



**I.R.I.S.**

*Istituto di Ricerche e  
Interventi Sociali*

**C.C.I.A.A.**

Camera di Commercio  
di Prato

**Ricerca-intervento per il rilancio  
delle imprese di subfornitura  
nell'industria tessile pratese**

*a cura di Sebastiano Brusco*

Direzione Scientifica:  
*Prof. Sebastiano Brusco,*  
Università di Modena e  
Comitato Scientifico Iris

Coordinamento tecnico:  
*Daniela Bigarelli, R & I*  
*Massimo Bressan, Iris*

Prato, Giugno 1998

## Indice:

<b>1. L'evoluzione dell'industria tessile pratese secondo le fonti statistiche ufficiali, di Matteo Colombi</b>	Pag.	1
1.1 <i>La dinamica delle imprese e dell'occupazione nel periodo Intercensuario</i>	Pag.	1
1.2 <i>L'evoluzione dell'industria tessile nei primi anni novanta</i>	Pag.	6
1.3 <i>Il commercio estero</i>	Pag.	11
1.3.1 <i>Gli anni della crisi</i>	Pag.	11
1.3.2 <i>La ripresa della domanda (1991-1996)</i>	Pag.	15
1.3.3 <i>Le importazioni di prodotti tessili (1985-1996)</i>	Pag.	21
1.4 <i>I mercati di approvvigionamento</i>	Pag.	36
1.5 <i>L'industria pratese nell'evoluzione dell'industria tessile italiana</i>	Pag.	40
<b>2. Le caratteristiche strutturali dell'industria tessile nell'area di Prato, di Monica Baracchi e Daniela Bigarelli</b>	Pag.	55
2.1 <i>L'articolazione della struttura produttiva</i>	Pag.	55
2.2 <i>Le imprese finali</i>	Pag.	59
2.2.1 <i>La dimensione e il grado di concentrazione della produzione</i>	Pag.	59
2.2.2 <i>Il prodotto e le fibre lavorate</i>	Pag.	65
2.2.3 <i>La qualità e la progettazione del prodotto</i>	Pag.	71
2.2.4 <i>Il mercato di sbocco e il tipo di clienti</i>	Pag.	75
2.2.5 <i>Il livello di integrazione verticale e le aree di decentramento</i>	Pag.	80
2.3 <i>Le imprese di subfornitura</i>	Pag.	92
2.3.1 <i>La dimensione e la specializzazione produttiva</i>	Pag.	92
2.3.2 <i>Le lavorazioni, i servizi offerti e il decentramento</i>	Pag.	98
2.3.3 <i>Le fibre lavorate</i>	Pag.	107
2.3.4 <i>L'ampiezza del mercato e i tipi di committenti</i>	Pag.	111
2.4 <i>I risultati dell'analisi strutturale e i problemi aperti</i>	Pag.	116
2.4.1 <i>La complessità della matrice produttiva del distretto</i>	Pag.	117
2.4.2 <i>La diversificazione dei prodotti nell'industria tessile pratese</i>	Pag.	118
2.4.3 <i>L'autocontenimento produttivo del distretto</i>	Pag.	120

