benessere è maggiormente presente il microsettore dei parrucchieri, e sono un po’ meno presenti (ma sempre più della media nazionale) i due microsettori che appaiono maggiormente correlati con la capacità reddituale del territorio (istituti di bellezza e centri per il benessere fisico);
- 3) ha la maggiore caratterizzazione “artigiana” (incidenza degli addetti al comparto artigiano) rispetto alle regioni del centro-nord<sup>3</sup>, non diversamente da quanto si verifica in molti altri settori economici.

Se il settore nel suo complesso si caratterizza quindi per soddisfare la domanda dei residenti, non appare linearmente correlato con le capacità di spesa delle famiglie: la relazione è semmai più che proporzionale (nelle regioni più ricche maggiori redditi vengono indirizzati a questo settore – e quindi maggiore occupazione viene attivata in esso), ma non riguarda in maniera costante tutte le regioni. Non sembra neppure che la presenza di attività produttive a medio-elevato contenuto estetico sia correlata con la densità di servizi all’estetica e al benessere delle persone (infatti le tre regioni del Nord Est hanno valori non molto alti di densità di questi servizi).

---

<sup>3</sup> Fra l’altro questa maggiore caratterizzazione artigiana è accentuata anche nei due comparti relativi al punto (2).

Figura 1.19. Densità occupazionale per subsettore afferente ai servizi al benessere e all'estetica delle persone. *Italia, dati censuari, addetti ogni 10.000 residenti al 2001 per regione (sia artigiani che non artigiani)*

Regioni\settori Istat	Servizi dei saloni di barbieri	Servizi dei saloni di parrucchiere	Servizi degli istituti di bellezza	Servizi di manicure e pedicure	Servizi dei centri e stab. per benessere fisico	Totale
Piemonte	3	32	6	0,2	1,3	43
Valle d'Aosta	2	32	8	0,2	0,4	43
Lombardia	4	31	8	0,3	1,1	44
Trentino-Alto Adige	4	28	7	0,3	0,6	39
Veneto	4	31	7	0,2	1,0	44
Friuli-Venezia Giulia	4	29	6	0,4	0,7	40
Liguria	3	33	7	0,2	0,7	45
Emilia-Romagna	5	36	8	0,3	0,9	50
Toscana	5	37	7	0,4	0,7	50
Umbria	7	33	6	0,2	0,6	46
Marche	6	33	7	0,2	1,0	48
Lazio	5	20	5	0,2	0,4	31
Abruzzo	6	29	5	0,2	1,1	42
Molise	6	20	3	0,2	0,2	29
Campania	6	12	2	0,1	0,2	20
Puglia	7	14	3	0,2	0,3	24
Basilicata	6	13	2	0,03	0,0	21
Calabria	6	13	2	0,1	0,2	21
Sicilia	7	13	2	0,1	0,3	23
Sardegna	4	16	4	0,04	0,2	24
<b>Italia</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>	<b>36</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat



### 1.3.1. La ripartizione interprovinciale delle unità locali e degli addetti

Il numero di addetti del settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone in rapporto alla popolazione complessiva si mantiene in tutte le province su livelli superiori alla media nazionale. In particolare è elevato il dato pistoiense con 5,6 addetti del settore ogni 1.000 residenti (5,8 considerando anche il settore non artigiano), per quanto anche Lucca, Prato, Arezzo e Firenze abbiano valori di densità superiori alla media regionale. Piuttosto inferiori alla media regionale si collocano le province di Grosseto, Livorno, Massa Carrara, nelle quali probabilmente si soffre, per ampia parte delle relative province, della vicinanza con centri urbani in grado di offrire una gamma più diversificata e moderna di servizi. In ogni caso solo a Pistoia (probabilmente in connessione con le attività termali di Montecatini) si ha il segno di una relativa specializzazione territoriale; se non di un "distretto del piacere" (come è stata definita l'area romagnola di Rimini) si tratta di un'area a forte vocazione in questo settore, trainata dalle attività leader del termalismo (**Figura 1.21**).

Fra le province toscane, nell'ambito di una stabilità complessiva nel periodo intercensuario 1991-2001, una certa crescita della densità di addetti ai servizi al benessere e all'estetica si è avuta nelle province di Arezzo, Massa-Carrara e Siena. Considerando le sole attività artigianali, che, come si è già detto, sono in crescita rispetto alle attività non artigianali, in declino, la più intensa crescita delle densità occupazionali nel decennio intercensuario si è avuta nelle province di Pistoia e Massa-Carrara, la più modesta nelle province di Grosseto e Livorno (**Figura 1.20; Figura 1.21**)

Figura 1.20. Densità occupazionale nei servizi al benessere e all'estetica delle persone. *Toscana, dati censuari, addetti ogni 1.000 residenti al 1991 per provincia*

	<b>Totale settore</b>	<b>Solo artigianato</b>
Arezzo	4,8	4,3
Firenze	5,0	4,1
Grosseto	4,1	3,5
Livorno	4,1	3,5
Lucca	5,4	4,6
Massa-Carrara	4,1	3,3
Pisa	4,9	4,2
Pistoia	5,8	4,8
Prato	5,2	4,7
Siena	4,5	3,8
<b>Toscana</b>	<b>4,9</b>	<b>4,1</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Figura 1.21. Densità occupazionale nei servizi al benessere e all'estetica delle persone. *Toscana, dati censuari, addetti ogni 1.000 residenti al 2001 per provincia*

	<b>Totale settore</b>	<b>Solo artigianato</b>
Arezzo	5,1	5,0
Firenze	5,1	4,8
Grosseto	4,1	3,9
Livorno	4,1	3,8
Lucca	5,3	5,0
Massa-Carrara	4,3	4,2
Pisa	4,8	4,6
Pistoia	5,8	5,6
Prato	5,3	5,1
Siena	4,7	4,5
<b>Toscana</b>	<b>4,9</b>	<b>4,7</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

La ripartizione interprovinciale delle unità locali e degli addetti del settore dei servizi all'estetica e al benessere delle persone è abbastanza stabile nell'ultimo decennio intercensuario, anche se vi è una tendenza all'incremento del peso delle unità locali a Firenze e Siena (a scapito di Livorno, Lucca e Pisa) ed una leggera tendenza all'incremento delle quote degli addetti di Arezzo, Massa-Carrara, Pistoia e Siena a scapito di Grosseto, Livorno, Lucca e Pisa (**Figura 1.22**).

Figura 1.22. Unità locali e addetti nel settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. *Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anni 1991 e 2001*

	Unità Locali			
	1991		2001	
	Va	% su tot	Va	% su tot
Arezzo	762	9,9	842	10,0
Firenze	1.854	24,1	2.098	24,8
Grosseto	461	6,0	504	6,0
Livorno	655	8,5	694	8,2
Lucca	887	11,5	931	11,0
Massa-Carrara	397	5,2	445	5,3
Pisa	907	11,8	971	11,5
Pistoia	729	9,5	815	9,6
Prato	508	6,6	560	6,6
Siena	528	6,9	599	7,1
<b>Toscana</b>	<b>7.688</b>	<b>100,0</b>	<b>8.459</b>	<b>100,0</b>
	Addetti			
	1991		2001	
	Va	% su tot	Va	% su tot
Arezzo	1.356	9,4	1.637	9,9
Firenze	3.947	27,3	4.510	27,3
Grosseto	752	5,2	819	5,0
Livorno	1.171	8,1	1.247	7,5
Lucca	1.722	11,9	1.873	11,3
Massa-Carrara	654	4,5	829	5,0
Pisa	1.629	11,3	1.782	10,8
Pistoia	1.263	8,7	1.527	9,2
Prato	1.022	7,1	1.167	7,1
Siena	957	6,6	1.145	6,9
<b>Toscana</b>	<b>14.473</b>	<b>100,0</b>	<b>16.536</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Considerando il confronto tra attività imprenditoriali artigiane e non artigiane dei servizi al benessere, possiamo osservare un netto riorientamento e rafforzamento dell'aggregato artigiano in tutte le province toscane tra il 1991 e il 2001 (**Figura 1.23; Figura 1.24; Figura 1.25**). Riguardo alle unità locali (**Figura 1.23**) si nota che le quote percentuali di quelle artigiane si mantengono su una media regionale del 96,7%, con punte rilevate ad Arezzo (98,5%), a Massa Carrara (97,8%) e a Pistoia (97,6%). I tassi variazione delle unità locali per il periodo in oggetto mostrano segni positivi in tutte le province per le attività artigiane (media regionale -78,7%), mentre viceversa risultano negativi in tutte le province per le attività non artigiane; le unità locali artigiane si sono caratterizzate per le maggiori variazioni nelle province di Firenze (+13,2%), Siena (+13,4%) e Massa Carrara (+12,1%), mentre i decrementi maggiori di quelle non artigiane sono stati rilevati a Massa Carrara (-90,6%), Arezzo (-84,5%) e Pistoia (-83,9%).

Figura 1.23. Unità locali nel settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale e non artigianale. *Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anni 1991 e 2001*

Province	Valori assoluti 1991			Valori assoluti 2001		
	Artigiano	Non artigiano	Totale	Artigiano	Non artigiano	Totale
Arezzo	762	84	846	842	13	855
Firenze	1.854	395	2.249	2.098	99	2.197
Grosseto	461	87	548	504	15	519
Livorno	655	107	762	694	31	725
Lucca	887	167	1.054	931	42	973
Massa-Carrara	397	106	503	445	10	455
Pisa	907	146	1.053	971	28	999
Pistoia	729	124	853	815	20	835
Prato	508	60	568	560	16	576
Siena	528	87	615	599	17	616
<b>Totale</b>	<b>7.688</b>	<b>1.363</b>	<b>9.051</b>	<b>8.459</b>	<b>291</b>	<b>8.750</b>
Province	Quote % 1991			Quote % 2001		
	Artigiano	Non artigiano	Totale	Artigiano	Non artigiano	Totale
Arezzo	90,1	9,9	100,0	98,5	1,5	100,0
Firenze	82,4	17,6	100,0	95,5	4,5	100,0
Grosseto	84,1	15,9	100,0	97,1	2,9	100,0
Livorno	86,0	14,0	100,0	95,7	4,3	100,0
Lucca	84,2	15,8	100,0	95,7	4,3	100,0
Massa-Carrara	78,9	21,1	100,0	97,8	2,2	100,0
Pisa	86,1	13,9	100,0	97,2	2,8	100,0
Pistoia	85,5	14,5	100,0	97,6	2,4	100,0
Prato	89,4	10,6	100,0	97,2	2,8	100,0
Siena	85,9	14,1	100,0	97,2	2,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>84,9</b>	<b>15,1</b>	<b>100,0</b>	<b>96,7</b>	<b>3,3</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Per quanto riguarda gli addetti (**Figura 1.24**) la situazione è analoga a quanto rilevato per le unità locali con un'incidenza media regionale di quelli impiegati in attività artigiane pari al 95,3%; Arezzo (98,1%), Massa Carrara (97,5%), Pistoia (96,7%) e Siena (96,7%) sono le province con la maggior quota di addetti artigiani. Le maggiori variazioni degli addetti artigiani (**Figura 1.25**) si sono registrate nelle province di Massa Carrara (+26,8%), Pistoia (+20,9%) e Arezzo (+20,7%); in particolare sono le province della Toscana centrale a far rilevare i maggiori incrementi rispetto a quelle costiere. Gli addetti alle attività imprenditoriali non artigiane risultano in pesante diminuzione in tutte le province (media regionale -69,3%) con punte rilevate a Massa Carrara (-88%) e a Pistoia (-81,5%).

Figura 1.24. Addetti nel settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale e non artigianale. *Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anni 1991 e 2001*

Province	Valori assoluti 1991			Valori assoluti 2001		
	Artigiano	Non artigiano	Totale	Artigiano	Non artigiano	Totale
Arezzo	1.356	146	1.502	1.637	31	1.668
Firenze	3.947	867	4.814	4.510	316	4.826
Grosseto	752	137	889	819	43	862
Livorno	1.171	203	1.374	1.247	88	1.335
Lucca	1.722	311	2.033	1.873	109	1.982
Massa-Carrara	654	175	829	829	21	850
Pisa	1.629	244	1.873	1.782	64	1.846
Pistoia	1.263	281	1.544	1.527	52	1.579
Prato	1.022	116	1.138	1.167	53	1.220
Siena	957	174	1.131	1.145	39	1.184
<b>Totale</b>	<b>14.473</b>	<b>2.654</b>	<b>17.127</b>	<b>16.536</b>	<b>816</b>	<b>17.352</b>
Province	Quote % 1991			Quote % 2001		
	Artigiano	Non artigiano	Totale	Artigiano	Non artigiano	Totale
Arezzo	90,3	9,7	100,0	98,1	1,9	100,0
Firenze	82,0	18,0	100,0	93,5	6,5	100,0
Grosseto	84,6	15,4	100,0	95,0	5,0	100,0
Livorno	85,2	14,8	100,0	93,4	6,6	100,0
Lucca	84,7	15,3	100,0	94,5	5,5	100,0
Massa-Carrara	78,9	21,1	100,0	97,5	2,5	100,0
Pisa	87,0	13,0	100,0	96,5	3,5	100,0
Pistoia	81,8	18,2	100,0	96,7	3,3	100,0
Prato	89,8	10,2	100,0	95,7	4,3	100,0
Siena	84,6	15,4	100,0	96,7	3,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>84,5</b>	<b>15,5</b>	<b>100,0</b>	<b>95,3</b>	<b>4,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

Figura 1.25. Tassi di variazione 1991 – 2001 delle unità locali e degli addetti nel settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale e non artigianale. *Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale; valori %*

Province	Unità locali			Addetti		
	Artigiano	Non artigiano	Totale	Artigiano	Non artigiano	Totale
Arezzo	10,5	-84,5	1,1	20,7	-78,8	11,1
Firenze	13,2	-74,9	-2,3	14,3	-63,6	0,2
Grosseto	9,3	-82,8	-5,3	8,9	-68,6	-3,0
Livorno	6,0	-71,0	-4,9	6,5	-56,7	-2,8
Lucca	5,0	-74,9	-7,7	8,8	-65,0	-2,5
Massa-Carrara	12,1	-90,6	-9,5	26,8	-88,0	2,5
Pisa	7,1	-80,8	-5,1	9,4	-73,8	-1,4
Pistoia	11,8	-83,9	-2,1	20,9	-81,5	2,3
Prato	10,2	-73,3	1,4	14,2	-54,3	7,2
Siena	13,4	-80,5	0,2	19,6	-77,6	4,7
<b>Totale</b>	<b>10,0</b>	<b>-78,7</b>	<b>-3,3</b>	<b>14,3</b>	<b>-69,3</b>	<b>1,3</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

La composizione interna del settore sulla base delle classificazioni Istat vede, per il 2001, quote abbastanza simili per le varie province; variano in particolare le imprese artigiane considerate come barbieri, che oscillano dal 3% di Prato al 15,5% di Grosseto, oscillazione che fa pensare ad una non perfetta omogeneità di criteri di classificazione fra le varie province. Comunque i parrucchieri oscillano dal 69,7% di Grosseto all'82,7% di Prato, gli istituti di bellezza oscillano dall'11,4% di Arezzo fino al 17,6% di Massa-Carrara, i servizi di manicure/pedicure da valori prossimi a zero nella maggior parte delle province al 2% di Pistoia. In pratica c'è una lieve complementarità fra barbieri e parrucchieri, ed una maggiore incidenza dei servizi degli istituti di bellezza, manicure e pedicure in alcune province come Massa Carrara e Pistoia (**Figura 1.26**).

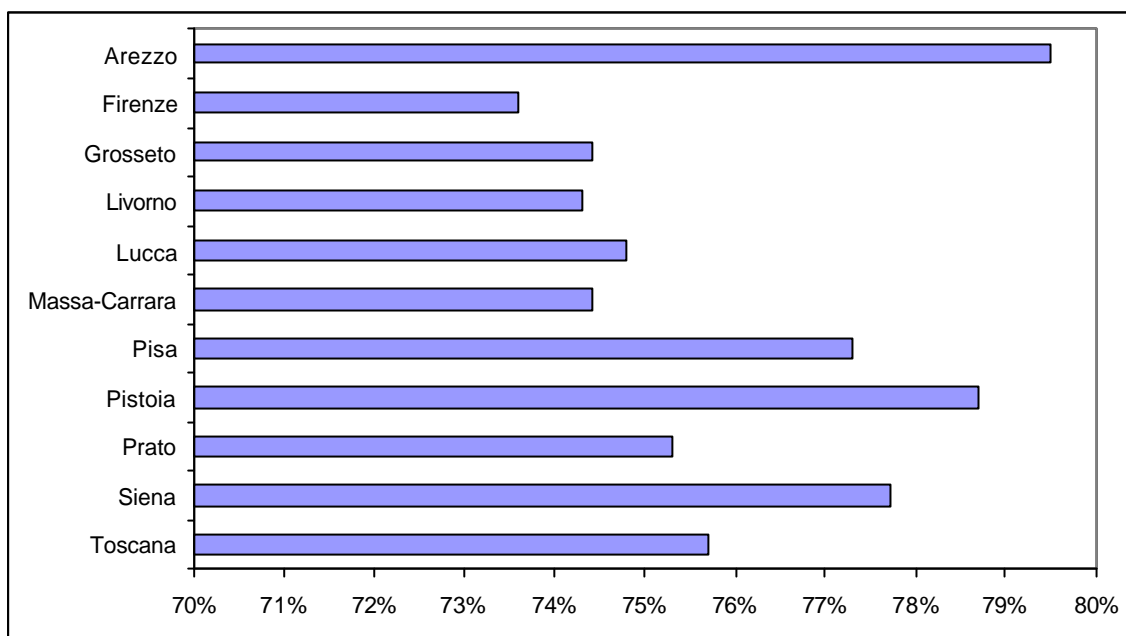
Figura 1.26. Composizione interna dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. *Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anno 2001*

	Servizi dei saloni di barbiere	Servizi dei saloni di parrucchiere	Servizi degli istituti di bellezza	Servizi di manicure e pedicure	Servizi dei centri per benessere	Totale
Arezzo	9,5	78,3	11,4	0,8	0,0	100,0
Firenze	10,4	76,6	11,6	0,8	0,7	100,0
Grosseto	15,5	69,7	14,4	0,4	0,0	100,0
Livorno	9,7	75,1	15,0	0,2	0,0	100,0
Lucca	12,4	71,4	15,3	0,6	0,3	100,0
Massa-Carrara	11,8	70,6	17,6	0,0	0,0	100,0
Pisa	6,8	79,3	13,7	0,2	0,0	100,0
Pistoia	9,2	74,1	14,7	2,0	0,0	100,0
Prato	3,0	82,7	13,6	0,6	0,1	100,0
Siena	8,2	76,9	14,2	0,4	0,2	100,0
<b>Toscana</b>	<b>9,6</b>	<b>75,9</b>	<b>13,5</b>	<b>0,7</b>	<b>0,2</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

In tutte le province la componente femminile costituisce circa tre quarti dell'occupazione del settore dei servizi all'estetica e al benessere, con valori più elevati della media ad Arezzo, Pistoia, Pisa e Siena, ed inferiori a Firenze (**Figura 1.27**).

Figura 1.27. Quota % femminile sul totale degli addetti. *Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anno 2001*



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat

#### 1.4. Un confronto con alcune nazioni mediterranee: alcuni cenni

Un confronto con alcune nazioni simili alla nostra, Francia<sup>4</sup> e Spagna<sup>5</sup>, necessariamente approssimativo per le differenze di classificazione statistica (nonché per le carenze della statistica italiana), segnala una maggiore incidenza almeno di alcuni comparti del settore dei servizi all'estetica in Italia. Questo può essere dovuto sia ad una maggiore spesa pro capite, sia ad una minore concentrazione imprenditoriale (e ad una minore produttività di imprese più frazionate).

Le imprese appartenenti alla categoria dei barbieri e parrucchieri sono 101.053 in Italia e 55.759 in Francia<sup>6</sup> (ricordiamo che i due paesi hanno all'incirca la stessa popolazione); in Spagna le imprese del settore sono 71.399. Il settore italiano appare dunque sovradimensionato rispetto alla Francia, se non alla Spagna. Gli addetti del settore sono quasi 171mila in Italia, 149mila in Francia e 148mila in Spagna. In Francia prevale l'occupazione dipendente (ci sono 101mila dipendenti a tempo pieno equivalenti), non così, come si è visto nel cap. 1, per l'Italia.

Per quanto riguarda i dati francesi e spagnoli disponiamo anche di alcune stime economiche, del tutto assenti dalla statistica economica italiana. In Francia l'acconciatura ha un fatturato di 4,6 miliardi di euro, un rapporto valore aggiunto-fatturato del 68,5% e un'incidenza sul valore aggiunto delle spese per il personale e degli investimenti rispettivamente del 67,9% e del 4,1%. In Spagna il fatturato

<sup>4</sup> I dati relativi alla Francia sono reperibili sul sito [www.insee.fr](http://www.insee.fr) (l'Istituto statistico francese). Un sito Internet ricco di informazioni sul settore è [www.hairbook.com](http://www.hairbook.com).

<sup>5</sup> I dati sono reperibili in [www.ine.es](http://www.ine.es) (il corrispondente spagnolo dell'Istat).

<sup>6</sup> Cfr. Insee, 2004.

complessivo è equivalente a 2,3 miliardi di euro (dunque il fatturato per addetto è circa metà di quello francese).

I dati francesi ripartiscono l'insieme della coiffure in tre ambiti: per donne, per uomini e mista (in Italia invece abbiamo, sul piano statistico, la sola distinzione fra saloni di barbieri e saloni di parrucchiere). Mentre in Italia i barbieri sono il 17% del totale in termini di addetti e il 23% in termini di imprese, in Francia abbiamo un 64% di "coiffure mixte", un 30% di parrucchieri e un 6% di barbieri (oltre ad un piccolo numero di imprese dedite alla realizzazione di parrucche, consulenza e diagnostica relativa).

Oltre all'acconciatura, possono essere rintracciati alcuni dati sugli altri comparti del settore. Sia le statistiche francesi che quelle spagnole sommano, nel settore dei "saloni di bellezza e attività di mantenimento fisico" alcune attività da noi considerate nel settore "servizi all'estetica e al benessere delle persone" (saloni di bellezza, manicure, centri di benessere) e altre che non abbiamo incluso (gestione terme). Comunque, paragonando l'insieme di queste attività, abbiamo oltre 19mila aziende in Italia (con quasi 39mila addetti), 12mila in Francia con quasi 27mila addetti, e meno di 700 in Spagna (con meno di 2.700 addetti). In questo caso il fatturato per addetto in Francia è tre volte maggiore che in Spagna. Anche in questo caso il settore italiano è più esteso che negli altri paesi mediterranei, e meno concentrato dal punto di vista imprenditoriale. Un ulteriore confronto, anche se non del tutto omogeneo, può essere fatto sui dati relativi ai consumi familiari medi. In Italia, la spesa media per barbieri, parrucchieri ed istituti di bellezza era di 29,5 euro mensili nel 2003, con un minimo di 24,6 nelle regioni meridionali ed un massimo di 34,2 nelle regioni del NordEst (30,9 nel Centro). Si tratta di una spesa che equivale all'1,3% della spesa familiare media (1,2% nel NordOvest, 1,4% nelle Isole e 1,3% nelle altre ripartizioni geografiche). In Francia le spese dedicate a "salons de coiffure et esthétique corporelle" equivalgono, nel 2001, a 18,6 euro mensili. In Italia la spesa media (2003) oscilla fra i 39 euro/mese nelle famiglie di imprenditori e liberi professionisti e i 21,3 di famiglie con capofamiglia disoccupato. In Francia (Cerani N. Camus M., 2004) l'oscillazione è fra i 24 euro mensili (2001) delle famiglie di quadri d'impresa e i 10,1 euro delle famiglie con capofamiglia disoccupato. Le famiglie di pensionati spendono 27,6 euro/mese in Italia (2003) e 22,2 (2001) in Francia, quelle di operai 27,4 (2003) in Italia e 12,1 (2001) in Francia, quelle di lavoratori autonomi 31,7 (2003) in Italia e 20,7 (2001) in Francia.

Anche più significativa è la diversa incidenza delle spese per questi servizi sulla spesa totale media delle famiglie nei due paesi (**Figura 1.28**): in Italia è l'1,3% contro lo 0,7% della Francia in media; mentre in Italia le varie classi sociali destinano quote simili (fra 1,1% e 1,4%) della spesa totale a barbieri parrucchieri e istituti di bellezza), in Francia ci sono variazioni molto più pronunciate (fra 0,4% -contadini- e 1,2%-pensionati-), e soprattutto è molto inferiore la quota dedicata dalle famiglie operaie (0,5% in Francia contro 1,2% in Italia).



Figura 1.28. Quota % dei consumi familiari dedicata a barbieri, parrucchieri ed estetica

	Totale	Contadini	Quadri	Imprenditori e professionisti	Lavoratori in proprio	Operai	Disoccupati	Pensionati	Impiegati
Italia 2003	1,3	-	-	1,1	1,2	1,2	1,3	1,4	1,2
Francia 2001	0,7	0,4	0,5	-	0,7	0,5	0,8	1,2	0,7

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat e Insee

In definitiva il relativamente alto livello di occupazione italiana nel settore pare supportato non tanto dalle disponibilità economiche delle famiglie ma da diversi modelli culturali e di consumo; questo è da tenere presente anche perché i processi di modernizzazione potrebbero comportare un ripiegamento del settore in Italia, anche se questo non è affatto inevitabile.

### 1.5. L'andamento demografico delle imprese dei servizi al benessere e all'estetica delle persone

In questo paragrafo presenteremo una breve descrizione della demografia e della dinamica imprenditoriale che ha caratterizzato il settore oggetto di analisi, mantenendo un'ottica comparativa rispetto al comparto artigiano nel suo complesso e ai macrosettori che lo caratterizzano.

Nel corso del periodo 2001 – 2004 le imprese toscane dei servizi al benessere si sono caratterizzate per tassi annuali di crescita delle registrate non molto elevati e non allineati a quanto rilevato nel comparto artigiano e in ambito nazionale. In particolare è stata rilevata una variazione media annua pari ad un +0,2%, inferiore a quanto mediamente risulta per il comparto artigiano (+1,2%) e per i servizi al benessere a livello nazionale (+1,1%). Nel corso dei quattro anni considerati nei servizi al benessere l'andamento delle imprese registrate è risultato essere piuttosto stagnante con l'incremento maggiore rilevato nel 2004 (+0,6%) e quello minore nel 2002 (-0,4%), mentre in ambito nazionale la dinamica si è sempre mantenuta su valori intorno all'1%.

I tassi di natalità e di mortalità imprenditoriale per i servizi al benessere si mantengono su livelli inferiori a quelli del comparto artigiano<sup>7</sup>. In particolare nell'arco del periodo

<sup>7</sup> È necessario precisare che il calcolo dei tassi di nati-mortalità imprenditoriale a livello microsettoriale, come è caso dei servizi al benessere (che raggruppa 4 microsettori), potrebbe tendere ad essere sovrastimato o sottostimato; questo perché più si va a disaggregare il dato delle iscrizioni e delle cessazioni a livello settoriale e più il dato risente di una maggior variabilità. Ciò sarebbe l'effetto delle "variazioni" annotate sui registri camerali, le quali non determinano una cessazione e/o re-iscrizione dell'impresa ma costituiscono una sorta di "distorsione amministrativa" che può andare a modificare la consistenza delle imprese aventi sede nella provincia di riferimento riguardo all'attività economica e/o alla forma giuridica. Principalmente le "variazioni" possono riguardare: il passaggio da una forma giuridica ad un'altra (escluso i passaggi da ditta individuale a società); il cambiamento di attività economica esercitata; il trasferimento della sede legale dell'impresa nella circoscrizione di una Camera di Commercio ove siano già istituite sedi secondarie o unità locali; lo stato di attività, ovvero si tratta di un'impresa che ritorna in vita dopo che è stata erroneamente dichiarata cessata. Una stima effettuata per cercare di tener conto delle "variazioni", considerando più attendibili le cessazioni rispetto alle iscrizioni, e considerando le iscrizioni reali come somma algebrica fra variazione da un anno all'altro dello stock delle imprese registrate +cessazioni, presenta risultati sostanzialmente analoghi (con oscillazioni dello 0,1-0,2%) dei tassi di natalità e mortalità delle imprese rispetto a quelli presentati nelle tabelle disponibili,

2001 – 2004 il tasso di natalità per le attività artigianali nei servizi al benessere si è mantenuto mediamente intorno al 5%, con una punta nel 2004 (5,7%); mentre il tasso di mortalità è risultato mediamente inferiore al 5%. A livello nazionale risulta una situazione analoga anche se il valore medio del tasso di natalità risulta lievemente superiore, essendo pari al 5,4% (**Figura 1.29** e **Figura 1.30**).

Il *turn over*, che indica quanto intenso è stato il movimento imprenditoriale nell'ambito del settore studiato, misurato in base alle due componenti demografiche (nascite e cessazioni), non risulta essere molto elevato. Si tratta di un indicatore atto a fornire una misura dei seguenti aspetti caratterizzanti un particolare settore o sistema economico (OECD, 2002):

- la capacità di espandere i confini dell'attività economica;
- la capacità di spostare le risorse dai segmenti di mercato in declino verso quelli in crescita;
- la capacità di adeguare la struttura dei processi di produzione (e/o di erogazione dei servizi) al mutamento delle esigenze dei consumatori/utenti finali.

In particolare nel 2004 il *turn over* delle imprese artigiane dei servizi al benessere risulta essere pari ad un 10,8%, superiore rispetto a quanto risulta nel 2001 (9,6%), ma inferiore a quello del comparto artigiano (18,2%); il minor livello rilevato per il *turn over* sta ad indicare il basso grado di turbolenza che dovrebbe caratterizzare l'insieme delle imprese all'interno dei servizi al benessere.

In altre parole possiamo dire che si tratta di un settore con un basso grado di contendibilità, anche se lievemente in aumento rispetto agli anni precedenti. In genere nei settori meno turbolenti si dovrebbe riscontrare anche una correlazione tendenzialmente forte e positiva tra tasso di natalità e tasso di mortalità, come è il caso dei servizi al benessere (indice pari a 0,91). Tale correlazione tende ad essere invece più debole e negativa in quei settori che sono maggiormente esposti ad entrate a sorpresa di imprese quando i profitti tendono a salire e ad uscite repentine quando il saggio di profitto diviene relativamente basso; si tratta di movimenti che avvengono in un intervallo temporale ristretto o per motivi congiunturali o per motivi strutturali (Bartelsman, Scarpetta e Schivardi, 2003).

---

e quindi non l'abbiamo riportata, considerando dunque attendibili i dati della **Figura 1.29**, pur affetti dal fenomeno delle "variazioni" (la cui esistenza è testimoniata dalla non coincidenza fra saldo iscritte/cessate e variazioni dello stock annuale delle imprese registrate).

Figura 1.29. Andamento demografico delle imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone e del comparto artigiano. *Toscana, anni 2001 – 2004*

<b>Servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Valori medi</b>
Registrate	8.333	8.302	8.307	8.357	-
Attive	8.309	8.285	8.293	8.343	-
Iscritte	424	374	396	476	-
Cessate	368	364	373	422	-
Saldo (Iscr.-Cess.)	56	10	23	54	-
Tasso di natalità	5,1	4,5	4,8	5,7	5,0
Tasso di mortalità	4,4	4,4	4,5	5,1	4,6
V% registrate	0,5	-0,4	0,1	0,6	0,2
Turn Over	9,6	8,9	9,3	10,8	9,6
<b>Totale comparto artigiano</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Valori medi</b>
Registrate	112.719	114.109	114.626	116.368	-
Attive	112.325	113.669	114.158	115.834	-
Iscritte	10.361	10.313	9.613	11.319	-
Cessate	8.554	8.923	9.096	9.577	-
Saldo (Iscr.-Cess.)	1.807	1.390	517	1.742	-
Tasso di natalità	9,3	9,1	8,4	9,9	9,2
Tasso di mortalità	7,7	7,9	8,0	8,4	8,0
V% registrate	1,6	1,2	0,5	1,5	1,2
Turn Over	17,1	17,1	16,4	18,2	17,2

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Infocamere Stockview

Figura 1.30. Andamento demografico delle imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone e del comparto artigiano. *Italia, anni 2001 – 2004*

<b>Servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Valori medi</b>
Registrate	112.661	113.780	115.041	116.581	-
Attive	112.510	113.643	114.884	116.417	-
Iscritte	5.967	5.943	6.009	6.597	-
Cessate	4.945	4.787	4.779	5.257	-
Saldo (Iscr.-Cess.)	1.022	1.156	1.230	1.340	-
Tasso di natalità	5,4	5,3	5,3	5,7	5,4
Tasso di mortalità	4,4	4,2	4,2	4,6	4,4
V% registrate	1,1	1,0	1,1	1,3	1,1
Turn Over	9,8	9,5	9,5	10,3	9,8
<b>Totale comparto artigiano</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Valori medi</b>
Registrate	1.410.552	1.429.180	1.444.569	1.462.747	-
Attive	1.398.722	1.417.261	1.432.473	1.450.396	-
Iscritte	117.862	119.660	113.567	124.884	-
Cessate	102.788	101.237	98.177	106.706	-
Saldo (Iscr.-Cess.)	15.074	18.423	15.390	18.178	-
Tasso di natalità	8,4	8,5	7,9	8,6	8,4
Tasso di mortalità	7,4	7,2	6,9	7,4	7,2
V% registrate	1,1	1,3	1,1	1,3	1,2
Turn Over	15,8	15,7	14,8	16,0	15,6

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Infocamere Stockview

Analizzando i settori economici, all'interno del raggruppamento toscano dell'artigianato, quelli che in media presentano i tassi medi di mortalità e di natalità più elevati rispetto agli altri, nel periodo 2001 – 04, sono agricoltura e pesca, costruzioni e servizi alle imprese. Questi tre settori si caratterizzano soprattutto per i tassi medi di natalità più elevati rispetto agli altri, anche se nei servizi alle imprese il tasso di mortalità tende a superare quello di natalità, ma in misura minore rispetto al divario in negativo caratterizzante i due indicatori nell'ambito del commercio e ristorazione. Inoltre osservando i servizi al benessere notiamo che i livelli dei tassi di natalità e di mortalità risultano piuttosto contenuti rispetto a quanto emerge per il comparto artigiano e per le sue componenti settoriali (**Figura 1.31**).

Nel corso del periodo di riferimento, la maggior differenza negativa tra i due indicatori è stata rilevata per il commercio e la ristorazione, il quale più che risentire dei contraccolpi della crisi congiunturale ha soprattutto avvertito i riflessi negativi derivanti dalla nascita di strutture della grande distribuzione che si è verificata in questi ultimi anni anche in Toscana, in quanto il commercio al dettaglio tradizionale, avente carattere artigianale, si configura come eccessivamente polverizzato e frammentato. La componente artigiana dell'industria (escluso le costruzioni) peggiora il divario, a sfavore del tasso di natalità, durante gli ultimi tre anni.

Figura 1.31. Tassi di natalità e di mortalità delle imprese artigiane per settore. *Toscana periodo 2001 – 2004*

<b>Tassi di natalità</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Media 01-04</b>
Agricoltura e pesca	14,7	15,6	12,5	17,1	15,0
Industria (no costr.)	8,5	7,6	6,8	7,8	7,6
Costruzioni	12,7	13,6	12,2	14,3	13,2
Commercio e ristorazione	3,7	3,7	3,3	3,9	3,7
Servizi alle persone	5,7	5,1	5,5	6,3	5,6
- <i>Servizi al benessere e all'estetica delle persone</i>	5,1	4,5	4,8	5,7	5,0
Servizi alle imprese e di altro tipo	9,3	7,6	7,2	7,7	7,9
<b>Totale</b>	<b>9,3</b>	<b>9,1</b>	<b>8,4</b>	<b>9,9</b>	<b>9,2</b>
<b>Tassi di mortalità</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Media 01-04</b>
Agricoltura e pesca	10,9	10,4	8,4	9,4	9,8
Industria (no costr.)	7,5	8,0	8,3	9,2	8,3
Costruzioni	7,4	7,5	7,6	7,8	7,5
Commercio e ristorazione	7,0	7,1	7,5	7,9	7,4
Servizi alle persone	5,6	5,4	5,3	6,1	5,6
- <i>Servizi al benessere e all'estetica delle persone</i>	4,4	4,4	4,5	5,1	4,6
Servizi alle imprese e di altro tipo	9,6	9,0	8,9	9,1	9,1
<b>Totale</b>	<b>7,7</b>	<b>7,9</b>	<b>8,0</b>	<b>8,4</b>	<b>8,0</b>

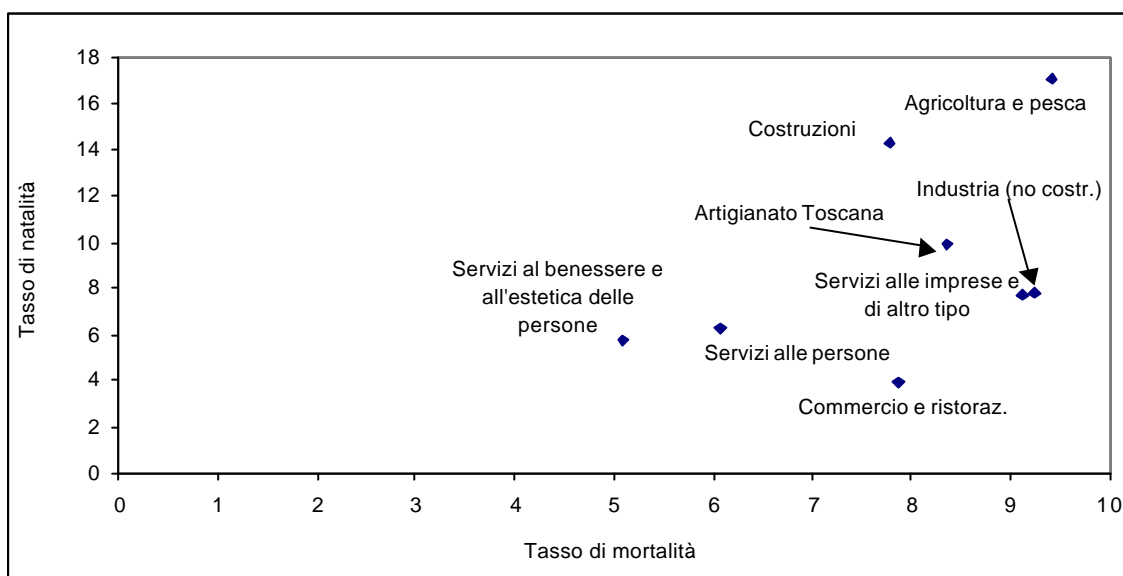
Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Infocamere Stockview

Riferendosi al 2004 notiamo che agricoltura e costruzioni sono i settori dell'artigianato che si caratterizzano per il maggior valore fatto registrare dal tasso di natalità (rispettivamente 17,1% e 14,3%); si tratta di settori tradizionali che solitamente si caratterizzano per bassi costi d'entrata (in termini di investimenti in capitale fisso e di

costo del lavoro) e che quindi tendono ad attrarre numerose iniziative imprenditoriali (**Figura 1.31 e Figura 1.32**).

Possiamo comunque notare che la componente artigiana del settore dei servizi al benessere rappresenta una delle poche (oltre all'agricoltura, alle costruzioni e all'insieme dei servizi alle persone) che mostra una differenza positiva (tra tassi di natalità e di mortalità), rispetto alla componente artigianale degli altri settori. In altre parole per i servizi al benessere a carattere artigianale, nel corso del periodo 2001 – 04, emerge un tasso di natalità inferiore a quello rilevato per il comparto artigiano, che comunque risulta superiore al tasso di mortalità, il quale a sua volta si attesta su valori minori rispetto al valor medio dell'artigianato.

Figura 1.32. Tasso di natalità e di mortalità delle imprese artigiane in Toscana per settore di attività. Anno 2004



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Infocamere Stockview

La dinamica delle unità locali del comparto artigiano del settore dei servizi al benessere, considerando la media annua calcolata per il periodo 2001-2004, è abbastanza modesta in tutte le province, per quanto a Siena (+2,0%) e Massa-Carrara (+2,2%) sia doppia della media regionale (+1,0%), ed anche superiore all'incremento medio nazionale (+1,9%). Firenze (+0,5%), Arezzo e Grosseto (entrambe +0,7%) sono le province più statiche, dal punto di vista del comparto artigiano dei servizi al benessere e all'estetica nel 2001-2004. Nel complesso quindi non si notano significative redistribuzioni di queste attività sul territorio regionale, almeno nel breve periodo (**Figura 1.33**). L'andamento delle sedi d'impresa attive nel corso dello stesso periodo risulta essere molto più contenuto ed inferiore rispetto a quanto emerge per le unità locali; a fronte di un tasso di crescita medio annuo regionale del +0,2% (rispetto ad un +1% rilevato per le unità locali), le province con le variazioni medie annue maggiori sono risultate essere Siena (+1,2%), Massa Carrara (+1%) e Pisa (+0,6%); tassi medi annui leggermente negativi sono stati rilevati per Arezzo (-0,1) e Firenze (-0,5%). Il fatto che, per il periodo 2001 – 2004, il tasso di crescita medio annuo delle sedi d'impresa artigiane nei servizi al benessere sia un quinto di quello delle unità locali può far supporre che vi sia una certa tendenza da parte di questi artigiani ad aprire più di un negozio in capo ad un

medesimo titolare, anche se molto contenuta, piuttosto che ad iniziare in termini operativi attività imprenditoriali interamente nuove, coinvolgenti nuovi artigiani (Figura 1.34).

Figura 1.33. Dinamica delle unità locali delle imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone e del comparto artigiano. *Province toscane e Italia, variazioni % anni 2001 – 2004*

<b>Unità locali artigianato totale</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Media 2001-04</b>
Arezzo	0,9	0,8	1,2	1,3	1,0
Firenze	1,9	1,8	1,2	1,3	1,6
Grosseto	2,3	1,6	1,4	2,0	1,8
Livorno	2,5	2,1	0,9	1,6	1,8
Lucca	-0,5	2,1	1,7	1,9	1,3
Massa Carrara	2,1	1,9	2,0	2,2	2,0
Pisa	1,9	2,0	2,1	2,1	2,0
Pistoia	2,0	1,6	1,1	1,9	1,6
Prato	2,7	1,9	1,1	1,3	1,8
Siena	2,0	2,3	2,1	2,1	2,1
Toscana	1,7	1,8	1,4	1,7	1,7
Italia	1,8	1,7	1,5	1,7	1,7
<b>Unità locali servizi al benessere e all'estetica delle persone</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Media 2001-04</b>
Arezzo	1,3	0,8	0,1	0,7	0,7
Firenze	0,2	1,0	0,9	-0,1	0,5
Grosseto	1,0	1,9	-0,7	0,6	0,7
Livorno	3,0	0,0	-0,3	2,0	1,2
Lucca	2,3	0,6	0,4	3,0	1,6
Massa Carrara	2,8	1,5	1,2	3,3	2,2
Pisa	1,3	-0,3	1,2	1,6	0,9
Pistoia	0,2	2,5	0,4	1,2	1,1
Prato	0,3	1,5	0,3	2,1	1,1
Siena	2,6	1,9	1,1	2,2	2,0
Toscana	1,3	1,0	0,5	1,3	1,0
Italia	1,9	1,8	1,7	2,0	1,9

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Infocamere Stockview

Figura 1.34. Dinamica delle sedi delle imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone e del comparto artigiano. *Province toscane e Italia, variazioni % anni 2001 – 2004*

<b>Sedi d'impresa artigianato totale</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Media 2001-04</b>
Arezzo	1,3	1,5	0,4	1,7	1,2
Firenze	1,6	0,3	-0,6	0,8	0,5
Grosseto	2,1	2,6	1,4	1,5	1,9
Livorno	2,3	1,3	1,1	2,0	1,7
Lucca	2,1	2,8	1,1	2,9	2,2
Massa Carrara	2,8	2,5	2,0	2,7	2,5
Pisa	1,1	0,5	1,1	1,2	1,0
Pistoia	1,5	1,0	-0,2	1,8	1,0
Prato	0,9	0,0	-0,4	0,6	0,3
Siena	1,6	2,6	2,1	1,2	1,9
Toscana	1,6	1,2	0,4	1,5	1,2
Italia	1,1	5,2	-2,6	1,3	1,2
<b>Sedi d'impresa servizi al benessere e all'estetica delle persone</b>					
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Media 2001-04</b>
Arezzo	0,2	-0,5	-0,7	0,5	-0,1
Firenze	-0,5	-0,7	0,4	-0,9	-0,5
Grosseto	-0,4	1,4	-0,6	-0,2	0,1
Livorno	1,5	-0,8	-0,4	1,0	0,3
Lucca	0,9	-0,6	-0,3	1,1	0,2
Massa Carrara	1,8	-0,7	1,1	1,8	1,0
Pisa	1,3	-1,2	0,9	1,5	0,6
Pistoia	0,3	0,4	-0,3	1,4	0,4
Prato	-1,1	0,9	-0,4	1,4	0,2
Siena	1,6	1,1	1,0	1,2	1,2
Toscana	0,4	-0,3	0,1	0,6	0,2
Italia	1,1	1,0	1,1	1,3	1,1

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Infocamere Stockview





## 2. I CARATTERI EMERGENTI IN BASE ALL'INDAGINE TELEFONICA

### 2.1. Metodologia e questionario impiegato

Il seguente capitolo ha un'impostazione prettamente quantitativa e riguarderà l'elaborazione e l'esposizione dei dati che risulteranno dall'indagine telefonica rivolta ad una campione di 301 imprese rappresentative del settore a livello regionale.

L'indagine riguarderà essenzialmente l'articolazione occupazionale delle imprese, le prospettive delle stesse e la loro organizzazione.

In particolare il questionario, somministrato con metodo CATI (*Computer Assisted Telephonic Interview*), è volto a raccogliere informazioni di livello generale sull'attività delle imprese al fine di ricostruirne le principali dinamiche microsettoriali ed evolutive. Il questionario è articolato nelle seguenti sezioni (cfr. appendice 1):

- *anagrafica*: riguarda le informazioni di base sull'attività dell'azienda e sulla sua eventuale differenziazione (per esempio parrucchiere ed estetista);
- *caratteristiche dell'attività e del processo*: in base a tale sezione si cercherà di ricostruire in modo molto sintetico il processo al fine di individuare le attività caratterizzanti i barbieri/parrucchieri (lavaggio capelli, taglio capelli, colorazione, trattamento permanente, messa in piega, altro) e gli estetisti (manicure, pedicure estetico, depilazione, depilazione, trattamenti viso, massaggi, trucco, sauna, lampada, altro);
- *lavoro*: in questo caso l'obiettivo è quello di analizzare la composizione dell'occupazione, studiando la struttura occupazionale per modalità contrattuale (tipica o atipica), valutando le difficoltà nel reperimento della manodopera e individuando le competenze critiche riferendosi alla schematizzazione delle attività riportata nella seconda sezione;
- *investimenti*: tale sezione è volta a valutare la propensione ad investire e le tipologie d'investimento caratterizzanti le aziende indagate, studiando anche il livello di sbilanciamento all'esterno nel ricorrere ai finanziamenti, rispetto all'impiego dei mezzi propri;
- *fattori strategici e di cambiamento*: quest'ultima sezione ha il fine di analizzare le capacità strategiche individuando i principali fattori di competitività, la tipologia della clientela e studiando l'andamento del fatturato e delle modalità occupazionali (tradizionale e flessibile) negli ultimi tre anni e nei prossimi tre.

## 2.2. L'universo e il campione di riferimento

Per la realizzazione dell'indagine telefonica l'universo di riferimento è rappresentato dall'insieme delle imprese artigiane operanti nei microsettori che compongono i servizi al benessere e all'estetica delle persone e rappresentati da barbieri, parrucchieri, istituti di bellezza, manicure/pedicure e centri per il benessere fisico. La base di partenza è rappresentata dall'archivio informatico del Registro Imprese, considerando le sedi d'impresa attive al primo trimestre 2005; a tale data nell'archivio sono presenti complessivamente 8.246 imprese artigiane, che si ripartiscono nel seguente modo tra i microsettori oggetto di analisi (**Figura 2.1**): 82,6% barbieri e parrucchieri; 16,5% istituti di bellezza; 0,5% manicure e pedicure; 0,4% centri per il benessere fisico. A livello provinciale le attività si concentrano su Firenze (24%), Pisa (11,6%), Lucca (11,3%) e Pistoia (9,5%).

Figura 2.1. Universo di riferimento delle imprese da intervistare. *Sedi d'impresa al I° trimestre 2005*

Provincia	Parrucchieri e barbieri	Manicure e pedicure	Istituti di bellezza	Centri per il benessere fisico (escl. stab. termali)	Totale
Arezzo	686	2	125	2	815
Firenze	1.654	15	293	14	1.976
Grosseto	408	1	81	3	493
Livorno	572	2	122	5	701
Lucca	763	6	164	1	934
Massa Carrara	380		71	3	454
Pisa	798	1	154	2	955
Pistoia	618	10	154	2	784
Prato	460	4	93		557
Siena	470	3	102	2	577
<b>Totale</b>	<b>6.809</b>	<b>44</b>	<b>1.359</b>	<b>34</b>	<b>8.246</b>

Fonte: Infocamere Stockview

Il campione "teorico" estratto è composto da 301 imprese (**Figura 2.2**), proporzionali alla distribuzione dell'universo, che corrispondono a quelle effettivamente intervistate (**Figura 2.3**).

I risultati di questo campione possono essere significativi al livello di aggregato regionale e di due sub-aree interprovinciali (FI-PO-PT e il resto della Toscana, rispettivamente 121 e 180 interviste). Tuttavia settorialmente non è assicurata una rappresentatività statistica anche perché la maggior parte dei casi è concentrata in un'unica categoria (parrucchieri e barbieri) che raccoglie oltre i tre quarti delle imprese, e che probabilmente è più articolata al suo interno (ad esempio per attività/funzioni svolte nella singola unità locale) di quanto ci dicano queste cifre (ma questo è un possibile risultato della ricerca e non è determinabile *ex ante*).

Nel corso dell'esposizione successiva a livello territoriale il dato sarà commentato riferendosi esclusivamente alla suddivisione tra Toscana centrale (province di Firenze, Prato e Pistoia); a livello territoriale faremo riferimento esclusivamente al raggruppamento acconciatura (comprendente barbieri e parrucchieri) e al raggruppamento estetica (comprendente gli altri microlettori).

Figura 2.2. Il campione “teorico” oggetto d’indagine. *Ripartizione per provincia e settore*

<b>Provincia</b>	<b>Parrucchieri e barbieri</b>	<b>Manicure e pedicure</b>	<b>Istituti di bellezza</b>	<b>Centri per il benessere fisico (escl. stab termali)</b>	<b>Totale</b>
Arezzo	25		5		30
Firenze	60	1	11	1	73
Grosseto	15		3		18
Livorno	21		4		25
Lucca	28		6		34
Massa Carrara	14		3		17
Pisa	29		6		35
Pistoia	22		6		28
Prato	17		3		20
Siena	17		4		21
<b>Totale</b>	<b>248</b>	<b>1</b>	<b>51</b>	<b>1</b>	<b>301</b>

Fonte: Elaborazioni Ires Toscana su dati Unioncamere Toscana

Figura 2.3. Distribuzione percentuale dell’universo di riferimento per provincia e settore e confronto con il campione teorico e con quello effettivo

<b>Provincia</b>	<b>% Universo</b>	<b>% Campione teorico</b>	<b>% Campione effettivo</b>
Arezzo	9,9	10,0	10,0
Firenze	24,0	24,3	24,3
Grosseto	6,0	6,0	6,3
Livorno	8,5	8,3	8,3
Lucca	11,3	11,3	11,0
Massa Carrara	5,5	5,6	5,6
Pisa	11,6	11,6	11,6
Pistoia	9,5	9,3	9,3
Prato	6,8	6,6	6,6
Siena	7,0	7,0	7,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Settore</b>	<b>% Universo</b>	<b>% Campione teorico</b>	<b>% Campione effettivo</b>
Parrucchieri e barbieri	82,6	82,4	82,4
Manicure e pedicure	0,5	0,3	0,3
Istituti di bellezza	16,5	16,9	16,9
Centri per il benessere fisico (escl. stabilim. termali)	0,4	0,3	0,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni Ires Toscana su dati Unioncamere Toscana

### 2.2.1. Analisi territoriale dell'universo di riferimento

Abbiamo considerato anche la distribuzione sul territorio delle imprese del nostro universo secondo le sei tipologie economico-territoriali fondamentali considerate dall'Irpet (Bacci, 2002). Come è noto i 287 comuni toscani sono stati riaggregati in 34 "sistemi economici locali", che, secondo una serie di indicatori di carattere economico e territoriale, possono essere classificati in sei differenti classi, a seconda dei caratteri prevalenti: sistemi urbani aperti (i maggiori sistemi urbani proiettati sui mercati mondiali), sistemi urbani regionali (le maggiori città che svolgono funzioni economiche di servizio a livello regionale), sistemi industriali aperti (i distretti industriali e le aree industrializzate con maggiori capacità esportative), sistemi turistico-industriali (dominati da funzioni sia turistiche che industriali), sistemi turistici aperti (le aree con economia fundamentalmente attivate dalla domanda dei turisti), sistemi turistico-rurali (aree di nuova valorizzazione turistica, con persistenti caratteri di ruralità e in qualche caso di marginalità).

A fronte della ripartizione percentuale fra queste sei tipologie di SEL di grandezze socio-economiche regionali quali la popolazione, il Pil e i consumi dei residenti<sup>1</sup>, abbiamo calcolato l'analoga ripartizione delle imprese (iscritte ai registri camerali) del comparto degli acconciatori (codice di attività 930201) e degli altri servizi di nostro interesse non riconducibili all'acconciatura (codici di attività 930202, 930203, 93041); abbiamo anche calcolato la stessa ripartizione per gli addetti dei due aggregati (**Figura 2.4**).

Figura 2.4. Ripartizione % dell'universo secondo le tipologie territoriali individuate dall'IRPET per la Toscana

	<b>Imprese acconciatori</b>	<b>Imprese non acconciatori</b>	<b>Addetti acconciatori</b>	<b>Addetti non acconciatori</b>	<b>Popolazione<sup>o</sup></b>	<b>PIL<sup>o</sup></b>	<b>Consumi residenti<sup>o</sup></b>
Sistemi urbani aperti	17	15	20	19	19	25	21
Sistemi urbani regionali	12	12	11	11	13	12	13
Sistemi industriali aperti	32	35	32	34	28	29	29
Sistemi turistico-industriali	18	19	19	19	20	17	19
Sistemi turistici aperti	11	12	10	12	10	9	10
Sistemi turistico-rurali	9	8	7	6	9	7	9
<b>Toscana</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborazioni Ires Toscana su dati Unioncamere Toscana e IRPET

<sup>o</sup>Dati al 2001

Complessivamente possiamo affermare che i "sistemi urbani aperti" costituiscono l'area di maggiore sottorappresentazione delle imprese (e degli addetti) dei servizi all'estetica e al benessere delle persone (a fronte del 19% della popolazione e del 25% della produzione di Pil, ospitano solo il 17% delle imprese di acconciatori e il 15% delle imprese di altri servizi al benessere e all'estetica delle persone); l'indicatore degli addetti segnala però una maggiore densità (19-20%), equivalente al peso della popolazione anche se non a quello del Pil. Per converso i sistemi industriali aperti, con il 28-29% della popolazione e del Pil regionale, totalizzano il 32% delle imprese di

<sup>1</sup> I relativi dati sono tratti da Bacci, 2002.

acconciatori e il 34% delle altre imprese del comparto che ci interessa. Anche i sistemi turistici aperti realizzano una certa sovrarappresentazione delle imprese di servizi all'estetica e al benessere delle persone, mentre i sistemi turistico-rurali sono al contrario più "poveri" di queste attività (comunque le imprese che ci sono, sono più piccole della media), cosa che accade anche nei sistemi urbani regionali.

Il risultato non è di immediata interpretazione, il che è abbastanza comprensibile se si tiene conto del carattere ambiguo degli indicatori prescelti, del resto gli unici disponibili per alte numerosità. Infatti da una parte il numero elevato delle imprese del settore in un territorio esprime certamente una elevata specializzazione, ma questa potrebbe anche derivare da un ritardo di razionalizzazione della struttura imprenditoriale (un territorio esteso e poco popolato potrebbe esser dotato di numerosi acconciatori, ad esempio, che sono sottodimensionati rispetto agli ordinari criteri aziendalistici, ma che sono indispensabili a servire la popolazione di aree poco accessibili. A questo potrebbe ovviare l'altro indicatore (gli addetti), che però è notoriamente di minore attendibilità causa le carenze di notificazione delle variazioni occupazionali.

Se, infatti, è abbastanza ovvio che aree solidamente turistiche come i "sistemi turistici aperti" vedano una forte presenza di servizi all'estetica e al benessere delle persone, non è chiara la motivazione di una ancor più forte presenza nei "sistemi industriali aperti", che sono distretti industriali come Prato, Santa Croce, il Valdarno Superiore o aree urbano-industriali come Pistoia, Lucca, Arezzo. Potrebbe darsi che in queste aree sia superata una soglia di reddito e ricchezza, al di là della quale viene attivata una domanda di servizi più sofisticati (ma questo dovrebbe valere anche per i "sistemi urbani aperti"), ma vi sia una carenza di economie di scala che viceversa mantiene ridotta la presenza di servizi all'estetica e al benessere delle persone nei "sistemi urbani aperti". Potrebbe essere suggestiva la considerazione che questo tipo di servizi sia coerente con la "atmosfera industriale" propria dei sistemi distrettuali impegnati nei settori connessi alla moda, ma questa considerazione rimane allo stato di pura ipotesi.

## 2.3. Le caratteristiche strutturali delle imprese

### 2.3.1. Struttura del settore in termini generali

Il microsettoe dell'acconciatura (barbieri e parrucchieri) raggruppa la maggior parte delle imprese (82,4%) e degli addetti (82,7%); a livello territoriale maggiore è la presenza nel resto della Toscana (59,8%) piuttosto che nell'area metropolitana centrale (province di Firenze, Prato e Pistoia; **Figura 2.5** e **Figura 2.6**).

Figura 2.5. Ripartizione in quote % delle imprese intervistate secondo il microsettoe di riferimento e l'area di localizzazione

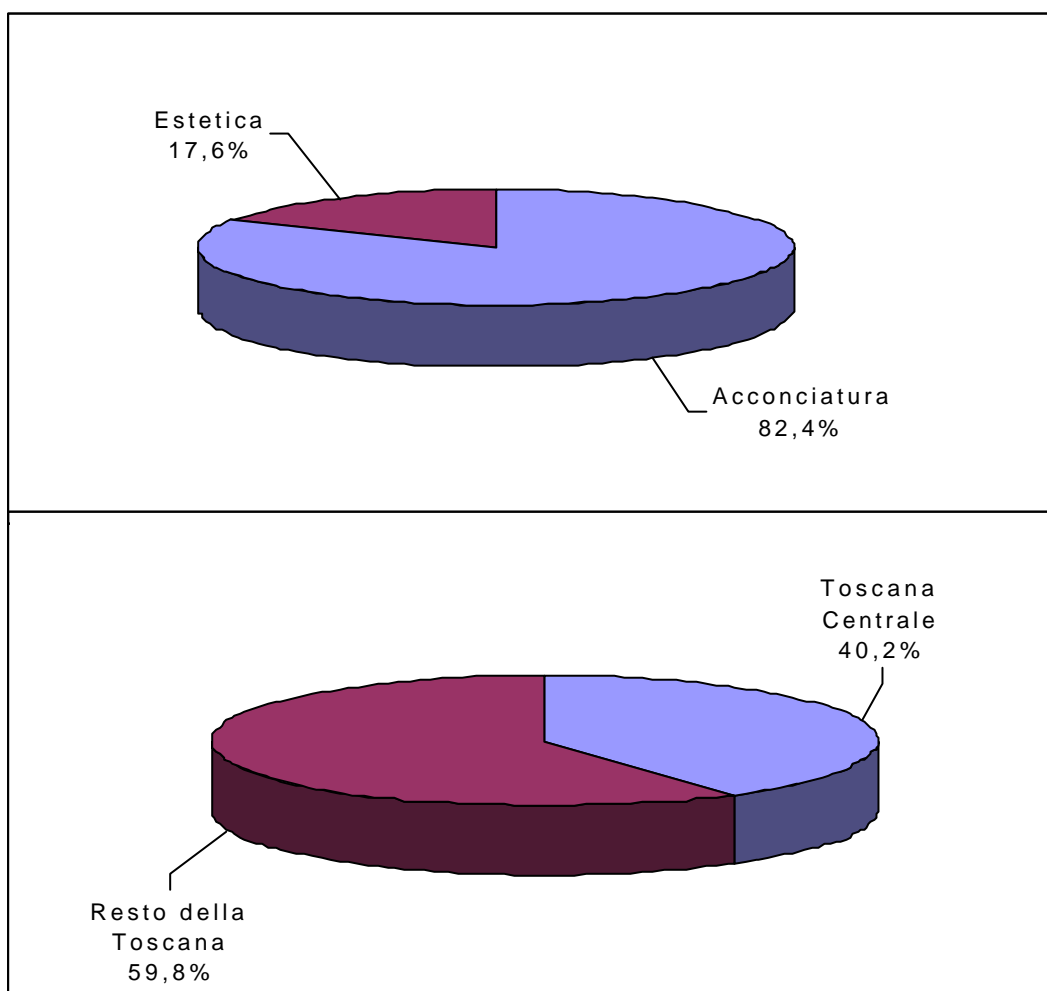


Figura 2.6. Imprese intervistate ripartite secondo l'incrocio tra microsetto e area territoriale

	Toscana Centrale	Resto della Toscana	Totale
Acconciatura	39,9	60,1	100,0
Estetica	41,5	58,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>40,2</b>	<b>59,8</b>	<b>100,0</b>

Accorpendo le tipologie dei Sel in tre raggruppamenti rispetto ai sei tradizionalmente forniti da Irpet (urbani; industriali; turistico-rurali)<sup>2</sup> si osserva un bilanciamento abbastanza simile ma non identico a quello dell'universo (d'altronde questo non era negli obiettivi dell'indagine; **Figura 2.7**).

Si può osservare come la maggior incidenza delle imprese del settore rispetto alla popolazione nelle aree "industriali" sia essenzialmente dovuta alle imprese di acconciatura (che arrivano all'84,7% del totale delle imprese del settore in queste aree). Invece nei Sel urbani, ma soprattutto in quelli turistico-rurali sembra esservi una molto più elevata incidenza di imprese appartenenti ai comparti di manicure/pedicure/istituti di bellezza, etc., (22,5% nei sistemi urbani e 27,9% nei SEL turistico-rurali) che abbiamo accorpato sotto la denominazione dell'estetica.

Si può quindi ipotizzare che i servizi all'estetica e al benessere delle persone abbiano un maggiore carattere di servizi di prossimità nelle aree industriali e una maggiore proiezione verso una attività di "base economica" nei SEL turistico-rurali.

Figura 2.7. Imprese del campione per "macrotipologia" SEL e microsetto. Valori %

	Composizione imprese universo	Composizione imprese campione	Popolazione	% acconciatori su imprese campione	% estetica su imprese campione
Sistemi urbani	29	24	32	77	22
Sistemi industriali	51	56	48	84	15
Sistemi turistico-rurali	20	20	19	72	27

La forma giuridica prevalente, com'era lecito aspettarsi, è quella dell'impresa individuale (76,6%), diffusa in misura leggermente superiore tra le imprese dell'acconciatura (77,6%) rispetto a quelle del segmento estetica (74,5%). Ciò non fa che confermare il carattere di imprenditorialità altamente personale che contraddistingue le imprese di questo settore. Meno diffuse le altre forme giuridiche anche se la seconda che si caratterizza per il maggior grado di diffusione è quella della società in nome collettivo (19,4%), che risulta prevalere tra le imprese artigiane dell'estetica (22,6%). A livello territoriale le imprese individuali si rilevano maggiormente nel resto della Toscana (82,7%) mentre le società in nome collettivo nelle province della Toscana centrale (26,7%; **Figura 2.8**).

<sup>2</sup> Rispetto alle classificazioni di Bacci, 2002, i Sel *urbani* raggruppano i sistemi "urbani aperti" e i sistemi "urbani regionali"; i Sel *industriali* raggruppano i "sistemi regionali aperti" e i sistemi turistico industriali"; infine i Sel turistico rurali raggruppano i sistemi "turistici aperti" e i sistemi "turistico-rurali".

Figura 2.8. Imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone per forma giuridica. Valori % per microsettore e per area territoriale

Forma societaria	Acconciatura Estetica		Toscana Centrale Resto della Toscana		Totale
Impresa individuale	77,6	71,7	67,5	82,7	76,6
Società di fatto	1,2	0,0	2,5	0,0	1,0
Società in nome collettivo	18,7	22,6	26,7	14,5	19,4
Società anonima	0,4	1,9	0,0	1,1	0,7
Società a responsabilità limitata	0,0	1,9	0,0	0,6	0,3
Società in accomandita semplice	0,8	0,0	0,8	0,6	0,7
Altro	1,2	1,9	2,5	0,6	1,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Il fatto che la quasi totalità delle imprese intervistate si caratterizzi per avere la natura giuridica di impresa individuale o di società di persone sta ad indicare un'ovvia necessità di adottare forme giuridiche non complesse in funzione di una minore complessità gestionale ed organizzativa, scaturente da una dimensione imprenditoriale media piuttosto ridotta; il dato rilevato in quest'ultimo caso mostra una dimensione media di 2,2 addetti per unità imprenditoriale. Non ci sono particolari differenziazioni in termini di dimensioni medie dal punto di vista microsettoriale o territoriale, in quanto in tutti i casi ci si attiene intorno ai 2,2 addetti per impresa. Coerentemente con la dimensione media, leggendo i dati per classe dimensionale, emerge una maggiore incidenza per le imprese artigiane rientranti nella classe 2 – 3 addetti (46,2%) anche se di rilievo risulta la quota di imprese monoaddetto (42,8%); quelle della fascia 4 – 9 addetti sono il 10,4%; sopra i 10 addetti sono state censite solo due imprese (una di 20 e una di 36) attive nell'acconciatura (**Figura 2.9**). La maggior quota di addetti è concentrata nella classe da 2 a 3 (48% degli addetti totali) seguita dalla classe da 4 a 9 addetti (24,2% degli addetti totali; **Figura 2.10**).

In termini microsettoriali le imprese dell'acconciatura risultano maggiormente presenti nella classe con un solo addetto (44,3%) mentre per le imprese dell'estetica la classe occupazionale più rappresentativa è quella dai 2 ai 3 addetti (47,2%); in entrambi i microsettori si rileva maggior concentrazione degli addetti intorno alla classe 2 – 3, anche se la quota di addetti presenti nelle unità da 4 a 9 per le imprese dell'estetica è superiore rispetto a quella degli acconciatori (34,8% rispetto a 22%). Dal punto di vista territoriale la classe 2 – 3 addetti prevale nelle province della Toscana centrale (49,6%), le quali concentrano anche il 52,3% degli addetti, mentre nel resto delle province toscane sono risultate prevalenti le imprese monoaddetto (45,5%) che tuttavia concentrano una quota minore degli addetti (20,6%) rispetto alla classe da 2 a 3 addetti (45,2%).

Figura 2.9. Imprese per classe di addetti. Valori % per microsettore e per area territoriale

Classe di addetti	Acconciatura Estetica		Toscana Centrale Resto della Toscana		Totale
1	44,3	35,8	38,8	45,5	42,8
2-3	45,9	47,2	49,6	43,8	46,2
4-9	8,9	17,0	11,6	9,6	10,4
10-40	0,8	0,0	0,0	1,1	0,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



Figura 2.10. Addetti per classe di addetti. Valori % per microsettore e per area territoriale

Classe di addetti	Acconciatura	Estetica	Toscana Centrale	Resto della Toscana	Totale
1	19,9	16,5	17,4	20,6	19,3
2-3	47,9	48,7	52,2	45,2	48,0
4-9	22,0	34,8	30,4	20,1	24,2
10-40	10,2	0,0	0,0	14,2	8,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le imprese artigiane dei servizi al benessere risultano avere un'età media di circa 23 anni; le più anziane risultano essere quelle dell'acconciatura con un'età media di circa 24 anni, mentre quelle dell'estetica risultano essere più "giovani", con un'età media di circa 18 anni. La ripartizione delle imprese censite per anno di fondazione non fa che confermare un'età media non elevata, dal momento che le frequenze maggiori si rilevano per la classe 1971 – 1980 (27,1%) e per la successiva 1981 – 1990 (20,3%). La quota di imprese dell'estetica, fondate a partire dal 1991 (circa il 40%) è superiore rispetto a quelle dell'acconciatura, che risultano concentrarsi nelle fasce di età più avanzate (a partire dal 1961). A livello territoriale le imprese più "anziane" risultano ubicate nel resto della Toscana, con un'età media di circa 25 anni, risultando così avere un'età che supera di cinque anni quelle localizzate nella Toscana centrale. Quest'ultima fascia territoriale si caratterizza per un'alta quota di imprese fondate a partire dal 1991 (36,5%; **Figura 2.11**).

Figura 2.11. Distribuzione delle imprese per anno di fondazione. Valori % per microsettore e per area territoriale

Cl anno di fondazione	Acconciatura	Estetica	Toscana Centrale	Resto della Toscana	Totale
Fino al 1950	1,2	0,0	1,7	0,6	1,0
1951 - 1960	6,6	3,8	4,2	7,3	6,1
1961 - 1970	18,2	5,7	19,5	13,6	15,9
1971 - 1980	26,9	28,3	17,8	33,3	27,1
1981 - 1990	19,8	22,6	20,3	20,3	20,3
1991 - 2000	15,7	18,9	22,9	11,9	16,3
Dal 2001 in poi	11,6	20,8	13,6	13,0	13,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Età media (in anni)</b>	<b>23,8</b>	<b>18,3</b>	<b>20,2</b>	<b>24,6</b>	<b>22,8</b>

La quasi totalità delle imprese non risulta affiliata ad alcuna catena di negozi in *franchising* (98,7%); solo 4 imprese su 301 intervistate risultano affiliate, 3 delle quali operano nel segmento dell'acconciatura.

L'andamento del fatturato negli ultimi tre anni si è caratterizzato per una sostanziale stabilità (55,7% delle imprese intervistate), anche se la quota delle imprese artigiane dei servizi al benessere che ha segnalato una diminuzione della variabile è del 31,3%, valore percentuale superiore rispetto alle aziende che hanno dichiarato un aumento (13%). La diminuzione di fatturato ha riguardato in uguale misura sia le imprese dell'acconciatura che quelle dell'estetica (intorno al 30%); la stabilità caratterizza

prevalentemente le imprese dell'acconciatura (58,3% rispetto a 43,4% per l'estetica), mentre l'aumento di fatturato riguarda una maggior quota di imprese dell'estetica (26,4% rispetto a 10,1%). Nei prossimi tre anni le aspettative sono fortemente orientate verso una sostanziale stabilità del fatturato (62,1%), sebbene circa il 17,3% delle imprese preveda un aumento; prevale comunque il pessimismo visto che prevale sempre la quota di imprese che prevede un calo nella ricchezza complessivamente prodotta (20,6%). Le aspettative positive di crescita del fatturato caratterizzano maggiormente le imprese dell'estetica localizzate nel resto della Toscana, quindi comprendendo anche le province della costa. Ciò farebbe presupporre una maggiore propensione alla crescita da parte di quelle imprese in grado di offrire un maggior ventaglio di servizi al benessere della persona operanti in contesti maggiormente legati alle attività turistiche (**Figura 2.12**).

Figura 2.12. Andamento del fatturato negli ultimi tre anni e tendenza per i prossimi tre anni. Valori % per microsettore e per area territoriale

<b>Andamento fatturato ultimi tre anni</b>				
	<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
Acconciatura	31,6	58,3	10,1	100,0
Estetica	30,2	43,4	26,4	100,0
Toscana Centrale	29,8	54,5	15,7	100,0
Resto della Toscana	32,4	56,4	11,2	100,0
<b>Totale</b>	<b>31,3</b>	<b>55,7</b>	<b>13,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Andamento fatturato prossimi tre anni</b>				
	<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
Acconciatura	21,8	62,9	15,3	100,0
Estetica	15,1	58,5	26,4	100,0
Toscana Centrale	10,7	74,4	14,9	100,0
Resto della Toscana	27,2	53,9	18,9	100,0
<b>Totale</b>	<b>20,6</b>	<b>62,1</b>	<b>17,3</b>	<b>100,0</b>

I livelli occupazionali si sono mantenuti stabili in circa il 90% delle imprese censite negli ultimi tre anni, mentre sono risultati in aumento nel 7,3% e in diminuzione nel 3,6% delle imprese. L'aumento dell'occupazione ha riguardato principalmente le imprese dell'acconciatura. Per i prossimi tre anni le previsioni complessive sono a favore di un'assoluta stabilità occupazionale (92%), con una flebile prevalenza delle imprese che prevedono un aumento degli occupati (6,3% rispetto all'1,7% che prevedono una diminuzione). La prevalenza della stabilità occupazionale come orientamento futuro per il breve termine non implica che le imprese non assumeranno, ma semplicemente che il saldo tra assunzioni e dimissioni di personale non dovrebbe essere negativo e mantenersi quindi in equilibrio (**Figura 2.13**).

Figura 2.13. Andamento dell'occupazione complessiva negli ultimi tre anni e tendenza per i prossimi tre anni. Valori % per microsettore e per area territoriale

<b>Andamento occupazione ultimi tre anni</b>				
	<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
Acconciatura	3,6	88,7	7,7	100,0
Estetica	3,8	90,6	5,7	100,0
Toscana Centrale	5,0	90,9	4,1	100,0
Resto della Toscana	2,8	87,8	9,4	100,0
<b>Totale</b>	<b>3,7</b>	<b>89,0</b>	<b>7,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Andamento occupazione prossimi tre anni</b>				
	<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
Acconciatura	2,0	91,9	6,1	100,0
Estetica	0,0	92,5	7,5	100,0
Toscana Centrale	0,8	90,9	8,3	100,0
Resto della Toscana	2,2	92,7	5,0	100,0
<b>Totale</b>	<b>1,7</b>	<b>92,0</b>	<b>6,3</b>	<b>100,0</b>

La lettura dei dati circa l'andamento del fatturato e dell'occupazione sembrerebbe "scollata" ad una prima occhiata, nel senso che le imprese con fatturato stabile sono una quota minore (55,7%) rispetto a quelle che hanno dichiarato di aver avuto una stabilità occupazionale (89,1%). In particolare incrociando le due variabili emerge che l'88,3% delle imprese che hanno subito una diminuzione di fatturato e l'82,1% di quelle che invece hanno beneficiato di un aumento, hanno anche mantenuto stabile l'occupazione (**Figura 2.14**). Questo dato deve essere letto da due punti di vista. In primo luogo non è detto che un incremento o diminuzione di fatturato debba necessariamente tradursi in incremento o diminuzione occupazionale, perché l'eventuale surplus potrebbe essere indirizzato o a copertura di debiti pregressi (sostenuti come costi di avviamento vista l'età relativamente giovane di queste imprese) o per l'effettuazione di nuovi investimenti, volendo fare alcuni esempi.

Figura 2.14. Andamento del fatturato e dell'occupazione complessiva negli ultimi tre anni.

		<b>Occupazione</b>			
		<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
<b>Fatturato</b>	<b>Diminuzione</b>	6,4	88,3	5,3	100,0
	<b>Stabilità</b>	2,4	91,0	6,6	100,0
	<b>Aumento</b>	2,6	82,1	15,4	100,0
	<b>Totale</b>	<b>3,7</b>	<b>89,0</b>	<b>7,3</b>	<b>100,0</b>

In secondo luogo in base alle osservazioni riportate al precedente paragrafo 1.5, i servizi al benessere costituiscono un settore caratterizzato da un basso livello di turbolenza in cui si riscontra una prevalenza della fascia dimensionale da 2 a 3 addetti e delle imprese monoaddetto; il che ci permette di ipotizzare una certa staticità circa l'aumento della base occupazionale, che non deve essere intesa in senso negativo, caratterizzandosi quindi per una sorta di rigidità strutturale verso l'alto e verso il basso. In tal senso considerando le imprese afferenti alla fascia 2 – 3 addetti, il 78% e l'80% di quelle che si sono caratterizzate rispettivamente per una diminuzione e per un incremento di fatturato hanno mantenuto l'occupazione stabile.

Inoltre se consideriamo anche un'età media delle imprese non elevata, ciò potrebbe voler dire che l'attività non passa spesso di padre in figlio, ma di solito il dipendente, una volta imparato il mestiere tende a mettersi in proprio, staccandosi dalla bottega di origine, piuttosto che aspettare il pensionamento del titolare (cfr. anche interviste qualitative). In tal modo si va a ridurre la durata media di un'attività, aumentandone il grado di frazionamento, in quanto possono venire a mancare le risorse umane per la rigenerazione dell'impresa, che va a chiudere in corrispondenza del pensionamento del titolare. Ovviamente questa è solo un'ipotesi, che ha trovato tuttavia un qualche riscontro in sede di approfondimento qualitativo.

### 2.3.2. *I servizi e le attività svolte*

La continua e costante evoluzione delle tendenze moda insieme alla necessità di ampliare il raggio potenziale della clientela di probabile acquisizione dovrebbero influire su un maggior ventaglio di servizi che almeno sulla carta dovrebbero essere offerti. Questo perché in termini generali vale anche per un settore poco turbolento come i servizi al benessere la “regola” secondo cui un'azienda piuttosto che seguire una strategia di focalizzazione su un segmento specifico (con evidenti ed elevati rischi di saturazione dell'offerta) dovrebbe cercare di armonizzare una serie di obiettivi atti a generare crescita e valore. In tal senso assume quindi rilievo anche l'incremento dell'assortimento dei servizi e l'eventuale possibilità di fornire ai propri clienti “pacchetti completi”, tramite modifiche e adattamenti del modello di *business* arrivando a fornire all'utente finale personalizzazione e valore al minor costo possibile.

Torneremo sul ruolo che riveste la personalizzazione nella fase di analisi qualitativa, in questa sede a noi interessa rilevare una certa predisposizione (anche se non elevata) da parte delle imprese intervistate ad offrire più servizi, dal momento che circa il 24% di esse si caratterizza per svolgere più di un'attività nei confronti della clientela, affiancando ai servizi caratterizzanti l'attività primaria (per es. acconciatura), servizi che rientrano in un'attività secondaria rispetto a quella primaria (per es. acconciatore che offre lampada e sauna). Le imprese del segmento acconciatura offrono anche servizi aggiuntivi di manicure (6,8%), pedicure (5,6%), depilazione (3,6%), epilazione (2,4%), trattamenti viso (3,6%), massaggi corpo (2,8%) lampada (3,6%) e sauna (0,8%); nel complesso il 17,3% delle imprese dell'acconciatura svolgono servizi che tendono a differenziarsi dall'attività principale. La quota di imprese dell'estetica che svolge servizi afferenti ad un'attività diversa da quella caratteristica, ovvero quella di acconciatura, è pari al 7,5%; se invece consideriamo anche i molteplici servizi svolti all'interno del proprio segmento, caratterizzato da attività maggiormente differenziate rispetto a quello dell'acconciatura, allora la quota sale a circa il 55%.

Considerando in maniera più precisa le singole attività caratterizzanti il processo sia per l'estetica che per l'acconciatura, abbiamo cercato di ricostruirlo e di valutare il grado di presidio per ciascun tipo di attività a partire da quelle più “banali” fino ad arrivare a quelle con un maggior grado di complessità.

Iniziando con gli artigiani operanti nel segmento acconciatura, al fine di evidenziarne le specificità abbiamo tenuto conto del tipo di specializzazione differenziando tra acconciatore solo per uomo, per donna o uomo – donna (**Figura 2.15**, **Figura 2.16** e **Figura 2.17**). Il nostro campione si caratterizza per un maggior peso degli acconciatori per donna (45,2%), seguiti da quelli uomo – donna (35,3%) e quindi da quelli per uomo (19,5%). Nel resto della Toscana risultano maggiormente presenti gli artigiani

specializzati nelle acconciature maschili e in quelle *unisex*, mentre quelli specializzati in acconciature femminili si caratterizzano per una maggior quota nella Toscana centrale. L'analisi della catena di attività caratterizzanti le acconciature evidenzia una maggior varietà della gamma proposta dai parrucchieri *unisex*. Gli acconciatori maschili offrono un ventaglio di attività maggiormente ristretto rispetto alle altre due tipologie, focalizzato sostanzialmente nell'area del taglio, con un minor livello di presenza o di assenza nei raggruppamenti di attività tipicamente femminili (colorazione, permanente e messa in piega). A livello territoriale la gamma dei servizi offerti è più ampia per le province aggregate nell'area della Toscana centrale.

Figura 2.15. Attività svolte dalle imprese specializzate in acconciature per uomo. Valori % per area territoriale

<b>Attività</b>	<b>Toscana Centrale</b>	<b>Resto della Toscana</b>	<b>Totale</b>
<b>Lavaggio capelli</b>	100,0	100,0	100,0
Frizione	89,5	50,0	65,3
<b>Taglio capelli</b>			
Scolpito a rasoio	94,7	90,0	91,8
Con forbici	94,7	96,7	95,9
<b>Colorazione</b>			
Decolorazione	31,6	16,7	22,4
Meches	31,6	20,0	24,5
Tintura	42,1	46,7	44,9
Colpi di sole	31,6	10,0	18,4
<b>Trattamento permanente</b>	5,3	0,0	2,0
Con bigodini	0,0	0,0	0,0
Piega fissa	0,0	0,0	0,0
<b>Messa in piega</b>			
Pettinatura ad aria calda	78,9	13,3	38,8
Ricci piatti	0,0	0,0	0,0
Pettinature fantasia	0,0	0,0	0,0
Ondulazioni a ferro	0,0	0,0	0,0
Ondulazioni a phon	0,0	0,0	0,0
<b>Altre attività</b>			
Taglio e rasatura barba	78,9	86,7	83,7
Applicazione parrucche	0,0	0,0	0,0
Applicazione estensioni	0,0	0,0	0,0
<b>Incidenza totale</b>	<b>19,2</b>	<b>20,0</b>	<b>19,5</b>

Figura 2.16. Attività svolte dalle imprese specializzate in acconciature per donna. Valori % per area territoriale

Attività	Toscana Centrale	Resto della Toscana	Totale
<b>Lavaggio capelli</b>	100,0	100,0	100,0
Frizione	66,7	81,3	75,0
<b>Taglio capelli</b>			
Scolpito a rasoio	45,8	76,6	63,4
Con forbici	97,9	98,4	98,2
<b>Colorazione</b>			
Decolorazione	97,9	100,0	99,1
Meches	97,9	100,0	99,1
Tintura	97,9	100,0	99,1
Colpi di sole	100,0	100,0	100,0
<b>Trattamento permanente</b>	97,9	93,8	95,5
Con bigodini	100,0	100,0	100,0
Piega fissa	100,0	98,4	99,1
<b>Messa in piega</b>			
Pettinatura ad aria calda	100,0	98,4	99,1
Ricci piatti	100,0	96,9	98,2
Pettinature fantasia	95,8	89,1	92,0
Ondulazioni a ferro	100,0	90,6	94,6
Ondulazioni a phon	97,9	98,4	98,2
<b>Altre attività</b>			
Taglio e rasatura barba	0,0	0,0	0,0
Applicazione parrucche	12,5	6,3	8,9
Applicazione estensioni	27,1	14,1	19,6
<b>Incidenza totale</b>	<b>48,5</b>	<b>43,0</b>	<b>45,2</b>

Figura 2.17. Attività svolte dalle imprese specializzate in acconciature uomo/donna. Valori % per area territoriale

Attività	Toscana Centrale	Resto della Toscana	Totale
<b>Lavaggio capelli</b>	100,0	100,0	100,0
Frizione	100,0	89,3	93,2
<b>Taglio capelli</b>			
Scolpito a rasoio	93,8	92,9	93,2
Con forbici	100,0	98,2	98,9
<b>Colorazione</b>			
Decolorazione	100,0	98,2	98,9
Meches	100,0	94,6	96,6
Tintura	100,0	98,2	98,9
Colpi di sole	100,0	98,2	98,9
<b>Trattamento permanente</b>	100,0	94,6	96,6
Con bigodini	100,0	98,2	98,9
Piega fissa	100,0	98,2	98,9
<b>Messa in piega</b>			
Pettinatura ad aria calda	100,0	98,2	98,9
Ricci piatti	100,0	91,1	94,3
Pettinature fantasia	100,0	92,9	95,5
Ondulazioni a ferro	100,0	91,1	94,3
Ondulazioni a phon	100,0	98,2	98,9
<b>Altre attività</b>			
Taglio e rasatura barba	31,3	7,1	15,9
Applicazione parrucche	25,0	8,9	14,8
Applicazione estensioni	75,0	30,4	46,6
<b>Incidenza totale</b>	<b>32,3</b>	<b>37,0</b>	<b>35,3</b>

Per quanto riguarda il segmento dell'estetica, abbiamo cercato di individuare, in base a riunioni con testimoni privilegiati, quelle che sono le macro – attività principali, consci del fatto che è possibile articularle in un numero più cospicuo, ma rischiando di disperdere e frammentare eccessivamente il contenuto informativo (**Figura 2.18**). In generale le attività più diffuse sono rappresentate da pedicure estetico (94,3%), manicure (92,5%), depilazione (92,5%) e trattamenti al viso (88,7%); la sauna risulta poco diffusa (22,6%), trattandosi di un'attività che riguarda i centri estetici a carattere non artigianale e quelli specializzati in *fitness* (categoria non censita nella nostra indagine). La maggior parte delle attività risultano maggiormente diffuse nella Toscana centrale, anche se per i trattamenti viso e per i massaggi si rilevano quote maggiori nel resto della Toscana.

Figura 2.18. Attività svolte dalle imprese del microsettore estetica. Valori % per area territoriale

	Toscana Centrale	Resto della Toscana	Totale
Manicure	95,5	90,3	92,5
Pedicure estetico	95,5	93,5	94,3
Depilazione	95,5	90,3	92,5
Epilazione	81,8	64,5	71,7
Trattamenti al viso	86,4	90,3	88,7
Massaggio al corpo	86,4	87,1	86,8
Trucco di base con applicazione di prodotti specifici	90,9	77,4	83,0
Sauna	22,7	22,6	22,6
Lampada	72,7	83,9	79,2
Altro	9,1	6,5	7,5
<b>Incidenza totale</b>	<b>41,5</b>	<b>58,5</b>	<b>100,0</b>

L'uso di apparecchiature elettromeccaniche e elettromagnetiche riguarda una quota rilevante di imprese di trattamenti estetici, anche se la loro disponibilità appare abbastanza frammentata. Ad esempio il 71,7% ha apparecchiature elettromeccaniche per l'attività di estetista (anche il 4,4% dei barbieri/parrucchieri); il 54,7% ha lampade abbronzanti (anche il 3,2% dei barbieri/parrucchieri); il 47,2% ha strumenti di depilazione/epilazione; il 45,3% elettrostimolatori ad impulsi; il 32,1% attrezzi di manicure/pedicure (anche il 2,4% dei barbieri/parrucchieri); il 30,2% apparecchi per massaggi; il 17,0% vaporizzatori; il 13,2% attrezzi di ginnastica estetica; il 9,4% apparecchi di trattamento calore; il 9,4% disincrostanti, il 7,5% la sauna (**Figura 2.19**).

Figura 2.19. Imprese che utilizzano macchinari per le attività relative all'estetica. Valori % per microsettore

	Acconciatura	Estetica	Totale
Apparecchi per massaggi	1,2	30,2	6,3
Lampade abbronzanti	3,2	54,7	12,3
Attrezzi ginnastica estetica	0,4	13,2	2,7
Attrezzi manicure/pedicure	2,4	32,1	7,6
Apparecchi trattamento calore	0,8	9,4	2,3
Strumenti depilazione/epilazione	1,6	47,2	9,6
Elettrostimolatore ad impulsi	1,6	45,3	9,3
Vaporizzatore	0,4	17,0	3,3
Disincrostante	0,4	9,4	2,0
Saune	0,0	7,5	1,3
Altro	0,0	7,5	1,3

## 2.4. La struttura dell'occupazione

Le circa 300 imprese oggetto di rilevazione hanno complessivamente 664 addetti; dunque la dimensione media è veramente esigua: 2,2 addetti. Si può parlare del tutto a ragione di microimpresa. Questa ridotta dimensione occupazionale non implica però una assenza di dinamica occupazionale: nel giro di circa un anno e mezzo (fra la fine 2003, per cui si sono raccolte informazioni ex post, e il momento della rilevazione, nel maggio-giugno 2005) gli occupati sono cresciuti del 5%., con una performance evidentemente perlomeno in linea con la dinamica media dell'occupazione regionale. E' doveroso notare come le indagini puntuali su campioni di imprese non consentano mai una mera estrapolazione delle tendenze rilevate, se non altro perché le rilevazioni non possono considerare le imprese cessate nell'arco temporale di riferimento, e quindi sovrastimano il contributo delle imprese *new entries*<sup>3</sup>; comunque le tendenze di fondo dovrebbero rimanere non negative anche in quest'ottica (tenendo conto delle dinamiche relative alla numerosità delle imprese rilevate dalla **Figura 1.22**).

La dimensione media in entrambi gli aggregati considerati, è passata da 2,1 a 2,2 addetti fra il 2003 e il 2005, rispecchiando una distribuzione per classi di addetti delle imprese assolutamente schiacciata sulla microimpresa: i tre quarti delle imprese non hanno più di due addetti, solo il 3% hanno 6-9 addetti e solo lo 0,7% (due imprese dell'acconciatura) hanno oltre 10 addetti (**Figura 2.20**; cfr. anche **Figura 2.9**).

Figura 2.20. Imprese per classe di addetti. Valori assoluti e %

Classe di addetti	VA	V%
Fino a 2 addetti	225	74,8
3-5 addetti	65	21,6
6-9 addetti	9	3,0
Oltre 10 addetti	2	0,7
<b>Totale</b>	<b>301</b>	<b>100,0</b>

<sup>3</sup> Nel nostro caso non segnalavano addetti al 2003 il 4,7% delle imprese (che, al momento dell'intervista, avevano il 3,6% dell'occupazione totale). Lo 0,7% delle imprese segnalavano zero addetti al momento della rilevazione.



#### 2.4.1. Analisi microsettoriale

Invece gli aggregati settoriali si differenziano quanto a dinamica occupazionale: nell'acconciatura si è avuta una crescita del 3,8% contro ben l'11,7% nell'aggregato dell'estetica (**Figura 2.21**).

Figura 2.21. Dinamica occupazionale per microsetttore

Microsetttore	2003	2005	Var. %
Acconciatura	532	552	3,8
Estetica	103	115	11,7
<b>Totale</b>	<b>635</b>	<b>667</b>	<b>5,0</b>

I servizi al benessere e all'estetica delle persone sono un settore a eminente prevalenza femminile: le donne costituiscono circa l'80% degli addetti in totale, il 75,4% nell'acconciatura (che comprende i tradizionali "barbieri" fra gli uomini) e oltre il 95% nell'altro microsetttore (**Figura 2.22**).

Figura 2.22. Occupazione femminile per microsetttore. Dinamica e quota % al 2005

Microsetttore	2003	2005	Var. %	Quota % al 2005
Acconciatura	402	416	3,5	75,4
estetica	99	111	12,1	96,5
<b>Totale</b>	<b>501</b>	<b>527</b>	<b>5,2</b>	<b>79,0</b>

Inoltre la dinamica dell'occupazione femminile è nettamente superiore a quella dell'occupazione maschile: nel periodo considerato l'occupazione femminile aumenta del 5,2% contro il 2,2% di quella maschile (**Figura 2.23**).

Figura 2.23. Dinamica addetti per sesso e microsetttore

Microsetttore	V% Donne	V% Uomini
Acconciatura	3,5	2,3
Estetica	12,1	0,0
<b>Totale</b>	<b>5,2</b>	<b>2,2</b>

La composizione occupazionale conferma le caratteristiche di microimpresa familiare (**Figura 2.24; Figura 2.25**): i titolari e soci delle attività considerate costituiscono il 55,3% del totale degli addetti all'acconciatura e il 59,1% degli addetti all'estetica. Vi è poi un 3,6% di addetti all'acconciatura costituito da coadiuvanti familiari (un 2,6% nell'estetica). I residui addetti sono prevalentemente a tempo indeterminato (31,5% del totale fra gli acconciatori e il 27,8% fra gli addetti all'estetica). Tuttavia la quota di lavoratori "atipici" è tutt'altro che irrilevante, costituendo intorno al 10% del totale (il 9,6% nell'acconciatura e il 10,5% nell'estetica). Quasi tutti i lavoratori atipici sono costituiti da apprendisti<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Una piccola quota è costituita da lavoratori autonomi (0,4%) e nella tabella è posta fra gli "altri".

Figura 2.24. Composizione dell'occupazione nelle imprese dell'acconciatura

<b>Acconciatura</b>	<b>Addetti totali</b>	<b>% su tot</b>	<b>Donne</b>	<b>Quota % donne</b>
Titolari/soci	305	55,3	195	63,9
Familiari/coad.	20	3,6	15	75,0
Dipendenti t. indet.	174	31,5	161	92,5
Dipendenti t. det.	17	3,1	14	82,4
Apprendisti	28	5,1	24	85,7
Altri	8	1,4	7	87,5
<b>Totale</b>	<b>552</b>	<b>100,0</b>	<b>416</b>	<b>75,4</b>

Figura 2.25. Composizione dell'occupazione nelle imprese dell'estetica

<b>Estetica</b>	<b>Addetti totali</b>	<b>% su tot.</b>	<b>Donne</b>	<b>Quota % donne</b>
Titolari/soci	68	59,1	64	94,1
Familiari/coad.	3	2,6	3	100,0
Dipendenti t. indet.	32	27,8	32	100,0
Dipendenti t. det.	1	0,9	1	100,0
Apprendisti	11	9,6	11	100,0
Altri	0	0,0	0	-
<b>Totale</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>96,5</b>

La composizione di genere in questo caso rivela una sottorappresentazione delle donne fra i titolari e soci: costituiscono il 63,9% dei titolari dell'acconciatura e il 94,1% fra i titolari dell'estetica, mentre le quote femminili del totale dei lavoratori ammontano rispettivamente al 75,4% e al 96,5%. Fra i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato le donne costituiscono il 92,5% nell'acconciatura e il 100% nell'estetica. Anche all'interno dei lavoratori atipici<sup>5</sup> il ruolo della componente femminile è assolutamente preponderante, seppure con percentuali leggermente inferiori alla quota femminile dei lavoratori a tempo indeterminato. Questi dati fanno pensare ad una minore mobilità sociale delle donne, che più facilmente rimangono confinate in ruoli di lavoratore dipendente, mentre gli uomini hanno maggiori probabilità di divenire titolari, una volta usciti dall'apprendistato o da altre forme flessibili di ingresso al lavoro.