<b>3. Le strategie delle imprese finali, di Daniela Bigarelli</b>	Pag. 123
3.1 <i>Le politiche di prodotto e mercato</i>	Pag. 123
3.1.1 <i>Diversificazione, innovazione e variabilità del prodotto</i>	Pag. 123
3.1.2 <i>Qualità e prezzo del prodotto</i>	Pag. 128
3.1.3 <i>Campionari e progettazione del prodotto</i>	Pag. 133
3.1.4 <i>Calendario e tempi di produzione</i>	Pag. 138
3.1.5 <i>Mercati e rapporti con i clienti</i>	Pag. 148
3.2 <i>Le politiche di approvvigionamento e produzione</i>	Pag. 153
3.2.1 <i>Acquisti di materie prime e semilavorati</i>	Pag. 153
3.2.2 <i>Decentramento e internazionalizzazione produttiva</i>	Pag. 158
3.2.3 <i>Subfornitori e relazioni di subfornitura</i>	Pag. 169
<b>4. Le strategie delle imprese di subfornitura, di Daniela Bigarelli</b>	Pag. 179
4.1 <i>Le politiche di prodotto e servizio</i>	Pag. 179
4.1.1 <i>Specializzazione di fase e diversificazione dei prodotti</i>	Pag. 179
4.1.2 <i>Flessibilità produttiva e servizio al cliente</i>	Pag. 184
4.2 <i>Le politiche di mercato e produzione</i>	Pag. 190
4.2.1 <i>Diversificazione dei committenti e mercato globale</i>	Pag. 190
4.2.2 <i>Le relazioni con i committenti</i>	Pag. 196
<b>5. Tra collusione e concertazione: l'evoluzione degli accordi collettivi sulle tariffe di tessitura conto terzi nel distretto tessile pratese, di Armando Dei</b>	Pag. 207
5.1 <i>La nascita della contrattazione collettiva delle tariffe di tessitura</i>	Pag. 207
5.2 <i>L'interesse comune alla regolazione collettiva delle tariffe di tessitura</i>	Pag. 212
5.3 <i>L'evoluzione del contenuto degli accordi tariffari</i>	Pag. 223
5.3.1 <i>La ricerca della flessibilità contrattuale</i>	Pag. 225
5.3.2 <i>L'evoluzione delle procedure per la soluzione delle controversie</i>	Pag. 227
5.4 <i>Le tendenze attuali della contrattazione collettiva: il "gentlemen's agreement"</i>	Pag. 232

<b>6. Conclusioni</b> , di Daniela Bigarelli e Sebastiano Brusco	Pag. 237
6.1 <i>Il distretto di Prato negli anni '90: articolazione e complessità della struttura produttiva</i>	Pag. 237
6.1.1 <i>Una filiera completa</i>	Pag. 237
6.1.2 <i>L'industria tessile pratese</i>	Pag. 240
6.2 <i>Le strategie seguite dalle imprese tessili del distretto negli anni novanta</i>	Pag. 245
6.2.1 <i>Diversificazione dei prodotti e dei mercati</i>	Pag. 245
6.2.2 <i>Diversificazione delle politiche di approvvigionamento</i>	Pag. 249
6.2.3 <i>Decentramento produttivo locale e internazionalizzazione della produzione</i>	Pag. 253
6.3 <i>Le strategie seguite dalle imprese di subfornitura negli anni novanta</i>	Pag. 256
6.3.1 <i>Specializzazione di fase e diversificazione dei prodotti</i>	Pag. 256
6.3.2 <i>Mercato locale e diversificazione dei committenti</i>	Pag. 259
6.4 <i>I problemi della subfornitura e le politiche di intervento</i>	Pag. 261
6.4.1 <i>La differenziazione dei problemi e delle prospettive della subfornitura pratese</i>	Pag. 261
6.4.2 <i>Le politiche di intervento</i>	Pag. 266

## 1. L'evoluzione dell'area tessile di Prato secondo le fonti statistiche ufficiali di Matteo Colombi

### 1.1 La dinamica delle imprese e dell'occupazione nel periodo intercensuario

Nei dieci anni intercorsi tra i censimenti del 1981 e del 1991 la composizione delle attività economiche nei comuni dell'area tessile pratese<sup>1</sup>, ha registrato una trasformazione significativa. Dopo decenni di crescita pressoché ininterrotta le unità locali e gli addetti nell'industria sono diminuiti consistentemente; nello stesso periodo, al contrario, sono cresciute in maniera significativa le attività commerciali e quelle comprese nella classe residuale "altre attività", grazie soprattutto allo sviluppo delle attività di servizio alla produzione.

Nel complesso, a fronte di un leggero incremento delle unità locali, il saldo degli addetti tra i due censimenti è stato negativo (-1% circa). Nel decennio intercensuario il fenomeno della disoccupazione è così emerso con forza all'interno dell'area tessile pratese (16.000 disoccupati circa nel 1991, l'11% della popolazione attiva).