Una forma di lavoro atipico che non può essere rilevata come le altre (non comparando a libro paga delle imprese) è quella del lavoro interinale (che è poco significativo da

<sup>5</sup> Per rapporti di lavoro atipici facciamo riferimento a tutte quelle tipologie contrattuali che differiscono dai rapporti di lavoro standard a tempo pieno e indeterminato; Il lavoro atipico può essere quindi inteso come (Ires Toscana, 2003): "un insieme delle forme contrattuali che si allontanano dal lavoro tipico"; ove quest'ultimo è rappresentato dal lavoro dipendente a tempo indeterminato e *full time*; un insieme "eterogeneo", dal momento che raggruppa modalità contrattuali differenti, applicabili ad ambiti e a situazioni lavorative differenti, che si differenziano per grado di autonomia e contenuto formativo; un insieme "insoddisfacente", essendo definito "in negativo" come superamento e differenza rispetto ad un altro (ovvero il lavoro tipico). Un esempio classico di rapporti di lavoro atipici sono le "vecchie" collaborazioni coordinate e continuative, il lavoro a progetto che le ha sostituite e il lavoro interinale; comunque vi rientrano anche il lavoro a tempo determinato, il lavoro *part - time* e i contratti a causa mista (anche se questi ultimi si caratterizzano molto un probabilità molto alta di conversione in rapporto a tempo indeterminato).

rilevare al momento della rilevazione, essendo impiegato anche per brevi periodi). Circa il 4,3% del totale delle imprese rilevate hanno fatto ricorso a lavoratori interinali, percentuale che sale al 4,8% nell'acconciatura (**Figura 2.26**). Si tratta di un valore modesto, ma non irrilevante, che segnala un certo interesse per il lavoro intermittente da parte delle imprese (e, indirettamente, anche una difficoltà a coprire ruoli lavorativi con personale permanente). Oltre il 69% delle imprese che ha usato lavoro interinale l'ha impiegato per oltre sei mesi (dunque per periodi non brevi).

Figura 2.26. Imprese che hanno utilizzato lavoratori interinali nel corso del 2004

<b>Microsettore</b>	<b>Quota %</b>
Acconciatura	4,8
Estetica	1,9
<b>Totale</b>	<b>4,3</b>

#### 2.4.2. *Analisi territoriale*

Le due grandi ripartizioni della regione non dimostrano differenze sostanziali di composizione occupazionale: in entrambe la dimensione media è passata, dal 2003 al 2005, da 2,1 a 2,2 addetti. La dinamica occupazionale non si caratterizza per differenze di rilievo anche se tende ad essere lievemente più "accelerata" nel resto della Toscana (**Figura 2.27**).

Figura 2.27. Ripartizione degli addetti per area territoriale e dinamica

<b>Territorio</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>Var. % 2003-2005</b>
Toscana centrale	258	270	4,7
Resto della Toscana	377	397	5,3
<b>Totale Toscana</b>	<b>635</b>	<b>667</b>	<b>5,0</b>

Invece è leggermente differente la composizione per genere, essendo minore la quota occupazionale femminile nella "Toscana Centrale" (77,8% invece di 80,5% nel resto della Toscana), ma con una dinamica leggermente più forte (+5% invece di +5%; **Figura 2.28**).

Figura 2.28. Ripartizione degli addetti di sesso femminile per territorio

<b>Territorio</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>Var. %</b>	<b>% su occupazione totale</b>
Toscana centrale	199	210	5,5	77,8
Resto della Toscana	302	317	5,0	80,5
<b>Totale</b>	<b>501</b>	<b>527</b>	<b>5,2</b>	<b>79,4</b>

Nella Toscana centrale si ha una struttura occupazionale con una maggiore incidenza di titolari e soci (59,8% rispetto al 53,4% del resto della regione), mentre le figure sociali più marginali sono più diffuse nel resto della regione (coadiuvanti, 4% contro 2,6%; apprendisti 7,3% contro 3,7%; **Figura 2.29**).

Figura 2.29. Composizione % dell'occupazione per territorio

	Toscana Centrale	Resto della Toscana
Titolari/soci	59,8	53,4
Familiari/coad.	2,6	4,0
Diendenti t. indet.	30,0	31,5
Dipendenti t. det.	3,0	2,5
Apprendisti	3,7	7,3
Altri	1,1	1,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Nella Toscana centrale non risultano casi di utilizzo di lavoratori interinali, mentre nelle altre province riguardano oltre il 7% delle imprese del settore.

#### 2.4.3. Le competenze: requisiti e fabbisogni per le imprese

Poco meno di un terzo delle imprese intervistate (30,9%) hanno segnalato difficoltà nel reperimento di manodopera specializzata. Si tratta di una cifra elevata, tenuto conto anche del fatto che molte imprese sono unipersonali o familiari, oppure economicamente marginali, e non si pongono comunque un problema di ingresso di manodopera. Le difficoltà riguardano maggiormente il più dinamico comparto dell'estetica (35,8% delle imprese) che il più statico dell'acconciatura (29,8%; **Figura 2.30**).

Figura 2.30. Difficoltà di reperimento della manodopera specializzata per microsettore. *Valori%*

Microsettore	Quota %
acconciatura	29,8
estetica	35,8
<b>totale</b>	<b>30,9</b>

Fra le motivazioni evidenziate dalle imprese per queste difficoltà, emerge la difficoltà di addestramento a mansioni specifiche, per circa la metà delle imprese con difficoltà (48,4%), seguita dalla scarsa propensione verso specifiche mansioni (33,3%), dalla mancanza di motivazione (10,8%) e dalle eccessive pretese salariali dei dipendenti (solo il 2,2%). Sebbene l'interpretazione di queste risposte non sia immediatamente evidente, sembra che coesistano difficoltà sia legate alle competenze da mettere in campo, che legate ad una immagine e ad una valorizzazione delle professioni ritenute insufficienti dai potenziali lavoratori del settore (**Figura 2.31**).

Figura 2.31. Cause della difficoltà di reperimento per microsettore. *Valori %*

Cause della difficoltà	Acconciatura	Estetica	Totale
scarsa propensione	35,1	26,3	33,3
remunerazioni eccessive	1,4	5,3	2,2
addestramento difficile	47,3	52,6	48,4
mancanza motivazione	12,2	5,3	10,8
altro	4,1	10,5	5,4

L'indagine ha evidenziato anche le tipologie di mansioni per le quali si incontrano difficoltà di reperimento della manodopera, che, rispetto al totale delle aziende, nell'acconciatura riguardano principalmente il taglio (23%), la colorazione (21%) e la permanente (17,7%), e nell'estetica il manicure (28,3%), il pedicure estetico (28,3%), il massaggio (28,3%), il trattamento del viso (26,4%), la depilazione (24,5%) e il trucco base (20,8%; **Figura 2.32**).

Figura 2.32. Difficoltà di reperimento manodopera specializzata per microsettore e mansione. Valori %

Mansione	Acconciatura	Estetica
lavaggio	14,9	1,9
taglio	23,0	3,8
colorazione	21,0	1,9
permanente	17,7	1,9
messa in piega	14,1	1,9
altro	4,0	0,0
manicure	2,8	28,3
pedicure	2,4	28,3
depilazione	1,6	24,5
epilazione	0,8	18,9
viso	0,4	26,4
massaggio	0,4	28,3
trucco base	0,4	20,8
sauna	0,0	3,8
lampada	0,8	18,9
altro	0,4	0,0

Questa informazione tuttavia può essere messa in rapporto anche con un'altra riguardante le caratteristiche della domanda settoriale di lavoro, ed in particolare le competenze tecniche richieste al momento della assunzione (**Figura 2.33**). Evidentemente infatti alcune competenze sono richieste fin dall'inizio ai neoassunti (il lavaggio capelli nell'acconciatura, 81%; il manicure, 84,9%, il pedicure estetico, 83%, e la depilazione, 71,7% nell'estetica), altre sono chieste da quote importanti ma parziali delle imprese (la messa in piega, dal 51,2%, il taglio capelli dal 37,5%, la colorazione, dal 36,3% nell'acconciatura; il massaggio dal 64,2%, il trattamento del viso dal 60,4%, il trucco base dal 49,1%, l'epilazione dal 45,3%, la lampada dal 45,3% delle aziende dell'estetica), altre ancora da quote minoritarie (come la permanente, 24,6% delle imprese di acconciatura, o la sauna, 13,2% delle imprese di estetica). Quando i valori di richiesta di una competenza tecnica sono bassi, questo può essere dovuto alla insussistenza delle attività relative nelle imprese intervistate, alla intenzione di formare la competenza relativa dopo l'inserimento del neoassunto, o infine al voler riservare ad alcuni addetti (spesso i titolari) alcune mansioni ritenute più qualificate o complesse. Dalle ultime colonne della tabella seguente si nota la quota di insoddisfazione come alcune competenze, richieste, sono spesso ugualmente carenti, come la permanente nell'acconciatura (72,1%), o il taglio (61,3%) o la colorazione (57,8%), oppure il massaggio (44,1%) e il trattamento del viso (43,8%), il trucco base (42,3%) e

l'epilazione (41,7%) nell'estetica. Naturalmente sono molto più elevate le difficoltà di reperimento di competenze "incrociate" a quelle principali, ossia che non si riferiscono all'attività centrale, ma ad una attività secondaria (ad esempio le professioni dell'acconciatura nelle aziende di estetica o viceversa: in questi casi le difficoltà riguardano anche il 100% delle richieste, probabilmente perché si richiede una somma di competenze a persone a cui prioritariamente si richiedono competenze nelle attività caratteristiche).

Figura 2.33. Competenze tecniche richieste al momento dell'assunzione per microsettore e rapporto difficoltà di reperimento/competenze richieste. Valori %

	Competenze tecniche richieste prima dell'assunzione		Difficoltà di reperimento su competenze richieste	
	Acconciatura	Estetica	Acconciatura	Estetica
lavaggio	81,0	7,5	18,4	25,0
taglio	37,5	1,9	61,3	100,0
colorazione	36,3	1,9	57,8	100,0
permanente	24,6	1,9	72,1	100,0
messa in piega	51,2	5,7	27,6	33,3
altro	14,1	0,0	28,6	0,0
manicure	5,2	84,1	53,8	33,3
pedicure	3,6	83,0	66,7	34,1
depilazione	2,0	71,7	80,0	34,2
epilazione	0,0	45,3	0,0	41,7
viso	1,2	60,4	33,3	43,8
massaggio	0,4	64,2	100,0	44,1
trucco base	0,0	49,1	0,0	42,3
sauna	0,0	13,2	0,0	28,6
lampada	1,6	45,3	50,0	41,7
altro	1,6	3,8	25,0	0,0

Vi sono dunque alcune attività, come il lavaggio o la messa in piega, per le quali non si registrano forti carenze nella manodopera da assumersi. Altre attività, svolte nella gran parte delle aziende indagate, quali il taglio, la colorazione, la permanente, registrano al tempo stesso difficoltà nel reperimento della manodopera, ma anche (considerando i dati di quanto riportato in **Figura 2.15**, in **Figura 2.16**, in **Figura 2.17** e in **Figura 2.18**, che illustrano le attività svolte nelle imprese) ma vi sono quote consistenti di imprese che non le considerano come requisiti per l'assunzione, o perché confidano che le professionalità relative si formeranno via via su persone neoassunte che sappiano almeno eseguire le attività base (lavaggio/messa in piega) o perché hanno una divisione del lavoro abbastanza rigida che riserva a pochi addetti, di solito i titolari, le attività qualificate. Nel campo dell'estetica le difficoltà sono un po' minori, pur sempre consistenti (per il 30-40% delle imprese relativamente a quasi tutte le attività), ma "spalmate" su tutte le tipologie di attività. Si possono semmai distinguere alcune fasi in cui le competenze sono meno richieste all'assunzione (lo sono da circa il 60% delle imprese: epilazione, trucco base, lampada) rispetto alle altre in cui la loro conoscenza è condizione (per l'80%-90% delle aziende che le svolgono) per l'ingresso in azienda. Nel caso della sauna, si tratta di una attività svolta da una quota minoritaria di imprese.

Infine la difficoltà di reperimento della manodopera specializzata è più avvertita nelle province centrali (34,7% delle imprese) che nelle altre (28,3%).

#### 2.4.4. *analisi della concentrazione occupazionale*

Al fine di valutare e di provare in modo analitico il grado di polverizzazione caratterizzante le imprese dei servizi al benessere abbiamo applicato l'analisi della concentrazione, tramite diagramma di Lorenz, alla variabile occupazione. In generale le analisi di questo tipo hanno come finalità quella di mostrare come una determinata variabile (quantitativa, non negativa e trasferibile da un'unità statistica all'altra-ovvero l'occupazione) si distribuisce fra le unità statistiche considerate (le aziende intervistate). Questo tipo di analisi serve a valutare quanto è concentrata l'occupazione, che abbiamo preso come variabile di riferimento. Abbiamo quindi costruito 5 diagrammi di Lorenz: due territoriali; due settoriali; uno complessivo per la Toscana.

Sull'asse delle ascisse è stata riportata la quota delle aziende in ordine crescente di grandezza; sull'asse delle ordinate troviamo la percentuale cumulata dell'occupazione (come quota sul totale complessivo), iniziando con la quota riferita all'azienda più piccola. Ciascun diagramma fa riferimento al coefficiente di concentrazione, il quale serve ad indicare il livello di concentrazione della variabile occupazione nelle aziende del nostro campione. In termini grafici quanto più la linea della percentuale cumulata dell'occupazione (o spezzata di concentrazione) si avvicinerà alla retta di equiripartizione (la diagonale) tanto più si avrà una ripartizione equa dell'occupazione tra le aziende del campione. Al contrario quanto più la linea della percentuale cumulata dell'occupazione si avvicina all'asse orizzontale tanto più emergeranno aziende con un peso occupazionale prevalente, caratterizzando il settore per una struttura "dualistica"; quest'ultima comunque è un'eventualità che non si è verificata nel caso del settore studiato.

L'indice sintetico che abbiamo riportato in ciascun diagramma è il rapporto di concentrazione di Gini, il quale cresce al crescere del livello di concentrazione ed è compreso tra 0, nel caso di equidistribuzione, e 1, se si ha massima concentrazione; nel caso di equidistribuzione tutte le unità hanno lo stesso ammontare della variabile di riferimento, mentre quando si ha concentrazione massima una sola unità dispone dell'intero ammontare della variabile.

Nel nostro caso i 5 grafici sotto riportati (**Figura 2.34; Figura 2.35; Figura 2.36**) non fanno che confermare quanto emerso in sede di commento dei dati del censimento Istat, ovvero una forte tendenza ad un elevato grado di frammentazione delle unità imprenditoriali, come emerge dai grafici, in cui la spezzata di concentrazione tende ad avvicinarsi alla retta di equidistribuzione. Il rapporto di concentrazione è in tutti i casi basso, risultando in media essere pari a 0,37; a livello territoriale la concentrazione tende ad essere "flesibilmente" più elevata per il resto della Toscana ( $R=0,39$ ), con le prime tre aziende che concentrano circa il 16% dell'occupazione, mentre nella Toscana centrale ( $R=0,33$ ) le prime tre raggruppano il 9,3% dell'occupazione locale. In ambito settoriale sono gli artigiani operanti nell'acconciatura a caratterizzarsi per un maggior livello di concentrazione ( $R=0,38$ ).

Figura 2.34. Diagramma di Lorenz relativo alla concentrazione dell'occupazione in tutte le imprese intervistate

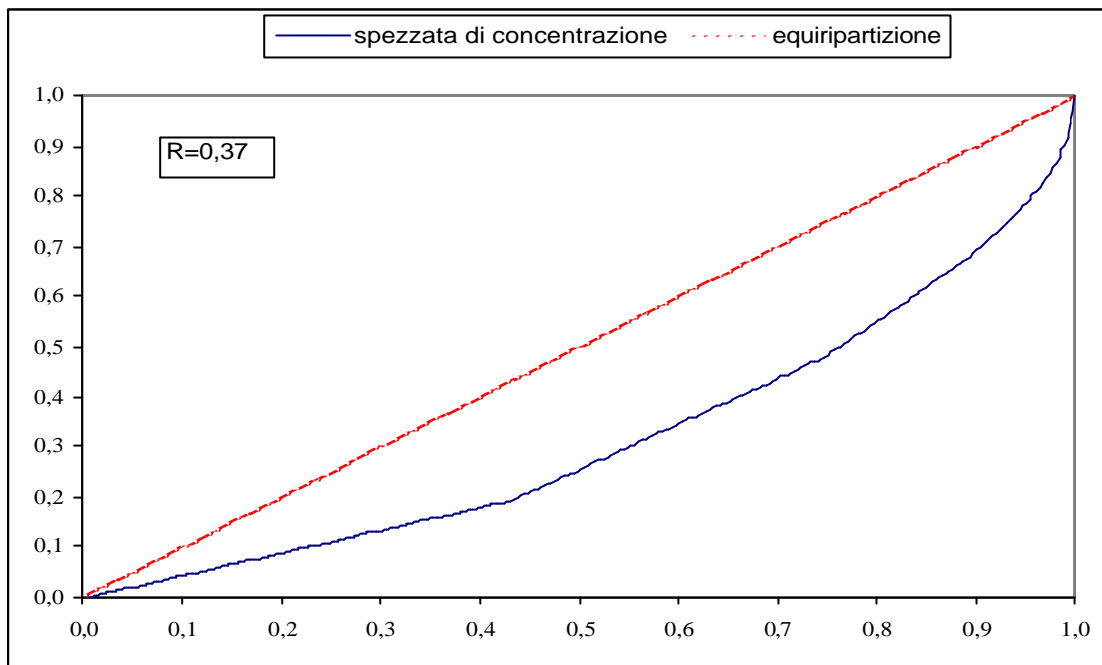




Figura 2.35. Diagramma di Lorenz relativo alla concentrazione dell'occupazione per area territoriale

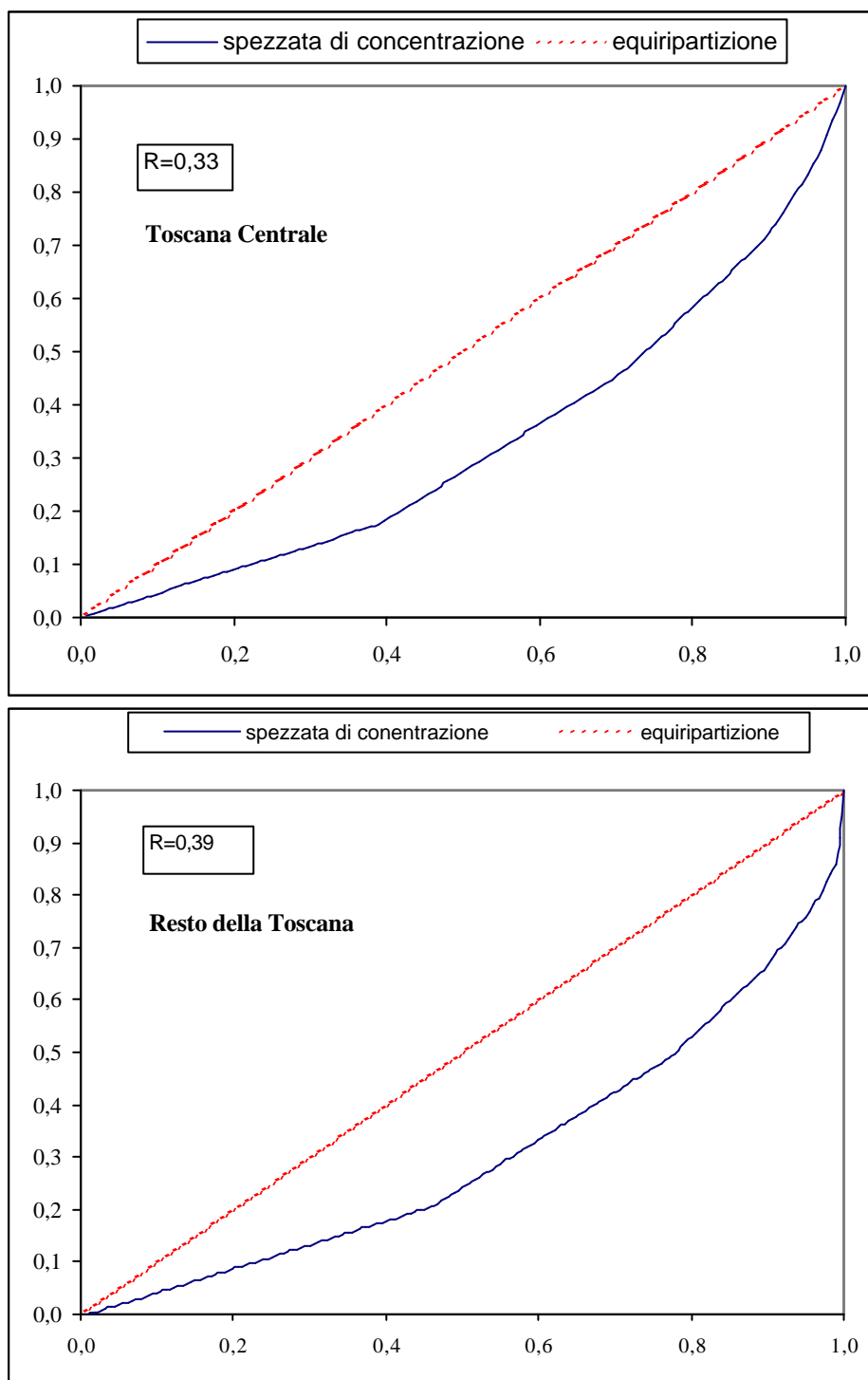
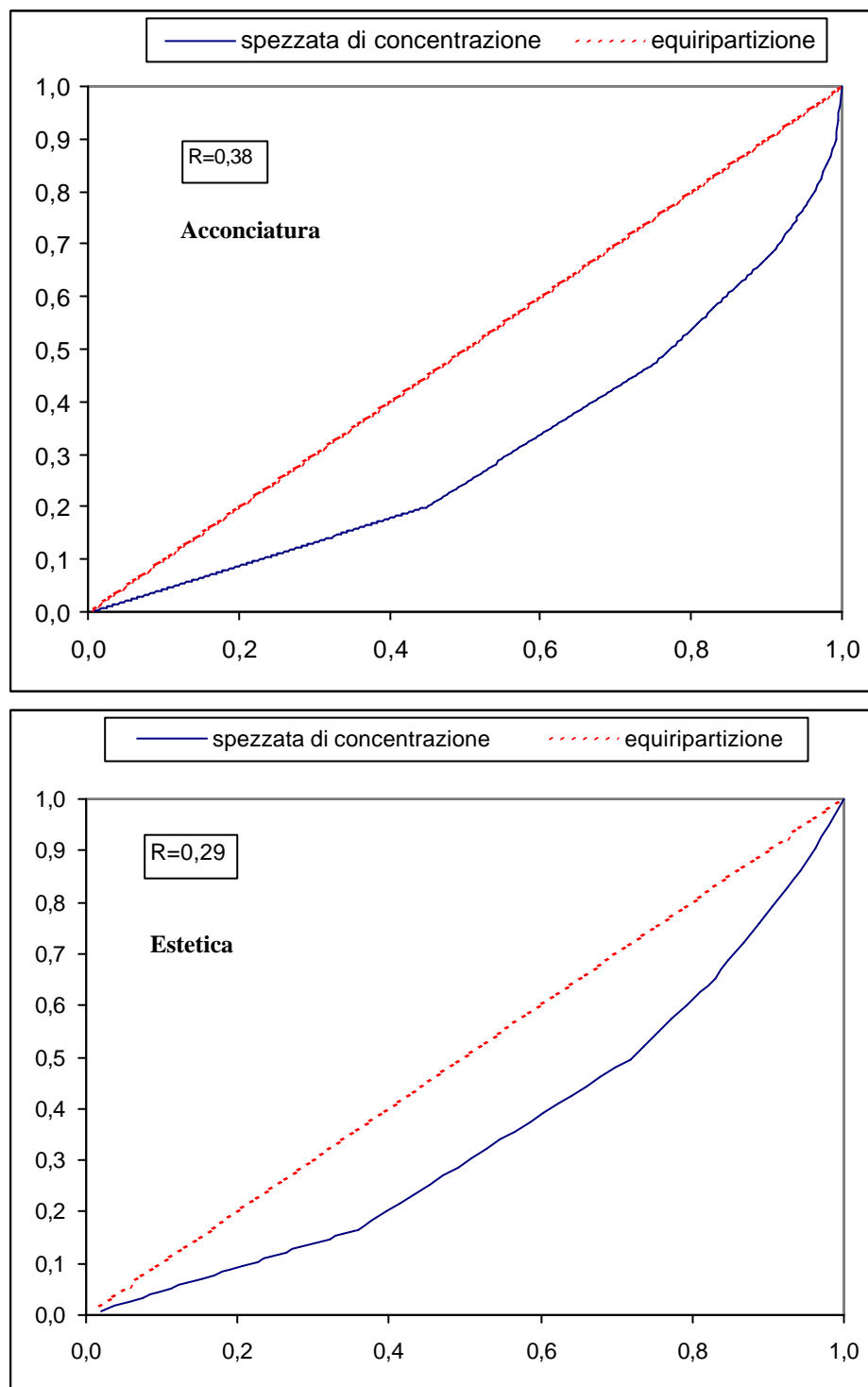


Figura 2.36. Diagramma di Lorenz relativo alla concentrazione dell'occupazione per microsetto



## 2.5. Investimenti e strategia

### 2.5.1. Il quadro relativo agli investimenti

Una buona parte (43,8%) del campione delle imprese non effettua (negli ultimi tre anni) comunque investimenti (**Figura 2.37**). Tuttavia si ha un comportamento nettamente differenziato fra le due branche in cui abbiamo diviso le imprese di servizi all'estetica e al benessere: nelle imprese di acconciatura quasi la metà delle imprese non effettua investimenti (46%); invece nel settore aggregato dell'estetica le imprese che non effettuano investimenti sono solo il 34%. Nel settore dell'estetica predominano invece le imprese che hanno registrato un aumento degli investimenti (49%), che sono solo il 29% fra gli acconciatori. Circa un quinto dell'intero campione (20,3%) ha investimenti stabili, e solo nel 3,3% dei casi (tutti fra gli acconciatori) si ha una diminuzione degli investimenti. In sostanza il dato conferma la presumibile assai maggiore dinamicità del comparto dell'estetica.

Figura 2.37. Andamento spesa per investimenti negli ultimi tre anni per microsettore

	Acconciatura	Estetica	Totale
Nessun investimento	46,0	34,0	43,8
Stabile	21,0	17,0	20,3
Diminuito	4,0	-	3,3
aumentato	29,0	49,0	32,6

Gli investimenti effettuati negli ultimi tre anni sono relativi al rinnovo (37,2%) o all'acquisto (28,9%) di nuove attrezzature, ed anche al rinnovo dell'arredamento (23,3%; **Figura 2.38**). Invece le imprese che hanno proceduto ad altri tipi di investimento sono in numero marginale: sicurezza del lavoro (8,6%), acquisto di nuovi locali (7,3%), adeguamento alle normative ambientali (7,3%), altro (6,3%). Per ciascuna delle voci considerate, tuttavia, le imprese del comparto dell'estetica che hanno investito sono in percentuale nettamente maggiore rispetto alle imprese di acconciatura. In particolare, circa metà delle imprese di estetica ha acquistato nuove attrezzature e un altro 50% ne ha rinnovato il parco disponibile<sup>6</sup>.

Figura 2.38. Investimenti effettuati negli ultimi tre anni per microsettore

	Acconciatura	Estetica	Totale
Acquisto/affitto nuovi locali	4,8	18,9	7,3
Sicurezza sul lavoro	6,8	17,0	8,6
Adeguamento a normative ambientali	5,2	17,0	7,3
Rinnovo arredamento	21,0	34,0	23,3
Rinnovo attrezzature	33,9	52,8	37,2
Acquisto di nuove attrezzature	24,7	49,1	28,9
Altro	6,8	3,8	6,3

<sup>6</sup> Non necessariamente le due percentuali si sommano: può darsi che un'impresa abbia acquistato un tipo di nuova attrezzatura e ne abbia rinnovato di un altro tipo.

Gli investimenti vengono finanziati prevalentemente (dal 58% delle imprese che ne hanno effettuati) tramite autofinanziamento (**Figura 2.39**). Il finanziamento a medio-lungo termine è stata la fonte prevalente degli investimenti per il 22,8% delle imprese, il finanziamento a breve termine per l'8%, le varie forme di finanziamento agevolato (tipo consorzi fidi) per il 6,2%, mentre il 4,9% delle imprese del settore segnala altre fonti (che potrebbero essere fonti più informali, magari di tipo familiare). Una certa differenza fra i due comparti principali, che segue la consueta linea della maggiore "modernizzazione" delle attività dell'estetica, si può cogliere nel fatto che quest'ultimo comparto finanzia i propri investimenti prevalentemente con risorse a medio-lungo termine (45,7%), mentre i mezzi propri (37,1%) hanno un ruolo secondario.

Figura 2.39. Modalità di finanziamento degli investimenti per microsetto

	Acconciatura	Estetica	Totale
Mezzi propri	63,8	37,1	58,0
Finanziamento a breve	7,1	11,4	8,0
Finanziamento a medio-lungo termine	16,5	45,7	22,8
Finanziamento agevolato	6,3	5,7	6,2
Altro	6,3	0	4,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### 2.5.2. I fattori strategici

Al fine di delineare, in maniera molto schematica e approssimativa, il posizionamento competitivo delle imprese del settore, abbiamo collocato nell'ultima sezione una batteria di domande che spaziano dai fattori di competitività alle caratteristiche di base della clientela.

I tre fattori percepiti dagli intervistati come "molto" importanti, in grado di permettere un maggior grado di differenziazione dell'attività rispetto a quella dei concorrenti, sono rappresentati dai rapporti fiduciari con i clienti (73,1%), dalla reputazione acquisita (70,8%) e dalla qualità dei prodotti utilizzati (39,2%). Si tratta di tre aspetti altamente rilevanti per chi opera nei servizi al benessere, in quanto strettamente connessi alla capacità di fidelizzazione del cliente. La reputazione in particolare non può certo essere improvvisata, ma può solo essere costruita nel tempo tramite un paziente lavoro di qualificazione della propria presenza nell'ambito del contesto microsettoriale e locale.

Un rilievo intermedio (valutazione "abbastanza" importante) è stato assegnato a fattori come la puntualità (50,5%), il prezzo (45,8%), la riduzione dei tempi di attesa (42,2%) e la gamma dei servizi offerti (41,5%). Di minor rilievo il peso assegnato alla fascia oraria di apertura, alla specializzazione dei collaboratori e all'ampiezza della gamma dei servizi offerti (**Figura 2.40**).

In termini microsettoriali non paiono esserci differenze sostanziali rispetto all'aggregato complessivo. Le uniche divergenze riguardano: in primo luogo gli artigiani dell'estetica hanno valutato come molto importante i rapporti fiduciari con i clienti e la reputazione in ugual misura (in entrambi i casi il 73,1% delle risposte); in secondo luogo per gli acconciatori il terzo fattore più importante, rappresentato dal ruolo della qualità dei prodotti usati, ha un impatto minore (39,5%), rispetto a quanto risulta per gli artigiani dell'estetica (59,6%; **Figura 2.41**).

Figura 2.40. Graduatoria dei fattori di competitività per ordine di importanza. Valori %

Per niente importante		Poco importante	
Fascia oraria di apertura	19,6	Fascia oraria di apertura	34,2
Specializzazione e capacità dei collaboratori	14,6	Capacità di seguire l'evoluzione delle tendenze di mercato	27,2
Ampiezza della gamma dei servizi offerti (es. lavaggio e taglio capelli; sauna; lampada; manicure; etc...)	10,3	Capacità di innovare continuamente le modalità di erogazione dei servizi	23,9
Prezzo praticato	9,0	Ampiezza della gamma dei servizi offerti (es. lavaggio e taglio capelli; sauna; lampada; manicure; etc...)	23,6
Capacità di innovare continuamente le modalità di erogazione dei servizi	8,6	Riduzione dei tempi di attesa	21,3
Riduzione dei tempi di attesa	7,6	Prezzo praticato	18,3
Capacità di seguire l'evoluzione delle tendenze di mercato	7,0	Specializzazione e capacità dei collaboratori	15,3
Puntualità e tempestività	4,0	Puntualità e tempestività	12,0
Qualità dei prodotti utilizzati	4,0	Qualità dei prodotti utilizzati	8,6
Rapporti fiduciari instaurati con i clienti	0,0	Rapporti fiduciari instaurati con i clienti	4,3
Reputazione (rapporti già avviati e passaparola)	0,0	Reputazione (rapporti già avviati e passaparola)	4,0
Abbastanza importante		Molto importante	
Puntualità e tempestività	50,5	Rapporti fiduciari instaurati con i clienti	73,1
Qualità dei prodotti utilizzati	48,2	Reputazione (rapporti già avviati e passaparola)	70,8
Prezzo praticato	45,8	Qualità dei prodotti utilizzati	39,2
Riduzione dei tempi di attesa	42,2	Specializzazione e capacità dei collaboratori	36,5
Ampiezza della gamma dei servizi offerti (es. lavaggio e taglio capelli; sauna; lampada; manicure; etc...)	41,5	Puntualità e tempestività	33,6
Capacità di innovare continuamente le modalità di erogazione dei servizi	39,5	Capacità di seguire l'evoluzione delle tendenze di mercato	29,6
Capacità di seguire l'evoluzione delle tendenze di mercato	36,2	Riduzione dei tempi di attesa	28,9
Specializzazione e capacità dei collaboratori	33,6	Capacità di innovare continuamente le modalità di erogazione dei servizi	27,9
Fascia oraria di apertura	29,2	Prezzo praticato	26,9
Reputazione (rapporti già avviati e passaparola)	25,2	Ampiezza della gamma dei servizi offerti (es. lavaggio e taglio capelli; sauna; lampada; manicure; etc...)	24,6
Rapporti fiduciari instaurati con i clienti	22,6	Fascia oraria di apertura	16,9

Figura 2.41. Graduatoria dei primi tre fattori di competitività per ordine di importanza e microsetto

<b>Acconciatura</b>			
<b>Per niente importante</b>		<b>Poco importante</b>	
Fascia oraria apertura	22,5	Fascia oraria apertura	34,5
Specializzazione/capacità collaboratori	14,9	Seguire tendenze mercato	28,5
Gamma servizi offerti	12,0	Gamma servizi offerti	26,9
<b>Abbastanza importante</b>		<b>Molto importante</b>	
Puntualità tempestività	51,0	Rapporti fiduciari clienti	73,1
Qualità prodotti	50,2	Reputazione	70,3
Prezzo praticato	46,6	Qualità prodotti	34,9
<b>Estetica</b>			
<b>Per niente importante</b>		<b>Poco importante</b>	
Specializzazione/capacità collaboratori	13,5	Fascia oraria apertura	32,7
Prezzo praticato	7,7	Innovazione erogazione servizi	21,2
Fascia oraria apertura	5,8	Seguire tendenze mercato	21,2
<b>Abbastanza importante</b>		<b>Molto importante</b>	
Gamma servizi offerti	61,5	Rapporti fiduciari clienti	73,1
Riduzione tempi attesa	53,8	Reputazione	73,1
Puntualità tempestività	48,1	Qualità prodotti	59,6

Ulteriori aspetti che contribuiscono a definire il posizionamento strategico sono rappresentati da localizzazione, tipologia clientela e promozione. Per quanto riguarda la localizzazione dell'attività, essa costituisce un punto di forza per il 59,7% delle imprese del campione ed ha maggior rilevanza per le attività dell'estetica (69,2%) rispetto a quelle dell'acconciatura (57,7%).

La tipologia di clientela è stata semplicemente segmentata in abituale, non abituale e turistica; ben si comprende il ruolo di una simile segmentazione se consideriamo che per un'impresa dei servizi alle persone è altamente importante l'istituzione di rapporti fiduciari atti a costruire e a consolidare un solido "cuscinetto" di clienti piuttosto stabili. Si pensi per esempio al rapporto con l'acconciatore di fiducia che solitamente si articola su un arco temporale piuttosto ampio. Insomma tutto questo per dire che in media i clienti abituali incidono complessivamente per un 83,3%, quelli non abituali per circa un 14% e i turisti per 2,7%; in ambito microsettoriale i turisti incidono di più nell'estetica e a livello territoriale nelle province non rientranti nella Toscana centrale. Analoghe deduzioni emergono riferendosi ad un'analisi del dato maggiormente particolareggiata (**Figura 2.42**) in cui possiamo osservare che nel 74,8% delle imprese la clientela abituale incide, sui clienti totali, per una quota superiore al 75%; tale incidenza è maggiore per le imprese dell'acconciatura (75,1% rispetto ad un 73,1% per le imprese dell'estetica) e per quelle ubicate nelle province del resto della Toscana (79,4% rispetto ad un 67,8% per le imprese ubicate nella Toscana centrale).

Figura 2.42. Ripartizione % delle imprese dei servizi al benessere secondo le quote d'incidenza delle tipologie di clientela

Tipologia clientela	Quota % incidenza clientela	Microsettore		
		Acconciatura	Estetica	Totale
Abituale	0%   25%	1,6	0,0	1,3
	25%   50%	0,0	1,9	0,3
	50%   75%	23,3	25,0	23,6
	75%   100%	43,8	44,2	43,9
	100%	31,3	28,8	30,9
	Totale	100,0	100,0	100,0
Non abituale	0%   25%	78,7	82,7	79,4
	25%   50%	14,9	13,5	14,6
	50%   75%	5,6	3,8	5,3
	75%   100%	0,8	0,0	0,7
	Totale	100,0	100,0	100,0
Turisti	0%   25%	97,6	94,2	97,0
	25%   50%	0,8	3,8	1,3
	50%   75%	1,6	1,9	1,7
	Totale	100,0	100,0	100,0
Tipologia clientela	Quota % incidenza clientela	Area territoriale		
		Toscana centrale	Resto della Toscana	Totale
Abituale	0%   25%	0,8	1,7	1,3
	25%   50%	0,0	0,6	0,3
	50%   75%	31,4	18,3	23,6
	75%   100%	57,9	34,4	43,9
	100%	9,9	45,0	30,9
	Totale	100,0	100,0	100,0
Non abituale	0%   25%	68,6	86,7	79,4
	25%   50%	24,8	7,8	14,6
	50%   75%	5,8	5,0	5,3
	75%   100%	0,8	0,6	0,7
	Totale	100,0	100,0	100,0
Turisti	0%   25%	100,0	95,0	97,0
	25%   50%	0,0	2,2	1,3
	50%   75%	0,0	2,8	1,7
	Totale	100,0	100,0	100,0

Per quanto riguarda le varie forme di promozione, a livello generale vi ricorre solo il 25,6% delle imprese intervistate, a testimonianza del fatto che forse ancora tale questione non è avvertita dagli artigiani di questo settore (**Figura 2.43**); comunque gli artigiani dell'estetica hanno una maggiore sensibilità nei confronti della rilevanza delle attività promozionali visto che vi ricorre il 40,4% delle imprese di tal microsettore rispetto al 22,5% di quelle dell'acconciatura. A livello territoriale sono gli artigiani ubicati nelle province costiere, come era plausibile (resto della Toscana), ad essere maggiormente propensi verso lo svolgimento di attività promozionali (27,8% rispetto al 22,3% delle imprese localizzate nella Toscana centrale).

La promozione, intesa come tutte quelle attività volte a stimolare il consumatore/utente tramite una serie di incentivi atti a generare reazioni a breve termine (Cherubini S., 1990), tende a suscitare una maggior richiamo soprattutto nei periodi di turbolenza

economica, in cui emerge un consumatore finale maggiormente accorto nel valutare prodotti e/o servizi giudicati accessori o superflui. Quindi da un lato può essere ridotta la frequenza con cui un individuo va dal parrucchiere, ma dall'altro può ridursi l'interesse a beneficiare dei servizi caratterizzanti i centri estetici; ecco perché a nostro parere sussiste una certa sproporzione nel ricorso alle varie forme di promozione tra le attività dell'acconciatura e quelle dell'estetica.

Tra le varie forme di promozione le più utilizzate sono la realizzazione di apposite *brochure* (59,7%), il ricorso a campagne pubblicitarie (44,2%) e le inserzioni a pagamento (31,2%). Scarsa la partecipazione a fiere e mostre (7,8%) e inesistente quella a manifestazioni di settore. Occorre precisare che in questo caso abbiamo considerato le attività promozionali in senso ampio, ovvero inserendovi anche la pubblicità, la quale è un'attività ben distinta rispetto a quella promozionale intesa in senso stretto<sup>7</sup>. La preferenza accordata all'impiego di *brochure* di presentazione è coerente con l'impostazione di questo tipo di servizi alle persone (e dei servizi in generale) perché si tratta di una forma di comunicazione personalizzata agevolata dal contatto tra erogatore ed utente.

Infine abbiamo anche cercato di "saggiare" il livello di conoscenza relativamente alla figura professionale dell'*operatore in discipline del benessere e bionaturali* introdotta con la legge regionale n. 2 del 3 gennaio 2005 e che sicuramente sarà oggetto di ulteriori attenzioni e chiarimenti, oltre che di eventuali corsi di formazione *ad hoc*<sup>8</sup>. L'indagine ha mostrato uno scarso livello di conoscenza di questa "nuova" figura professionale, dal momento che solo il 10,6% degli intervistati la conosce; tale consapevolezza è maggiore per gli artigiani dell'estetica (15,7%), rispetto a quelli dell'acconciatura (9,7%)<sup>9</sup>.

---

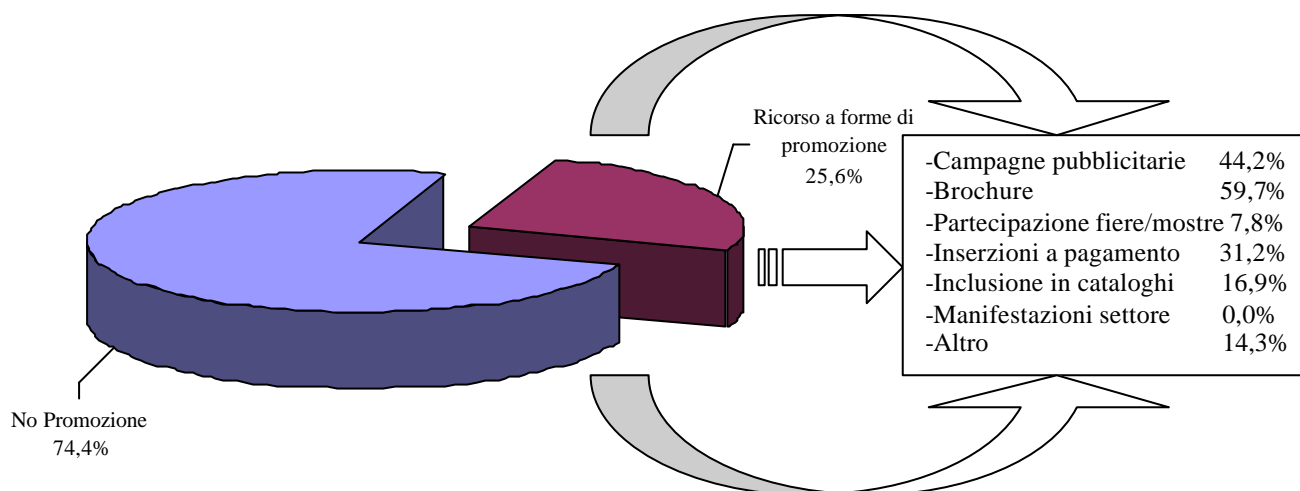
<sup>7</sup> La pubblicità non è volta ad ottenere un effetto immediato sulle vendite a breve termine come la promozione, ma costituisce una forma di comunicazione di massa non personale, finalizzata all'ottenimento di risposte (azioni e reazioni) a vantaggio dell'inserzionista; essa è diretta al conseguimento di una molteplicità di obiettivi che spaziano dagli stimoli all'acquisto, agli effetti sull'immagine aziendale (Cherubini S., 1990; Lambin J.J., 1994).

<sup>8</sup> La legge in questione individua le attività afferenti alle discipline del benessere e bionaturali, definite come "le pratiche e le tecniche naturali, energetiche, psicosomatiche, artistiche e culturali esercitate per favorire il raggiungimento, il miglioramento e la conservazione del benessere globale della persona. Tali discipline non si prefiggono la cura di specifiche patologie, non sono riconducibili alle attività di cura e riabilitazione fisica e psichica della popolazione erogate dal servizio sanitario, né alle attività connesse a qualunque prescrizione di dieta, né alle attività disciplinate dalla legge regionale 31 maggio 2004, n. 28 (Disciplina delle attività di estetica e di tatuaggio e *piercing*)". L'operatore in discipline del benessere e bio-naturali viene definito come "la figura che, in possesso di adeguata formazione, opera per favorire la piena e consapevole assunzione di responsabilità di ciascun individuo in relazione al proprio stile di vita, e per stimolare le risorse vitali della persona, intesa come entità globale e indivisibile. L'operatore in discipline del benessere e bio-naturali non prescrive farmaci, educa a stili di vita salubri, ad abitudini alimentari sane ed alla maggiore consapevolezza dei propri comportamenti".

<sup>9</sup> Dall'indagine qualitativa, i cui esiti saranno riportati nel terzo capitolo di questo lavoro, è emerso che quasi nessuno degli intervistati per questa ulteriore fase analitica, conosce la figura dell'operatore in discipline del benessere e bionaturali, ma in ogni caso è stato evidenziato che vi dovrebbero essere altre questioni da considerare piuttosto che riferirsi alla necessità di introdurre nuove ed inopportune figure professionali, dai contorni che non sono ben definiti. Su un totale di 25 interviste qualitative in soli quattro casi è stata riscontrata la conoscenza di questa nuova figura; si tratta di titolari di centri estetici. I giudizi espressi dai quattro intervistati non sono univoci, ma contrastanti, in quanto secondo una prima estetista interpellata questa nuova figura non dovrebbe apportare alcun valore aggiunto alle attività dell'estetica, anzi rischia di crearsi una sorta di "cannibalizzazione" e di sovrapposizione rispetto al ruolo e all'attività svolta dall'estetista. Per la seconda estetista invece si tratta una figura che potrebbe apportare valore, rappresentando una sorta di evoluzione del lavoro dell'estetista, che può portare al rinnovamento



Figura 2.43. Grado di ricorso a forme di promozione dell'attività



## 2.6. L'identificazione delle imprese innovative

Una delle ipotesi di base della nostra indagine era che vi fossero sostanziali differenze di performances, ma anche di identità e di struttura, fra imprese dotate di differenti strategie e in particolare di differenti attitudini verso l'innovazione e la complessità di impresa. A questo scopo abbiamo esaminato un particolare sub-universo che, a nostro parere, può contenere le imprese più dinamiche sotto questi punti di vista. Il sub-universo è stato dunque costruito selezionando scegliendo le imprese che rispondessero ad almeno tre qualunque fra i sei criteri individuati di innovazione-complessità, e cioè:

1. Svolgere attività diversificate, non essere "monoproduttive", ossia non avere risposto alcun 100% alle domande (1.6a-1.6g) relative al peso delle singole attività possibili sul fatturato (l'idea sottostante è che è in corso una diversificazione della domanda che le aziende più dinamiche sono capaci di intercettare);
2. Investire (negli ultimi tre anni) in nuovi locali (domanda 4.2.1);
3. Investire (negli ultimi tre anni) in rinnovo dell'arredamento (domanda 4.2.4);
4. investire (negli ultimi tre anni) in rinnovo delle attrezzature (domanda 4.2.5);
5. investire (negli ultimi tre anni) in nuove attrezzature (domanda 4.2.6); in pratica si sono considerate le imprese che investono, escludendo gli investimenti che, almeno in linea teorica, hanno natura "obbligata", essendo vincolati da normative specifiche, cioè quelli relativi all'ambiente, alla sicurezza del lavoro;

---

delle mansioni che da sempre hanno caratterizzato il modo di lavorare delle estetiste fino ad ora. Le ultime due estetiste hanno espresso un parere più neutrale, evidenziando comunque l'inutilità di una simile figura, perché è difficile che le persone siano interessate ai servizi offerti da tale nuova figura.

6. fare specifiche iniziative promozionali (domanda 5.2) anche di modeste dimensioni, supponendo che questo sia l'indicatore più evidente di un atteggiamento "attivo" verso il mercato.

Le imprese rispondenti ai criteri sopra citati (cioè che hanno soddisfatto almeno tre delle sei condizioni indicate), sono in tutto 65, poco più del 20% del totale: le abbiamo definite imprese *dinamiche* o *innovative*. Per questo insieme ripercorreremo le risposte alle domande del questionario, volendo in particolare verificare le differenze rispetto alle risposte "medie", apportate dal complesso delle imprese, statiche o dinamiche che fossero.

In questo aggregato rientrano 39 aziende di acconciatura e 26 dei vari comparti dell'estetica (40% del totale). Si tratta dunque di un aggregato che contiene più imprese della media appartenenti all'ambito dell'estetica, pur mantenendo una quota maggioritaria di aziende dell'acconciatura (che, dunque, non sono affatto "condannate" all'immobilismo).

La forma societarie, pur comportando una maggiore quota di società in nome collettivo (27,7% invece di 19,4%) ed una corrispondente minor quota di imprese individuali, sono abbastanza simili a quelle del campione totale (**Figura 2.44**).

Figura 2.44. Imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone per forma giuridica. Valori %

<b>Forma societaria</b>	<b>Totale</b>	<b>Aziende innovative</b>
Impresa individuale	76,6	69,2
Società di fatto	1,0	
Società in nome collettivo	19,4	27,7
Società anonima	0,7	1,5
Società a responsabilità limitata	0,3	
Società in accomandita semplice	0,7	
Altro	1,3	1,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

L'anzianità media delle imprese dinamiche, sebbene ragguardevole, è senz'altro inferiore alla media: 18 anni invece di 23,8 per gli acconciatori, 14,2 anni invece di 18,3 per le imprese dell'estetica. Si tratta dunque di aziende di 4-6 anni più giovani della media, che anche per questa via sfuggono all'inerzia delle imprese del settore.

La dimensione occupazionale media delle aziende è, in linea generale, un po' superiore a quella del complesso delle imprese: invece di 2,2 addetti, 3,9 (acconciature) o 2,4 (estetica). Tuttavia questa maggiore dimensione potrebbe essere un effetto di una dinamica occupazionale accelerata, più che il risultato di una scelta strategica iniziale: infatti le imprese innovative dell'estetica nel 2003 avevano ancora una dimensione inferiore (2,0) alla media (2,1; **Figura 2.45**).

Figura 2.45. Dimensione occupazionale media delle imprese innovative e totali

Dimensione media	Totale 2003	Aziende Innovative 2003	Totale 2005	Aziende Innovative 2005
Acconciature	2,1	3,7	2,2	3,9
Estetica	2,1	2,0	2,2	2,4
<b>Totale</b>	<b>2,1</b>	<b>3,0</b>	<b>2,2</b>	<b>3,3</b>

La dinamica dell'occupazione nelle imprese innovative (+10,7%) è più che doppia rispetto al totale indifferenziato delle imprese del settore (+4,6%). Una dinamica occupazionale più intensa si registra sia nel campo dell'acconciatura (+6,2% invece di +3,2%) che in quello dell'estetica (+23,5% invece di +11,7%).

Figura 2.46. Variazione % addetti 2003-2005 delle imprese innovative e totali

Microsettore	Var. % totale imprese innovative	Var. % totale imprese
Acconciatura	6,2	3,2
Estetica	23,5	11,7
<b>Totale</b>	<b>10,7</b>	<b>4,6</b>

La variazione occupazionale è particolarmente intensa (+12,7%), per quanto riguarda la componente femminile, mentre quella maschile è del tutto statica, oltre che del tutto minoritaria (gli uomini sono il 17,8% del totale degli addetti delle aziende dinamiche; **Figura 2.47**).

Figura 2.47. Variazione % addetti 2003-2005 per sesso delle imprese innovative e totali

Microsettore	V. % donne az. Inno.	V% Donne totale imprese	V. Uomini az. Inno.	V% Uomini totale imprese
Acconciatura	7,8	3,5	0,0	2,3
Estetica	24,0	12,1	0,0	0,0
<b>Totale</b>	<b>12,7</b>	<b>5,2</b>	<b>0,0</b>	<b>2,2</b>

Nell'ambito delle attività di acconciatura, l'occupazione nelle aziende innovative è maggiormente imperniata sull'occupazione dipendente a tempo indeterminato (53,5% degli addetti contro 31,5%) e, simmetricamente, comprende un minor numero di soci e titolari (36,3% invece di 55,3%). Le aziende innovative vedono anche una minore incidenza di familiari e coadiuvanti (1,3% invece di 3,6%) e, complessivamente, un minor numero di addetti non a tempo indeterminato (8,9% invece di 9,6%, ed in particolare un po' meno apprendisti ed un po' più dipendenti a tempo determinato). In linea di massima le aziende innovative stanno maggiormente "femminilizzandosi", come si è visto dalla tabella precedente, con l'eccezione della componente dei titolari e soci, fra i quali le donne sono in percentuale minore (52,6%) rispetto alla quota misurata sul totale delle imprese (63,9%). Quasi tutti i dipendenti delle aziende innovative, invece, sono donne (**Figura 2.48**).

Figura 2.48. Composizione occupazionale % delle imprese innovative e totali dell'acconciatura

Acconciatura	% su totale aziende innovative	% su totale aziende	Quota % donne azi. innovative	Quota % donne totale
Titolari/soci	36,3	55,3	52,6	63,9
Familiari/coad.	1,3	3,6	100,0	75,0
Dipendenti t. indet.	53,5	31,5	100,0	92,5
Dipendenti t. det.	4,5	3,1	100,0	82,4
Apprendisti	3,8	5,1	83,3	85,7
Altri	0,6	1,4	100,0	87,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>82,2</b>	<b>75,4</b>

Le stesse tendenze le ritroviamo nel campo dell'estetica: minore incidenza complessiva di soci e titolari (50,8% invece di 59,1%), più dipendenti a tempo indeterminato (30,2% invece di 27,8%) –ma in questo caso anche più dipendenti “temporanei” a vario titolo, soprattutto apprendisti, 14,3% invece di 10,5%)- ed una maggiore quota femminile (98,4% invece di 96,5%; **Figura 2.49**).

Figura 2.49. Composizione occupazionale % delle imprese innovative e totali dell'estetica

Estetica	% su totale aziende innov.	% su tot	Quota % Donne azi. innovative	Quota % donne totale
Titolari/soci	50,8	59,1	96,9	94,1
Familiari/coad.	4,8	2,6	100,0	100,0
Dipendenti t. indet.	30,2	27,8	100,0	100,0
Dipendenti t. det.	0,0	0,9	-	100,0
Apprendisti	14,3	9,6	100,0	100,0
Altri	0,0	0,0	-	-
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>98,4</b>	<b>96,5</b>

Se in linea generale le aziende dinamiche hanno maggiori difficoltà a reperire manodopera (il 38,5% contro il 30,9%), e ciò è comprensibile anche perché le aziende statiche o in difficoltà danno risposte solo ipotetiche sull'argomento (e dunque non hanno fatto esperienza di ricerca di manodopera tout court), la situazione non è omogenea nei due comparti: al contrario che nella media delle imprese intervistate, fra le imprese innovative incontrano più difficoltà quelle dell'acconciatura (43,6%) rispetto a quelle dell'estetica (30,8%); queste ultime, se innovative, incontrano paradossalmente meno difficoltà della media delle imprese del loro settore nel reclutamento di manodopera specializzata (35,8%). Si possono fare svariate ipotesi su queste cifre: che le aziende dinamiche siano maggiormente inserite in network informali di imprese che facilitano, fra le altre funzioni, anche quella del reperimento di manodopera, oppure che, essendo aziende maggiormente strutturate della media, siano anche più dotate di efficienza allocativa della manodopera disponibile (**Figura 2.50**).

Figura 2.50. Difficoltà nel reperire manodopera specializzata. *Valori %*

Microsettore	Quota % tot. aziende	Quota % aziende innovative
Acconciatura	29,8	43,6
Estetica	35,8	30,8
Totale	30,9	38,5

La motivazione delle difficoltà incontrate nell'assumere manodopera specializzata non è dissimile dalle motivazioni segnalate dal campione totale, salvo una maggiore enfasi sulle difficoltà di addestramento (58,8% contro 47,3% nelle aziende totali) per l'acconciatura e, all'inverso, sulla scarsa propensione dei giovani a questo tipo di mestieri (37,5% contro 26,3%) nell'estetica (**Figura 2.51**).

Figura 2.51. Difficoltà a reperire manodopera per motivo nelle imprese innovative e totali. *Valori %*

Cause della difficoltà	Acconciatura totale	Acconciatura innovative	Estetica totale	Estetica innovative	Totale imprese	Totale imprese innovative
Scarsa propensione remunerazioni eccessive	35,1	23,5	26,3	37,5	33,3	28,0
addestramento difficile	1,4		5,3		2,2	
Mancanza motivazione	47,3	58,8	52,6	50,0	48,4	56,0
Altro	12,2	17,7	5,3	12,5	10,8	16,0
	4,1		10,5		5,4	

Una analisi sulle mansioni per le quali si incontrano difficoltà di reclutamento pone l'accento, per quanto riguarda le imprese innovative dell'acconciatura, sulle operazioni centrali (taglio, colorazione, permanente), difficoltà che comunque non interessano più di un terzo delle imprese (ma già è un 10% in più rispetto alle aziende totali del settore. Per quanto riguarda l'estetica, per tutte le mansioni si registra qualche punto percentuale in meno rispetto alle aziende che incontrano difficoltà di reclutamento (**Figura 2.52**).

Figura 2.52. Mansioni per cui si incontrano difficoltà a reperire manodopera nelle imprese innovative e totali. Valori %

Mansione	Acconciatura	Acconciatura innovative	Estetica	Estetica innovative
Lavaggio	14,9	17,8	1,9	0,0
Taglio	23,0	30,8	3,8	0,0
colorazione	21,0	30,8	1,9	0,0
permanente	17,7	28,2	1,9	0,0
messa in piega	14,1	18,0	1,9	0,0
Altro	4,0	5,2	0,0	0,0
Manicure	2,8	7,7	28,3	23,1
Pedicure	2,4	7,7	28,3	23,1
depilazione	1,6	5,1	24,5	19,2
epilazione	0,8	2,6	18,9	11,5
Viso	0,4	0,0	26,4	23,1
massaggio	0,4	0,0	28,3	26,9
trucco base	0,4	0,0	20,8	15,4
Sauna	0,0	0,0	3,8	0,0
Lampada	0,8	0,0	18,9	11,5
Altro	0,4	0,0	0,0	0,0

Forse più interessante però l'analisi delle competenze richieste prima dell'assunzione. Le aziende innovative dell'acconciatura sono meno interessate a richiedere competenze in un ambito, semplice, come quello del lavaggio (66,7% contro 81%), che comunque rimane la mansione in cui più aziende richiedono competenze al momento dell'assunzione, così come un po' meno richieste sono competenze per il taglio (30,8% contro 37,5%) e la messa in piega (46,1% contro 51,2%). Invece mansioni più "difficili", come la colorazione e la permanente, sono quelle per cui le imprese innovative richiedono più competenze, rispetto al totale delle aziende, per il personale all'ingresso (41% contro 36,3% nel primo caso, 28,2% contro 24,6%). C'è cioè un modello di assunzioni leggermente più spostato verso il reperimento sul mercato per le mansioni complesse e verso la formazione interna (che significa assunzione di personale non qualificato) per le mansioni semplici.

Per quello che riguarda l'estetica, le aziende innovative richiedono in maggior misura, rispetto alle aziende "medie", competenze di ingresso in quasi tutte le mansioni fondamentali: manicure (96,2% contro 84,9%), pedicure (88,5% contro 83%), depilazione (76,9% contro 71,7%). Richiedono meno competenze all'ingresso per quanto riguarda l'epilazione (34,6% contro 45,3%) e il trucco base (46,2% contro 49,1%). Altre mansioni (viso, massaggio, sauna, lampada) vedono competenze all'ingresso richieste più o meno nella stessa misura dalle aziende innovative e al totale delle aziende. Nell'estetica c'è una maggiore selettività all'ingresso, dunque, per le tre mansioni base, e poi presumibilmente ci si affida maggiormente alla formazione interna (Figura 2.53).

Figura 2.53. Competenze tecniche richieste all'assunzione nelle imprese innovative e totali

	Competenze tecniche richieste prima dell'assunzione tot. aziende		Competenze tecniche richieste prima dell'assunzione aziende innovative	
	Acconciatura	Estetica	Acconciatura	Estetica
Lavaggio	81,0	7,5	66,7	3,8
Taglio	37,5	1,9	30,8	0,0
Colorazione	36,3	1,9	41,0	0,0
Permanente	24,6	1,9	28,2	0,0
messa in piega	51,2	5,7	46,1	3,8
Altro	14,1	0,0	23,1	0,0
<hr/>				
Manicure	5,2	84,9	12,8	96,2
Pedicure	3,6	83,0	5,1	88,5
depilazione	2,0	71,7	5,1	76,9
epilazione	0,0	45,3	0,0	34,6
Viso	1,2	60,4	2,6	57,7
massaggio	0,4	64,2	0,0	65,4
Trucco base	0,0	49,1	0,0	46,2
Sauna	0,0	13,2	0,0	11,5
Lampada	1,6	45,3	2,6	46,2
Altro	1,6	3,8	7,7	0,0

L'attività di investimento è ovviamente maggiormente presente nelle imprese innovative, che sono definite tali anche per la presenza di talune fra le attività di investimento. In quasi tre quarti di questo gruppo di aziende, gli investimenti sono in crescita (contro solo un 32,6% nel totale delle aziende; **Figura 2.54**).

Figura 2.54. Investimenti nelle imprese innovative e totali

	Acconciatura	Acconciatura innovative	Estetica	Estetica innovative	Totale	Totale innovative
Nessun investimento	46,0	-	34,0	-	43,8	-
Stabile	21,0	28,2	17,0	19,2	20,3	24,6
Diminuito	4,0	2,6	-	-	3,3	1,5
Aumentato	29,0	69,2	49,0	80,8	32,6	73,9

E' interessante controllare anche le attività di investimento attivate dalle imprese innovative, non tanto rispetto alle voci a partire dalle quali le imprese innovative stesse sono state selezionate, che ovviamente mostrano valori più alti della media (acquisto/affitto nuovi locali, rinnovo arredamento, rinnovo attrezzature -di cui pure si può rimarcare il quasi 100% raggiunto fra le aziende innovative nell'estetica e il 100% nell'acconciatura-, acquisto di nuove attrezzature), quanto per quanto riguarda attività di investimento più di routine o tendenzialmente universali (e che dunque non abbiamo considerate come criteri per selezionare le aziende "innovative"), quali quelle relative alla sicurezza del lavoro e alle normative ambientali, anche per le quali le imprese innovative dimostrano un alto differenziale nella propensione all'investimento. Così investono in sicurezza e in ambiente il 33,3% delle imprese innovative di acconciatura

(contro il 5-7% delle imprese totali dell'acconciatura) e il 34,6% delle imprese dell'estetica innovative (contro il 17-19% del totale delle stesse; **Figura 2.55**).

Figura 2.55. Tipologia degli investimenti nelle imprese innovative e totali

	Acconciatura	Acconciatura	Estetica	Estetica	Totale	Totale
		innovative		innovative		innovative
Acquisto/affitto nuovi locali	4,8	25,6	18,9	34,6	7,3	29,2
Sicurezza sul lavoro	6,8	33,3	17,0	34,6	8,6	33,8
Adeguamento a normative ambientali	5,2	33,3	17,0	34,6	7,3	33,8
Rinnovo arredamento	21,0	76,9	34,0	65,4	23,3	72,3
Rinnovo attrezzature	33,9	100,0	52,8	92,3	37,2	96,9
Acquisto di nuove attrezzature	24,7	84,6	49,1	92,3	28,9	87,7
Altro	6,8	0,0	3,8	0,0	6,3	0,0

Differenti sono dunque anche i canali di raccolta delle risorse necessarie all'investimento. Per le imprese innovative il canale fondamentale non è più l'autofinanziamento (lo è per il 32,3% delle imprese) come rimane per le imprese totali (nel 58% dei casi; **Figura 2.56**)

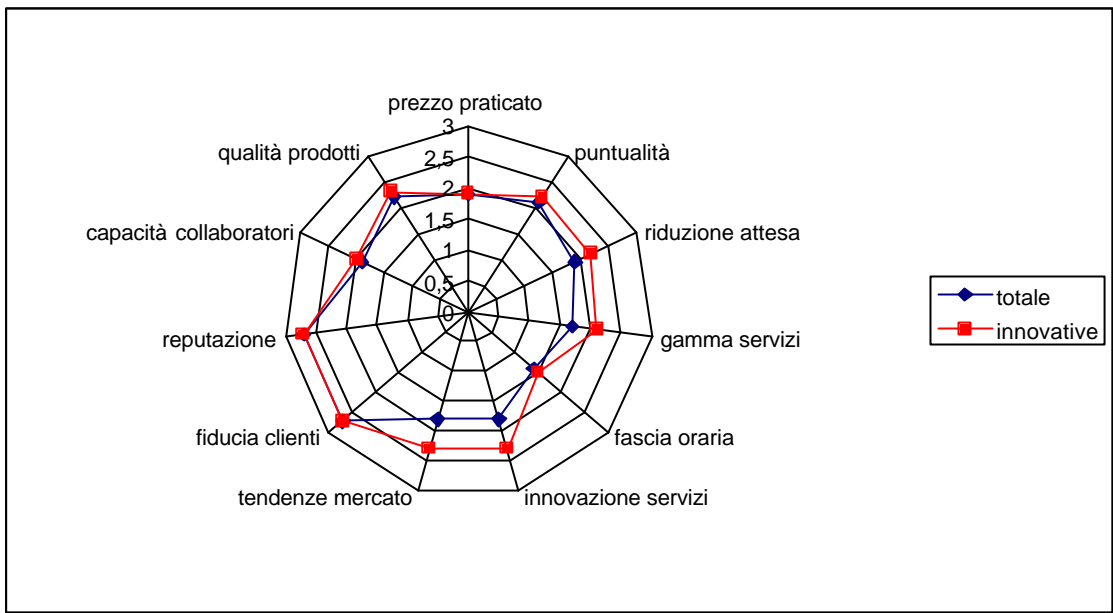
Figura 2.56. Finanziamento degli investimenti nelle imprese innovative e totali

	Totale	Totale aziende innovative
Mezzi propri	58,0	32,3
Finanziamento a breve	8,0	10,8
Finanziamento a medio-lungo termine	22,8	44,6
Finanziamento agevolato	6,2	12,3
Altro	4,9	0,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

I fattori di competitività avvertiti dalle imprese sono abbastanza simili, considerando le imprese innovative e il complesso di tutte le imprese. Nelle prime viene maggiormente segnalata l'innovazione nei servizi offerti, la capacità di cogliere le tendenze del mercato, l'ampiezza della gamma dei servizi offerti e la riduzione dei tempi di attesa; permangono al top dei fattori competitivi sia la reputazione dell'esercizio che la fiducia dei clienti (**Figura 2.57**).

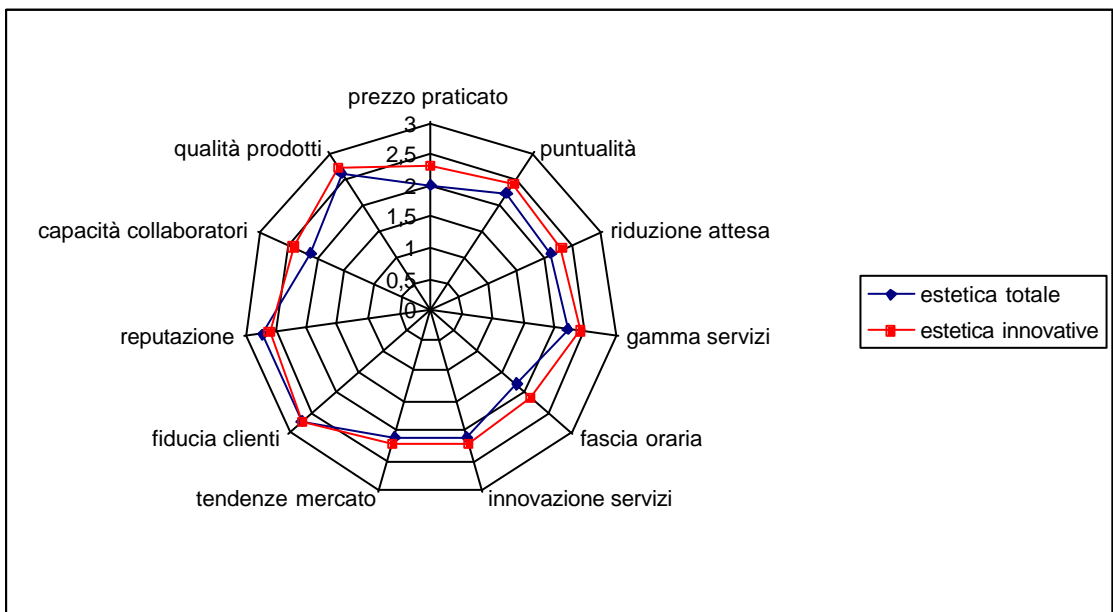


Figura 2.57. Fattori di competitività acconciatura. Valori medi dei punteggi



Nel caso delle imprese dell'estetica, la somiglianza fra fattori strategici diagnosticati dalle imprese innovative e dal totale delle imprese è ancora maggiore. Tuttavia, rispetto alla totalità delle imprese, emergono qui (seppure non di molto) tre altri tipi di fattori di competitività: il prezzo praticato, la fascia oraria di apertura (che tuttavia rimane in assoluto il meno segnalato dei fattori di competitività), la capacità dei collaboratori; è invece leggermente meno valutata che nel totale delle imprese dell'estetica, qui, la reputazione (**Figura 2.58**).

Figura 2.58. Fattori di competitività estetica. Valori medi dei punteggi



Infine analizziamo alcuni indicatori di performance, che possono dirci se la strategia innovativa seguita dalle aziende innovatrici/complesse abbia effettivamente (o possa avere in futuro), effetti riscontrabili.

In generale la condizione di innovatività sembra avere avuto un effetto nettamente anche se non univocamente positivo. Il fatturato è diminuito solo nel 16,9% delle imprese innovative, ma ben nel 31,3% delle imprese totali; è aumentato nel 36,9% delle imprese innovative, contro il solo 13% delle imprese totali. Occorre comunque notare che, nell'acconciatura, la maggior parte delle imprese innovative (53,8%) ha avuto un fatturato stabile negli ultimi tre anni: dunque l'adozione di strategie di diversificazione e di investimento non produce di per sé la capacità di sormontare una certa tendenza alla stagnazione presente nel settore.

Anche le previsioni migliorano per le imprese innovative: solo il 10,8% prevede un fatturato calante (contro il 20,6% del totale delle imprese), ed il 41,5% prevede un aumento di fatturato nel giro dei prossimi tre anni (solo il 17,3% nella media delle imprese).

Schematizzando, dunque, la maggioranza delle imprese ha vissuto una stabilità/diminuzione del fatturato negli anni scorsi e prevede una stabilità negli anni prossimi. La grande maggioranza delle imprese innovative ha avuto una stabilità/aumento di fatturato e lo prevede anche per i prossimi tre anni (**Figura 2.59**).

Figura 2.59. Andamento fatturato negli ultimi e nei prossimi tre anni

<b>Andamento fatturato ultimi tre anni</b>				
	<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
Acconciatura imprese totali	31,6	58,3	10,1	100,0
Estetica imprese totali	30,2	43,4	26,4	100,0
Acconciatura imprese innovative	12,8	53,8	33,3	100,0
Estetica imprese innovative	23,1	34,6	42,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>31,3</b>	<b>55,7</b>	<b>13,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale imprese innovative</b>	<b>16,9</b>	<b>46,2</b>	<b>36,9</b>	<b>100,0</b>
<b>Andamento fatturato prossimi tre anni</b>				
	<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
Acconciatura imprese totali	21,8	62,9	15,3	100,0
Estetica imprese totali	15,1	58,5	26,4	100,0
Acconciatura imprese innovative	7,7	51,3	41,0	100,0
Estetica imprese innovative	15,4	42,3	42,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>20,6</b>	<b>62,1</b>	<b>17,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale imprese innovative</b>	<b>10,8</b>	<b>47,7</b>	<b>41,5</b>	<b>100,0</b>

Per quanto riguarda l'indicatore occupazionale invece l'impatto delle strategie innovative è molto più sfumato: anzi una maggiore quota di imprese innovative (sia nell'estetica che nell'acconciatura, in complesso il 9,2% contro il 3,7% medio) ha avuto decrementi occupazionali; dal punto di vista occupazionale molti processi innovativi si sono così configurati come ristrutturazioni *labour saving*, pur in un contesto occupazionale generalmente statico. Bisogna dire che anche le imprese innovative che

hanno subito un aumento occupazionale sono maggiori delle imprese totali nella stessa situazione (15,4% invece di 7,3%), e comunque anche in questo caso la stragrande maggioranza delle imprese innovative non ha avvertito effetti occupazionali (occupazione stabile nel 75,4%).

Anche se consideriamo le previsioni, non si prefigura alcuna significativa dinamica occupazionale, giacché, fra le aziende innovative, solo il 13,8% aumenterà i propri addetti (solo il 6,3% nel complesso delle imprese; **Figura 2.60**).

Figura 2.60. Andamento occupazione negli ultimi e nei prossimi tre anni

<b>Andamento occupazione ultimi tre anni</b>				
	<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
Acconciatura imprese totali	3,6	88,7	7,7	100,0
Estetica imprese totali	3,8	90,6	5,7	100,0
Acconciatura imprese innovative	10,3	71,8	17,9	100,0
Estetica imprese innovative	7,7	80,8	11,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>3,7</b>	<b>89,0</b>	<b>7,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale imprese innovative</b>	<b>9,2</b>	<b>75,4</b>	<b>15,4</b>	<b>100,0</b>
<b>Andamento occupazione prossimi tre anni</b>				
	<b>Diminuzione</b>	<b>Stabilità</b>	<b>Aumento</b>	<b>Totale</b>
Acconciatura imprese totali	2,0	91,9	6,1	100,0
Estetica imprese totali	-	92,5	7,5	100,0
Acconciatura imprese innovative	-	84,6	15,4	100,0
Estetica imprese innovative	-	88,5	11,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>1,7</b>	<b>92,0</b>	<b>6,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale imprese innovative</b>	<b>-</b>	<b>86,1</b>	<b>13,8</b>	<b>100,0</b>

Le aziende innovative valutano in maniera leggermente più positiva della media la utilità della propria localizzazione (del resto è più probabile che abbiano avuto una certa libertà di scelta al riguardo; Figura 2.61).

Figura 2.61. Localizzazione come punto di forza nelle imprese innovative e totali

	<b>Localizzazione punto di forza – aziende innovative</b>	<b>Localizzazione punto di forza – totale aziende</b>
Acconciatura	64,0	57,5
Estetica	80,8	71,7
<b>Totale</b>	<b>70,8</b>	<b>59,7</b>

La tipologia di “mercato” (cioè la composizione della clientela), pur con differenze di ridotta entità, dà qualche indicazione interessante su cosa differenzia la normale azienda “statica” dalle imprese dinamiche del settore. Le imprese innovative puntano infatti maggiormente sulla clientela non abituale (il 14,4% contro il 13,9%), un dato che va contro la rilevanza della fidelizzazione rilevata altrove, e sulla clientela composta da turisti (5,1% contro 2,7%). In realtà i due comparti differiscono al riguardo: gli acconciatori innovativi sono i più proiettati sulla clientela occasionale (15,5% contro il 14,0% della media) mentre gli operatori dell’estetica sono più indirizzati alla clientela turistica (6,9% contro 4,1%). Fra le aziende innovative dell’acconciatura potrebbero esserci gli operatori localizzati nei centri commerciali, che tipicamente hanno una clientela occasionale, richiamata più dalla localizzazione che dallo specifico esercizio

(oltre a forme di organizzazione del lavoro piuttosto segmentate e basate su una forte rotazione della clientela). Diverso anche in questo caso è il carattere delle aziende innovative dell'estetica, che probabilmente hanno un problema di allargare il mercato a nuovi servizi a partire anche dalla clientela già presente e fidelizzata, oppure a turisti che cominciano a includere i servizi al benessere nel loro budget di spesa in Toscana (Figura 2.62).

Figura 2.62. Composizione % della clientela nelle imprese innovative e totali

	<b>Aziende innovative</b>	<b>Totale aziende</b>	<b>Aziende innovative</b>	<b>Totale aziende</b>	<b>Aziende innovative</b>	<b>Totale aziende</b>
	Acconciatura		Estetica		Totale	
Abituale	80,5	83,5	80,6	82,4	80,5	83,3
Occasionale	15,5	14,0	12,5	13,4	14,4	13,9
Turisti	4,0	2,4	6,9	4,1	5,1	2,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

In conclusione l'impresa innovativa o dinamica è mediamente abbastanza simile all'impresa media con alcuni tratti poco accentuati di differenza (un po' più giovane, un po' più società di capitali), salvo che per la dimensione: è un'impresa –ma solo nel settore dell'acconciatura- più grande. E' un'impresa che riesce a contenere le perdite occupazionali, ma che –mediamente- non assorbe occupazione in misura significativa, anche quando realizza maggiori volumi di fatturato (anche se le imprese dell'estetica hanno complessivamente subito un incremento occupazionale del 23,5% in tre anni<sup>10</sup>).

E'. per certi versi, un'impresa più internamente differenziata: ha più donne addette, ma meno titolari donne; ha più lavoratori dipendenti (soprattutto nell'acconciatura) e un po' più di apprendisti. Perde alcuni caratteri familiari (ha meno coadiuvanti familiari).

Ma se si tratta di aziende che non assorbono nuova occupazione, fanno comunque fatica a rimpiazzarla: oltre un terzo incontra difficoltà di reclutamento della manodopera (soprattutto nell'estetica); forse per questo motivo si accontenta di più di "quel che trova" (manodopera non qualificata) rispetto all'azienda media (soprattutto nell'acconciatura). Solo nel caso dell'estetica (non nell'acconciatura) ha una certa fiducia nella professionalità dei collaboratori come fattore competitivo). L'impressione è che si vada differenziando una fascia bassa di occupazione da una più qualificata (che si forma dentro le imprese esistenti, o che sempre più magari verrà contesa fra le aziende).

La strategia delle aziende innovative crede negli investimenti, e crede nell'innovazione come dato che pesa sul mercato, andando oltre il tradizionale binomio reputazione-fiducia dei clienti: si propone di coltivare il mercato offrendo al cliente servizi più innovativi, più estesi, in tempi ridotti e certi, trattamenti più "alla moda". Il mercato diventa così non tanto un lascito del passato e della localizzazione, ma qualcosa da riconquistare momento per momento, anche perché è in maniera crescente fatto di clienti occasionali e non abitudinari.

<sup>10</sup> Questo fa pensare che forse vi sono poche aziende che accorpano gli incrementi occupazionali del settore.

## 2.7. Una valutazione di sintesi delle principali variabili considerate nell'indagine telefonica

Nel corso del presente capitolo ci siamo occupati di presentare in forma descrittiva quanto emerso dalla elaborazione dei questionari telefonici sui servizi al benessere cercando di presentare un quadro organico esponendone i caratteri strutturali, i principali aspetti riguardanti il lavoro, gli investimenti e l'impatto di alcuni fattori di cambiamento.

Quest'ultima parte delle nostre considerazioni derivanti dall'elaborazione dei questionari telefonici ha la finalità di esporre una valutazione sintetica di alcuni caratteri delle imprese indagate tramite l'impiego dell'analisi delle corrispondenze multiple (ACM), volta a descrivere sinteticamente le relazioni instaurate tra le variabili quantitative e le variabili qualitative. Una breve appendice metodologica su questo approccio analitico è stata riportata nel **box A** al termine del presente capitolo.

In poche parole si tratta di una tecnica di analisi multivariata che consente di costruire tipologie complesse, suddividendo il campione in gruppi di unità statistiche accomunate da un determinato insieme di caratteristiche. Riferendosi ad un piano cartesiano bidimensionale le modalità delle variabili analizzate vengono disposte su due dimensioni, soggiacenti alla struttura dei dati; ciascuna di queste dimensioni rappresenta una sorta di "macrovariabile", sottostante alla struttura dei dati, che serve a riassumere l'intreccio di relazioni di "interdipendenza" esistenti tra le modalità delle variabili analizzate. In altre parole le due dimensioni di riferimento possono essere considerate come delle "astrazioni concettuali" atte a consentire una rappresentazione grafica, su un piano cartesiano, delle variabili di interesse, delle loro modalità e delle relazioni esistenti tra di esse.

Su questa base potranno essere formulate una serie di ipotesi interpretative, creando, attraverso i grafici di corrispondenza, dei raggruppamenti di categorie per le variabili utilizzate, individuando la parte di associazione tra modalità di riga e modalità di colonna spiegata dagli assi ortogonali.

Riferendosi alle *performance* (occupazionali ed economiche) e alla prospettiva temporale (ultimi e prossimi tre anni) sono state costruite due analisi di corrispondenza, espresse in forma grafica:

- la prima riguarda lo studio delle varie forme di lavoro insieme ad alcune variabili strutturali e di tendenza;
- la seconda è volta a mettere in relazione le variabili strutturali e di tendenza con la presenza/assenza di criticità nel reperimento di manodopera; nel caso di presenza di criticità abbiamo identificato i motivi maggiormente rilevanti.

### 2.7.1. L'utilizzo delle varie forme di lavoro

Questa prima analisi ha il fine di descrivere l'orientamento delle imprese componenti il nostro campione rispetto alle diverse forme di lavoro con particolare riferimento a quello dipendente e al lavoro femminile. In particolare tra le variabili utilizzate non abbiamo inserito il lavoro autonomo, in quanto si tratta di una modalità lavorativa assai diffusa tra le imprese del settore e in particolare tra quelle del campione (circa 95% dei casi); in altre parole il lavoro autonomo non ha rappresentato una variabile significativa per le nostre finalità analitiche, non essendo discriminante per le imprese operanti nell'ambito del settore indagato<sup>11</sup>.

Le varie forme di lavoro analizzate sono state suddivise in: lavoro atipico, inteso in senso stretto, ovvero senza il *part – time* ma considerando il lavoro dipendente a tempo determinato (compresi apprendisti e contratti di inserimento) e il lavoro parasubordinato (collaborazioni a progetto ed occasionali) e separando il lavoro interinale, che è una forma di lavoro atipico; il lavoro *part – time*; il lavoro interinale; il lavoro dipendente a tempo indeterminato. Il riferimento al contesto ambientale in cui sono inserite le imprese è espresso dall'andamento del fatturato (negli ultimi e nei prossimi tre anni) e dall'andamento dell'occupazione (negli ultimi tre anni). Da rilevare che per il lavoro a tempo indeterminato e il lavoro femminile si è fatto riferimento alla soglia del 75%, considerando che in ogni caso l'incidenza è elevata in entrambe le situazioni. Per il lavoro atipico, il *part – time* e l'interinale abbiamo considerato semplicemente la presenza o l'assenza. Questo è stato particolarmente utile per il lavoro atipico considerando che in tutte le imprese del campione il livello di incidenza dei lavoratori atipici sulla struttura occupazionale interna è mediamente inferiore al 25% e quindi è particolarmente basso.

Nella successiva **Figura 2.63** viene riportata la legenda con le variabili, le categorie e le etichette relative alla rappresentazione grafica presentata in **Figura 2.64**.

---

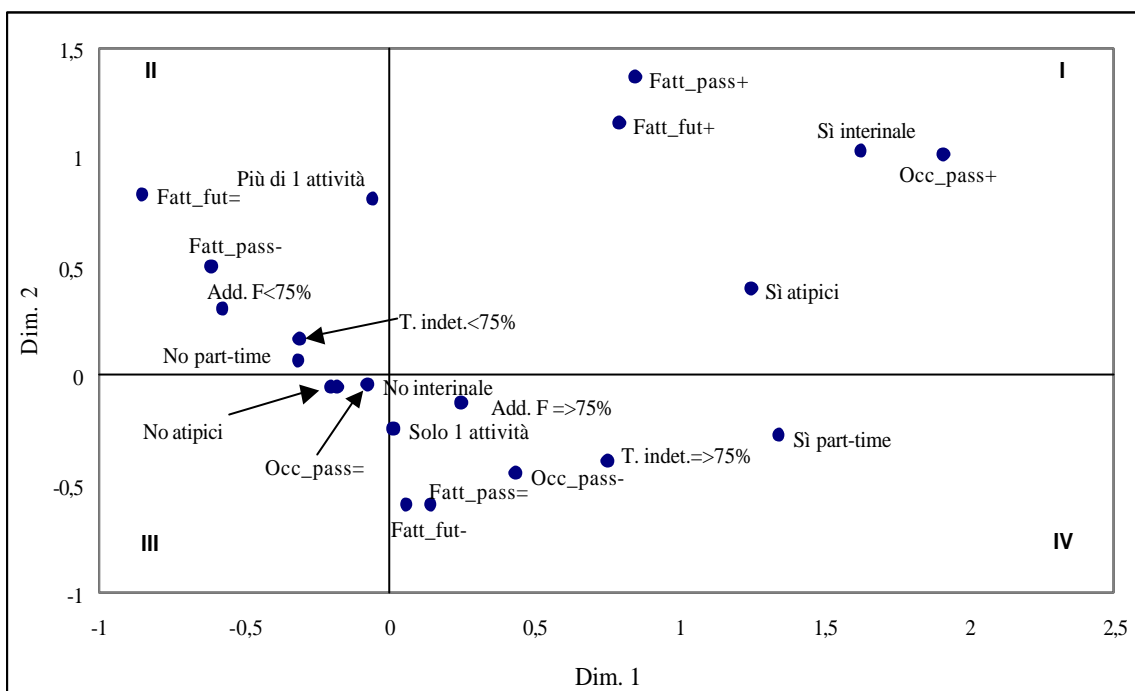
<sup>11</sup> L'analisi è stata effettuata utilizzando i dati relativi a 300 imprese. La soluzione spiega il 29,5% dell'inerzia totale. La prima dimensione è quella che contribuisce in maniera più significativa con il 16,2% dell'inerzia spiegata. L'inerzia rappresenta la variabilità totale presente nella matrice dei dati. Essa serve a valutare la qualità complessiva della rappresentazione ed è rilevante nel confronto fra diverse analisi; maggiore è il numero delle variabili e delle categorie in cui ognuna di esse è articolata e maggiori sono gli effetti distorsivi. Confrontando tra loro più analisi di corrispondenza un valore dell'inerzia inferiore rilevato per un'analisi rispetto alle altre denota una qualità minore della soluzione ottenuta.

Figura 2.63. Legenda relativa all'analisi delle corrispondenze sull'utilizzo delle varie forme di lavoro

Variabili	Categorie	Etichette
Svolgimento di più attività	Più di una Solo una	Più di 1 attività Solo 1 attività
Incidenza del lavoro femminile all'interno dell'impresa	Quota donne lavoratrici inferiore al 75% Quota donne lavoratrici uguale o superiore al 75%	Add. F < 75% Add. F => 75%
Presenza dei rapporti di lavoro atipici in senso stretto all'interno dell'impresa (tempo determinato e collaborazioni; escluso l'interinale)	Presenza di lavoratori atipici Assenza di lavoratori atipici	Sì atipici No atipici
Incidenza dei lavoratori dipendenti a tempo indeterminato	Quota dipendenti a tempo indeterminato inferiore al 75% Quota dipendenti a tempo indeterminato uguale o superiore al 75%	T. indet. < 75% T. indet. => 75%
Presenza dei lavoratori dipendenti con orario di lavoro parziale	Presenza lavoratori a tempo parziale Assenzaa lavoratori a tempo parziale	Sì part-time No part-time
Presenza lavoratori interinali <sup>o</sup> nel corso del 2004	Presenza interinali Assenza interinali	Sì interinale No interinale
Andamento del fatturato negli ultimi tre anni	Aumento Stabilità Diminuzione	Fatt_pass+ Fatt_pass- Fatt_pass=
Previsione dell'andamento del fatturato nei prossimi tre anni	Aumento Stabilità Diminuzione	Fatt_fut+ Fatt_fut- Fatt_fut=
Andamento dell'occupazione negli ultimi tre anni	Aumento Stabilità Diminuzione	Occ_pass+ Occ_pass- Occ_pass=

Per semplicità si utilizza ancora il termine interinale anche se in base alle modifiche introdotte con la legge n. 30/ 2003 e il relativo decreto attuativo la giusta terminologia è somministrazione di manodopera

Figura 2.64. L'utilizzo delle diverse forme di lavoro



Nella rappresentazione grafica possiamo osservare la formazione di quattro “nuvole di punti” due delle quali sono ben separate tra loro. Una prima in alto a destra, una seconda in alto sinistra, una terza che tende a convergere verso il centro degli assi disposta tra il secondo e il terzo quadrante in basso a sinistra e una quarta in una posizione medio – bassa verso destra.

Nel primo raggruppamento (le cui caratteristiche sono posizionate in alto a destra nel primo quadrante) troviamo le imprese che negli ultimi tre anni hanno beneficiato di *performance* positive in termini di fatturato e di occupazione, prevedendo anche un aumento di fatturato per I prossimi tre anni; queste imprese impiegano lavoratori atipici (anche se il livello di associazione tra questa e le altre variabili è debole) e durante il 2004 hanno fatto ricorso anche al lavoro interinale.

Nelle imprese afferenti al secondo gruppo (con caratteristiche situate nel secondo quadrante) si rileva che allo svolgimento di più di un’attività è associata la diminuzione del fatturato negli ultimi tre anni insieme a previsioni di stabilità per il prossimo triennio e ad un’incidenza delle lavoratrici di sesso femminile inferiore al 75%.

Nel terzo insieme (le cui caratteristiche sono posizionate all’incrocio degli assi, comprendendo secondo, terzo e quarto quadrante) rientrano quelle imprese per le quali è rilevabile un peso del lavoro a tempo indeterminato nella struttura organizzativa interna inferiore al 75%, ma con una quota di lavoro femminile uguale o superiore al 75%; queste imprese non impiegano lavoratori atipici in senso stretto, compresi gli interinali e neanche il *part – time*, tendono a svolgere una sola attività e hanno mantenuto l’occupazione stabile negli ultimi tre anni. Si tratta delle caratteristiche delle variabili maggiormente presenti nel nostro campione, come mostra il posizionamento in prossimità dell’origine degli assi, corrispondente al profilo; in altre parole si tratta del gruppo caratterizzato da una maggiore consistenza numerica. La quota di lavoratori a



tempo indeterminato inferiore al 75% non è compensata dalla presenza di lavoratori atipici, in quanto è il lavoro autonomo, come possiamo inferire dall'analisi, a svolgere un ruolo "equilibratore" notevole insieme al rilievo assunto dal lavoro delle donne che è sicuramente una variabile che, nel complesso, caratterizza fortemente le imprese di questo settore.

Nel quarto gruppo (con caratteristiche posizionate in basso a destra nel quarto quadrante) le caratteristiche tendono a polarizzarsi intorno al polo negativo della seconda dimensione; in esso vi rientrano le imprese che, sebbene abbiano un'incidenza dei dipendenti a tempo indeterminato uguale o superiore al 75%, si caratterizzano per una posizione un po' più critica avendo avuto una diminuzione dell'occupazione, ma un fatturato stabile nel triennio precedente e prevedendo una diminuzione del fatturato per i prossimi tre anni; a tale gruppo si associa debolmente l'utilizzo di lavoro *part-time*.

#### 2.7.2. *La presenza di criticità nel reperimento della manodopera*

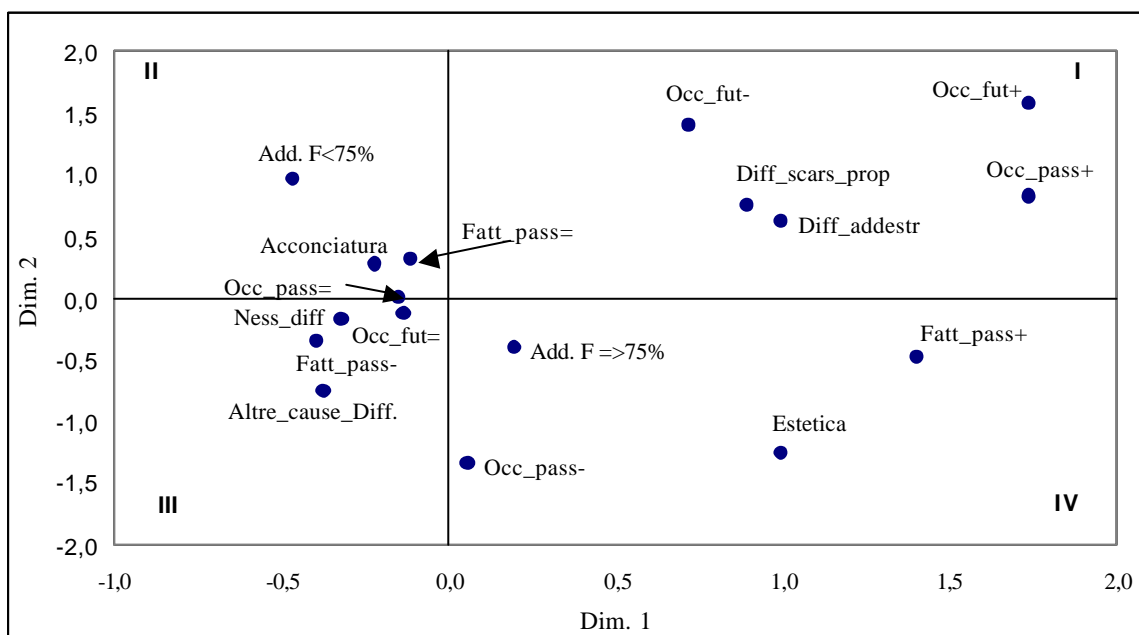
Con la seconda analisi la finalità è quella di cercare di evidenziare la presenza di elementi critici nella ricerca di personale specializzato, derivanti dall'incrocio tra le principali cause di difficoltà nel reperimento, le variabili di tendenza (andamento fatturato e occupazione), il microsettore e il livello di incidenza del lavoro femminile. Tali variabili e le specificazioni delle relative categorie sono state riportate nell'apposita legenda (**Figura 2.65**).