**Tab. 1 Unità locali e addetti per settori di attività. Distretto industriale di Prato**

Settori	1981		1991		var %	
	u.l.	addetti	u.l.	addetti	u.l.	addetti
Industria	21.537	93.856	17.514	79.234	-18,7	-15,7
Commercio	7.920	20.413	9.706	25.658	22,5	25,7
Altre attività	5.954	24.372	8.713	32.716	46,3	34,2
Totale	35.411	138.641	35.933	137.608	1,5	-0,7

Fonte: ns. elaborazioni dati Istat, censimento dell'industria e dei servizi 1981 e 1991

<sup>1</sup> Nell'area tessile pratese abbiamo incluso i comuni di Agliana, Calenzano, Campi Bisenzio, Cantagallo, Carmignano, Montale, Montemurlo, Poggio a Caiano, Prato, Quarrata, Vaiano, Vernio.

Il ridimensionamento dell'attività industriale è dipeso dalla contrazione dell'industria tessile. L'industria principale ha vissuto nella seconda metà degli anni ottanta un periodo di dura crisi che ha determinato la chiusura di circa 5.500 unità locali e la perdita di circa 16.600 posti di lavoro (tab. 2).

**Tab. 2 Unità locali e addetti nelle classi di attività tessile. Distretto industriale di Prato**

	1981		1991		var %	
	u.l	addetti	u.l	addetti	u.l	addetti
Preparazione e filatura fibre tessili	3.330	18.525	2.879	13.451	-13,5	-27,4
Tessitura di materie tessili	6.700	23.997	3.744	13.558	-44,1	-43,5
Finissaggio dei tessuti	522	6.463	612	7.827	17,2	21,1
Confezionamento di articoli in tessuti	284	961	294	1.668	3,5	73,6
Altre industrie tessili	1.018	3.474	292	1.922	-71,3	-44,7
Fabbricazione di maglierie	813	2.517	536	1.972	-34,3	-21,7
Fabbricazione di articoli in maglieria	2.217	6.046	1.054	5.002	-52,5	-17,3
<b>Totale</b>	<b>14.884</b>	<b>61.983</b>	<b>9.411</b>	<b>45.400</b>	<b>-36,7</b>	<b>-26,8</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Istat

Per quanto ridotta la specializzazione settoriale dell'industria rimane comunque elevata. Nel 1991 l'industria tessile occupava il 57% circa degli addetti censiti nell'industria (il 66% circa nel 1981) e, all'interno dell'industria principale, il 59% degli addetti lavorava nelle fasi di preparazione e filatura di fibre tessili e nella tessitura (il 70% circa nel 1981).

Dal punto di vista della struttura produttiva, i fenomeni di ridimensionamento quantitativo che hanno avuto luogo nell'industria tessile pratese sono comunque sostanzialmente simili ai processi che si sono manifestati all'interno delle provincie di Vercelli (Biella) e di Vicenza (Valdagno), aree che, insieme a Prato, costituiscono la maggiore concentrazione territoriale dell'industria laniera italiana. Anche in queste due provincie infatti tra il 1981 e il 1991 si è registrata una decisa contrazione delle unità locali e degli addetti

(rispettivamente del 45% e del 27% nel vercellese e dell'1% e del 18% nel vicentino)<sup>2</sup>.

Per quanto riguarda le fasi lavorative, la crisi tessile ha investito prevalentemente le tessiture (circa 10.000 addetti in meno e 3.000 unità locali chiuse) e, in misura minore ma comunque rilevante, le filature (circa 5.100 addetti in meno e 440 unità locali chiuse).

A fronte del ridimensionamento delle fasi della filatura e della tessitura, è cresciuto il peso, relativo e assoluto, delle imprese che operano nel finissaggio. Negli anni '80 le imprese specializzate in queste lavorazioni hanno infatti goduto di una domanda in rapida espansione che ha permesso un incremento notevole di fatturato. La crescita di queste specializzazioni si spiega ricordando che su queste si fonda una parte importante del vantaggio competitivo dell'industria tessile pratese. Le lavorazioni effettuate in queste fasi rappresentano infatti uno dei momenti critici per la differenziazione del prodotto, conferendo allo stesso un alto valore aggiunto.

All'inizio degli anni novanta l'industria tessile pratese appariva così concentrata in due nuclei di specializzazione. L'industria laniera cardata e l'industria della nobilitazione occupavano rispettivamente il 59% e il 23% degli addetti censiti nell'industria tessile pratese (tab. 3).