Le principali cause di difficoltà di reperimento di manodopera sono rappresentate da: la difficoltà di addestramento per mansioni specifiche; la scarsa propensione verso mansioni specifiche; la mancanza di motivazione e altre cause. Non abbiamo inserito la specificazione delle mansioni, in quanto l'elevato numero di categorie avrebbe appesantito eccessivamente la rappresentazione grafica (**Figura 2.66**), rendendola illeggibile.

Figura 2.65. Legenda relativa all'analisi delle corrispondenze sulle criticità nel reperimento di manodopera

Variabili	Categorie	Etichette
Incidenza del lavoro femminile all'interno dell'impresa	Quota donne lavoratrici inferiore al 75% Quota donne lavoratrici uguale o superiore al 75%	Add. F<75% Add. F=>75%
Microsettore	Acconciatura Estetica	Acconciatura Estetica
Difficoltà reperimento manodopera	Altre cause di difficoltà di reperimento Addestramento difficile da conseguire Scarsa propensione verso certi tipi di mansioni Nessuna difficoltà	Altre_cause_diff Diff_addestr Diff_scars_prop Ness_diff
Andamento del fatturato negli ultimi tre anni	Aumento Stabilità Diminuz.	Fatt_pass+ Fatt_pass= Fatt_pass-
Previsione dell'andamento del fatturato nei prossimi tre anni	Aumento Stabilità Diminuz.	Fatt_fut+ Fatt_fut= Fatt_fut-
Andamento dell'occupazione negli ultimi tre anni	Aumento Stabilità Diminuz.	Occ_pass+ Occ_pass= Occ_pass-
Previsione dell'andamento dell'occupazione nei prossimi tre anni	Aumento Stabilità Diminuz.	Occ_fut+ Occ_fut= Occ_fut-

Figura 2.66. La presenza di criticità nel reperimento di manodopera



La configurazione grafica dell'analisi, riportata in **Figura 2.66** mostra fondamentalmente due raggruppamenti di imprese, con alcune variabili residue in posizioni isolate<sup>12</sup>: le caratteristiche del primo raggruppamento si dispongono tra il primo e il quarto quadrante e tendono ad associarsi alle imprese dell'estetica; le caratteristiche del secondo gruppo si posizionano tra il secondo e il terzo quadrante e tendono ad associarsi sostanzialmente alle imprese operanti nel microsettore dell'acconciatura.

Il primo raggruppamento mostra la contiguità fra imprese ad occupazione in aumento, nel passato e prevista in futuro, ma anche con occupazione futura prevista in diminuzione, nonché imprese che hanno difficoltà a coprire i posti di lavoro vacanti per la scarsa propensione dei giovani a intraprendere il mestiere o per difficoltà di addestramento.

L'altro raggruppamento comprende le imprese statiche, con fatturato e occupazione stabili in passato, con occupazione futura anch'essa stabile, o con un fatturato passato in decrescita; si tratta di quelle che non manifestano difficoltà di reclutamento. Non troppo distante da questo raggruppamento vi è quella parte di imprese che ha una quota relativamente elevata di occupazione maschile.

In termini generali il primo raggruppamento sembra somigliare alle "imprese innovative" (par. 2.6), che sono quelle inclini a variare occupazione e a servirsi di manodopera più qualificata, mentre il secondo raggruppamento è costituito da imprese tipicamente statiche, che non vedono variazioni occupazionali magari anche perché tutti gli occupati sono titolari.

---

<sup>12</sup> L'analisi è stata effettuata usando i dati relativi a 299 imprese. La soluzione spiega il 24,8% dell'inerzia totale. Le due dimensioni utilizzate per la rappresentazione dell'analisi apportano a tale valore dell'inerzia un valore quasi simile per ciascuna (12,6% dell'inerzia spiegata la prima; 12,2% dell'inerzia spiegata la seconda).

## **BOX A: Breve nota metodologica sull'analisi delle corrispondenze multiple**

L'analisi delle corrispondenze multiple costituisce un approccio analitico multivariato che permette di utilizzare e di gestire variabili categoriche, in grado di mettere in evidenza, in forma semplificata, le relazioni esistenti fra le variabili osservate impiegando un metodo di analisi automatica, i cui risultati si traducono, da un punto di vista geometrico, in una nuvola di punti tali da conservare il massimo delle informazioni di partenza e a distorcere il meno possibile (Guarini R. e Tassinari F., 2000).

In termini generali si tratta di un'analisi di tipo fattoriale che ha la finalità di identificare dimensioni soggiacenti alla struttura dei dati, volte a riassumere l'intreccio di relazioni di interdipendenza esistenti tra le variabili di riferimento; l'analisi delle corrispondenze multiple in particolare (ACM) è un'analisi multivariata che ha tra gli obiettivi fondamentali quello di rappresentare le variabili di analisi in termini di distanza relativa all'interno di una rappresentazione in uno spazio a minore dimensione. La più comune forma di presentazione è attraverso un piano cartesiano bidimensionale. L'analisi inizia con il calcolo delle frequenze relative all'interno della tabella di frequenza costituita dall'incrocio delle variabili di analisi. Se le righe e le colonne della tabella sono completamente indipendenti allora i valori all'interno della tabella dipendono univocamente dai totali marginali di riga e di colonna. Sotto questa ipotesi si possono calcolare i valori teorici degli incroci in condizioni di indipendenza e le singole componenti della statistica del  $\chi^2$  applicata a tutti i dati. L'analisi di corrispondenza utilizzando la distanza relativa tra i valori effettivi e quelli teorici attraverso il metodo di calcolo chiamato di inerzia identificherà un numero di dimensioni (minori rispetto a quelle di partenza) in cui la maggior parte delle deviazioni dai valori attesi (cioè della statistica  $\chi^2$ ) può essere rappresentata. Questa metodologia è simile all'analisi fattoriale in cui la varianza totale è scomposta per arrivare ad un minor numero di variabili che ricostruiscano la maggior parte della varianza complessiva. Di solito si sceglie di estrarre due dimensioni per la semplicità e la intuitività della rappresentazione bidimensionale (Greenacre M., Blasius J., 1994; Lanzetti C., 1995; Fabbris L., 1997; Maggino F., Mola T., 2003).

Il prodotto grafico dell'analisi delle corrispondenze multiple, tramite un piano cartesiano bidimensionale, serve a riassumere l'intreccio di relazioni di "interdipendenza" esistenti tra le modalità delle variabili analizzate le quali vengono disposte due dimensioni, soggiacenti alla struttura dei dati. Su questa base potranno essere formulate una serie di ipotesi interpretative, creando, attraverso i grafici di corrispondenza, dei raggruppamenti di categorie per le variabili utilizzate, individuando la parte di associazione tra modalità di riga e modalità di colonna spiegata dagli assi ortogonali.

Ogni scala riassume al suo interno le relazioni reciproche tra le variabili e le categorie in cui sono articolate in termini di distanza delle une dalle altre. Tanto più una variabile (o una sua categoria) è collegata ad un'altra, quanto più la loro distanza reciproca tenderà a diminuire. Per questo motivo, nell'interpretazione dei risultati è necessario guardare alla posizione reciproca dei punti/variabili e all'appartenenza degli stessi ai quadranti di analisi, in quanto somma delle due componenti risultanti dall'analisi stessa.

Quindi riassumendo l'obiettivo principale dell'analisi delle corrispondenze è quello di descrivere le relazioni esistenti tra variabili qualitative (o quantitative e qualitative) riferendosi ad uno spazio dimensionale ridotto e al contempo è anche quello di descrivere le relazioni tra le categorie di ciascuna variabile. Per Ogni variabile, le distanze tra i punti delle categorie riportati in un grafico riflettono le relazioni tra le categorie.

### 3. L'INDAGINE QUALITATIVA

#### 3.1. La metodologia e i questionari impiegati

L'indagine qualitativa si caratterizza per una serie di interviste dirette sia alle imprese che ai lavoratori, per un totale di 30 interviste (25 delle quali sono state effettuate presso imprese artigiane e 5 sono state realizzate con i lavoratori).

Gli intervistati sono stati individuati e selezionati tramite un iniziale processo di confronto e di discussione con le associazioni di rappresentanza imprenditoriali e dei lavoratori, al fine di identificare imprese che rappresentino sia situazioni diffuse (microimprese fortemente frammentate e polverizzate) che imprese che rappresentino situazioni polari (il centro estetico multiservizi o il parrucchiere con un ampio numero di lavoranti e con un certo livello di divisione del lavoro nell'ambito dell'attività), nonché lavoratori con una certa esperienza del settore.

##### 3.1.1. *L'indagine qualitativa presso le imprese*

Sono state intervistate complessivamente 25 imprese artigiane, di cui 19 svolgono l'attività di acconciatore e 6 quella di centro estetico; gli artigiani intervistati risultano localizzati nell'area metropolitana Firenze – Prato – Pistoia e nelle province di Pisa e di Siena.

I punti approfonditi attraverso il questionario sono i seguenti: storie d'impresa e genesi dell'idea imprenditoriale; il processo di produzione e di erogazione del servizio; l'approccio e le criticità legate al lavoro e al mestiere; le modalità di erogazione del servizio (al fine di valutare il posizionamento dell'impresa lungo la catena del valore ed eventuali cambiamenti di configurazione della stessa); i principali fattori strategici e di cambiamento. Per ottenere queste informazioni il questionario è stato diviso in cinque sezioni.

Nella prima vengono raccolte informazioni di natura anagrafica (localizzazione; anno di fondazione; tipologia attività). Nella seconda sezione invece le domande hanno la finalità di raccogliere informazioni per arrivare a ricostruire uno schema di riferimento delle principali fasi ed attività operative. L'obiettivo è quello di arrivare all'identificazione dei processi e delle direttrici di sviluppo dell'attività, evidenziando le modalità di produzione e di erogazione del servizio.

La terza sezione è volta all'individuazione delle principali figure professionali che si collocano lungo la catena di attività individuata alla sezione precedente e all'analisi delle principali modalità contrattuali con cui vengono assunti i diversi lavoratori nel settore in oggetto. L'obiettivo è quello di valutare l'articolazione qualitativa del lavoro all'interno della struttura dell'azienda artigiana, considerando le criticità in termini di rapporto di lavoro, di reperibilità della manodopera e di future assunzioni di personale.

Nella quarta sezione vengono analizzate le caratteristiche del servizio, al fine di studiarne le modalità di sviluppo in funzione dei vantaggi assicurati al cliente e come il processo di erogazione del pacchetto di servizi si articoli al fine di determinare la qualità tecnica e funzionale<sup>1</sup>. In tal senso le domande qualitative riguardano i seguenti fattori,

---

<sup>1</sup> Tuttavia per indagare tale aspetto è basilare conoscere il punto di vista del cliente/utente; ciò richiederebbe un numero elevato di interviste, che esulerebbero dalla finalità del presente lavoro; quindi

influenti sulla percezione del livello qualitativo da parte del cliente: accessibilità; capacità di risposta; comunicazione e personalizzazione del servizio; tangibilità; affidabilità. Tale sezione riveste una notevole importanza se si considera che nel settore dei servizi, in generale, sussiste un *trade off* tra la scelta di diminuire i costi delle transazioni tramite la “minimizzazione” del tempo dedicato ad ogni cliente e la scelta di fornire al cliente un maggior valore, dedicandogli più tempo (quindi maggiori costi) ma con la probabilità di aumentare i ricavi. Ecco che quindi la capacità di servire bene un cliente è la fonte principale di redditività, essendo fondamentale in attività come quelle dei servizi al benessere l’interazione con il cliente e la capacità di fidelizzarlo.

L’ultima sezione serve ad identificare i principali fattori che influiscono sulle regole del gioco competitivo, valutando le tendenze evolutive nonché i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità. In altre parole si cercherà di costruire una matrice SWOT, avente esclusiva finalità qualitativa, che consenta di individuare i principali elementi che possono minare o corroborare la solidità strutturale del settore.

Sostanzialmente il principale obiettivo che ci proponiamo di raggiungere con la parte qualitativa focalizzata sulle aziende artigiane è quello di cercare di ricostruire la catena del valore standard di un idealtipo d’impresa artigiana dei servizi al benessere e all’estetica delle persone. Le informazioni raccolte dovrebbero consentire di identificare le diverse modalità di configurazione che può assumere la catena del valore per le attività artigianali del settore in oggetto, analizzandone il posizionamento e le caratteristiche.

In base a questa analisi potrebbe essere possibile, per esempio, differenziare imprese che puntano tutto sulla riduzione dei costi per spuntare prezzi altamente concorrenziali, riducendo tuttavia il servizio “all’essenziale”, da imprese che presentano un ampio ventaglio di scelta e di modalità di erogazione o di servizi aggiunti e che consentono loro di differenziarsi e di praticare un maggior livello di prezzo. Si pensi per esempio al classico barbiere di paese (catena del valore schiacciata sui costi) e al negozio di parrucchiere alla moda, con sottofondo musicale e possibilità di servizi accessori (sauna, massaggi e lampada per esempio - ciò configurerebbe una catena del valore maggiormente spostata sulla differenziazione).

Cercheremo di plasmare e di modulare questo schema rispetto alle nostre esigenze, senza attenersi forzatamente a quanto schematizzato da Porter (1987), ma proponendone una estensione creativa in un comparto, quale quello artigianale, che di solito è indagato con metodologie puramente descrittive, ma la cui comprensione potrebbe essere aiutata dall’adattamento di metodologie di questo tipo, di solito usate nell’ambito della grande impresa.

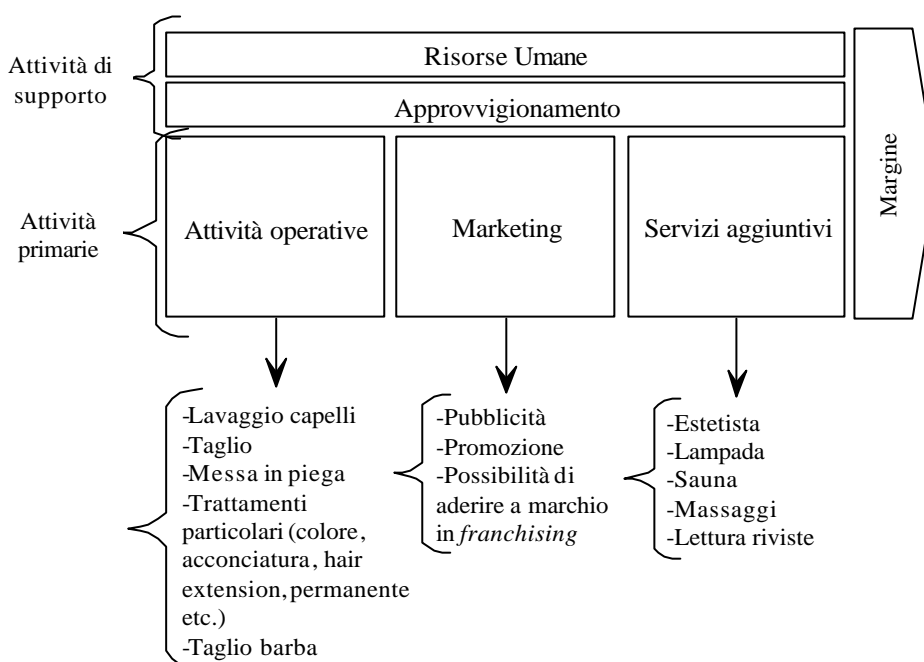
Nella **Figura 3.1** di seguito riportata, a fini esemplificativi, abbiamo cercato di schematizzare, in forma molto semplificata, un idealtipo di catena del valore per un’attività di parrucchiere. Come si può notare rispetto a quanto originariamente elaborato da Porter abbiamo ridotto notevolmente il suo schema concettuale, togliendo le attività logistiche in quanto di modesto significato per l’analisi del settore considerato, così come sono state tolte le attività infrastrutturali e quelle relative allo sviluppo della tecnologia. Nell’elaborare questo schema abbiamo anche considerato l’individuazione delle attività caratterizzanti i “servizi di barbiere, parrucchiere, manicure, pedicure e trattamenti di bellezza” effettuata dall’Istat (2002) riferendosi alle seguenti:

---

possiamo effettuare solo una valutazione *a priori* di come le modalità di erogazione possono andare ad impattare sugli indicatori sopra esposti.

- attività di lavatura, taglio, messa in piega, tintura, ondulatura, lisciatura e simili dei capelli di uomini, nonché le operazioni di rasatura e spuntatura della barba;
- attività di lavatura, taglio, messa in piega, tintura, ondulatura, lisciatura e simili dei capelli di donne;
- massaggi del viso, le cure estetiche eccetera;
- attività di manicure e pedicure;
- attività di tatuaggi e piercing.

Figura 3.1. Esempio di catena del valore per un artigiano parrucchiere



Fonte: adattato da Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

### 3.1.2. L'indagine qualitativa condotta presso i lavoratori

Il questionario per i lavoratori è suddiviso in quattro sezioni:

- *anagrafica*, relativa al tipo di azienda, alla localizzazione e agli anni di esperienza lavorativa dell'intervistato nell'ambito del settore;
- *attività e processo* che, analogamente a quanto richiesto alle imprese, riguarda le modalità di svolgimento del lavoro;
- *esperienze di lavoro* in cui vengono valutate le eventuali esperienze lavorative pregresse e la relazione con quella attuale, il tipo di competenza, il percorso formativo e la possibilità di intraprendere carriere autonome (per esempio aprendo un proprio negozio);
- *mansioni e organizzazione del lavoro*, riguardante l'analisi delle mansioni svolte all'interno dell'organizzazione aziendale, le modalità di apprendimento e quelle organizzative (coordinamento gerarchico, interazioni con i colleghi e con i clienti).

## 3.2. Storie d'impresa

Le storie d'impresa sono relativamente semplici, spesso si riferiscono ad un ingresso nel settore come dipendente, per un periodo di solito non lungo, e ad un successivo tentativo imprenditoriale (“Dopo diversi anni ho rilevato la ditta”; “ho lavorato otto anni in un centro estetico e quando ho aperto la mia attività mi sono portata dietro qualche cliente. Poi ho fatto un po' di pubblicità, un po' di passaparola e siamo cominciati a crescere”; “lavoravamo come dipendenti in un salone, ma avevamo voglia di emergere”; “uscita dalla scuola ho fatto tre anni di apprendistato perché all'epoca era obbligatorio per aprire un'attività in proprio, poi ho fatto un anno come dipendente responsabile di un istituto di estetica e poi ho aperto un'attività per conto mio”); poche volte è trascorso più di un decennio prima di “mettersi in proprio”. Nell'estetica si ha l'impressione di percorsi più rapidi anche perché meno condizionati dalla dotazione iniziale di capitale (“nel 1984 ho fatto il corso di estetista e ho iniziato facendo massaggi sul mio letto. Ho messo da parte qualche soldo e ho comprato il mio primo lettino portatile... fino a che ho aperto il negozio”). In qualche caso il percorso imprenditoriale è accidentato, con “ritorni indietro” e cambiamenti (“ho lavorato in Sicilia fino al '92 con un negozio mio, poi sono stato per otto anni qui a Siena come dipendente, dopo di che dal '99 ho aperto questo negozio”)

Diversi degli intervistati sottolineano l'esistenza di una motivazione forte all'avvio dell'attività imprenditoriale (“se non hai passione ti conviene cambiare mestiere”; “è nata da un'idea”; “è nata per un'esigenza personale di sviluppare una filosofia di lavoro per cui individuare un'attività di artigianato adatta a sviluppare un'ambizione personale di diventare uno stilista e un consulente d'immagine. Le richieste di mercato portavano in questo senso e si è evoluto da artigiano a imprenditore a consulente d'immagine e da lì l'esigenza di far parte di un franchising per crescere meglio professionalmente e artisticamente”).

La componente familiare ha un ruolo nell'evoluzione delle attività: tre o quattro imprese sono nate per eredità dai genitori, in altre si intuisce la disponibilità di capitali familiari, in ogni caso gli eventi familiari possono condizionare la crescita del negozio (“ho iniziato da sola con un negozio molto piccolo, poi sono nati i miei figli e ho seguito anche loro, sempre mantenendo un negozio molto piccolo, poi mi sono dedicata più al lavoro, ho cominciato ad andare in giro, a guardare la moda, all'estero, ed è cresciuta l'impresa”).

In alcuni casi il percorso formativo è indicato come componente del successo (“ho iniziato a fare corsi con L'Oréal, sia con il parrucchiere dove lavoravo, sia nel negozio di mia madre. Ho fatto corsi di aggiornamento a Torino e Milano per quello che riguarda colore e permanente, per il taglio sono andato da stilisti... ho fatto aggiornamenti programmati dalla ditta che usavo”; “sono andato a Milano per un po' di tempo a farmi esperienza, in modo da portare qui nuove tecniche e tendenze”)

Il locale, la sua disponibilità, la sua accessibilità, sono un altro fattore di successo di una certa rilevanza (“abbiamo cambiato negozio tre volte... siamo un po' nascosti perché era l'unico posto disponibile da quando il padrone ha rivendicato l'altro fondo”; “è stato cambiato l'arredamento tre volte, anche perché ci allaghiamo spesso”; “l'altra cosa che ha inciso è l'evento dei cinesi. Se avessi accanto un supermercato italiano invece di uno cinese, qualche cliente al giorno ci cascherebbe, ma dei cinesi non ci casca nessuno... hanno il parrucchiere che gli va in casa e nelle ditte”).



Le oscillazioni occupazionali sono fatte risalire a situazioni di crisi, ma anche a scelte personali (“all’inizio avevo due operai, poi ho fatto una scelta diversa e ho fatto in modo che il negozio girasse solo intorno a me”).

Fra gli eventi citati, non banale è la segnalazione di un cambiamento di stile e di mobilio del negozio (“all’inizio l’arredamento era differente, poi l’abbiamo reso country, com’è il nostro stile, ogni stanza ha una particolarità e abbiamo fatto tutto da noi”)

Solo uno degli intervistati fa parte di catene di franchising. Un paio ne hanno fatto parte in passato, ma hanno incontrato problemi insormontabili (“siamo stati associati con un franchising ma era una cosa deleteria ... nasceva con un discorso di pubblicità che era molto capillare, molto ben strutturata. Però quello che veniva fuori dal lavoro della pubblicità corrispondeva a quello che pagavamo, quindi tanto valeva che ce la facessimo da soli”; “abbiamo fatto franchising per un periodo e avevamo 40 saloni, però l’abbiamo lasciato perché si diventava matti”). Il franchising, come anche il lavoro presso centri commerciali che a questo è in alcuni casi associato, è assai malvisto dagli altri operatori del settore; anche se, da un certo punto di vista, copre un segmento di mercato con caratteristiche differenti (clienti più frettolosi e meno attenti alla qualità, ma più attenti al costo) non sempre il consumatore ha chiare le differenze del servizio erogato; in ogni caso comporta la distorsione di un pesante flusso di risorse all’esterno del settore, a favore del marchio franchisor o della struttura di grande distribuzione.

### **3.3. Attività e processo di lavoro**

In questo paragrafo, riferendosi a buona parte della seconda sezione del questionario qualitativo, cercheremo di ricostruire le modalità di svolgimento del lavoro degli artigiani intervistati. Nella schematizzazione del processo dobbiamo sempre tenere a mente che si tratta di un settore rientrante nel più ampio comparto artigianale e che quindi non sempre è possibile categorizzare ed esplicitare in forma grafica alcuni aspetti intrinseci, che appartengono sostanzialmente alla sfera della conoscenza tacita. Nel corso dell’esposizione presenteremo due schemi differenti in funzione del tipo di attività svolta (acconciatore o estetista); in particolare ci concentreremo sull’esposizione di quelle che in Figura 3.1 abbiamo chiamato attività operative.

Considerando che dei 19 acconciatori intervistati 4 sono solo per uomini, 3 solo per donna, mentre 12 sono sia per uomo che per donna, nell’espone le fasi caratterizzanti lo svolgimento del lavoro, ci concentreremo sui tratti comuni; Evidenzieremo tuttavia le varie sfumature che via via si possono presentare nel differenziare le tre modalità (uomo; donna; uomo/donna).

Nell’espone il processo di lavoro, utilizzeremo il concetto di *attività* come sinonimo di quello di *fase*, ove per attività si intende “un aggregato di operazioni elementari tecnicamente omogenee” (Brusa M., 1995); questo perché trattandosi di un lavoro sostanzialmente immateriale non è possibile, a nostro parere, sistematizzare in schemi di riferimento ben precisi atti a delineare fasi di lavoro definite e inquadrare. Il concetto di attività è molto più malleabile e ben si presta a descrivere il processo di lavoro degli artigiani del settore studiato.

Riprendendo quindi quanto riportato nell’introduzione al capitolo intendiamo riferirci alla nozione di “attività generatrici di valore” che, come spiega Porter (1985), “sono le attività fisicamente e tecnologicamente distinte che un’azienda svolge. Questi sono i blocchi costitutivi con i quali un’azienda crea un prodotto [o un servizio] valido per i

suoi compratori. [...] Le attività generatrici di valore sono quindi i singoli elementi costitutivi del vantaggio competitivo”. Le modalità di svolgimento delle attività andranno a determinare il livello dei costi (alti o bassi ) dell’azienda di riferimento rispetto ai suoi concorrenti, nonché il grado di differenziazione del prodotto e/o del servizio, andando in tal modo ad influire sulla capacità di generare il vantaggio competitivo.

Nel paragrafo 2.3 avevamo presentato un breve schema dei processi caratterizzanti gli acconciatori e gli estetisti; in questo caso tramite le interviste qualitative cercheremo di ampliare la rigida ripartizione delle fasi di lavoro esposta nelle **Figure 2.15, 2.16, 2.17 e 2.18**. La nostra finalità è quindi quella di ricostruire una semplice ma efficace sequenza di attività componenti il processo, formalizzando un lavoro sostanzialmente immateriale e di difficile procedurizzazione.

### *3.3.1. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell’acconciatura*

In prima approssimazione, anche se ciò può sembrare banale, le fasi identificate per gli acconciatori sono risultate essere le seguenti (**Figura 3.2**): accoglienza e consulenza cliente; primo lavaggio; trattamenti vari; lavaggio post trattamento; taglio; asciugatura e messa in piega. Queste fasi rappresentano un’ideale catena di attività caratterizzante un acconciatore tipo, anche se vi sono sfumature che variano da situazione a situazione, per esempio nel caso delle acconciature maschili dal lavaggio si passa direttamente al taglio nella maggior parte dei casi (**Figura 3.3**), anche se gli uomini possono richiedere trattamenti come colore o permanente.

L’accoglienza del cliente è la prima fase ed è in comune con i servizi estetici; in imprese aventi un’organizzazione più consistente se ne occupa un apposito addetto con mansioni di *reception*. In questa fase gli artigiani che lavorano su appuntamento (la maggior parte dei casi studiati) ricevono il cliente e lo indirizzano verso il servizio richiesto. All’accoglienza è strettamente connessa la consulenza sul servizio richiesto al fine di capire le esigenze del cliente e di andarvi meglio incontro; in questa fase è importante il dialogo e l’interazione con il cliente per riuscire ad evincere le sue necessità e soddisfarle al meglio. Ciò è fondamentale perché in questa fase viene svolta una sorta di “consulenza di immagine” in cui l’artigiano cerca di inquadrare la personalità del cliente che ha di fronte, dal momento che il taglio deve essere aderente allo stile della persona e contribuire a definirne l’immagine. In qualche caso vi sono anche acconciatori maggiormente informatizzati che nella fase di accoglienza si occupano anche di realizzare e di aggiornare le schede clienti, gestite tramite PC e apposito *software*. Durante l’accoglienza è necessario riuscire ad instaurare un dialogo e un’interazione con il cliente, essendo fondamentale al fine di istituire un rapporto armonioso ed equilibrato.

Il lavaggio non sempre rappresenta un’attività banale dal momento che può essere più o meno approfondito in base alla lunghezza dei capelli del cliente, alle impurità che vi possono essere su di essi e alle varie anomalie e criticità della cute e dei capelli. Così come assume un certo rilievo utilizzare lo shampoo adeguato al tipo di capelli che devono essere modellati. Comunque non si tratta di una fase di lavoro banale, visto che ad esso solitamente è abbinato il massaggio finalizzato a stimolare la circolazione nella base cutanea.

Per quanto riguarda i vari trattamenti, quelli più frequentemente indicati sono stati i seguenti: colore e *meche*; sostegno (o permanente); lisciatura dei capelli; applicazione di *extension*.

La colorazione dei capelli in particolare è stata valutata come attività di successo soprattutto tra la clientela femminile, anche se sta cominciando ad essere richiesta dai clienti di sesso maschile; il colore può essere applicato con il pettine, al fine di disporlo in modo adeguato senza toccare la cute. Comunque per l'effettuazione del colore vi sono varie tecniche e sfumature che di solito vengono definite insieme al cliente; in questo trattamento solitamente viene compreso anche il riflessante, con colori sia ad ammoniacca che senza. Le *meche* possono essere a velo o tradizionali; le prime non si vedono perché mescolate tra i capelli le seconde sono quelle ben visibili quando iniziano. Una tecnica di colorazione maggiormente sfumata riguarda i punti di colore, i quali vengono posti sopra il colore base al fine di conferire maggior risalto al capello. Da rilevare che attualmente alcuni intervistati piuttosto che parlare della "classica" permanente adottano il termine "sostegno", il quale consiste nel dare volume o nel movimentare il capello. Vi sono due tipi di sostegno:

- alcalino, tramite l'impiego di acido trigolico; si tratta di un acido che agisce all'interno del capello, rompendone la struttura e comportando un'ondulazione molto forte;
- non alcalino, il quale è più leggero e viene effettuato sui capelli maggiormente trattati o deboli, comportando un'ondulazione molto più morbida.

La lisciatura dei capelli può essere di due tipi o a durata determinata, tramite l'impiego di spazzola e *phon* o di lunga durata. In quest'ultimo caso viene impiegato un apposito gel applicato sui capelli, il quale tramite una piastrina elettrica viene scaldato e si attiva con il calore del capello, determinando l'effetto liscio. Questo trattamento dura per molti mesi, facendo restare i capelli lisci, che riprendono l'ondulazione naturale al momento della ricrescita.

L'applicazione di *extension* viene effettuata tramite attraverso l'applicazione di ciocche di capelli veri o finti, usando una base di cheratina che a sua volta viene scaldata e quindi usata per "attaccare" le ciocche al capello naturale del cliente; questo trattamento dura dai tre ai sette mesi. Si tratta di un trattamento che richiede una certa professionalità e specializzazione da parte degli addetti.

Dopo i vari trattamenti prima del taglio, che rappresenta il "tocco finale", c'è una ulteriore fase di lavaggio.

La fase di taglio, volendo usare un'espressione colorita ma efficace, è stata definita da un artigiano intervistato come "la fase più artistica del lavoro, insieme alla pettinatura, in cui viene istituito una sorta di *feeling* con il cliente ed è come lavorare alla realizzazione di una scultura, plasmando la creta o il blocco di marmo". Anche se molti hanno precisato che il taglio cambia da persona a persona e non c'è una tecnica ben precisa e definita, l'approccio prevalente che lo caratterizza è quello geometrico, il quale aumenta le probabilità che il risultato sia corretto e torni nella maniera voluta. In ogni caso è importante che il cliente riesca a pettinarsi da solo, una volta uscito dal negozio. Il taglio in alcuni casi viene fatto anche usando la tecnica "a capelli asciutti", precedendo quindi il lavaggio, in quanto secondo alcuni intervistati serve a sviluppare meglio la "geometria" delle forme nel modellare una capigliatura.

In tutte le imprese artigiane intervistate del taglio se ne occupano gli addetti più esperti, in quanto rappresenta una fase ad alta specializzazione, richiedente estro, fantasia, precisione, ma soprattutto esperienza.

La messa in piega costituisce una sorta di fase di rifinitura, insieme all'asciugatura, solitamente è successiva al taglio, ma non sempre è così in alcuni casi può anche

precederlo come quando essa è abbinata ad attività quali la permanente o la lisciatura dei capelli. In tale fase potrebbe comunque rendersi necessario un ritocco del taglio.

Infine a chiusura del processo di lavoro c'è il commiato e la vendita di prodotti per il mantenimento dell'acconciatura, come per esempio una particolare lozione o crema per capelli o uno *shampoo* adeguato. Tali prodotti inizialmente possono essere offerti in omaggio ricorrendo ai mini – flaconi. Comunque la vendita di prodotti ai propri clienti è possibile, senza particolari autorizzazioni, ed ha comportato un significativo apporto alle potenzialità economiche degli esercizi.

Non sono molti i casi in cui le imprese intervistate svolgono servizi aggiuntivi; in ogni caso si tratta quasi sempre di manicure e pedicure o lampada; per i matrimoni spesso è compreso anche il trucco della sposa. Di solito dei servizi estetici se ne occupa l'estetista che lavora come autonomo (con propria partita IVA) all'interno del negozio di parrucchiere.

Figura 3.2. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'acconciatura (catena lunga)

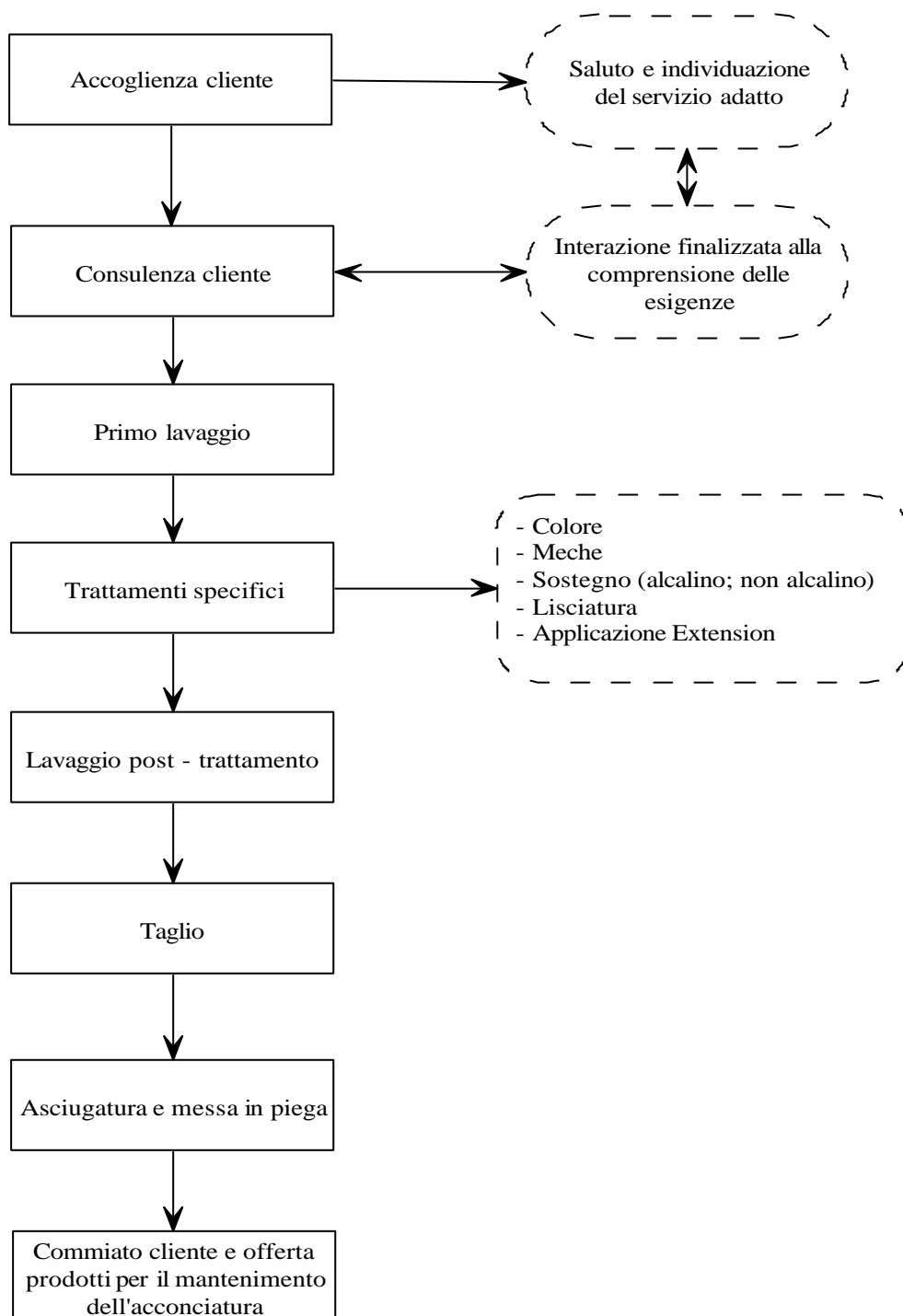
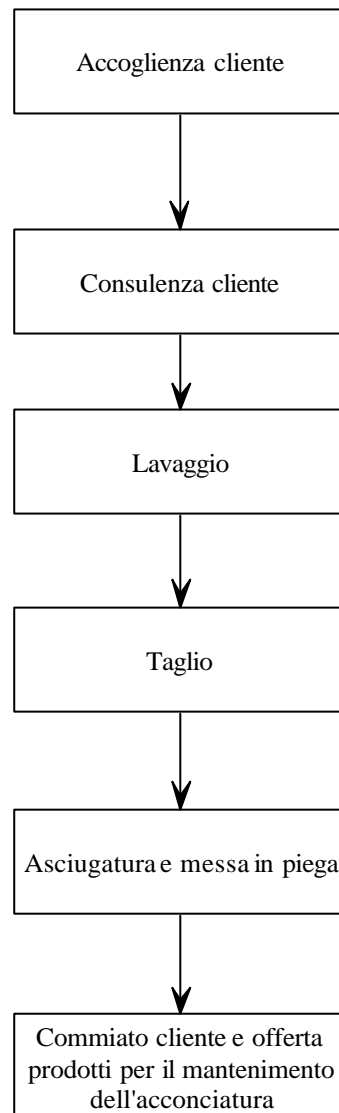


Figura 3.3. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'acconciatura (catena corta)



### 3.3.2. *Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'estetica*

Nell'ambito del segmento estetica diventa più complesso riuscire a formalizzare un vero e proprio processo di lavoro all'interno di appositi schemi, poiché di norma non esistono vincoli di sequenza fra le varie possibili attività; in tal caso occorre necessariamente riferirsi alle attività principali e valutarne il grado di presenza.

I principali trattamenti effettuati sono rappresentati dai seguenti, che peraltro possiamo ritrovare nello schema riportato nella **Figura 2.18** e nella **Figura 3.4**: varie tipologie di massaggio come quelli linfodrenanti o quelli californiani, ayurvedici etc.; trattamenti per la cellulite con fanghi, elettrostimolatori o ultrasuoni; manicure e pedicure; solarium viso e corpo; trattamenti finalizzati al dimagrimento localizzato; trattamenti specifici per il viso quali antirughe, pulizia e trucco; depilazione; sauna.

I centri estetici interpellati ricevono quasi esclusivamente su appuntamento; è il cliente che espone le sue esigenze e chiarisce ciò di cui ha bisogno. Come nell'ambito dell'acconciatura anche qui troviamo una fase di accoglienza finalizzata alla conoscenza del cliente; in questa fase viene redatta una scheda volta a considerare le caratteristiche anatomiche strutturali della persona, valutando eventuali criticità, come per esempio l'allergia ad alcuni trattamenti e quali sono le motivazioni che l'hanno spinta a richiedere i servizi del centro estetico. In base a queste valutazioni preliminari vengono forniti adeguati consigli sui vari trattamenti da eseguire necessari o richiesti.

È importante sottolineare che la finalità primaria dei centri estetici è quella di aiutare a migliorare la qualità della vita delle persone che richiedono i loro servizi, in cui la professionalità degli operatori è fondamentale.

Durante lo svolgimento delle varie attività è necessario per gli operatori approntare tutte le procedure atte a rispettare l'igiene del cliente, operando in ambienti opportunamente disinfettati, con apparecchiature ed utensili sterilizzati e/o monouso<sup>2</sup>.

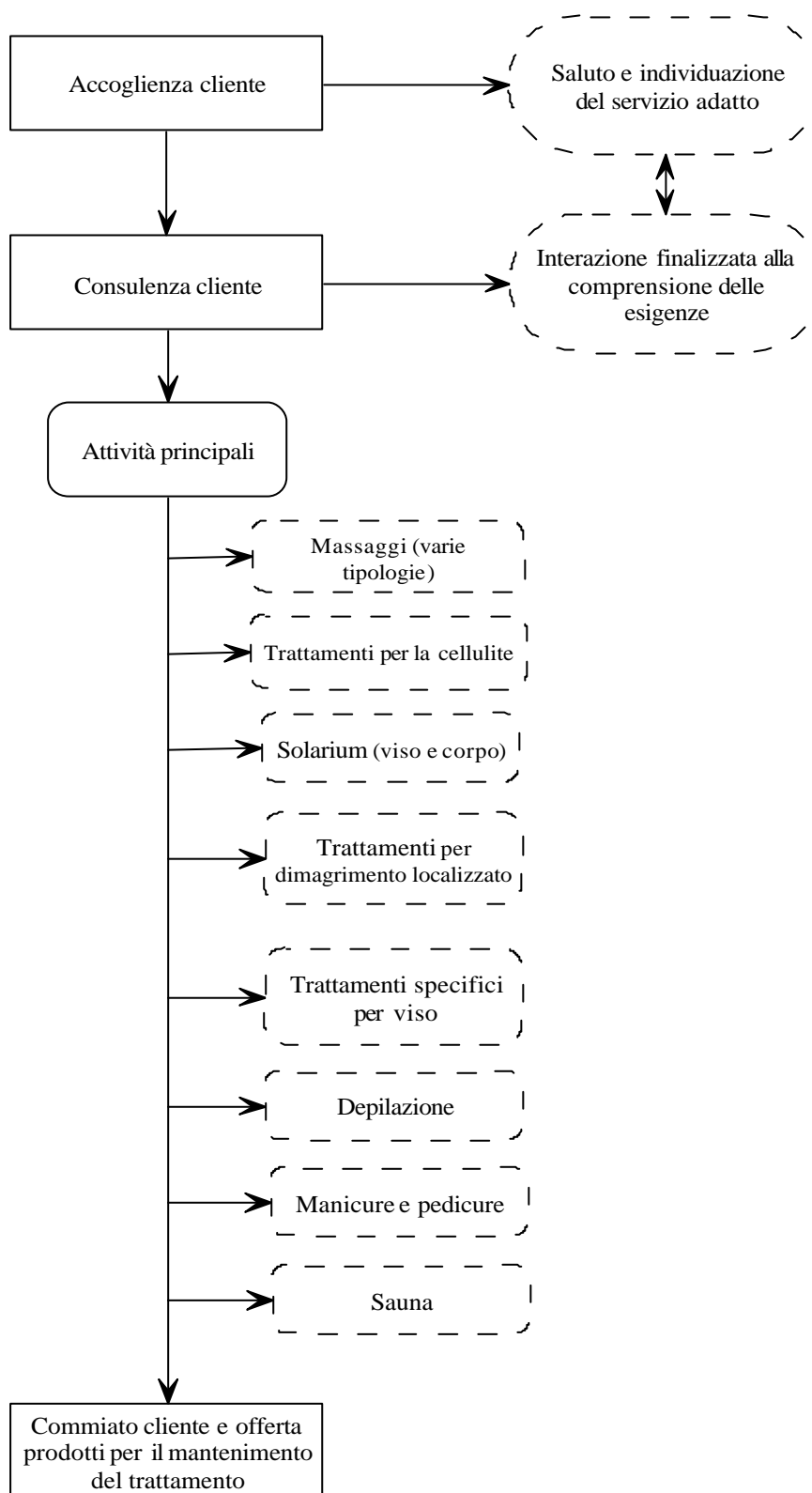
Le diverse attività vengono poste in essere sul cliente sia manualmente che tramite l'impiego di appositi strumenti, al fine di avere risultati maggiormente significativi e duraturi; la maggior parte degli intervistati ha evidenziato l'importanza della sinergia tra lavoro manuale e macchine, soprattutto perché agisce su tre aspetti: epidermico, fisico e drenante.

Anche in tal caso, come per l'acconciatura, a chiusura del processo di lavoro troviamo la fase di commiato del cliente e la vendita di prodotti per il mantenimento del trattamento, come per esempio le creme rassodanti o antirughe. In molti casi il prodotto all'inizio è offerto gratuitamente in prova.

---

<sup>2</sup> Il rispetto di una serie di misure igieniche, al fine di garantire la sicurezza e la sicurezza di clienti e lavoratori, non è solo legato al rispetto di "buone pratiche", ma viene codificato nei Regolamenti Comunali relativi all'esercizio dell'attività; ciò ovviamente riguarda anche gli acconciatori e non solo i centri estetici.

Figura 3.4. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'estetica





### *3.3.3. Le attività strategiche*

Nella maggior parte dei casi, per il segmento dell'acconciatura, è emerso che la colorazione e il taglio rappresentano attività fondamentali per la buona riuscita del lavoro, soprattutto al fine di condizionare il livello di soddisfazione e di conseguenza il ritorno dei clienti. Anche l'accoglienza/consulenza iniziale è importante ("è una sorta di biglietto da visita") perché se l'artigiano riesce a capire le esigenze del cliente riuscirà anche ad accontentarlo al meglio, aumentando la probabilità di ritorno.

In ogni caso è stato sottolineato che la "professionalità" è fondamentale, in quanto occorre prestare la massima attenzione al cliente al fine di "riuscire a colmare le lacune che si avvertono nel proprio lavoro". Quindi diviene strategico essere professionali e cercare di fornire un servizio buono ed adeguato a quanto viene richiesto dal cliente.

Molti hanno evidenziato, sia nell'estetica che nell'acconciatura, l'importanza del fatto che nello svolgimento del lavoro il cliente in negozio si senta a proprio agio e che quindi gli addetti si adoperino in tal senso; l'ambiente dovrebbe essere tranquillo e privo di tensioni. Il parrucchiere in particolare rappresenta ancora una situazione o una sorta di "luogo di ritrovo" in cui le persone si mettono a sedere e parlano (o discutono dei propri problemi e delle loro aspirazioni o dei loro pensieri), in cui viene costruito una sorta di "filo invisibile" che sta alla base delle relazioni attivate con la clientela.

Infine una peculiarità sostanziale, comune ai due microsettori e che approfondiremo nel paragrafo successivo, è rappresentata dall'aggiornamento continuo, in quanto il miglior modo per "trattenere" la clientela consiste nel presentarsi sempre aggiornati per esempio con nuove tecniche di taglio e/o di massaggio.

## **3.4. Lavoro, occupazione e professionalità**

La struttura occupazionale delle imprese dei servizi al benessere e all'estetica, come abbiamo visto nell'analisi statistica, è semplice, con un certo equilibrio fra una quota di imprenditori-artigiani molto stabile nel tempo, ed una quota più o meno equivalente di dipendenti, sottoposta a una notevole rotazione, derivante anche da fenomeni di mobilità sociale ascensionale (apprendista-dipendente-artigiano). Questo assetto trova puntuale conferma nelle interviste dirette in profondità.

### *3.4.1. L'organizzazione del lavoro*

L'organizzazione del lavoro non comporta certo strutture di tipo taylorista; di solito "tutti fanno tutto", o comunque questo è il modello verso cui le professionalità degli addetti, come l'organizzazione delle imprese artigiane, nel tempo, tendono: ("quasi tutti facciamo tutto, però ognuno ha una specializzazione più precisa; io per esempio mi occupo del taglio e delle rifiniture, mia figlia un po' di tutto, però di più taglio e tecnico, una ragazza si occupa di phon, un'altra del lavaggio teste e tecnico"; "tutti abbiamo le stesse mansioni, Tutte siamo diplomate estetiche, quindi facciamo le stesse cose, quando ci sono dei corsi di aggiornamento andiamo tutte, di modo che siamo capaci di fare qualsiasi tipo di massaggio o trattamento nuovo"). Vengono sottolineate ovviamente le diverse attitudini (e specializzazioni) personali, che contribuiscono a definire le specializzazioni delle persone che però tendono a ricomporsi almeno in parte con la

crescita professionale (“ci sono delle prevalenze nel lavoro, però non è detto che quella persona faccia sempre esclusivamente quel lavoro”).

Una organizzazione del lavoro meno verticale costituisce anche un polmone di flessibilità rispetto alla domanda della clientela e alla sua variabilità (“abbiamo bisogno della ragazza che faccia tutto, la lavorazione a reparti oggi è in crisi. Finché c’è lavoro, è ottima, ma quando diminuisce, come ora, le ragazze dovranno far tutto e dovremo eliminare i reparti”). Questo non significa che le singole professionalità non si siano approfondite nel tempo, ma sembra permanere fra esse una forte integrazione. Solo una impresa afferma che “oggi si sono molto differenziate le mansioni”.

In pochi casi è stato focalizzato il percorso evolutivo, che magari esiste anche nelle imprese artigiane meno strutturate, anche se non in maniera così chiara come ci è stata esposta da un parrucchiere: “c’è un percorso strutturato in obiettivi; obiettivi raggiunti vuol dire passare alla mansione successiva seguendo l’iter formativo e sono cicli che durano da sei mesi a un anno. Si parte da una consulenza per passare a come si scelgono i prodotti, a come si applicano, a quello che riguarda un fonista e man mano si passa ai successivi. Un iter completo è di 3-4 anni, se riesci a mettere insieme questi ruoli e puoi così diventare uno stilista abbastanza completo, dopo di che ci sarà un altro traguardo che è il consulente di immagine”). Anche senza assumere questa strutturazione, è abbastanza chiara la circolazione delle competenze e professionalità, che si condensa a volte nella formazione “dal basso” di nuove capacità imprenditoriali.

In questo percorso le “figure chiave” sono quelle con competenze più complesse, di ricomposizione organizzativa imprenditoriale, ma anche di sensibilità verso il mercato e le sue variazioni: “il consulente sarebbe il titolare, ma anche i lavoratori mentre fanno il lavoro danno la consulenza”; “la figura chiave sono io, sono quella che organizzo”. Invece risultano fallimentari i tentativi isolati di avere figure professionali con derivazioni completamente diverse: “ho fatto dei tentativi con medici anni fa, ma è una categoria da scansare, in particolare quelli che si occupano della medicina estetica”.

Assemblare competenze e attitudini, recependo i segnali del mercato con il contributo di tutto il personale è, in alcuni casi, coscientemente perseguito attraverso occasioni che ricordano, molto più informalmente, i “circoli di qualità”: “cambiamo organizzazione ogni 3-4 mesi, ci guardiamo in faccia e vediamo se dobbiamo cambiare qualcosa”; “regolarmente ci ritroviamo, una o due volte al mese, o di lunedì che è un giorno di chiusura oppure una sera dopo cena, per riprendere in mano tutte quelle cose che vengono fatte quotidianamente in negozio. Quindi parliamo di errori, discutiamo se c’è qualcosa che non va bene, ... magari un risultato su una cliente che ci ha risposto in maniera strana rispetto a quello che noi ci aspettavamo, insomma si fa un po’ il riepilogo di tutto il mese sia a livello tecnico sia a livello di rapporto emotivo con le clienti che vengono da noi”.

#### *3.4.2. Requisiti di reclutamento dei nuovi addetti*

La frequenza in una scuola specifica sembra un requisito minimo che tutti danno per scontato (“non è più come una volta, ora ci vuole professionalità. Se non hai delle basi ben concrete di scuola è difficile inserirsi”), così come è scontato per molti che la professionalità acquisita sia mantenuta e alimentata da ripetuti interventi formativi sui lavoratori già attivi.

Ciò non significa che la valutazione del sistema dell’istruzione e della formazione sia positiva; vengono anzi spesso rivolte critiche circostanziate alle scuole esistenti (“i programmi didattici a livello regionale non sono coerenti con la nostra esigenza ... la

commissione d'esame dovrebbe essere formata per la maggior parte da tecnici... i ragazzi ricevono basi molto teoriche ma non conoscono minimamente la realtà del negozio ... come conoscenza va bene, ma manca esperienza”), ed anche al sistema formativo regionale dell'apprendistato (“gli ho fatto fare i corsi regionali per apprendisti e non sono serviti a niente; non penso che due ore al computer possano servire a imparare il mestiere”).

Tuttavia nessuno pare escludere la scuola per parrucchieri dall'iter dei potenziali nuovi entranti, considerandola semmai come un requisito minimo su cui è indispensabile lavorare ancora a lungo, innestando ulteriori competenze (“le ragazze [che hanno frequentato una scuola] non sono improntate con un centro benessere, sono improntate su un'estetica di base, tutto il resto glielo devi insegnare tu”; la preparazione delle scuole è ottima, però gli manca di rendere più sveglie le ragazze ... tante tigri sono pronte a sbranare chi va sul mercato, quindi devono essere preparate anche dal punto di vista del mercato del lavoro”).

Anche chi privilegia la manualità e le attitudini innate finisce per dare per scontata l'importanza della scuola: “se certe cose non le hanno imparate prima di diciotto anni dopo non le impari; è una manualità una gestualità ... le mie due collaboratrici vanno a scuola”.

Il motivo di questa esigenza riconosciuta di scuole specialistiche e di formazione è che “i clienti ora esigono molto di più rispetto a prima”, ma anche che, più in generale, sono utili momenti specifici per raccogliere gli stimoli che una attività più formalizzata di trasmissione della conoscenza può dare: “serve al tuo cervello... di quello che impari ti focalizzi su una cosa che ti può servire nella tua realtà e la applichi, il resto serve solo per conoscenza”.

#### *3.4.3. L'offerta di lavoro e le difficoltà delle imprese*

Come in molti altri settori, anche in questo caso le imprese frequentemente lamentano la scarsa disponibilità dell'offerta (“ci sono sempre meno giovani che vogliono fare questo mestiere”; “E' difficile trovare apprendisti perché secondo me non c'è una informazione corretta, adeguata al giovane di come in realtà è questa attività. I giovani sanno solo che questo è un lavoro in cui non si è liberi di sabato e manca nei giovani la passione rispetto a quando abbiamo iniziato”; “abbiamo trovato grosse difficoltà per trovare del personale. Abbiamo contattato un sacco di persone, tante sono venute in prova. Chi sa lavorare tecnicamente non sa stare al pubblico e chi sa stare al pubblico non sa lavorare. Trovare tutte e due queste caratteristiche non è facile”).

L'impressione è dunque che non ci si trovi di fronte ad un segmento “residuale” o marginale del mercato del lavoro: se una opportunità di ingresso è comunque abbastanza semplice da trovare, un consolidamento lavorativo accettabile dipende dalla professionalità, disponibilità ed attitudini del lavoratore, non così diffuse.

#### *3.4.4. La provenienza: le scuole o le altre imprese*

Risolvere il problema del reperimento e della selezione della manodopera, per l'impresa artigiana, comporta una scelta fra due percorsi alternativi: alcuni artigiani preferiscono “tirare su” le apprendiste fin dai primi passi nel settore (“a me piace prendere la ragazzina giovane, fargli fare l'apprendistato e poi tenermela”) affrontandone i rischi; in altri casi viene sottolineata la difficoltà di un percorso di reclutamento di chi entra nel mestiere (“se chiedi il personale alle scuole di estetica nessuno te le manda, perché se stanno facendo il primo anno hanno paura che smettano ... e quindi non prendere più

soldi". "Il problema è che dopo nessuno le assume più perché, non avendo esperienza, nessuno è disposto a pagare una estetista appena diplomata come un terzo livello, quando ne puoi avere una che ha già esperienza"; "quando escono di lì [la scuola] si sentono Coppola", e quindi preferiscono assumere persone che già hanno una esperienza nel settore ("se io prendo una ragazza con bagaglio zero, gli devo insegnare tutto, perdere tempo, rischio che qualche cliente se ne vada ... mi è capitato che il 31 dicembre la ragazza non è venuta a lavorare"; "di solito sono tutte persone che hanno già lavorato e non gli ci vuole molto a stare in negozio... abbiamo quaranta giorni di prova e se non si sono inseriti in questo periodo è inutile continuare").

#### *3.4.5. I requisiti di accesso: il ruolo delle attitudini personali*

Ma entrare nel mercato del lavoro settoriale non richiede solo competenze tecniche apprese per formazione o per esperienza. Vi è una molteplicità di talenti, di abilità relazionali, di inclinazioni personali che è chiamata in gioco ("è difficile reperire personale perché non riesco a trovare le caratteristiche basilari per quanto riguarda il nostro lavoro che sono: il modo di fare e la tranquillità. Spesso sono troppo aggressive verso la titolare e anche verso i clienti... una ragazza non deve essere esuberante, non deve mai travolgere la cliente, superarla. Ci sono quelle estetiste truccatissime, bellissime; sono troppo aggressive e alla cliente non piacciono"; "prima di tutto si cerca personale che sappia stare bene con le persone... il nostro lavoro è prima amare le persone, e poi il lavoro, perché si vive a contatto costante con la gente"; "Mio padre faceva il parrucchiere e io andavo in bottega con lui fin da piccolo. Allora era un posto di ritrovo come il bar, andavano lì, chiacchieravano, poi si facevano la barba, raccontavano tutto di casa, e un po' è rimasto ancora. Però poi nel tempo noi si è preso il posto del prete e del dottore ... L'unico posto dove la gente si mette a sedere e parla è rimasto il parrucchiere. Fare i capelli è importante però poi nasce questo filo tra noi e il cliente. Se dovessi scegliere di fare un corso a persone già formate io non proporrei un corso di taglio o altre cose ma proporrei un corso di psicologia per imparare a stare con le persone... prima c'era quello bravo e una massa di gente che lavorava male, oggi il livello è medio, medio alto per tutti. Non c'è più lo scalino come prima, siamo tutti lì. Per cui, cosa ti fa sentire la differenza è come il cliente si sente in negozio"; "per i colori e le meches ci vuole passione, devi essere portato"; "il cliente viene coccolato, perché è seguito da uno solo di noi... ognuno di noi deve essere un po' camaleontico"; "L'inserimento non è solo lavorativo, ma anche capire come si muove l'ambiente, che tipo di clienti ci sono, come relazionarsi").

Come si vede dalle interviste riportate, vi è un ruolo anche per la conoscenza, l'accettazione e l'integrazione con le specifiche situazioni aziendali: quella che i sociologi definiscono "sapere organizzativo" in quanto componente della professionalità (Messori A., 1993).

#### *3.4.6. Le forme contrattuali e la flessibilità*

I pareri degli intervistati sono abbastanza divisi al riguardo delle modalità flessibili di lavoro e della loro appetibilità. Ovviamente tutte le imprese artigiane intervistate evidenziano l'opportunità di un periodo di prova, visto in quanto tale, oppure considerando tale un periodo di lavoro a tempo determinato ("il lavoro flessibile è buono perché dobbiamo conoscere la persona con cui lavoriamo... se non ha uno sviluppo in un anno è tagliata fuori sia da me che dai clienti"; "i contratti più adeguati sono l'apprendistato e i contratti di formazione che ora purtroppo non ci sono più"; "i

contratti flessibili sono utili: ora sono operaie, però una l'ho tenuta prima co.co.co e poi a progetto”; “i contratti di lavoro flessibile sono fondamentali perché ho avuto bisogno un paio di volte di mandare via persone ed è stato quasi impossibile. Ho avuto una ragazza che dopo un anno ancora non dava i colori per bene. Bisognava che la mandassi via. Però siccome era apprendista non potevo mandarla a casa. I contratti di lavoro più adeguati per me sono l'apprendistato e poi operaie”).

Tuttavia le imprese contattate in genere limitano la valutazione positiva della flessibilità alle forme più tradizionali (“da qualche anno assumiamo con un contratto di quaranta giorni, che sarebbe il periodo di prova, se va bene questa prova si fa un ulteriore contratto di tre mesi e anche questo, se vogliamo, è un periodo di prova, di apprendimento, poi con contratto definitivo a tempo indeterminato”; “per me i contratti flessibili non vanno bene. A volte ci propongono dalle scuole ragazze per fare *stages*, ma nel mio istituto non le ho mai prese”); per alcuni in fondo il contratto a tempo determinato offre comunque il margine di flessibilità necessario (“partiamo con un contratto a tempo determinato, diamo un tempo di prova di circa un anno e se poi le cose funzionano ... la passiamo a tempo indeterminato”).

A volte una valutazione più critica sul sistema contrattuale è determinata dall'intreccio fra legislazione sull'apprendistato e obblighi contrattuali: “dopo il secondo anno hanno già la qualifica di estetista e tu non puoi assumerla come apprendista ... se non ha il terzo anno di specializzazione ... tu assumi un estetista di terzo livello... se però ha fatto corsi di specializzazione... il secondo livello glielo devi dare... prima era più facile perché avevi la possibilità di fargli fare i cinque anni di apprendistato più un anno ... nel quale avevo sgravi di contributi”.

Anche il part time è oggetto di valutazioni differenziate. Da una parte se ne sottolinea la funzionalità rispetto alle esigenze specifiche della manodopera femminile (“spesso sono loro a richiedere orari particolari per le loro esigenze”; “è molto utile, le mie collaboratrici sono tutte *part time*”); dall'altra se ne vedono i costi eccessivi (“come datore di lavoro, no. Anche se la qualità della ragazza part time è più alta, il costo ... è micidiale”) o la non funzionalità (“per poche ore al giorno non è costruttivo perché non hai il tempo di apprendere tutti i servizi, tutte le fasi, il rapporto con i clienti”).

La funzione del personale nel rapporto con la clientela spinge nella direzione del contratto di lavoro a tempo indeterminato (“può essere utile nel caso in cui ti serve una persona per tre mesi nel prefestivo, però non è il nostro caso... qui la cliente è sempre quella e il personale deve essere lo stesso e deve conoscere la cliente. Ogni ragazza ha una cliente, e si sono scelte a vicenda”; “il cliente ha bisogno di ritrovare sempre le stesse persone, e poi ... ci vuole tempo per imparare il sistema di lavoro di ogni negozio”; “questa non è una fabbrica, il cliente va seguito, si stabilisce una relazione professionale e quindi è necessario che le persone siano sempre le stesse”).

#### 3.4.7. I tempi dell'inserimento

La valutazione sui tempi relativi all'inserimento di nuovo personale, intesi come periodo nel quale le potenziali capacità professionali vengono rese effettive, si colloca, nella maggior parte dei casi, fra uno e due anni; circa metà dei rispondenti afferma che ci vuole oltre un anno, alcuni anche cinque anni. Un quarto degli intervistati collocano il tempo di apprendimento medio in circa un anno (poi ci sono differenze individuali anche molto ampie). Fra quanti individuano un tempo di formazione minore (alcuni indicano una grande variabilità per mansioni), un paio di intervistati, che hanno risposto circa un mese, precisano che loro assumono solo personale che ha già lavorato in altri

negozi e che si deve ambientare, ma non imparare ex novo (“se sa già lavorare... in una settimana sei inserita, mentre se è una ragazza nuova che non sa lavorare, ci vuole minimo un anno”). Generalmente i tempi di apprendimento sono comunque intesi come innestati sulla base della frequenza delle scuole professionali (“in un anno può imparare. Poi ci vuole esperienza. Ho bisogno di crescere ancora io che ho dieci anni di lavoro”; “ci vogliono due anni per imparare, però dopo aver fatto la scuola”; “le basi tecniche si possono imparare in un mese mentre il taglio, la piega o i lavori tecnici anche in un anno o due”)

Un parrucchiere specifica che il tempo di apprendimento è solo di un mese ... ma si tratta di un'impresa annessa ad una scuola di estetica.

#### *3.4.8. La formazione e l'aggiornamento*

Il settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone richiede un continuo aggiornamento anche per chi già lavora (che implica anche una certa gravosità sull'orario di lavoro). Anche settori che sulla carta hanno un ben più elevato livello di qualificazione e formazione richiesto ai dipendenti, difficilmente esprimono con la stessa intensità e passione il ruolo della formazione e dell'aggiornamento come parte organica della vita lavorativa: (“ci sono sempre nuove tecniche, il colore ha avuto molta evoluzione. Da un colore è stato creato il bicolore, dal bicolore a quello riflessato da applicare con rullo per dare un effetto di luce, etc. Nella colorazione, nei lavori tecnici, nella permanente, esce un prodotto nuovo continuamente. Per il taglio devi avere la base di come è fatta la testa, come casca il capello, etc.).

Anche chi è scettico sull'utilità della formazione, trova alcuni lati positivi (“è poco importante, questo è un lavoro bello perché uno se lo fa da sé... faccio corsi per sapere le tendenze, ma il corso con il maestro specifico davanti quasi mai”).

Ma di che tipo di formazione/aggiornamento si tratta? Le descrizioni degli intervistati riportano una tipologia abbastanza differenziata di eventi formativi, dal corso di aggiornamento fatto dalle case produttrici su nuovi prodotti, alla formazione tecnica, a volte fatta dagli stessi titolari, all'aggiornamento sulle tendenze moda. Non di rado le imprese sono disposte a investire risorse, di tempo ma anche monetarie, per questa attività (“Io ne faccio 2-3 l'anno. Di norma le ditte quando c'è il lancio del prodotto li invitano gratuitamente allo stage che fanno. Se vuoi cose più specifiche devi pagarle per conto tuo; oggi quasi tutte le ditte ti portano il servizio nel negozio. Io sono affiliato a ditte come L'Oréal, Wella, che se hai dei problemi chiami e ti mandano nel salone un consulente tecnico”; “i miei aggiornamenti sono mensili, per quel che riguarda il mio personale, hanno un aggiornamento due volte al mese. Abbiamo un'accademia a S. Croce e poi seguono i lanci moda; per ogni lancio moda gli facciamo fare sei giornate di formazione ... dopo il lancio moda c'è l'aggiornamento sulle forme, i colori e i tagli”; la moda cambia in continuazione, facciamo corsi di aggiornamento continuamente, un po' li paghiamo di tasca nostra, alcuni invece li forniscono le ditte”; “vengono fatti principalmente dalle aziende che comunque producono cosmetici o macchinari. Sono loro che organizzano corsi di massaggi o di cosmetologia che hanno poi rapporti che si affiancano a medici che danno corsi anche più teorici”). Nel campo dell'estetica le imprese cercano occasioni di aggiornamento in tutti quei campi che costituiscono mode, più o meno transitorie, che possono soddisfare fasce di clienti, come la medicina ayurvedica o i “fiori di Bach”.

Un numero consistente di imprese ha un rapporto “bilaterale” con l'aggiornamento, nel senso che non solo segue come discente (i titolari o i dipendenti) gli eventi formativi,

ma li organizza anche, oppure viene richiesto come docente per terzi: “noi facciamo corsi di formazione e di aggiornamento, li compriamo e li vendiamo. Li facciamo come utenti e poi dobbiamo sostenerli come formatori. Facciamo dei corsi importanti al livello europeo 2-3 volte l’anno e li vendiamo ogni 2-3 mesi”.

Praticamente nessuno degli intervistati è estraneo all’attività di aggiornamento: “Ormai non faccio più formazione, però faccio continuamente aggiornamento; sono io che porto innovazione”; “anche noi titolari dopo parecchi anni facciamo corsi di perfezionamento”.

#### *3.4.9. Formazione e aggiornamento: un investimento in tempo di lavoro*

Un problema non banale è quello dei tempi in cui portare avanti l’aggiornamento: in una attività ad alta intensità di lavoro, al lavoro (quello dei titolari come quello dei dipendenti), per valorizzarsi, è chiesto anche di farsi carico dei tempi di apprendimento e aggiornamento. Il tempo di lavoro tende allora a dilatarsi con i tempi dell’aggiornamento: “facciamo i corsi di aggiornamento e purtroppo sempre di domenica e lunedì, giorni in cui siamo chiusi, quindi è una cosa che richiede un minimo di sacrificio... devo dire con soddisfazione che non obbligo il personale e loro lo fanno perché gli piace... ho la presenza alternata di alcune ragazze a seconda del corso: quelle che gli piace la ricostruzione delle unghie vengono con me, quelle che gli piace il massaggio vanno a un altro”; *‘mini-stages*, mini corsi di aggiornamento, a volte sul taglio, a volte sul colore; volendo uno potrebbe aggiornarsi mensilmente, perché anche le ditte fanno spesso corsi... però io sono pigra”; “hanno fatto tutti i corsi obbligatori, ma quelli che contano veramente sono i nostri corsi di formazione. Quando non c’è da fare hanno le teste finte e si mettono lì a imparare”.

Intervengono allora i tempi morti dell’attività, o meglio la sua stagionalità, che viene utilizzata per reperire i tempi dell’aggiornamento e della formazione continua: “d’estate difficilmente facciamo aggiornamenti perché lavoriamo troppo. D’inverno invece ne facciamo spesso”; “siamo fermi da settembre a novembre, quando cambia la collezione moda facciamo formazione anche tre volte la settimana. Poi siamo di nuovo fermi a Natale, e da gennaio facciamo corsi tecnici che cambiano continuamente, mentre io che faccio taglio sono più impegnata a primavera”.

#### *3.4.10. Il punto di vista dei dipendenti: il percorso lavorativo*

Come si è detto all’inizio, alcune interviste hanno permesso anche una prima esplorazione del punto di vista dei dipendenti, che, va detto subito, non è molto diverso da quello degli imprenditori artigiani. C’è un dato strutturale che motiva questa affermazione. Tutti i lavoratori intervistati affermano che è possibile “mettersi in proprio” (solo uno afferma che è possibile, ma difficile), ed anzi la maggior parte esplicitano questo come un obiettivo desiderabile. Nella azienda dove lavorano vi sono prospettive di miglioramento in quattro casi su cinque (possibilità “limitate” nell’ultimo caso).

Tutti dichiarano che le informazioni avute nel corso del proprio iter formativo sono servite sul lavoro (si tratta, anche in questo caso, di un dato tutt’altro che banale o scontato), percorso formativo che in quattro casi su cinque è stato specifico rispetto alla professione di parrucchiere/estetista. Analogamente, per tutti gli intervistati, anche le altre esperienze lavorative, anche se incoerenti, “sono servite”.

Il percorso professionale è “coerente” (nel senso che si è svolto in mansioni/settori simili a quello attuale di lavoro) in due casi e “incoerente” in altri due (commercio,

turismo, industria calzaturiera); nell'ultimo caso quello attuale è il primo lavoro intrapreso (anche se dura da più di quattro anni). A parte questo ultimo caso, tutti gli altri intervistati segnalano che hanno lasciato di propria scelta e iniziativa il posto di lavoro precedente. In tre casi su quattro anche il primo posto di lavoro (all'ingresso nel mercato del lavoro) è stato abbandonato di propria scelta. Si ha dunque l'immagine non di un settore "di ripiego", ma, almeno entro certi limiti, scelto, da persone che hanno avuto la possibilità di esercitare una certa libertà di scelta sul mercato del lavoro. Per quanto i casi esaminati siano limitati, non è forse fuori luogo notare che tutti i percorsi "incoerenti" segnalano che i posti di lavoro volontariamente abbandonati erano a tempo indeterminato, mentre magari i percorsi più coerenti o interni al settore hanno previsto anche periodi di lavoro atipico (in un caso al nero).

#### *3.4.11. Il punto di vista dei dipendenti: l'organizzazione del lavoro*

Tutte le intervistate confermano l'immagine di una organizzazione del lavoro fluida: la regola è che la mansione "cambia abbastanza spesso", come anche (un po' meno) la postazione di lavoro. Questo cambiamento "orizzontale" frequente si traduce in un cambiamento "verticale" della mansione prevalente (cambiata più volte in quattro casi e una volta nel quinto) rispetto all'inizio del rapporto di lavoro corrente. Il tempo valutato come necessario per l'acquisizione delle competenze è vario, da 3 mesi a 4 anni: anche in questo caso c'è concordanza con le dichiarazioni degli artigiani titolari, che come abbiamo visto in precedenza offrivano valutazioni eterogenee.

Il modo per acquisire le competenze necessarie segue diversi binari, senza offrire una chiara prevalenza di alcuno di essi: l'affiancamento ai compagni di lavoro, la loro osservazione, la trasmissione di istruzioni, la frequenza di corsi appositi. I casi della vita lavorativa offrono opportunità abbastanza frequenti di arricchimento professionale; ad esempio una intervistata afferma "l'attività che più mi è assegnata sono le *meches* perché sia la titolare che l'altra dipendente hanno una certa età e non hanno esperienza con i nuovi metodi di *meches*. Quindi fin da quando sono arrivata questa mansione è stata affidata a me".

E' unanime la valutazione della osservabilità dei risultati dell'esperienza lavorativa in termini di diversa qualità: in altre parole non ci sono margini per comportamenti opportunistici, che pure secondo una parte della letteratura economica costituiscono la regola nel lavoro dipendente.

Il controllo sui tempi di lavoro, sulle sequenze, sul modo di lavorare, è ripartito fra gli intervistati circa per metà fra "una certa autonomia" e il controllo del titolare/imprenditore.

L'unità locale dei servizi all'estetica e al benessere è abitualmente una microimpresa: si tratta però di un microcosmo abbastanza ricco di relazionalità: l'organizzazione del lavoro prevede frequenti trasmissioni di informazioni tecniche da parte dei superiori (2 casi, saltuarie in altri due), frequenti scambi di pareri (quattro casi, saltuari in un altro), frequenti scambi di pareri fra dipendenti (due casi, saltuari in altri due). Tutti gli intervistati sottolineano l'importanza delle relazioni dirette con la clientela (anche se l'intervistata più "anziana" –comunque con meno di quaranta anni- aggiunge che "ci vuole pazienza: negli anni ho scoperto che c'è molta ignoranza fra la gente").

L'orario di lavoro costituisce un punto se non di crisi, di contraddizione in questo modello organizzativo che rischierebbe di apparire idilliaco: si tratta di orari lunghi, non sempre compatibili con i propri tempi di vita ("come mamma questo lavoro non da possibilità... prima o poi le lavoratrici si trovano nella condizione di doversi dividere



fra lavoro e figli”) in cui un paio di intervistati segnalano che gli straordinari (frequenti, salvo che per una intervistata) non vengono abitualmente retribuiti. Una intervistata aggiunge anche che “Nei piccoli negozi è difficile perché non gli importa niente dei tuoi singoli diritti. Se io faccio sciopero creo problemi solo all’altra dipendente, non certo al mio titolare. In questo settore c’è molto sfruttamento, salari bassi, straordinari non pagati e diritti zero. Ci sono apprendisti che non vengono pagati perché non fanno la scuola.”. Un elemento di disagio potrebbe essere anche costituito dalla frequenza dei cambiamenti di orario (avvenuti in tre dei casi intervistati).

### 3.5. Le caratteristiche del servizio erogato

In questo paragrafo l’attenzione verrà focalizzata su una descrizione approfondita di come si articola il servizio erogato e delle categorie che lo caratterizzano, ponendosi da lato dell’offerta.

L’erogazione dei servizi viene prestata secondo la formazione e l’esperienza del personale; il livello di personalizzazione è molto elevato, adattandosi alle esigenze del cliente, nonché modellando queste ultime in base anche all’esperienza del personale e a quello che meglio si adatta al cliente secondo le sue caratteristiche personali. In generale il *driver* principale che orienta il processo di erogazione è rappresentato dal cliente e dalle sue esigenze, anche se mediate dall’artigiano “consulente”.

La maggior parte degli studi più recenti concorda sul fatto che la qualità di un servizio è costituita da tre componenti fondamentali (Cherubini S., 1990; Eiglier P., Langeard E., 1988; Kotler P. et al., 1999; Pledger Bebko C., 2000):

- la *qualità percepita* dal cliente, la quale è la più importante ed è sulla base di questa che il cliente formerà il suo livello di gradimento e sarà più o meno propenso a richiedere i servizi dell’impresa erogatrice o ad ampliarli;
- la *qualità tecnica*, che definisce gli elementi della prestazione primaria, ovvero cosa l’organizzazione si impegna a fare per il cliente; possiamo pensare, per esempio, all’acconciatore che si impegna a rendere meglio presentabile il cliente con un taglio di capelli all’ultima moda o all’estetista che intende apportare benessere con un massaggio adeguato alle caratteristiche fisiche del cliente;
- la *qualità funzionale*, relativa al come viene erogata la prestazione di base; tale elemento riguarda soprattutto gli aspetti organizzativi, come per esempio il comportamento e la professionalità del personale addetto o la facilità di accesso alle attività in termini di ubicazione, orari e tempi di attesa.

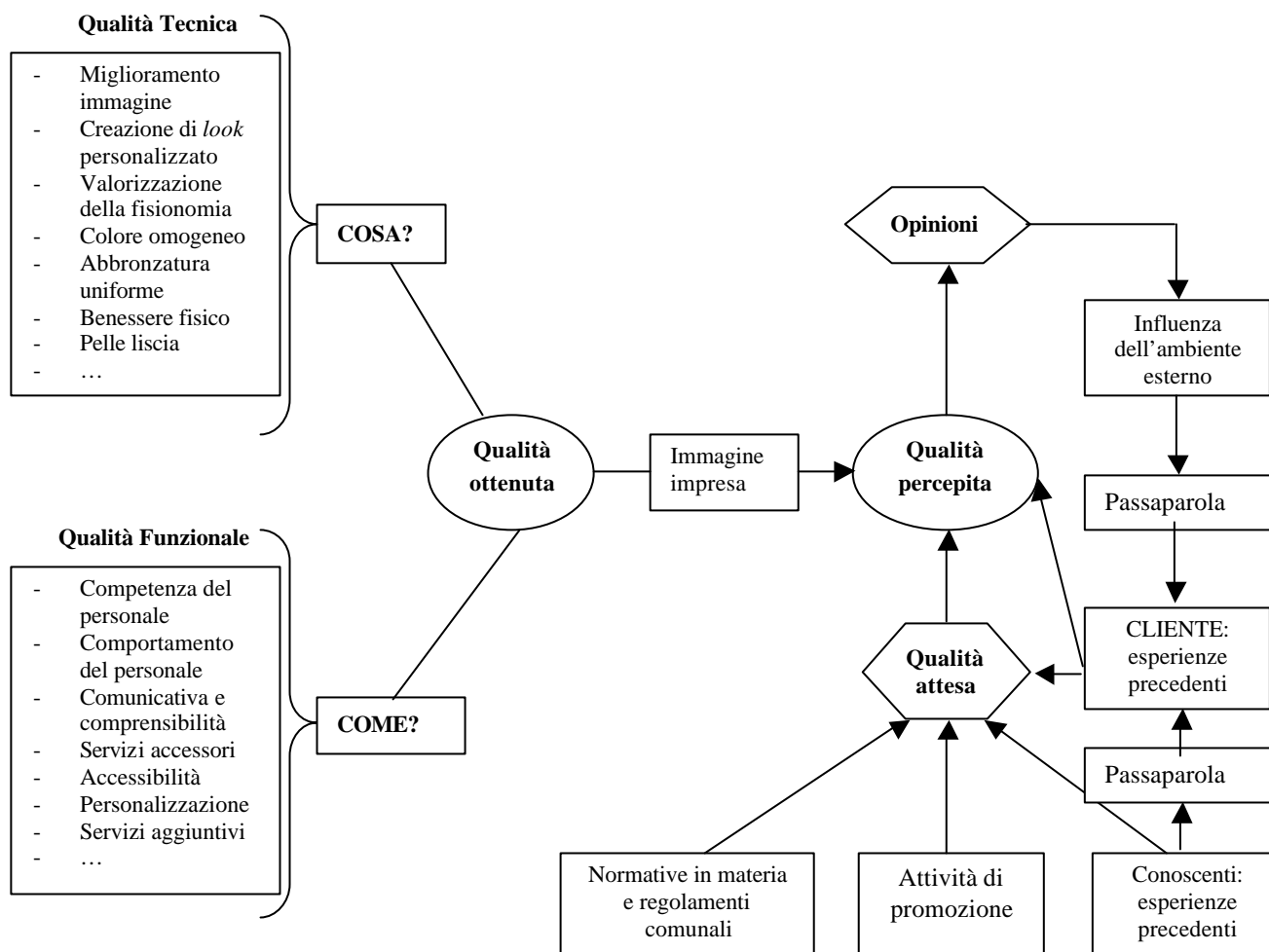
Sulla percezione della qualità da parte del cliente influiscono, oltre alle componenti qualitative tecniche e funzionali, i seguenti fattori:

- l’immagine che il cliente ha dell’impresa che eroga il servizio, derivante dalla qualificazione della presenza dell’impresa nell’ambiente e risultante da una serie di fattori rappresentati da: le comunicazioni e le procedure atte a veicolare l’informazione; i fattori infrastrutturali, quali l’ubicazione, gli edifici e le attrezzature dell’ufficio (o del negozio); i comportamenti riguardanti sostanzialmente il personale di contatto; i servizi erogati;
- l’attesa di prestazione (*qualità attesa*) che l’utente si è formato, la quale è la risultante di vari aspetti come per esempio le precedenti esperienze avute con la

stessa impresa o con altre imprese. Si pensi per esempio al caso in cui una persona abbia sperimentato più acconciatori o estetisti rispetto a quello abituale, all'influenza dei consigli e delle esperienze di amici e parenti.

Le considerazioni sopra riportate costituiscono il modello interpretativo della qualità del servizio, sintetizzato in **Figura 3.5** e adattato alle caratteristiche di un generico artigiano operante nei servizi al benessere.

Figura 3.5. Modello interpretativo della qualità del servizio adattato ad un generico artigiano dei servizi al benessere



Fonte: adattamento da Cherubini S., 1990

Tuttavia anche se abbiamo riportato alcuni elementi distintivi della qualità dei servizi in generale risulta molto più complesso riuscire a definirne in maniera chiara e netta la qualità di un servizio rispetto a un prodotto, come per esempio una borsa o un paio di scarpe. È alquanto arduo riuscire ad identificare il livello qualitativo di un servizio dal momento che il carattere di intangibilità, connaturato alla definizione di servizio,

implica che raramente si riusciranno ad individuare dimensioni “fisiche”, come *performance*, caratteristiche funzionali o costi di manutenzione che possono essere misurate e prese come *benchmark*; per esempio è molto difficile riuscire a trovare un accordo sulla qualità di un certo taglio di capelli, considerando che il cliente “compra” anche un momento di relax, di socialità e di distensione insieme ad un risultato che dura nel tempo<sup>3</sup>. La mancanza di separazione fra produzione e consumo significa che la qualità di un servizio deve essere definita sia riferendosi al processo di erogazione sia riferendosi al modo in cui il risultato è percepito e valutato dal cliente/utente; diviene quindi molto difficile riuscire a quantificare delle misure di riferimento in base alle quali misurare il processo di erogazione e la percezione da parte del cliente/utente.

Il fornitore, al fine di valutare la qualità del servizio, deve essere in grado di determinare il modo in cui il cliente riesce a percepirne la qualità; abbiamo visto che su quest’ultima vi influiscono la qualità ottenuta e la qualità attesa (figura ). Le componenti qualitative tecniche e funzionali vengono mediate dall’immagine che il cliente si è costruito dell’impresa erogatrice; si tratta di componenti che tendono a portare il cliente ad effettuare una valutazione che non è propriamente oggettiva e quindi diviene difficilmente definibile. Se sussiste un *mismatch* tra qualità percepita e qualità attesa dal cliente (ovvero la prima è al di sotto delle attese), allora siamo in presenza di un *gap* qualitativo. Ecco che per migliorare il livello di qualità del servizio e prevenire tale *gap* le imprese devono concentrarsi sui fattori determinanti la qualità dello stesso. La letteratura esistente in materia di marketing dei servizi ha individuato i seguenti indicatori per valutare la qualità di un servizio (Parasuraman A. et al., 1991; Kotler P., Scott W.G. 1999):

- *affidabilità*, che riguarda la capacità dell’impresa di rispettare gli impegni presi, fornendo il servizio giusto al momento giusto e implica accuratezza e correttezza;
- *responsabilità*, che riguarda le capacità e il rispetto delle tempistiche degli addetti nell’erogare la prestazione;
- *competenza*, la quale fa riferimento alle conoscenze, al *know – how* e agli *skill* degli addetti ai fini dell’erogazione della prestazione, ciò è connesso anche con la capacità di aggiornamento;
- *accessibilità*, la quale è relativa alla facilità nell’accedere alla prestazione per il potenziale cliente e quindi significa tempi di attesa non lunghi, orario aderente alle necessità dei clienti e localizzazione non scomoda;
- *cortesia*, che riguarda la disponibilità, la gentilezza, la cordialità e la considerazione nei confronti della clientela;
- *comunicazione*, che riguarda la capacità del personale aziendale nel relazionarsi con la clientela e nel fornire tutte le informazioni necessarie alla comprensione dei servizi offerti;
- *credibilità*, che è relativa al rispetto e alla cura degli interessi del cliente, al fine di guadagnarsi la sua fiducia e di costruirsi una solida reputazione;
- *sicurezza*, che attiene alla mancanza di pericolo e di rischiosità del servizio nei confronti del il cliente;
- *conoscenza del cliente*, che riguarda la capacità di comprendere le esigenze del cliente, riuscendo ad interpretare e a capire le sue richieste, cercando di personalizzare l’erogazione della prestazione;

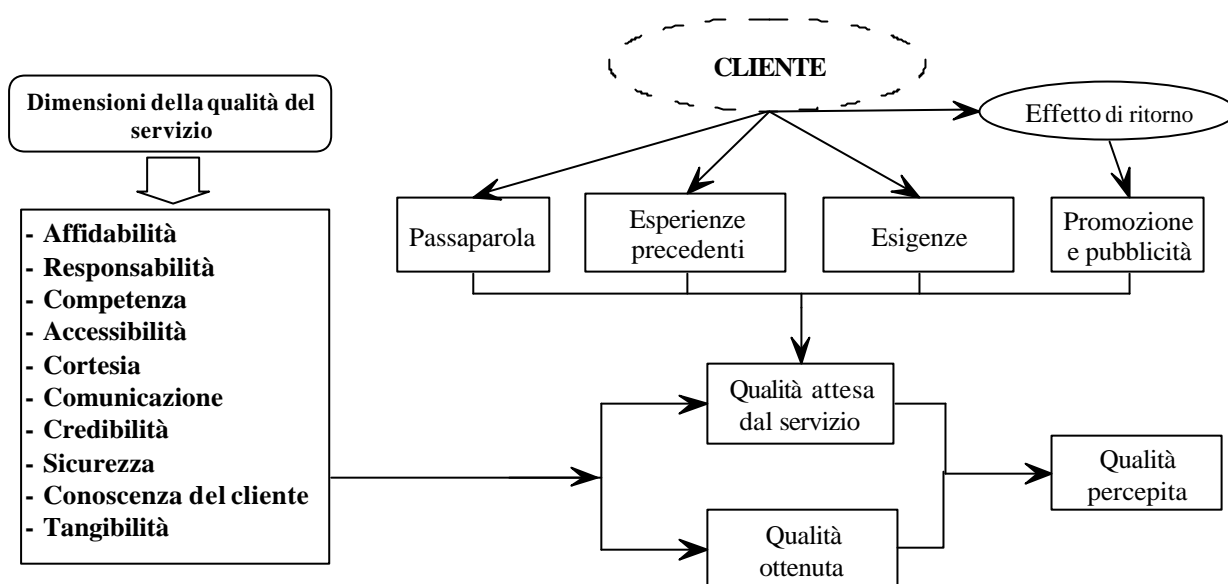
---

<sup>3</sup> Ovviamente si intende nell’arco di qualche settimana, o di qualche mese; ciò dipende dal tipo di servizio che si richiede, ma anche dal tipo di cliente che lo richiede; per esempio per alcune donne può essere normale andare dal parrucchiere e/o dall’estetista tutte le settimane.

- *tangibilità*, che riguarda l'ambiente fisico, l'apparenza del personale, gli strumenti utilizzati per l'erogazione della prestazione e tutto quello che può consentire una rappresentazione tangibile del servizio.

Nello schema di seguito riportato (**Figura 3.6**) sono state esposte le dieci dimensioni caratterizzanti la qualità di un servizio, descritte in precedenza. Nella figura abbiamo mostrato come l'impatto delle dieci dimensioni atte ad influire sulla qualità del servizio percepita dal cliente sia fortemente correlato ai fattori che derivano dalle componenti della qualità illustrati nella precedente **Figura 3.5**.

Figura 3.6. Le dimensioni della qualità del servizio e il loro impatto sulla qualità percepita dal cliente



Fonte: adattamento da Kotler P. et al., 1999

Come già esposto nel paragrafo introduttivo (par. 3.1), agli artigiani intervistati abbiamo chiesto di descrivere il loro approccio nei confronti di alcune delle dimensioni che influiscono sulla percezione del livello qualitativo della clientela. Le dimensioni che abbiamo considerato e opportunamente adattato alle nostre finalità sono le seguenti: accessibilità; capacità di risposta; comunicazione e personalizzazione del servizio; tangibilità; affidabilità. Alcune dimensioni sono state accorpate; in particolare la dimensione capacità di risposta comprende la responsabilità e la credibilità; la dimensione comunicazione e personalizzazione del servizio invece comprende la conoscenza del cliente, la competenza, la sicurezza e la cortesia, oltre ovviamente alla comunicazione. Siamo consapevoli del fatto che si tratta di una interpretazione unilaterale e parziale della qualità, in quanto sulla base della nostra indagine qualitativa ci siamo posti dal lato dell'offerta, al fine di valutare l'approccio caratterizzante gli artigiani interpellati nell'erogazione dei servizi. Per un'analisi più completa sarebbe stato necessario anche avere il punto di vista della clientela, ponendosi dal lato della domanda; ciò avrebbe richiesto un elevato numero di ulteriori interviste, andando oltre le finalità del presente lavoro. In altre parole abbiamo effettuato una sorta di valutazione *a priori* sull'impatto delle modalità di erogazione delle prestazioni rispetto agli indicatori individuati.

Di seguito verranno riportate le risultanze emergenti dalle interviste effettuate per ciascuna dimensione considerata.

### *3.5.1. Accessibilità*

Questa dimensione è stata individuata in base alle domande riguardanti: tipologia di orari di apertura; criteri seguiti per definire gli orari; tempi medi di attesa per i clienti; misure, eventualmente adottate per ridurre i tempi di attesa.

La definizione degli orari cerca di andare incontro alla clientela; sostanzialmente vi sono varie fasce di orario anche se nella maggior parte dei casi viene proposto l'orario continuato. La fascia oraria cui maggiormente viene fatto ricorso è quella dalle 9 alle 19, adottando un sistema di turnazione interno tra gli addetti<sup>4</sup>. Altre varianti possono essere orario spezzato (8,30-13; 15-19) dal martedì al giovedì (lunedì è giorno di chiusura) e orario continuato venerdì e sabato, con possibilità di prolungamento fino alle 22 in alcuni casi. L'importanza dell'orario continuato è rilevabile anche dal fatto che la fascia oraria che va dalle 13 alle 15 è quella caratterizzata dal maggior afflusso medio di clienti nell'arco della giornata; per esempio un titolare di un centro estetico ha precisato che "l'ora della pausa pranzo è molto richiesta perché le persone che lavorano lontano da casa approfittano di quell'intervallo per farsi i trattamenti di cui necessitano, di modo che a fine serata possono tornare tranquillamente a casa"<sup>5</sup>.

Solitamente i clienti vengono ricevuti su appuntamento e negli acconciatori o nei centri estetici più strutturati viene effettuata anche la consegna di un tagliando di prenotazione che indica il giorno e l'ora, quando la prenotazione viene effettuata dal cliente di persona; anche se il metodo di prenotazione più diffuso è l'utilizzo del telefono. Alcuni acconciatori ricevono su prenotazione il venerdì e il sabato, mentre per i restanti giorni i clienti vengono ricevuti senza appuntamento; si tratta comunque di una modalità maggiormente diffusa tra gli acconciatori per soli uomini. Nell'estetica viene fatto ricorso solo alla pratica dell'appuntamento; gli appuntamenti vengono presi secondo una cadenza temporale che consente di tener conto del tempo necessario per eseguire un certo servizio ("il sistema di prenotazione funziona in base al calcolo approssimativo del tempo necessario per il servizio che viene richiesto").

I tempi medi attesa sono in linea di massima molto contenuti e ridotti al minimo (circa 5-10 minuti), dal momento che la prenotazione dell'appuntamento è funzionale allo smaltimento scaglionato dei clienti, rispettando gli appuntamenti presi; per la riduzione dei tempi medi viene adottata comunque una gestione efficiente del tempo di lavoro ("se per fare un colore ci vuole mezz'ora di posa, in quella mezz'ora cerchiamo di effettuare una piega o un taglio su un altro cliente"). Nel rispettare i tempi degli appuntamenti è fondamentale cercare di velocizzare il lavoro mantenendo inalterato il livello qualitativo; ciò ovviamente è fortemente dipendente dall'esperienza.

### *3.5.2. Capacità di risposta*

Per l'analisi di questa dimensione si è fatto riferimento a domande relative a: monitoraggio dei tempi riguardanti l'erogazione delle prestazioni; eventuali accorgimenti usati per ridurre i tempi di erogazione delle prestazioni.

---

<sup>4</sup> In generale abbiamo riscontrato che l'orario continuato è articolato su fasce orarie anche maggiormente variegata, come per esempio martedì e giovedì dalle 9 alle 17; mercoledì 11-17; venerdì e sabato 9-19, con possibilità di prolungamento fino alle 22.

<sup>5</sup> Ciò vale soprattutto per quei negozi ubicati nelle zone urbane ad alta concentrazione di attività legate al terziario impiegatizio come uffici pubblici e privati.

Per i clienti abituali, soprattutto quelli maggiormente frequenti, i tempi di erogazione della prestazione vengono mediamente monitorati al fine di ricavare un tempo medio per la gestione degli appuntamenti. Ciò porta ad un miglioramento dei tempi di risposta, senza pregiudicare la qualità del servizio; per esempio nell'acconciatura per un taglio ed una piega, attraverso i vari corsi di formazione e di aggiornamento, i tempi in media sono stati ridotti da circa un'ora a circa quaranta minuti; tuttavia in qualche caso è stato evidenziato che "per molte persone se si finisce troppo presto non va bene"; in altre parole un tempo medio di erogazione della prestazione non breve può servire ad incrementare la percezione del livello qualitativo da parte del cliente, anche se ciò va ad intaccare e ad allungare il tempo medio di attesa del cliente successivo. Nell'ambito dell'estetica è strategico ridurre al minimo, se non eliminare totalmente, i tempi di attesa; come abbiamo precisato al punto precedente diviene rilevante riuscire a scandire gli appuntamenti in base alla stima dei tempi medi per i servizi richiesti e prenotati dai clienti ("ogni servizio ha le sue tempistiche: un massaggio dura circa un'ora, così come per fare un pedicure o una pulizia; etc..."). Tuttavia è più difficile in questo microsettore di attività riuscire a ridurre i tempi coniugando efficacia ed efficienza, in quanto per la maggior parte dei servizi erogati non è possibile scendere al disotto di determinate tempistiche, senza andare a compromettere la qualità del servizio.

Per esempio, nell'ambito dell'acconciatura, abbiamo individuato un negozio che caratterizza la propria attività come *quick service* sia per uomo che per donna, il quale svolgono le fasi di lavaggio, taglio e qualche servizio aggiuntivo minimo (lampada e/o pedicure e manicure), riducendo comunque al minimo le attività nelle fasi principali; per esempio nella maggior parte dei casi non viene impiegato il casco.

In ogni caso è fondamentale non essere eccessivamente rapidi, essendovi tempi fisiologici al di sotto dei quali non è possibile scendere in quanto ciò pregiudicherebbe la qualità della prestazione.

### 3.5.3. *Comunicazione e personalizzazione del servizio*

Le domande di riferimento per questa dimensione hanno riguardato: modalità di richiesta del servizio; effettuazione di controlli sulle caratteristiche del cliente per individuare i prodotti adeguati da usare e il servizio erogato; chiarezza nelle informazioni fornite alla clientela; modalità di interazione e capacità di ascolto delle esigenze della clientela; ruolo dei rapporti informali instaurati con i clienti; importanza della fidelizzazione.

Solitamente con il cliente viene instaurato fin dall'inizio un rapporto fortemente interattivo, orientato alle esigenze del cliente e improntato ad un'elevata informalità, come abbiamo peraltro accennato nel paragrafo 3.2. Il parrucchiere in particolare, sia per uomo che per donna, rappresenta un momento di relax per il cliente ed è quindi fondamentale metterlo a suo agio da parte dell'artigiano, adattandosi ai diversi tipi di carattere delle persone ("in questo mestiere si diventa anche un po' psicologi. C'è la persona più chiusa, quella più aperta, che ama scherzare o quella che ha bisogno di parlare di cose più serie [...]"); molto calzante in tal senso è quanto ci ha detto uno degli acconciatori intervistati: "i capelli sono importanti però la cosa più importante è quanto sta bene il cliente in bottega. Non ci devono essere tensioni; ci deve essere tranquillità. Il parrucchiere è cambiato tanto negli anni; mio padre faceva il parrucchiere e io andavo in bottega con lui fin da piccolo. Allora era un posto di ritrovo come il bar, i clienti andavano lì, chiacchieravano, poi si facevano la barba, raccontavano tutto di casa, e per certi versi questa atmosfera ancora la possiamo ritrovare. Però nel corso del tempo noi

parrucchieri abbiamo preso il posto del prete e del dottore perché il dottore non lo trovi più, è sempre impegnato e il prete lo stesso, bisogna telefonargli per trovarlo. L'unico posto dove la gente si mette a sedere e parla è rimasto il parrucchiere. Fare i capelli è importante perché nasce una sorta di filo invisibile tra noi e il cliente [...]. Si deve instaurare una sorta di *feeling* tra noi e il cliente”.

Analogo discorso comunque vale per l'estetista di fiducia, come ha sottolineato un titolare di un centro estetico: “La persona dall'estetista si mette completamente a nudo e quindi l'instaurazione di un rapporto informale, cordiale e complice, intriso di un certo grado di confidenza, costituisce una normale conseguenza. Quando una persona si toglie gli abiti, per esempio per farsi fare un massaggio, è come se si spogliasse di tutte le vergogne, di tutti i problemi, di tutti i complessi, ma soprattutto è come se si liberasse dall'ossessione di non accettarsi o di non piacersi [...]”.

Per un'adeguata personalizzazione del servizio a monte abbiamo individuato, nella descrizione del processo di lavoro (cfr. par 3.2), la fase di consulenza la quale è finalizzata a capire le esigenze del cliente e a sviluppare un servizio altamente personalizzato, considerando le sue richieste, ma anche il tipo di capello, il tipo di pelle e il suo stile; è abbastanza diffusa per esempio la prassi che consiste nel far vedere al cliente una rivista specializzata o un *book* fotografico che illustra vari tipi di acconciature.

In qualche caso viene realizzata la scheda cliente su Personal Computer, in modo da poterla ritrovare velocemente e con comodità ogni volta che il cliente ritorna; la scheda, sia elettronica che cartacea, può essere anche utilizzata, per valutare il livello di soddisfazione dei clienti fedeli; anche se il metodo può sembrare blando, ciò può costituire un utile strumento di lavoro per migliorare il servizio (“alle clienti facciamo compilare schede ben precise: se è soddisfatta del colore, del suo *look* e se ha problemi di allergie”).

Inoltre è fondamentale, da parte del personale, fornire informazioni complete sul tipo di servizi erogati ai clienti e cercare di fornire consulenza a tutti anche ai clienti caratterialmente maggiormente “chiusi”.

Un altro aspetto di rilievo è l'attuazione di relazioni informali e cordiali, che ben si correla ad un'elevata qualità del servizio (“la qualità del servizio è pari alla cordialità e al dialogo”); tale modalità relazionale viene attuata principalmente con tutte le tipologie di clientela, perché in alcuni casi è stato fatto notare che “il cliente fidelizzato non è più importante degli altri”, in quanto è giusto mettere tutti i clienti sullo stesso piano; ciò influisce non solo sulla soddisfazione dei clienti ma anche sul loro ritorno.

Comunque la fidelizzazione nel settore dei servizi al benessere assume un certo rilievo e vengono adottati vari accorgimenti per fidelizzare i clienti, come per esempio spesso vengono rilasciate tessere punti, che consentono, dopo il raggiungimento di un certo punteggio di poter usufruire di sconti e/o di avere prodotti omaggio. Un cliente fidelizzato e soddisfatto per esempio può portare all'acconciatore o al centro estetico nuovi clienti tramite il vecchio, classico ed efficace “passaparola”.

Nell'ambito dell'estetica la fidelizzazione dei clienti, almeno per un certo periodo di tempo, è anche uno “sbocco” naturale, essendo la conseguenza del fatto che la maggior parte dei servizi erogati vengono reiterati con una certa cadenza temporale (per esempio una volta alla settimana o ogni quindici giorni); in questi casi vengono proposte forme di abbonamenti e sconti connessi alla reiterazione dei servizi (“[...] un trattamento per il corpo può comprendere dalle dieci alle quindici sedute, quindi proponiamo forme di

abbonamento in modo che il cliente abbia uno sconto, incentivando anche il cliente a seguire tutti i trattamenti”).

#### 3.5.4. *Tangibilità*

Per questa dimensione abbiamo considerato lo stile e l’arredamento del negozio.

In molte attività è stata rilevata una certa propensione al rinnovo dell’arredamento del negozio, seguendo l’evoluzione delle tendenze moda, o mantenendo uno stile classico ma aggiornato, e richiedendo spesso la consulenza di architetti; alcuni negozi hanno arredamenti molto particolari, come per esempio in stile giapponese. Altri elementi che contribuiscono a fornire una certa tangibilità sono rappresentati dall’abbigliamento del personale (di tendenza oppure con una sorta di divisa del negozio), dall’impiego di strumenti di lavoro nuovi, rispettando le procedure igieniche stabilite nei regolamenti comunali, dall’utilizzo di prodotti di qualità elevata e dalla diffusione di musica abbinata allo stile del negozio; per esempio se il negozio è in stile giapponese verrà abbinata musica orientale e/o *New Age*. In tal senso la diffusione nell’ambiente di musica adeguata, rappresenta un utile strumento di comunicazione e di trasmissione dell’immagine e dello stile del negozio, perché è in grado di comunicare, attraverso un linguaggio universale, emozioni a un vasto pubblico.

La musica, inoltre, si caratterizza per un’alta capacità evocativa che consente di comunicare l’immagine e i valori di un servizio; a livelli più elevati vi sono numerosi esempi di come associare marchi a promozioni legate alla musica e a prestigiosi artisti conferisce grande credibilità tra il proprio pubblico di riferimento.

#### 3.5.5. *Affidabilità*

In questo caso abbiamo chiesto agli intervistati di esprimere una sorta di autovalutazione della qualità dei servizi erogati.

Gli artigiani interpellati in media cercano di esaudire tutte le richieste dei clienti, attribuendo molta importanza alla preparazione e alla qualificazione del personale. In tal senso il livello di preparazione degli addetti è giudicato molto positivamente, anche se l’aggiornamento continuo costituisce una prerogativa fondamentale (come abbiamo visto anche nel precedente paragrafo 3.4) per garantire un livello di affidabilità del servizio che sia all’altezza delle richieste della clientela, essendovi sempre margini di miglioramento.

Non è stato semplice esprimere un’autovalutazione della propria attività da parte degli artigiani intervistati; in media comunque l’autopercezione della resa dei servizi sul cliente è positiva e nel caso dell’acconciatura un artigiano ha precisato che “per tutte le clienti che hanno fiducia nel parrucchiere, il proprio parrucchiere è il migliore”. Un altro indicatore indiretto dell’affidabilità e del buon livello dei servizi erogati è rappresentato dall’elevata quota di clienti abituali (circa il 75%) i quali rappresentano la base consolidata di clientela fidelizzata su cui gli artigiani implementano e migliorano anche la loro politica di fidelizzazione. Tuttavia nell’ambito delle acconciature femminili il livello di fidelizzazione tende a scendere e si riscontra un maggior ricambio della clientela, con una quota di clienti stabili che si riduce drasticamente intorno al 30%; da rilevare che non sempre ciò è giudicato negativamente in quanto il continuo ricambio di clienti secondo un acconciatore “produce un movimento continuo che imprime maggiore fantasia; offre la possibilità di crescere e di cambiare”.



### 3.6. L'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce

La conclusione della parte qualitativa è stata articolata in due parti: nel presente paragrafo cercheremo di costruire una semplice matrice SWOT per il settore studiato; nel paragrafo successivo verrà proposto un adattamento della catena del valore di Porter. Il termine SWOT costituisce un acronimo di origine anglosassone che sta per *Strengths* (punti di forza), *Weaknesses* (punti di debolezza), *Opportunities* (opportunità) e *Threats* (minacce); la matrice SWOT serve a confrontare i principali fattori e cambiamenti ambientali con i punti di forza e di debolezza delle imprese. L'analisi SWOT è una metodologia sviluppata nell'ambito della ricerca di *marketing*, con particolare riferimento all'analisi delle strategie di prodotto; tuttavia è stata adattata anche al *marketing* territoriale, alla progettazione dello sviluppo locale e all'analisi del contesto settoriale, come è il nostro caso.

La matrice viene suddivisa in quattro aree, ciascuna dedicata ai punti di forza, ai punti di debolezza, alle opportunità e alle minacce; essa può essere riferita a un settore, un gruppo di imprese, ad un prodotto, ad una iniziativa, ad un investimento e ad un progetto. La finalità precipua dell'analisi SWOT dovrebbe essere quella di cambiare gli atteggiamenti mentali degli operatori o delle aziende di fronte alle situazioni critiche, analizzando la questione da quattro angolazioni diverse e contrastanti; è utile inoltre per focalizzare le attività nelle aree di forza e dove risiedono maggiori opportunità.

Lo schema da noi presentato in **Figura 3.7** costituisce una semplice, ma utile rappresentazione sintetica sia di quanto indicato dagli artigiani intervistati e sia di quanto abbiamo discusso nel corso di questo capitolo e del lavoro nel suo complesso.

Figura 3.7. Schema SWOT emergente dalle interviste qualitative realizzate presso gli artigiani dei servizi all'estetica e al benessere delle persone

Punti di Forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualità del servizio</li> <li>▪ Risorse umane qualificate e specializzate</li> <li>▪ Reputazione e fiducia</li> <li>▪ Tempestività di adattamento ai cambiamenti della domanda</li> <li>▪ Rispetto dei tempi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dimensione dell'impresa</li> <li>▪ Localizzazione</li> <li>▪ Capacità finanziaria</li> <li>▪ Difficoltà di ricambio imprenditoriale</li> <li>▪ Difficoltà di reperimento personale specializzato</li> </ul>
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esistenza di una cultura imprenditoriale</li> <li>▪ Investimenti in formazione professionale</li> <li>▪ Cambiamento delle tendenze moda</li> <li>▪ Cambiamento delle esigenze della clientela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variazioni di prezzo delle forniture</li> <li>▪ Fattori burocratici e amministrativi</li> <li>▪ Variazioni della qualità dei prodotti impiegati</li> <li>▪ Concorrenza crescente delle attività ubicate in centri commerciali e legati a catene in <i>franchising</i></li> </ul>

I punti di forza e di debolezza non servono ad elencare certo tutte le caratteristiche riguardanti le aziende e il settore analizzati, ma solo quelle che secondo gli imprenditori intervistati possono rappresentare elementi critici. Un elenco eccessivamente lungo, rischia di rendere difficile la focalizzazione sui concetti cardine e di rendere difficile poter discriminare gli elementi realmente importanti. Le opportunità e le minacce servono ad identificare e ad anticipare le evoluzioni e gli sviluppi dell'ambiente esterno

(locale e anche globale) che potrebbero andare ad impattare sulle attività svolte dalle imprese del settore studiato. In un'ottica generica e di analisi macroambientale le opportunità possono essere rappresentate dal miglioramento del clima economico, dallo sviluppo demografico, dagli ampliamenti del mercato, dai miglioramenti della tecnologia; le minacce possono derivare dalla modifica dell'attività competitiva con l'introduzione di nuove "regole del gioco" e di nuovi attori cui è difficile adattarsi, dai cambiamenti demografici, dal peggioramento del clima economico e dagli effetti limitanti della legislazione di settore.

Riferendosi al caso del settore da noi studiato prima di commentare meglio quello che emerge dalla **Figura 3.7** vogliamo premettere che la maggior parte degli artigiani intervistati alle domande utili per l'analisi SWOT hanno fornito risposte eccessivamente ottimistiche e positive, a nostro parere; in altre parole denotano una minore attenzione nei confronti di elementi che potrebbero generare situazioni problematiche, riuscendo con molta difficoltà a mettere a fuoco i fattori di debolezza interni. Questa difficoltà di "messa a fuoco" potrebbe essere interpretata come elemento negativo, anche se ciò si correla ad una certa staticità del settore (cfr. par. 1.5). Comunque abbiamo cercato di riprodurre uno schema, maggiormente aderente alla realtà riferendoci anche a quanto emerge dai paragrafi precedenti di questo capitolo e dal precedente capitolo 2.

I punti di forza corrispondono sostanzialmente ai principali fattori di competitività individuati nel paragrafo 2.5 (**Figura 2.40**); quello principale è rappresentato dalla qualità del servizio, la cui importanza è stata ampiamente illustrata nel precedente paragrafo 3.5. A proposito delle risorse umane abbiamo evidenziato nei paragrafi precedenti (2.4; 3.3; 3.4; 3.5) quanto sia importante la specializzazione e la formazione continua per rimanere al passo con l'evoluzione delle tendenze e che è proprio grazie alla specializzazione e al ruolo dell'apprendimento che è possibile porre l'accento sugli altri tre punti di forza. Questi ultimi sono rappresentati da: costruzione di una solida reputazione e "conquista" della fiducia del cliente; tempestività di adattamento ai cambiamenti della domanda; rispetto dei tempi nell'erogazione della prestazione. Anche i punti di debolezza rappresentano una sintesi delle criticità interne emerse nel corso di questo lavoro; l'unico elemento che "stride" è la localizzazione, che nell'indagine quantitativa era stata indicata come punto di forza da circa il 60% delle imprese. Ciò forse dipende anche dalla lontananza da zone maggiormente trafficate di alcune delle imprese intervistate nella fase qualitativa. La difficoltà di ricambio generazionale e la difficoltà di reperimento di personale specializzato sono due punti di debolezza strettamente collegati; se consideriamo che molte imprese sono unipersonali o familiari ben si comprende che la difficoltà nel reperire bravi "lavoranti" rischia di minare alla base la possibilità di rigenerazione dell'impresa stessa. Comunque, a nostro parere, l'elemento di debolezza che potrebbe destare qualche preoccupazione, insieme alle difficoltà di reperimento del personale specializzato, è rappresentato proprio da quella difficoltà di trovare (o di non voler vedere) gli elementi deboli interni alla catena di attività di cui dicevamo nel precedente capoverso; anche questo è un dato su cui riflettere.

Le opportunità inquadrano alcuni punti, all'apparenza generici, ma se opportunamente sviluppati potrebbero determinare un contributo molto positivo al rafforzamento delle attività di questo settore. L'esistenza di una cultura imprenditoriale deriva dal fatto che la Toscana sta diventando una regione dove le attività turistiche assumono sempre maggior rilievo, virtù della presenza di un solido patrimonio storico – artistico – culturale; tutto questo è favorevolmente percepito nei confronti di un'accumulazione di

un humus culturale positivo che ben si intreccia anche con le attività riguardanti il benessere e l'estetica delle persone. Gli investimenti in formazione professionale rappresentano un aspetto fortemente strategico, proprio in virtù del ruolo di rilievo che assume la formazione professionale in un settore come questo e divengono fondamentali per adeguarsi in modo positivo all'evoluzione delle tendenze moda, ma soprattutto per cogliere quelle opportunità rilevanti che derivano dai cambiamenti delle esigenze della clientela, cercando anche di anticiparli.

Riguardo alle minacce in questo caso si tratta di aspetti connessi in maniera diretta o indiretta allo svolgimento dell'attività. I fattori burocratici e amministrativi, per esempio, sono strettamente dipendenti dall'esistenza di regolamenti comunali che secondo alcuni intervistati avrebbero un duplice effetto negativo: da un lato potrebbero apportare limiti sempre più stringenti allo svolgimento del lavoro; dall'altro lato sono proprio i regolamenti comunali che spesso tendono a "liberalizzare" in maniera eccessiva aumentando per esempio il numero di licenze. Ciò forse è collegato ad una percezione non molto positiva dell'operatore pubblico, ma anche all'altra minaccia che preoccupa maggiormente gli artigiani di questo settore. Si tratta della concorrenza derivante dalle attività di acconciatura (ma anche di estetica) ubicate all'interno di centri commerciali e spesso affiliate a catene di *franchising*; secondo quanto ci hanno descritto gli artigiani interpellati si tratta di attività che più che puntare sulla qualità, puntano sul numero di clienti che possono essere serviti in un giorno, in base al traffico di clienti che è in grado di garantire il centro commerciale. Da questi negozi vengono offerti gli stessi servizi a prezzi molto inferiori alla media; il livello qualitativo non è elevato, ma in ogni caso il cliente medio che si reca in questi negozi non è esigente dal punto di vista qualitativo e ciò che vuole è un servizio rapido, a prezzi contenuti e non personalizzato<sup>6</sup>.

È inoppugnabile il fatto che in un settore come quello dei servizi al benessere e all'estetica delle persone divenga strategico la capacità di fidelizzazione dei clienti e l'istituzione di solide relazioni, a carattere fortemente informale e cordiale, con gli stessi. L'interazione informale e il tipo di lavoro richiedono maggior tempo da dedicare al cliente; ciò comporta maggiori costi, ma sicuramente contribuisce alla costruzione di un maggior valore per il cliente e aumenta la probabilità di aumentare i ricavi medi per addetto.

La conquista della fiducia dei clienti è fortemente legata al rispetto delle loro esigenze; a tal proposito l'innovazione, intesa in senso molto ampio, è strettamente connessa alla capacità di un'impresa industriale o di servizi di riuscire a capire proprio le esigenze della clientela, riuscendo ad anticiparne le necessità. Volendo fare esempi che evidenziano l'importanza della creatività possiamo pensare alla *Apple computer* che attraverso la sua capacità di capire e conoscere i propri clienti, focalizzandosi sul *design* e cercando sempre di sviluppare idee nuove dall'esistente; oppure un altro interessante esempio è rappresentato dalla *3M*, azienda americana che ha sviluppato una serie di prodotti intorno alla tecnologia dei leganti, la quale è riuscita ad "istituzionalizzare" la

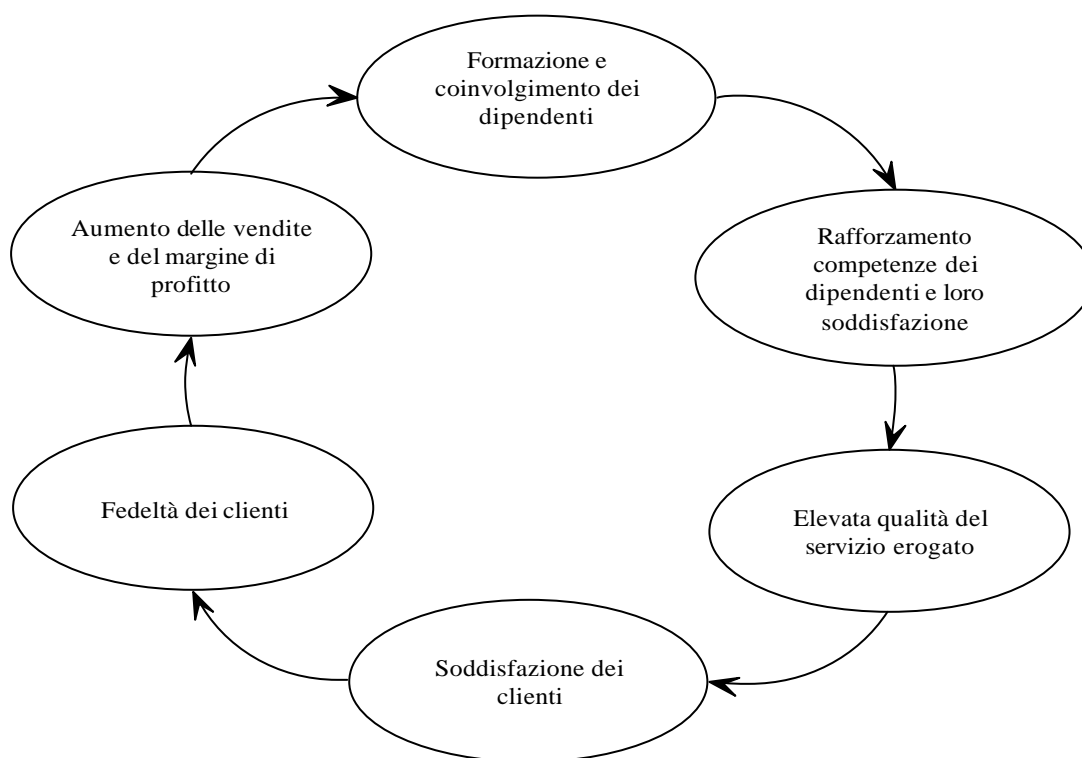
---

<sup>6</sup> Questo aspetto preoccupa molto gli artigiani del settore, dal momento che allo stato attuale il consumatore medio, in questi ultimi anni, ha subito una stagnazione del proprio potere d'acquisto ed è maggiormente orientato a gestire in maniera efficiente ed ottimale il proprio tempo libero, quindi mentre fa la spesa diviene "comodo ed economico riuscire anche a farsi i capelli". È difficile comunque riuscire preconizzare fino a che punto queste attività potrebbero arrecare serie problemi agli artigiani del settore considerando anche se, come ci hanno detto nel corso delle interviste, "è il rapporto fiduciario il fattore che determina la scelta del parrucchiere da parte del cliente, non il prezzo".

creatività all'interno della propria organizzazione, dimostrando e mantenendo nel tempo la capacità di innovare e di trasformare le idee in progetti concreti (BCG, 2005). Ci rendiamo conto che si tratta di esempi lontani dal settore analizzato, ma che in ogni caso aiutano a comprendere il ruolo di certi fattori come la creatività e la capacità di implementare nuove idee anche per l'erogazione dei servizi studiati.

Nei settori afferenti al comparto dei servizi, in particolare in quelli alla persona, diviene fondamentale l'apprendimento degli addetti; l'apprendimento professionale è prevalentemente individuale e incide profondamente sui costi e sui ricavi. Il miglioramento e il consolidamento dell'apprendimento dipendono dalla durata delle interazioni degli addetti con i clienti e i colleghi (in misura minore anche dall'interazione con i fornitori). Il suo miglioramento è quindi strettamente connesso anche all'aumento della "fedeltà" non solo dei clienti ma anche di quella degli addetti riferendosi in particolare ai dipendenti che collaborano con il titolare, i quali spesso entrano in azienda dopo aver completato la formazione presso le scuole specializzate; occorre che questi ultimi rimangano nell'impresa per un arco temporale abbastanza ampio al fine di applicare e di migliorare il loro apprendimento. La capacità di "fidelizzare" i dipendenti solitamente tende a riflettersi anche sulla fidelizzazione della clientela (Parasuraman et al., 1991; Kotler et. al., 1999; Reichheld F., 1996; Carroli C., 2005).

Figura 3.8. Il "circolo virtuoso" della fedeltà nelle attività dei servizi



Fonte: Schlesinger L., Heskett J., 1991

L'aggiunta della fedeltà dei dipendenti a quella dei clienti consente di sviluppare una sorta di "circolo virtuoso" (Figura 3.8) determinato proprio dall'investimento volto ad

aumentare le capacità di apprendimento dei dipendenti per offrire servizi sempre migliori e di livello sempre più elevato. L'investimento nella selezione e nella formazione del personale e nella creazione di una sorta di cultura interna di valori unanimemente condivisi, tale da coinvolgere i vari addetti possono determinare un aumento della soddisfazione e della competenza di tutti gli addetti. Tutto ciò potrebbe generare servizi qualitativamente migliori ed un conseguente aumento della soddisfazione della clientela; come ulteriore conseguenza si avrebbe un aumento della fedeltà della clientela, un aumento dei servizi venduti e dei margini di profitto. Il surplus ulteriormente guadagnato (o parte di esso) può essere reinvestito nello sviluppo e nel rafforzamento delle competenze dei dipendenti, dando il via ad un'altra ripetizione del "circolo virtuoso" (Schlesinger L., Heskett J., 1991; Reichheld F., 1996).

Una strategia equilibrata che contemperi queste esigenze non deve comunque mai essere sganciata da un forte orientamento al cliente; al fine di aumentare la fedeltà dei clienti Stone, Bond e Blake (2005) hanno individuato i seguenti punti indicativi di quanto desiderato dai clienti:

- convenienza e semplice accesso ai servizi;
- contatto e comunicazione appropriati con l'azienda;
- status "speciale" privilegiato se clienti noti;
- riconoscimento del passato dei clienti con l'azienda;
- risoluzione dei problemi rapida ed efficace;
- anticipazione appropriata delle esigenze;
- un dialogo professionale, amichevole e bidirezionale.

Una adeguata strategia che punta alla fidelizzazione dei clienti dovrebbe essere opportunamente armonizzata con una appropriata personalizzazione dei servizi, puntualmente presente nelle imprese intervistate. In tal senso un recente studio condotto dalla società di consulenza Booz, Hallen & Hamilton (Oliver K. et al., 2004), sia su imprese di servizi che industriali, ha mostrato come l'attuazione di una strategia di "personalizzazione intelligente" dell'offerta (*smart customization*) sia la modalità migliore per adeguarsi in maniera efficiente alla diversificazione della domanda. L'obiettivo principale è quello di offrire prodotti e servizi personalizzati al cliente, al minor costo possibile per l'azienda, la quale deve concentrare l'attenzione sulle seguenti necessità: capire le fonti di valore della personalizzazione; sviluppare offerte personalizzate e soprattutto una "varietà virtuosa" dell'offerta che consenta di creare valore sia per l'azienda che per il cliente; adattare i flussi di attività, allineandoli ai bisogni del cliente, al fine di offrire valore al minor costo. Si tratta di un approccio derivato e sviluppato analizzando i modelli di *business* di imprese ben strutturate e organizzate le quali devono tener sotto controllo i costi e devono essere in grado di valutare la redditività complessiva dei propri clienti, contestualmente al valore del portafoglio dei propri prodotti e/o servizi<sup>7</sup>. Tuttavia in gran parte corrisponde a quanto messo in pratica dagli artigiani dei servizi al benessere sebbene, per le caratteristiche

---

<sup>7</sup> Un esempio, riportato dagli autori del rapporto, è rappresentato dal *business* delle telecomunicazioni mobili negli Stati Uniti il quale si caratterizza per un'eccessiva personalizzazione dell'offerta, in cui i diversi gestori offrono una serie di piani tariffari, offerte e sconti che si susseguono in maniera pressoché continuativa. Questa personalizzazione molto spinta, spesso mancata di una solida base analitica, si è riflessa su un'elevata complessità gestionale che ha avuto un'influenza negativa sulla *performance* economica delle imprese, determinando l'erosione dei margini medi di profitto del settore.

intrinseche del servizio erogato, abbiamo visto che risulta piuttosto arduo coniugare riduzione dei costi (in termini di tempistiche) con un livello qualitativo inalterato.

### **3.7. L'adattamento della catena del valore alle attività delle imprese studiate**

Come ultima fase della nostra analisi qualitativa intendiamo proporre una estensione della catena del valore al settore dei servizi al benessere, derivandola dalle informazioni raccolte con il questionario qualitativo ed esposte in questo capitolo. Abbiamo costruito due catene del valore, una per l'acconciatura ed un'altra per l'estetica (**Figura 3.9** e **Figura 3.10**), che tuttavia si differenziano per il numero di attività primarie e per le attività operative.

Le attività primarie costituiscono operazioni relative all'attività caratteristica dell'impresa e nel caso del settore studiato sono state ripartite in: attività operative; marketing e servizi aggiuntivi. Le attività operative sono quelle finalizzate all'ottenimento dell'output finale (in un'impresa industriale coincidono con le attività di trasformazione); esse sono state ampiamente descritte nel paragrafo 3.3; occorre precisare che per l'acconciatura non si è distinto tra catena lunga e catena corta, essendo la seconda compresa nella prima. Le attività di marketing sono finalizzate ad attrarre e a mantenere i clienti finali tramite la soddisfazione dei loro bisogni; si tratta di attività non proprio formalizzate, ma rilevanti, che sono state esposte nei paragrafi 3.5 e 3.6; in questo caso è fondamentale ricordare l'approccio relazionale caratterizzante queste imprese e l'adozione di un'ottica di orientamento al cliente<sup>8</sup>. Si tratta di due approcci molto importanti, finalizzati ad istituire relazioni durature con i clienti e ad influire anche sul livello di redditività complessiva di un'impresa per i seguenti motivi, in precedenza non precisati (Buchanan R., Gilles C., 1990):

- il costo dell'acquisizione si verifica al momento dell'inizio della relazione, di modo che più lunga è la relazione minore sarà il costo;
- i costi di mantenimento del cliente "fedele" diminuiscono come quota dei costi totali (o come quota sul profitto associato al cliente "fedele");
- i clienti con cui è stata istituita una relazione di lungo periodo (detti anche "clienti di lungo termine") tendono ad essere meno inclini a cambiare e tendono ad essere anche meno sensibili al prezzo;
- è molto probabile che i clienti di lungo termine diano luogo ad un passaparola libero e finalizzato a promuovere l'attività del proprio "fornitore" (acconciatore o estetista) di fiducia;
- è molto probabile che i clienti di lungo periodo comprino servizi e/o prodotti accessori e complementari (si pensi alla possibilità di acquisto di prodotti per mantenersi l'acconciatura in un certo modo o la pelle liscia, dopo il trattamento estetico);
- i clienti di lungo periodo sono maggiormente soddisfatti del rapporto istituito e rendono più difficile il terreno ai concorrenti che vogliono acquisire quote di mercato;

---

<sup>8</sup> Per orientamento al cliente si intende la capacità e la volontà di creare e sviluppare servizi in grado di generare utilità per i clienti, presupponendo una buona capacità di comprensione e di anticipazione delle esigenze da parte degli imprenditori del settore. In tale ottica tutti gli addetti devono essere consapevoli del proprio apporto nel determinare la soddisfazione e la fedeltà del cliente.

- l'aumento del livello di fedeltà e di soddisfazione dei clienti rende maggiormente soddisfatti anche tutti gli addetti coinvolti nell'erogazione della prestazione, dando luogo al "circolo virtuoso della fedeltà" (cfr. **Figura 3.8**).

I servizi aggiuntivi sono rappresentati da attività che si aggiungono a quelle operative, in quanto non rientranti del *business* principale; quindi nel caso degli acconciatori si fa riferimento ad attività ulteriori quali manicure e pedicure, solarium e il trucco per i matrimoni<sup>9</sup>. Per i centri estetici non sono state individuate attività aggiuntive differenti da quelle relative al *business* principale (per esempio un centro estetico che offre anche il servizio di taglio, messa in piega e trattamenti vari per i capelli).

Le attività di supporto, ovvero quelle "necessarie per competere in qualsiasi settore", da noi considerate riguardano l'approvvigionamento e la gestione delle risorse umane (cfr. par. 3.1). L'approvvigionamento è relativo all'acquisto degli *input* impiegati nella catena del valore dell'impresa, rappresentati da strumenti vari, immobili, macchine per ufficio, materie prime e altri materiali consumabili. La gestione risorse umane è caratterizzata dalle attività riguardanti la ricerca, l'assunzione, l'addestramento lo sviluppo e la mobilità del personale. Essa determinando le competenze e la motivazione dei dipendenti nonché i costi di assunzione e di addestramento genera effetti sul vantaggio competitivo di qualunque impresa. Nelle **Figure 3.9** e **3.10** abbiamo sintetizzato i punti principali emersi dal paragrafo 3.4, direttamente influenti sulla creazione finale di valore per l'acquirente.

---

<sup>9</sup> Porter (1987) nella sua formulazione di base della catena del valore fa riferimento ai servizi intendendo una serie di "attività correlate alla fornitura di servizi atti a mantenere il valore del prodotto, come le installazioni, le riparazioni, la fornitura di ricambi e la regolazione del prodotto.

Figura 3.9. La catena del valore delle imprese dell'acconciatura

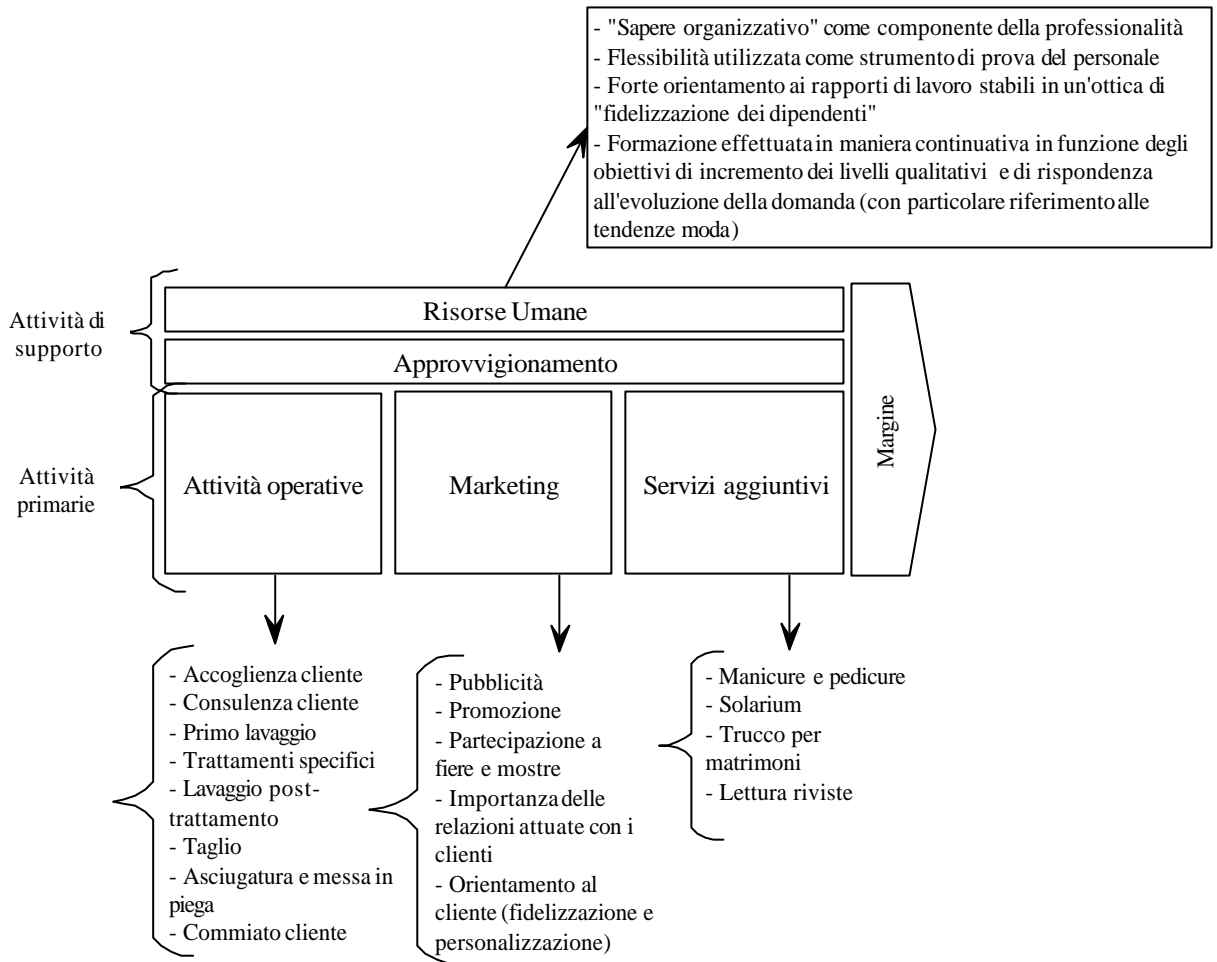
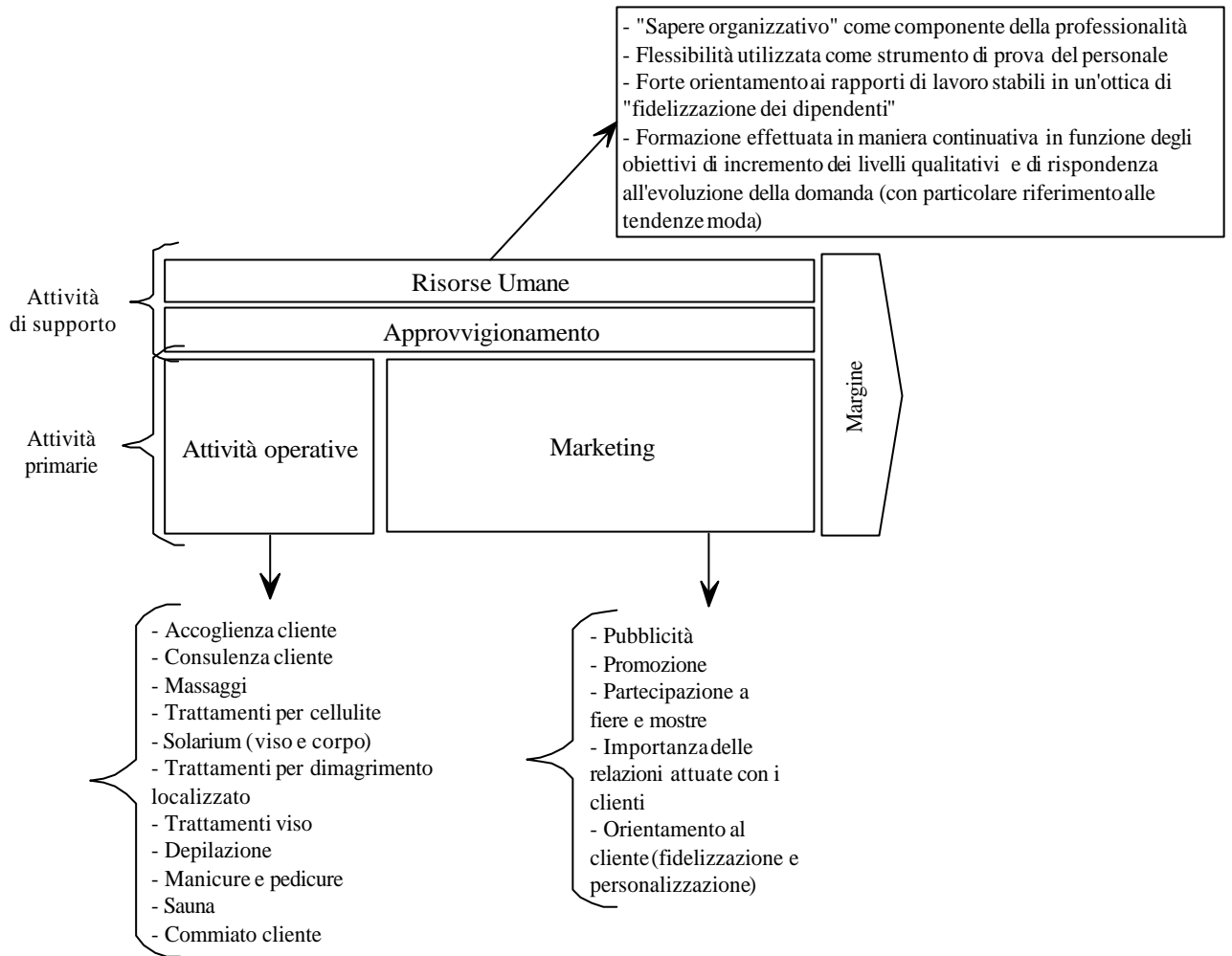




Figura 3.10. La catena del valore delle imprese dell'estetica





## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Il nostro intento è stato quello di presentare una fotografia di un settore considerando le varie componenti, interne ed esterne, che influiscono sulla dinamica imprenditoriale. Un aspetto di rilievo che potrebbe apportare qualche effetto, magari sul medio – lungo periodo, sarà sicuramente rappresentato dall'introduzione della legge n. 174 del 17 agosto 2005, riguardante la “Disciplina dell'attività di acconciatore”.

L'approvazione di questa nuova legge ha una certa importanza dal momento che definisce un quadro organico e sistematizzato, nell'ambito delle attività dei servizi, di disciplina dei principi di base di un'attività professionale di categoria, conformandosi alla riforma del titolo V della parte II della Costituzione. Il provvedimento in questione è caratterizzato da un orientamento fortemente innovativo in quanto va a ridefinire i confini per lo svolgimento dell'attività di acconciatore; quest'ultimo, tra le varie novità introdotte, costituirà una “figura unica” che supererà la differenziazione tra le figure di barbiere e di parrucchiere.

Nel nostro lavoro non abbiamo approfondito l'analisi riguardante il quadro legislativo di settore, in quanto ciò è stato considerato come una sorta di “variabile” esterna di scenario, avente tuttavia un effetto non secondario sullo svolgimento dell'attività.

Quindi anche se la legge del luglio 2005 costituirà per i prossimi anni un fattore rilevante che potrà avere una certa influenza sull'assetto interno e sull'attività di tutte le imprese di questo settore (comprese quelle dell'estetica), la nostra ricerca ha cercato di delineare un profilo settoriale aderente ai caratteri strutturali maturati nel corso del tempo, ma che in ogni caso permangono, consolidando una traiettoria di sviluppo di tipo economico e sociale, al netto di effetti generati dai vari provvedimenti legislativi.

Al termine della nostra ricerca emergono con nettezza i contorni, ed anche la consistenza interna, del settore dei servizi al benessere e all'estetica della persona in Toscana.

In primo luogo occorre notare che si tratta di un settore in sia pur lenta ma sin qui costante crescita, in particolare nella sua componente artigiana; ciò emerge sia sul medio-lungo periodo, rilevato dalle rilevazioni censuarie, che a livello congiunturale, come emerge dai dati camerali; ed è confermato anche dai dati della nostra rilevazione diretta, sia pure con l'importante qualificazione di una quasi staticità nel comparto dell'acconciatura e con una dinamica abbastanza vivace nei vari comparti dell'estetica.

Il settore è parte di un quadro consolidato dei consumi e degli stili di vita, almeno nell'Italia centro settentrionale, manifestandosi come componente dei “consumi necessari” (quelli difficilmente comprimibili) di larga parte della popolazione. Tuttavia proprio qui risiedono alcuni elementi di contraddizione su cui torneremo.

La Toscana (soprattutto la Toscana interna) è area di particolare concentrazione degli esercizi e dell'occupazione del settore.

L'indagine telefonica sul campo ha confermato la continuità della caratteristica di stabilità del settore, soprattutto a livello occupazionale (un'occupazione fatta per la maggior parte di occupazione autonoma, ma con un apporto significativo e costante di lavoratori dipendenti di giovane età).

In questo quadro di stabilità ci sono alcuni elementi di dinamica: in primo luogo la consistenza delle aziende che effettuano crescenti investimenti, tale da fare pensare ad un processo di una certa diversificazione interna del settore.

Proprio concentrando l'attenzione sulle imprese maggiormente dinamiche è possibile intravedere alcune tendenze dell'innovazione nel settore, ed anche alcune contraddizioni latenti.

Le imprese innovative, che sono quelle che hanno effettuato una molteplice attività di investimenti, più attente alle problematiche della comunicazione pubblicitaria e capaci di diversificazione nelle attività svolte, hanno avuto sensibili differenziali di dinamica del fatturato rispetto alle aziende più statiche; hanno avuto anche una maggiore dinamica occupazionale, ma non in tutti i casi. In effetti, al di là di una strutturazione più complessa ed efficace, queste ultime imprese delineano alcuni possibili percorsi di sviluppo alternativi: da una parte vi è l'aspetto della intensificazione delle già presenti (e diffuse) caratteristiche di sensibilità alla qualità, con l'approfondimento delle capacità di personalizzare un servizio di alta gamma. Dall'altra parte vi è l'intensificazione delle caratteristiche della competitività di mercato, giocata, anche, sui tempi di apertura, la facilità di accesso, i prezzi. A volte questo percorso si intreccia con gli insediamenti della grande distribuzione e l'adesione a gruppi di *franchising*: è un percorso visto con preoccupazione dalla grande maggioranza delle imprese artigiane, anche come rischio di banalizzare e dequalificare il settore.

L'analisi della catena del valore del settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone (analisi che rappresenta un interessante risultato sul piano metodologico, non essendo sin qui stato questo settore oggetto di analisi con metodologie simili), evidenzia la centralità del presidio della relazione con il cliente nella capacità di creare valore. In effetti anche le indagini diretta e telefonica segnalano una unanimità da parte delle imprese nel focalizzare le relazioni fiduciarie con il cliente come maggiore leva della redditività delle imprese.

Anche gli aspetti della gestione e organizzazione del lavoro si inseriscono in questo quadro. Anzitutto vi è una convergenza fra punto di vista delle imprese e punto di vista del lavoro nel "leggere" i percorsi professionali del settore, vedendo al loro culmine il "mettersi in proprio"; questa visione condivisa dei percorsi lavorativi viene ritrovata anche nella valutazione della rilevanza dell'aggiornamento e della formazione, rilevanza ben superiore a quella verificabile in quasi tutti i settori economici, essenziale per l'offerta di un servizio aggiornato ed in sintonia con la clientela. L'altra faccia della medaglia è rappresentata, per le imprese, dalla difficoltà di reperire manodopera effettivamente adeguata alle esigenze del settore, e per i lavoratori, da una certa condizione di isolamento dei lavoratori dipendenti e dalla loro scarsa possibilità di associarsi sindacalmente.

In questo quadro la funzione dell'imprenditore artigiano si va facendo più complessa, e sempre più lontana da una mera abilità manuale e lavorativa: vi è una crescente complessità nel coordinamento dell'attività imprenditoriale, vi è una crescente rilevanza dell'attenzione alle tendenze e alla moda.

Possiamo comunque concludere precisando che il raggruppamento dei servizi al benessere a carattere artigianale rappresenta un settore che "cambia rimanendo se

stesso” a partire da una sorta di stabilità che non è necessariamente nefasta per le sue dinamiche strategiche, ma che si inserisce in una certa capacità di reazione ai repentini cambiamenti che hanno riguardato la situazione di mercato in questi ultimi anni, i quali hanno apportato una componente di “discontinuità” difficilmente prevedibile.

Sembra di poter dire che la fiducia e la credibilità delle imprese del settore presso la clientela, grande leva per lo sviluppo delle aziende, sarà sempre più difficile da consolidare e mantenere, e richiederà comportamenti più articolati ed elaborati sotto il profilo imprenditoriale.



## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1. Inquadramento del settore oggetto di studio in base ai microsettori della classificazione. <i>ATECO 2002 confronto con ATECO 1991</i> .....	9
Figura 1.2. Andamento del valore aggiunto dei servizi alle persone e delle sue componenti in Toscana (a prezzi 1995). <i>Quote percentuali su valore aggiunto totale economia, anni 1995 e 2002</i> .....	10
Figura 1.3. Contributi alla crescita del valore aggiunto (a prezzi 1995) in Toscana per macrosettore di attività .....	11
Figura 1.4. L'andamento della produttività del lavoro nel lungo periodo nelle altre attività dei servizi (PA e servizi alle persone) e nell'industria in senso stretto (a prezzi 1995). <i>Variazioni medie annue e differenze</i> .....	12
Figura 1.5. Andamento della produttività del lavoro per Macrosettori in Toscana nel medio periodo (a prezzi 1995). <i>Confronto variazioni medie annue 1998-00 vs 2000-03</i> .....	12
Figura 1.6. L'andamento della produttività del lavoro nel comparto dei servizi alle persone e nei settori che lo compongono (a prezzi 1995). <i>Variazioni medie annue</i> .....	13
Figura 1.7. Andamento del valore aggiunto nel comparto artigiano (a prezzi 1995). <i>Variazioni annue Italia e Toscana, anni 1996-2002</i> .....	14
Figura 1.8. Unità locali e addetti nei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. <i>Toscana, dati censuari, anni 1991 e 2001</i> .....	15
Figura 1.9. Ripartizione percentuale degli addetti ai microsettori tra attività artigiane e non. <i>Toscana, dati censuari, anni 1991 e 2001</i> .....	15
Figura 1.10. Ripartizione percentuale dell'occupazione settoriale aggregata, artigiana e non, tra i microsettori. <i>Toscana, dati censuari, anni 1991 e 2001</i> .....	16
Figura 1.11. Dinamica delle unità locali e degli addetti nei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. <i>Toscana, dati censuari, variazione assoluta e % 1991-2001</i> .....	16
Figura 1.12. Donne per microsettore al 2001. <i>Toscana, dati censuari, quote %</i> .....	17
Figura 1.13. Quota dei lavoratori autonomi e addetti per unità locale nei settori del comparto artigiano. <i>Toscana, dati censuari, anno 2001</i> .....	18
Figura 1.14. Quota dei lavoratori autonomi e addetti per unità locale nei settori non artigiani. <i>Toscana, dati censuari, anno 2001</i> .....	19
Figura 1.15. Quota dei collaboratori coordinati e continuativi sugli addetti al 2001 per microsettore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. <i>Toscana, dati censuari, anno 2001</i> .....	20
Figura 1.16. Quota degli addetti nei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. <i>Toscana su totale nazionale, dati censuari anno 2001</i> .....	20
Figura 1.17. Densità occupazionale nei servizi al benessere e all'estetica delle persone. <i>Italia, dati censuari, addetti ogni 1.000 residenti al 1991 per regione</i> .....	21
Figura 1.18. Densità occupazionale nei servizi al benessere e all'estetica delle persone. <i>Italia, dati censuari, addetti ogni 1.000 residenti al 2001 per regione</i> .....	22
Figura 1.19. Densità occupazionale per subsettore afferente ai servizi al benessere e all'estetica delle persone. <i>Italia, dati censuari, addetti ogni 10.000 residenti al 2001 per regione (sia artigiani che non artigiani)</i> .....	24
Figura 1.20. Densità occupazionale nei servizi al benessere e all'estetica delle persone. <i>Toscana, dati censuari, addetti ogni 1.000 residenti al 1991 per provincia</i> .....	25

Figura 1.21. Densità occupazionale nei servizi al benessere e all'estetica delle persone. <i>Toscana, dati censuari, addetti ogni 1.000 residenti al 2001 per provincia</i> .....	26
Figura 1.22. Unità locali e addetti nel settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. <i>Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anni 1991 e 2001</i> .....	27
Figura 1.23. Unità locali nel settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale e non artigianale. <i>Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anni 1991 e 2001</i> .....	28
Figura 1.24. Addetti nel settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale e non artigianale. <i>Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anni 1991 e 2001</i> .....	29
Figura 1.25. Tassi di variazione 1991 – 2001 delle unità locali e degli addetti nel settore dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale e non artigianale. <i>Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale; valori %</i> .....	29
Figura 1.26. Composizione interna dei servizi al benessere e all'estetica delle persone a carattere artigianale. <i>Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anno 2001</i>	30
Figura 1.27. Quota % femminile sul totale degli addetti. <i>Toscana, dati censuari, ripartizione provinciale anno 2001</i> .....	31
Figura 1.28. Quota % dei consumi familiari dedicata a barbieri, parrucchieri ed estetica .....	33
Figura 1.29. Andamento demografico delle imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone e del comparto artigiano. <i>Toscana, anni 2001 – 2004</i> ...	35
Figura 1.30. Andamento demografico delle imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone e del comparto artigiano. <i>Italia, anni 2001 – 2004</i> .....	35
Figura 1.31. Tassi di natalità e di mortalità delle imprese artigiane per settore. <i>Toscana periodo 2001 – 2004</i> .....	36
Figura 1.32. Tasso di natalità e di mortalità delle imprese artigiane in Toscana per settore di attività. <i>Anno 2004</i> .....	37
Figura 1.33. Dinamica delle unità locali delle imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone e del comparto artigiano. <i>Province toscane e Italia, variazioni % anni 2001 – 2004</i> .....	38
Figura 1.34. Dinamica delle sedi delle imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone e del comparto artigiano. <i>Province toscane e Italia, variazioni % anni 2001 – 2004</i> .....	39
Figura 2.1. Universo di riferimento delle imprese da intervistare. <i>Sedi d'impresa al I° trimestre 2005</i> .....	42
Figura 2.2. Il campione "teorico" oggetto d'indagine. <i>Ripartizione per provincia e settore</i> .....	43
Figura 2.3. Distribuzione percentuale dell'universo di riferimento per provincia e settore e confronto con il campione teorico e con quello effettivo .....	43
Figura 2.4. Ripartizione % dell'universo secondo le tipologie territoriali individuate dall'IRPET per la Toscana .....	44
Figura 2.5. Ripartizione in quote % delle imprese intervistate secondo il microsettore di riferimento e l'area di localizzazione .....	46
Figura 2.6. Imprese intervistate ripartite secondo l'incrocio tra microsettore e area territoriale .....	47
Figura 2.7. Imprese del campione per "macrotipologia" SEL e microsettore. <i>Valori %</i>	47



Figura 2.8. Imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone per forma giuridica. <i>Valori % per microsettore e per area territoriale</i> .....	48
Figura 2.9. Imprese per classe di addetti. <i>Valori % per microsettore e per area territoriale</i> .....	48
Figura 2.10. Addetti per classe di addetti. <i>Valori % per microsettore e per area territoriale</i> .....	49
Figura 2.11. Distribuzione delle imprese per anno di fondazione. <i>Valori % per microsettore e per area territoriale</i> .....	49
Figura 2.12. Andamento del fatturato negli ultimi tre anni e tendenza per i prossimi tre anni. <i>Valori % per microsettore e per area territoriale</i> .....	50
Figura 2.13. Andamento dell'occupazione complessiva negli ultimi tre anni e tendenza per i prossimi tre anni. <i>Valori % per microsettore e per area territoriale</i> .....	51
Figura 2.14. Andamento del fatturato e dell'occupazione complessiva negli ultimi tre anni. ....	51
Figura 2.15. Attività svolte dalle imprese specializzate in acconciature per uomo. <i>Valori % per area territoriale</i> .....	53
Figura 2.16. Attività svolte dalle imprese specializzate in acconciature per donna. <i>Valori % per area territoriale</i> .....	54
Figura 2.17. Attività svolte dalle imprese specializzate in acconciature uomo/donna. <i>Valori % per area territoriale</i> .....	54
Figura 2.18. Attività svolte dalle imprese del microsettore estetica. <i>Valori % per area territoriale</i> .....	55
Figura 2.19. Imprese che utilizzano macchinari per le attività relative all'estetica. <i>Valori % per microsettore</i> .....	56
Figura 2.20. Imprese per classe di addetti. <i>Valori assoluti e %</i> .....	56
Figura 2.21. Dinamica occupazionale per microsettore .....	57
Figura 2.22. Occupazione femminile per microsettore. Dinamica e quota % al 2005 ...	57
Figura 2.23. Dinamica addetti per sesso e microsettore .....	57
Figura 2.24. Composizione dell'occupazione nelle imprese dell'acconciatura .....	58
Figura 2.25. Composizione dell'occupazione nelle imprese dell'estetica .....	58
Figura 2.26. Imprese che hanno utilizzato lavoratori interinali nel corso del 2004 .....	59
Figura 2.27. Ripartizione degli addetti per area territoriale e dinamica .....	59
Figura 2.28. Ripartizione degli addetti di sesso femminile per territorio .....	59
Figura 2.29. Composizione % dell'occupazione per territorio .....	60
Figura 2.30. Difficoltà di reperimento della manodopera specializzata per microsettore. <i>Valori%</i> .....	60
Figura 2.31. Cause della difficoltà di reperimento per microsettore. <i>Valori %</i> .....	60
Figura 2.32. Difficoltà di reperimento manodopera specializzata per microsettore e mansione. <i>Valori %</i> .....	61
Figura 2.33. Competenze tecniche richieste al momento dell'assunzione per microsettore e rapporto difficoltà di reperimento/competenze richieste. <i>Valori %</i>	62
Figura 2.34. Diagramma di Lorenz relativo alla concentrazione dell'occupazione in tutte le imprese intervistate .....	64
Figura 2.35. Diagramma di Lorenz relativo alla concentrazione dell'occupazione per area territoriale .....	65
Figura 2.36. Diagramma di Lorenz relativo alla concentrazione dell'occupazione per microsettore .....	66
Figura 2.37. Andamento spesa per investimenti negli ultimi tre anni per microsettore .	67

Figura 2.38. Investimenti effettuati negli ultimi tre anni per microsetto	67
Figura 2.39. Modalità di finanziamento degli investimenti per microsetto	68
Figura 2.40. Graduatoria dei fattori di competitività per ordine di importanza. <i>Valori %</i>	69
Figura 2.41. Graduatoria dei primi tre fattori di competitività per ordine di importanza e microsetto	70
Figura 2.42. Ripartizione % delle imprese dei servizi al benessere secondo le quote d'incidenza delle tipologie di clientela	71
Figura 2.43. Grado di ricorso a forme di promozione dell'attività	73
Figura 2.44. Imprese artigiane dei servizi al benessere e all'estetica delle persone per forma giuridica. <i>Valori %</i>	74
Figura 2.45. Dimensione occupazionale media delle imprese innovative e totali	75
Figura 2.46. Variazione % addetti 2003-2005 delle imprese innovative e totali	75
Figura 2.47. Variazione % addetti 2003-2005 per sesso delle imprese innovative e totali	75
Figura 2.48. Composizione occupazionale % delle imprese innovative e totali dell'acconciatura	76
Figura 2.49. Composizione occupazionale % delle imprese innovative e totali dell'estetica	76
Figura 2.50. Difficoltà nel reperire manodopera specializzata. <i>Valori %</i>	77
Figura 2.51. Difficoltà a reperire manodopera per motivo nelle imprese innovative e totali. <i>Valori %</i>	77
Figura 2.52. Mansioni per cui si incontrano difficoltà a reperire manodopera nelle imprese innovative e totali. <i>Valori %</i>	78
Figura 2.53. Competenze tecniche richieste all'assunzione nelle imprese innovative e totali	79
Figura 2.54. Investimenti nelle imprese innovative e totali	79
Figura 2.55. Tipologia degli investimenti nelle imprese innovative e totali	80
Figura 2.56. Finanziamento degli investimenti nelle imprese innovative e totali	80
Figura 2.57. Fattori di competitività acconciatura. <i>Valori medi dei punteggi</i>	81
Figura 2.58. Fattori di competitività estetica. <i>Valori medi dei punteggi</i>	81
Figura 2.59. Andamento fatturato negli ultimi e nei prossimi tre anni	82
Figura 2.60. Andamento occupazione negli ultimi e nei prossimi tre anni	83
Figura 2.61. Localizzazione come punto di forza nelle imprese innovative e totali	83
Figura 2.62. Composizione % della clientela nelle imprese innovative e totali	84
Figura 2.63. Legenda relativa all'analisi delle corrispondenze sull'utilizzo delle varie forme di lavoro	87
Figura 2.64. L'utilizzo delle diverse forme di lavoro	88
Figura 2.65. Legenda relativa all'analisi delle corrispondenze sulle criticità nel reperimento di manodopera	90
Figura 2.66. La presenza di criticità nel reperimento di manodopera	90
Figura 3.1. Esempio di catena del valore per un artigiano parrucchiere	95
Figura 3.2. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'acconciatura (catena lunga)	101
Figura 3.3. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'acconciatura (catena corta)	102
Figura 3.4. Il processo di lavoro nelle imprese artigiane dell'estetica	104

Figura 3.5. Modello interpretativo della qualità del servizio adattato ad un generico artigiano dei servizi al benessere .....	114
Figura 3.6. Le dimensioni della qualità del servizio e il loro impatto sulla qualità percepita dal cliente .....	116
Figura 3.7. Schema SWOT emergente dalle interviste qualitative realizzate presso gli artigiani dei servizi all'estetica e al benessere delle persone .....	121
Figura 3.8. Il "circolo virtuoso" della fedeltà nelle attività dei servizi.....	124
Figura 3.9. La catena del valore delle imprese dell'acconciatura.....	128
Figura 3.10. La catena del valore delle imprese dell'estetica.....	129



**APPENDICE 1: IL QUESTIONARIO PER L'INDAGINE TELEFONICA**

# 1 Anagrafica

1.1 Ragione Sociale: \_\_\_\_\_

1.2 Indirizzo : \_\_\_\_\_

Comune: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_

1.3 Natura giuridica:

? Impresa individuale

? Società a responsabilità limitata

? Società di fatto

? Società in accomandita semplice

? Società in nome collettivo

? Altro (specif. \_\_\_\_\_)

? Società anonima (SpA)

1.4 Anno di fondazione: \_\_\_\_\_

1.5 Quale è la tipologia di attività della sua azienda (barrare anche più di una casella)?:

? Servizi dei saloni di barbiere

? Servizi dei saloni di parrucchiere

? Servizi degli istituti di bellezza

? Servizi di manicure e pedicure

? Servizi dei centri e stabilimenti per il benessere fisico, esclusi quelli termali

? Altro (specificare attività: \_\_\_\_\_)

(specificare codice: \_\_\_\_\_)

1.6 Nel caso in cui svolga più attività (per esempio parrucchiere ed estetista) potrebbe specificare quanta parte del fatturato (in percentuale) è destinata ad esse?

<b>Denominazione</b>	<b>% di incidenza</b>
Salone di barbiere	
Salone di parrucchiere	
Istituto di bellezza	
Manicure e pedicure	
Centri benessere e termali	
Altro .....	
Altro .....	
<b>Totale attività</b>	<b>100</b>

## 2 Caratteristiche dell'attività e processo

2.1 È affiliato a una catena di negozi in franchising?

Sì ? No ?

2.2 Parlando del suo lavoro e cercando di schematizzare le fasi di svolgimento delle operazioni, quali sono le fasi che caratterizzano la sua attività (differenziare tra parrucchiere ed estetista)?

2.2.1 Per l'attività di barbiere/parrucchiere

Lavaggio Capelli	?
Taglio Capelli	Solo uomo ?
	Solo donna ?
	Uomo/donna ?
	Frizione ?
	Scolpito a rasoio ?
	Con forbici ?
Colorazione	Decolorazione ?
	Meches ?
	Tintura ?
	Colpi di sole ?
Trattamento permanente	?
Messa in piega	Con bigodini ?
	Piega fissa ?
	Pettinatura ad aria calda ?
	Ricci piatti ?
	Pettinature fantasia ?
	Ondulazioni a ferro ?
	Ondulazioni a phon ?
Altre attività	Taglio e rasatura barba ?
	Applicazione parrucche ?
	Applicazione estensioni ?
	Altro (.....)?

2.2.2 Per l'attività relativa all'estetica

Manicure	?
Pedicure estetico	?
Depilazione	?
Epilazione	?
Trattamenti al viso	?
Massaggio al corpo	?
Trucco di base con applicazione di prodotti specifici	?
Sauna	?
Lampada	?
Altro ( _____ )	?

2.3 Per lo svolgimento dell'attività di estetista vengono impiegate apparecchiature elettromeccaniche?

Sì ? No ?

2.4 Se sì quali apparecchiature vengono utilizzate tra le seguenti ( riferendosi soprattutto a quelle previste dalla Legge Regionale n. 74/1994)?

Apparecchi di vario tipo per massaggi	?
Lampade abbronzanti	?
Attrezzi per ginnastica estetica	?
Attrezzature per manicure e pedicure	?
Apparecchi per il trattamento di calore totale o parziale	?
Strumenti per la depilazione/epilazione	?
Elettrostimolatore ad impulsi	?
Vaporizzatore con vapore normale e ionizzato non surriscaldato	?
Disincrostante per pulizia	?
Saune	
Altro (specificare _____ )	?



### 3 Lavoro

3.1 Può indicare il numero degli addetti complessivi per i due periodi di seguito indicati?

Anno	31/12/2003	2005 (attuale)
Totale		
Di cui donne		

3.2 Quale è l'attuale composizione degli addetti (aprile 2005)?

Tipologia	Totale	Di cui donne
Titolare/soci		
Familiari coadiuvanti		
Dipendenti a tempo indeterminato		
Dipendenti a tempo determinato		
Apprendisti		
CFL (o Contratto di Inserimento)		
Co.co.co. (co.Pro.)		
Lavoratori autonomi		
Altri		
<b>Totale</b>		

3.3 Riferendosi alla composizione attuale dei dipendenti (2005), quanti sono a tempo pieno e quanti a tempo parziale?

	Totale	Di cui donne
Dipendenti a tempo pieno		
Dipendenti a tempo parziale		
<b>Totale dipendenti</b>		

3.4 Avete utilizzato contratti di lavoro interinale nel corso del 2004?

Sì ? No ?

3.5 Se sì può indicare il numero di persone utilizzate con contratto di lavoro interinale e la durata media del contratto?

Numero interinali: \_\_\_\_\_

Durata media: ? meno di un mese; ? da uno a tre mesi; ? da tre a sei mesi; ? oltre i sei mesi

3.6 La sua azienda incontra difficoltà nel reperire manodopera specializzata?

Sì ? No ?

3.7 Se incontra difficoltà nel reperire manodopera specializzata, può specificarne il motivo?

Scarsa propensione verso certi tipi di mansioni ?

Richieste di remunerazione eccessive per l'impresa ?

Si tratta di un lavoro che richiede particolare addestramento, difficilmente conseguibile ?

Mancanza di motivazione ?

Altro (specificare \_\_\_\_\_) ?

3.8 Se incontra difficoltà nel reperire manodopera specializzata può indicare per quali mansioni in particolare?

3.8.1 Per l'attività di barbiere/parrucchiere

Lavaggio Capelli	?
Taglio Capelli	?
Colorazione	?
Trattamento permanente	?
Messa in piega	?
Altre attività (specificare _____)	?

3.8.2 Per l'attività relativa all'estetica

Manicure	?
Pedicure estetico	?
Depilazione	?
Epilazione	?
Trattamenti al viso	?
Massaggio al corpo	?
Trucco di base con applicazione di prodotti specifici	?
Sauna	?
Lampada	?
Altro (_____)	?

3.9 Quali sono le competenze tecniche richieste prima dell'assunzione, tra quelle di seguito elencate?

3.9.1 Per l'attività di barbiere/parrucchiere

Lavaggio Capelli	?
Taglio Capelli	?
Colorazione	?
Trattamento permanente	?
Messa in piega	?
Altre attività (specificare _____)	?

### 3.9.2 Per l'attività relativa all'estetica

Manicure	?
Pedicure estetico	?
Depilazione	?
Epilazione	?
Trattamenti al viso	?
Massaggio al corpo	?
Trucco di base con applicazione di prodotti specifici	?
Sauna	?
Lampada	?
Altro (_____)	?

## 4 Investimenti

4.1 Negli ultimi tre anni la spesa per investimenti è:

- aumentata ?
- diminuita ?
- rimasta stabile ?
- Nessun tipo d'investimento ?

4.2 Fra gli investimenti sotto elencati, quali sono stati realizzati dalla sua azienda negli ultimi tre anni?

- Acquisto/affitto nuovi locali ?
- Sicurezza sul lavoro ?
- Adeguamento a normative ambientali ?
- Rinnovo arredamento ?
- Rinnovo attrezzature ?
- Acquisto di nuove attrezzature ?
- Altro (specif\_\_\_\_\_)

4.3 Attraverso quale modalità di finanziamento, sono stati finanziati gli investimenti negli ultimi tre anni?

- Mezzi propri ?
- Finanziamenti a breve termine ?
- Finanziamenti a medio/lungo termine ?
- Finanziamenti agevolati ?
- Altro (specif\_\_\_\_\_)

## 5 Fattori strategici e di cambiamento

- 5.1 Può descrivere quali sono i principali fattori di competitività che permettono di differenziare la vostra attività rispetto a quella dei concorrenti? Può essere di aiuto la lista di seguito riportata (di cui si chiede di dare anche una valutazione da 0 a 3)?

Prezzo praticato	0	1	2	3
Puntualità e tempestività	0	1	2	3
Riduzione dei tempi di attesa	0	1	2	3
Ampiezza della gamma dei servizi offerti (es. lavaggio e taglio capelli; sauna; lampada; manicure; etc...)	0	1	2	3
Fascia oraria di apertura	0	1	2	3
Capacità di innovare continuamente le modalità di erogazione dei servizi	0	1	2	3
Capacità di seguire l'evoluzione delle tendenze di mercato	0	1	2	3
Rapporti fiduciari instaurati con i clienti	0	1	2	3
Reputazione (rapporti già avviati e passaparola)	0	1	2	3
Specializzazione e capacità dei collaboratori	0	1	2	3
Qualità dei prodotti utilizzati	0	1	2	3

0=per niente importante; 1=poco importante; 2=abbastanza importante; 3=molto importante

- 5.2 Vengono adottate forme di promozione delle attività presso il pubblico?

Sì ? No ?

- 5.3 Se ha risposto sì alla domanda precedente, quali forme di promozione vengono adottate?

Campagne pubblicitarie ?  
 Brochure ?  
 Partecipazione a fiere e a mostre ?  
 Inserzioni a pagamento ?  
 Inclusione in cataloghi ?  
 Manifestazioni del settore ?  
 Altro ( \_\_\_\_\_ ) ?

- 5.4 La vostra attuale localizzazione costituisce un punto di forza per la vostra attività?

Sì ? No ?

- 5.5 Conosce la figura professionale dell'*operatore in discipline del benessere e bionaturali*, introdotta con la legge regionale n. 2 del 3 gennaio 2005?

Sì ? No ?

- 5.6 Quale tipologia di clienti si rivolge alla sua attività (indicare la percentuale)?

Tipologia clientela	Quota percentuale
Abituale	
Non abituale	
Turisti	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

- 5.7 Il vostro fatturato negli ultimi tre anni è ...  
 ? ... aumentato                    ? ... rimasto stabile                    ? ... diminuito
- 5.8 E per i prossimi tre anni prevedete una ...  
 ? ... crescita del fatturato                    ? ... stabilità del fatturato                    ? ... diminuzione del fatturato
- 5.9 Quale è stato l'andamento dell'occupazione, della sua impresa, negli ultimi tre anni, effettuando la ripartizione tra tradizionale (indeterminati a tempo pieno), flessibile, complessiva,?

<b>A. Occupazione tradizionale</b>	<b>B. Occupazione flessibile</b>	<b>C. Occupazione complessiva</b>
? È aumentata	? È aumentata	? È aumentata
? È rimasta stabile	? È rimasta stabile	? È rimasta stabile
? È diminuita	? È diminuita	? È diminuita

*-Per occupazione tradizionale si devono intendere gli addetti occupati con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato e con orario pieno di lavoro (no part-time).*

*-Per occupazione flessibile si deve intendere tutto quello che non rientra nella definizione sopra riportata, ovvero i contratti a tempo determinato, i contratti part-time, i contratti di formazione e lavoro, l'apprendistato, il lavoro interinale, i co.co.co., l'associazione in partecipazione.*

*-L'occupazione complessiva corrisponde alla somma dell'occupazione tradizionale con quella flessibile.*

- 5.10 Quali sono le previsioni per l'occupazione nei prossimi tre anni, effettuando la ripartizione tra tradizionale, flessibile e quindi complessiva?

<b>Occupazione tradizionale</b>	<b>Occupazione flessibile</b>	<b>Occupazione complessiva</b>
? Crescita	? Crescita	? Crescita
? Stabilità	? Stabilità	? Stabilità
? Diminuzione	? Diminuzione	? Diminuzione



**APPENDICE 2: IL QUESTIONARIO PER L'INDAGINE  
QUALITATIVA PRESSO LE IMPRESE**

## I Anagrafica

Nome azienda:

Forma giuridica:

Tipologia attività:

Localizzazione (comune, provincia):

Anno di fondazione dell'impresa:

Nome intervistato:

## II Attività e processo

Può descrivere le principali tappe evolutive che hanno caratterizzato la storia della sua attività? Come è nata e come si è sviluppata nel corso del tempo? È affiliato a una catena di negozi in franchising?

Quali sono e come vengono svolte le attività che caratterizzano il suo lavoro (comprendendo anche i servizi aggiuntivi quali estetista, lampada, sauna, massaggi, etc...)?

Per aiutare a schematizzare le fasi e le attività operative svolte può essere d'aiuto il seguente box?

**Fase 1:**

-attività:



**Fase 2:**

-attività:





**Fase 3:**

-attività:



**Fase 4:**

-attività:



**Fase 5:**

-attività:

*Aggiungere, se necessario, ulteriori box per eventuali fasi aggiuntive (a cura dell'intervistatore)*

Quali sono le attività che reputa strategiche per la buona riuscita del lavoro e soprattutto per far ritornare i clienti?

### **III Lavoro e criticità**

Può descriverci le figure professionali che si collocano lungo la catena di attività descritta nella precedente sezione (II) del questionario?

Delle figure professionali descritte al punto precedente quali sono quelle chiave? Può descriverci quali sono le loro mansioni?

Con quali modalità contrattuali sono attualmente impiegati i suoi collaboratori (descrizione completa)? Pensa che i contratti di lavoro flessibile si adattino alla sua attività? Se sì quali sono quelli più adeguati (apprendistato, inserimento, somministrazione, part-time, tempo determinato, job on call, collaboratori a progetto, etc...)?

Come viene inserito un neoassunto in organico (riferendosi alle modalità contrattuali e differenziando in funzione del livello di esperienza)? Quali sono i tempi di apprendimento medi delle mansioni di rilievo?

Quale è l'utilità reale della formazione in generale e per la sua attività? I suoi collaboratori seguono corsi di formazione? Si tratta di formazione interna o esterna? Quali figure professionali? Con quale frequenza viene fatto ricorso ai corsi di formazione?

Cambiamenti di organizzazione del lavoro. Quali sono quelli prospettati e quelli in corso? Ci sono mansioni fisse o una certa rotazione o alternanza?

Nei prossimi tre anni prevede di assumere o di ridurre personale? Può giustificare la scelta? Inoltre, incontra difficoltà a reperire manodopera? Se sì perché? Per quali mansioni?

#### Dinamica addetti

<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2005 (attuale)</b>

#### Composizione addetti attuale (al 2005)

<b>Tipologia</b>	<b>Numero</b>
Titolare/soci	
Familiari coadiuvanti	
Dipendenti	
Apprendisti	
Co.co.co. (co.Pro.)	
Lavoratori autonomi	
Altri	
<b>Totale</b>	

## IV Caratteristiche del servizio

Nei punti precedenti sono stati indicati anche tutti i servizi aggiuntivi? Come sono articolati i servizi al fine di garantire al cliente un alto livello qualitativo?

### Accessibilità

Quale tipo di orario caratterizza il negozio (continuato; mattina – pomeriggio; domenica aperto; etc.) ? In base a quali criteri sono stati definiti gli orari di apertura del negozio?

I clienti vengono ricevuti su appuntamento? Se sì che tipo di sistema di prenotazione viene utilizzato?

Quali sono i tempi medi di attesa prima di poter eseguire la prestazione su un cliente, differenziando fra infrasettimanale e fine settimana?

Che tipo di misure avete adottato, eventualmente, per ridurre i tempi di attesa?

### Capacità di risposta

Sono monitorati i tempi relativi all'erogazione delle prestazioni sui clienti?

Sono stati adottati eventuali accorgimenti per ridurre i tempi di erogazione della prestazione? Oppure no, in quanto ciò pregiudicherebbe la qualità del servizio?

Sono stati stipulati accordi di collaborazione (anche informali) con altri centri estetici, o negozi di parrucchiere per migliorare la gamma dei servizi offerti alla clientela (per esempio la sauna in un centro convenzionato con il negozio di parrucchiere, ove è possibile usufruire dello sconto del 10-20%, oppure viceversa)?

### Comunicazione e personalizzazione del servizio

Il servizio desiderato dal cliente in quale forma viene richiesto (verbale oppure tramite appositi moduli prestampati)?

Prima di iniziare con il servizio, viene effettuato sul cliente un controllo delle sue caratteristiche al fine di individuare il miglior prodotto e la modalità di erogazione che meglio si adatta a tali caratteristiche (per es. tipo di capelli e/o tipo di pelle)? Le informazioni fornite alla clientela sulla gamma dei servizi e delle possibilità sono chiare e complete?

Che tipo di interazione è stata instaurata con la clientela? Le richieste del cliente vengono interpretate e sviluppate tramite adeguati suggerimenti oppure vengono recepite passivamente?

Quanto è importante l'esistenza di rapporti informali e cordiali instaurati con la clientela, al fine di aumentare le probabilità di ottenere buoni risultati nell'erogazione del servizio e di aumentare le probabilità di soddisfazione (e quindi di ritorno) della clientela? Quanto conta avere il cliente "fidelizzato" disposto a tornare periodicamente al fine di usufruire di determinati servizi?

### Tangibilità

Viene posta cura nell'arredamento del negozio e nella presentazione degli spazi ove far sistemare i clienti? In che modo (per es. arredamento di tendenza oppure classico stile "barbiere di paese")? Anche attraverso architetti e consulenti?

### Affidabilità

Quanto è in grado di soddisfare le richieste della sua clientela, in una scala da 0 a 100?

Quale valutazione può fornirci dei servizi erogati presso il suo negozio? Sono stati adottati accorgimenti per migliorarne l'affidabilità?

### Tipologia clientela

Indicare la percentuale

Abituale	Non abituale	Turisti	Tot.
			100

## **V Fattori strategici e di cambiamento**

Può descrivere quali sono i principali fattori di competitività che permettono di differenziare la vostra attività rispetto a quella dei concorrenti? Può essere di aiuto la lista di seguito riportata (di cui si chiede di dare anche una valutazione da 0 a 3)?

Prezzo praticato	0	1	2	3
Puntualità e tempestività	0	1	2	3
Riduzione dei tempi di attesa	0	1	2	3
Ampiezza della gamma dei servizi offerti (es. lavaggio e taglio capelli; sauna; lampada; manicure; etc...)	0	1	2	3
Fascia oraria di apertura	0	1	2	3
Capacità di innovare continuamente le modalità di erogazione dei servizi	0	1	2	3
Capacità di seguire l'evoluzione delle tendenze di mercato	0	1	2	3
Rapporti fiduciari instaurati con i clienti	0	1	2	3
Reputazione (rapporti già avviati e passaparola)	0	1	2	3
Specializzazione e capacità dei collaboratori	0	1	2	3
Qualità dei prodotti utilizzati	0	1	2	3

0=per niente importante; 1=poco importante; 2=abbastanza importante; 3=molto importante

Vengono adottate forme di promozione delle attività presso il pubblico? Se sì di che tipo (per es. campagne pubblicitarie; brochure; partecipazione a fiere e a mostre; inserzioni a pagamento; manifestazioni del settore; inclusione in cataloghi; etc...)?

Quali saranno le tendenze evolutive per la sua attività nei prossimi tre anni?

Considerando le seguenti variabili aziendali, di seguito elencate, quali considera rilevanti punti di forza o di debolezza per lo sviluppo della sua attività?

	Variabili aziendali	Punto di debolezza	Fattore neutro	Punto di forza
1	Dimensione dell'impresa			
2	Localizzazione			
3	Qualità del servizio			
4	Ampiezza della gamma dei servizi			
5	Risorse umane qualificate caratterizzate da particolare abilità nello svolgimento del lavoro			
6	Capacità finanziaria			
7	Reputazione e fiducia			
8	Capacità di contenimento dei costi			
9	Rispetto dei tempi			
10	Tempestività di adattamento ai cambiamenti nella domanda e all'andamento dei cicli della moda			
11	Altro (.....)			

Può graduare, in ordine di importanza le prime tre variabili indicate al punto precedente?

Variabile
1)
2)
3)

Può indicare nello schema di seguito riportato le principali minacce e le principali opportunità per l'impresa?

		Minaccia	Opportunità	Indifferente
1	Concorrenza più forte			
2	Variazioni delle esigenze della clientela			
3	Cambiamento delle tendenze e nella moda			
4	Variazioni di prezzo delle forniture			
5	Variazioni della qualità dei prodotti impiegati			
6	Investimenti in formazione professionale			
7	Maggiore flessibilità del lavoro			
8	Esistenza di una cultura imprenditoriale adeguata			
9	Condizioni di pagamento della clientela			
10	Concorrenza sleale (non rispetto delle tariffe, lavoro nero)			
11	Modifica dei rapporti con i committenti			
12	Fattori burocratici e amministrativi			
13	Altro (specificare .....			

Conosce la figura professionale dell'*operatore in discipline del benessere e bionaturali*, introdotta con la legge regionale n. 2 del 3 gennaio 2005? Che cosa ne pensa, potrebbe rappresentare realmente un valore aggiunto alla sua attività?



**APPENDICE 3: IL QUESTIONARIO PER L'INDAGINE  
QUALITATIVA PRESSO I LAVORATORI**

## I Anagrafica

Nome azienda:

Forma giuridica:

Tipologia attività:

Localizzazione (comune, provincia):

Tipo di contratto (t.determinato/t. ind., ....)

Anni di esperienza lavorativa nel settore ..... nell'impresa ....

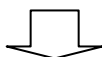
## II Attività e processo

Può descrivere il suo lavoro, cercando di schematizzare le fasi di svolgimento delle operazioni all'interno di ciascuna delle quali inquadrare una serie di attività operative (comprendendo anche i servizi aggiuntivi quali estetista, lampada, sauna, massaggi, etc...)?

Per aiutare a schematizzare le fasi e le attività operative svolte può essere d'aiuto il seguente box?

**Fase 1:**

-attività:



**Fase 2:**

-attività:



**Fase 3:**

-attività:





**Fase 4:**

-attività:



**Fase 5:**

-attività:

*Aggiungere, se necessario, ulteriori box per eventuali fasi aggiuntive (a cura dell'intervistatore)*

### III Esperienze di lavoro

Ha precedenti esperienze di lavoro?

Sì    no

Se sì,

Aziende in cui ha lavorato precedentemente

	cosa producevano le aziende in cui ha lavorato in precedenza ?	per quanto tempo ha lavorato in queste aziende? (n. anni)	con quale inquadramento?	che tipo di lavoro svolgeva ?	Ha preso lei l'iniziativa di lasciare il posto di lavoro?
Prima azienda	3.	4	5	6	7
ultima azienda prima dell'attuale (non riempire se concide con la prima)	8	9	10	11	12

Rispetto al suo attuale posto di lavoro, l'esperienza maturata in altri posti di lavoro, Le è servita?

Sì

In parte

No

Ha frequentato una scuola parrucchieri o corsi di formazione professionali?

Sì

no

Rispetto al suo attuale posto di lavoro, le informazioni avute frequentando la scuola o corsi di formazione professionale, Le sono servite?

Sì

In parte

No

Ritiene di avere prospettive di miglioramento di professionalità e di inquadramento nell'azienda dove lavora adesso?

Sì

Molto limitate

No

Ritiene che sia possibile “mettersi in proprio” nel suo lavoro

Sì

Sì, ma è molto difficile

No

Ritiene che sia desiderabile per lei “mettersi in proprio”?

Sì

No

#### **IV Mansioni e organizzazione del lavoro**

Nel Suo lavoro, svolge un'unica mansione o più mansioni?

1. Una unica

2. Abitualmente una, ma posso cambiare in relazione alle necessità dell'azienda

3. Cambia abbastanza spesso

Ha una posizione di lavoro fissa o questa cambia?

1. rimane fissa

2. cambio su due-tre posizioni prefissate

3. cambio spesso

Nell'azienda dove lavora attualmente, ha cambiato mansioni (tipo di lavoro) rispetto agli inizi?

1. Sì, una volta,

2. Sì, più volte

3. No

Rispetto alle mansioni attuali, quanto tempo c'è voluto per acquisire le competenze necessarie?

n. mesi \_\_\_\_\_

n. anni \_\_\_\_\_

Rispetto alle mansioni attuali, come ha imparato la loro corretta esecuzione?

1. Per affiancamento ad un compagno di lavoro incaricato di insegnarmi
2. Osservando i compagni di lavoro
3. Sulla base di semplici istruzioni dell'imprenditore o del capo
4. Frequentando un corso di formazione professionale
5. Altro (specificare \_\_\_\_\_)

Per il tipo di mansioni previste dal suo lavoro, secondo Lei, c'è una differenza visibile della qualità del risultato lavorativo di chi ha esperienza e di chi non la ha?

1. Sì
2. Un po'
3. No

Rispetto alle operazioni che deve compiere sul lavoro, chi decide quali eseguire?

1. Imprenditore/proprietario
2. Responsabile o dirigente
3. Ho una certa autonomia

Rispetto all'impiego del Suo tempo di lavoro (ordine nel quale deve eseguire certe operazioni e tempo necessario), chi decide come utilizzarlo?

1. Imprenditore
2. Capo Reparto o capo officina
3. Ho una certa autonomia

Il suo lavoro implica trasmissione di informazioni tecniche da parte di superiori?

1. Sì, frequenti
2. Sì, ogni tanto
3. no

Il suo lavoro implica scambio di pareri fra lei e i superiori?

1. Sì, frequenti
2. Sì, ogni tanto
3. No

Il suo lavoro implica scambio di pareri con altri lavoratori?

1. Sì, frequenti
2. Sì, ogni tanto
3. No

Quale è l'orario svolto?

---

Il suo orario è stato sottoposto a variazioni di recente (ultimi tre-quattro anni)?

1. Sì
2. No

Fa degli straordinari?

1. Sì, frequenti
2. Sì, saltuariamente
3. No

Età

1. fino a 29
2. da 30 a 39
3. da 40 a 49
4. da 50 a 59
5. 60 o più

Che tipo di interazione è stata instaurata con la clientela? Le richieste del cliente vengono interpretate e sviluppate tramite adeguati suggerimenti oppure vengono recepite passivamente?

Quanto è importante l'esistenza di rapporti informali e cordiali instaurati con la clientela, al fine di aumentare le probabilità di ottenere buoni risultati nell'erogazione del servizio e di aumentare le probabilità di soddisfazione (e quindi di ritorno) della clientela? Quanto conta avere il cliente "fidelizzato" disposto a tornare periodicamente al fine di usufruire di determinati servizi?





## BIBLIOGRAFIA

Bacci L., *Sistemi locali in Toscana. Modelli e percorsi territoriali dello sviluppo regionale*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Banca Centrale Europea, “Andamenti della produttività del lavoro nell’area dell’Euro: tendenze aggregate e andamenti settoriali”, in *Bollettino Mensile*, luglio 2004.

Bartelsman E., Scarpetta S., Schivardi F., *Comparative Analysis of Firm Demographics and Survival: Micro-level Evidence for the OECD Countries*, OECD Economics Department, Working Paper N. 348, Parigi, 2003.

Bassanetti A., Iommi M., Jona-Lasinio C., Zollino F., *La crescita dell’economia italiana negli anni novanta tra ritardo tecnologico e rallentamento della produttività*, Banca d’Italia, Temi di discussione, n. 539, dicembre 2004.

Baumol W. J., “Productivity Growth Convergence and Welfare: What the Long-Run Data Show”, in *The American Economic Review*, n. 76, dicembre 1986.

Boston Consulting Group (BCG), *Innovation 2005. Senior Management Survey*, Boston, 2005.

Brusa L., *Contabilità dei costi. Contabilità per centri di costo e activity based costing*, Giuffrè editore, Milano, 1995.

Buccarelli F. (a cura di), *I servizi alle imprese in Toscana: un settore in espansione*, Regione Toscana, Edizioni Plus, Pisa, 2004.

Buchanan R., Gilles C., “Value Managed Relationship: the Key to Customer Retention and Profitability”, in *European Management Journal*, Vol. 8, N. 4, 1990.

Camera Italiana dell’Acconciatura, *Professione acconciatore*, Milano, 2004.

Carroli C., “Dipendenti e relazione costi/redditività”, in *Largo Consumo*, n. 5, maggio 2005.

Cerani N., Camus M., *Le Budget des Familles en 2001*, Insee Résultats, n. 29, Parigi, 2004.

Cherubini S., *Marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano 1990.

CNA Provincia di Torino, CCIAA di Torino, *I fabbisogni professionali delle imprese e le aspettative dei lavoratori nel settore dell’acconciatura in Torino e provincia*, Torino, 2004.

Eigler P., Langeard E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Libri Italia, Milano, 1988.

Esping-Andersen G., “Occupazioni o classi sociali: esiste un proletariato dei servizi?”, in *Polis*, nr.3 1993.

Esping-Andersen G., *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Il Mulino, Bologna, 2000.

Fabbris L., *Statistica multivariata*, McGraw – Hill, Milano, 1997.

Frigero P., “Produttività, occupazione e sviluppo: caratteristiche dei settori” in Beretta S., Bianchi P. (a cura di), *Cambiamento delle istituzioni economiche e nuovo sviluppo in Italia e in Europa*, numero speciale della rivista “L’Industria”, il Mulino, Bologna, 1996.

Grant R. M., *L’analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

Greenacre M., Blasius J., *Correspondence Analysis in the Social Science*, Academic Press, London, 1994.

Guarini R., Tassinari F., *Statistica economica*, Il Mulino, Bologna, 2000.

Insee, *Les entreprises des Services en 2002*, Insee Résultats, n. 17, Parigi, 2004.

IRES Toscana, *I lavori atipici. Regione Toscana, rapporto 2002*, Edizioni Plus, Pisa, 2003.

IRPET, *L’economia toscana consuntivo 2004 e previsioni 2005. Conferenza di fine anno*, Firenze, dicembre 2004.

Istat, *Classificazione delle attività economiche ateco 2002*, Roma 2003.

Istat, *La demografia d’impresa in Italia dal 1999 al 2002*, Statistiche in breve, dicembre 2004.

Istituto Guglielmo Tagliacarne, Unioncamere, *Il valore aggiunto dell’artigianato nelle province italiane (anni 1995-2002)*, Roma 2004.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Principles of Marketing. Second European Edition*, Prentice Hall Europe, 1999.

Kotler P., Scott W. G., *Marketing management*, Isedi Editore, Torino 1999.

Lambin J.J., *Marketing strategico*, McGraw Hill Italia, Milano, 1996.

Lanzetti C., *Elaborazioni di dati qualitativi*, Franco Angeli, Milano, 1995.



Maggino F., Mola T., *L'analisi dei dati nell'indagine statistica*, University Press, Università degli Studi di Firenze, 2003.

Meghnagi S., Cavoli M. (a cura di), *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell'artigianato 2000 – 2002. Settore servizi alla persona – acconciatura, estetica, fitness*, EBNA (Ente Bilaterale Nazionale Artigianato), Roma 2003.

Messeri A., *Mutamento sociale e professionalità. Forme della modernità nello sviluppo locale*, FrancoAngeli, 1993.

Milgrom P., Roberts J., *Economia, organizzazione e management*, Il Mulino, Bologna, 1994.

Mintzberg H., “Crafting Strategy“, in *Harvard Business Review*, luglio – agosto, 1987.

Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996.

Mocciaro Li Destri A., Dagnino G. B., “Lo sviluppo dell'impresa resource – based fra appropriazione e creazione di valore“, in *Economia e Politica Industriale*, n. 117, marzo 2003.

OECD, *Small and Medium Enterprise Outlook*, Parigi, 2002.

Oliver K., Moeller L. H., Lakenan B., “Smart Customization: Profitable Growth Through Tailored Business Streams“, in *Strategy + Business*, Spring 2004.

Parasuraman A, Zeithaml V.A, Berry L.L, “Servqual: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality“, in *Journal of Retailing* vol. 64 n. 1, 1988.

Parasuraman A, Zeithaml V.A, Berry L.L, “Refinement and Reassessment of Servqual Scale“, in *Journal of Retailing*, vol. 67 n. 4, 1991.

Pledger Bebko C., “Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality“ in *Journal of Service Marketing*, vol. 14, n. 1, 2000.

Porter M. E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

Porter M. E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

Predetti A., *I numeri indici. Teoria e pratica*, Milano, Giuffrè, 1994.

Reichheld F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Rullani E., Bonomi A. (a cura di), *I° rapporto sul capitalismo personale*, Confartigianato, Roma, 2004.

Schlesinger L., Heskett J., “Breaking the Cycle of Failure in Service“, in *Sloan Management Review*, Spring, 1991.

Sestito P., *Il mercato del lavoro in Italia. Com'è. Come sta cambiando*, Editori Laterza, Bari, 2002.

Stone M., Bond A., Blake E., *Marketing diretto e interattivo*, Pearson Education Italia, Milano, 2005.

Unioncamere Toscana, IRPET, *La congiuntura dell'artigianato in Toscana. Consuntivo anno 2004. Previsioni 1° semestre 2005*, aprile, 2005.

Unipro, *Professione estetista. Manuale per gli operatori professionali del settore*, Milano, 1999.

Wöfl A., *The Service Economy in OECD countries*, OECD - STI Working Paper, Parigi, 2005.

Zanni L., *Imprenditorialità e territorio. Evoluzione dei modelli imprenditoriali e delle strategie di localizzazione delle imprese industriali*, Padova, Cedam, 1995.

Zanni L. (a cura di), *Le imprese dell'artigianato artistico e tradizionale in Toscana*, Regione Toscana, Unioncamere Toscana, CNA Toscana, Confartigianato Toscana, Firenze, 2001.