La crisi che ha investito l'economia pratese negli anni '80 non ha determinato però solamente una riduzione della scala produttiva misurata in termini di addetti e unità locali. Le strategie avviate dai produttori pratesi in risposta alle difficoltà presenti sui mercati tradizionali hanno determinato infatti un'articolazione delle politiche organizzative e commerciali e un'evoluzione del prodotto tessile locale (cfr. par. 1.3).

---

<sup>2</sup> Tra il 1980 e il 1989 l'occupazione tessile mondiale è scesa del 18%. Nell'Europa comunitaria la contrazione è stata più elevata (21%), con un tasso di crescita annuale tra il 1978 e il 1990 del -2,5%.

**Tab. 3** *Composizione delle unità locali e degli addetti nella provincia di Prato per categoria di attività economica nel tessile nel 1991*

	u.l	addetti
<i>Prepar. e filatura fibre tessili</i>	40,2	35,4
di cui preparaz.delle fibre di lana cardata	10,1	5,6
di cui filatura delle fibre di lana cardata	19,6	22,7
di cui pettinatura della lana	0,3	0,3
di cui filatura della lana pettinata	2,6	2,3
di cui torcitura e prepar. di seta e sint.	4,5	2,8
di cui preparaz.,filat. di altre fibre tess.	2,4	1,2
<i>Tessitura di materie tessili</i>	46,4	35,0
di cui tessitura del cotone	1,1	0,8
di cui tessitura di lana cardata	38,6	30,5
di cui tessitura di lana pettinata	3,3	1,7
di cui tessitura di altre materie tessili	3,2	1,9
<i>Finissaggio dei tessuti</i>	8,5	23,1
<i>Conf. Articoli in tessuto</i>	2,5	2,7
<i>Altre industrie tessili</i>	2,6	3,8
di cui fabb. di spago, corde e funi	0,4	0,6
di cui fabb. di tessuti non tessuti	0,1	0,6
di cui fabb. di artic. tessili diversi	0,8	1,3
Totale	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazione dati Istat, censimento dell'industria e dei servizi 1991

Nel decennio intercensuario la produzione pratese si è arricchita di nuovi prodotti dando avvio ad un processo di progressiva ridefinizione dell'identità del distretto e della sua identificazione con il prodotto laniero cardato<sup>3</sup>. La diversificazione tessile ha introdotto nell'area fibre precedentemente non utilizzate o prodotti che soddisfano esigenze diverse da quelle tradizionalmente coperte dalla produzione pratese<sup>4</sup>. Si sono così affermate tipologie produttive

<sup>3</sup> In realtà i processi di diversificazione hanno un'origine antecedente agli anni ottanta. Già negli anni '70 infatti nel distretto industriale pratese si affermano, tra le altre, le produzioni di maglieria, di filati fantasia, di tessuti per l'arredo, per usi industriali, ma è negli anno '80 che questi processi si intensificano e assumono una maggiore dimensione, a cui segue una maggiore coscienza del loro radicamento nella stessa realtà produttiva locale.

<sup>4</sup> I dati censuari danno un'indicazione approssimativa dei processi di diversificazione. Nei dieci anni analizzati il numero di unità locali e addetti che lavorano fibre diverse dalla lana è passato rispettivamente da 54 a 718 e da 177 a 2.302.



indirizzate a mercati differenti da quelli tradizionali (tessuti per arredamento, tessili ad impiego tecnico, ecc.) mentre la stessa produzione per l'abbigliamento si è articolata differenziando i mercati di sbocco e i bisogni soddisfatti (pellicette per abbigliamento, abbigliamento medico e sanitario, uomo/donna - estate/inverno, moda/classico, ecc.). Attualmente il prodotto pratese è in realtà un insieme eterogeneo di prodotti in continuo mutamento, il risultato dall'ampliamento delle scelte strategiche e delle combinazioni di processo, prodotto e mercato derivante dall'interazione dinamica tra l'ambiente esterno al distretto (i mercati finali e la concorrenza) e la capacità innovativa e produttiva dei produttori locali.

Nel periodo intercensuario si è manifestata inoltre la decisa crescita degli addetti e delle unità locali nella confezione di articoli di vestiario (tab. 4). L'incremento avvenuto in queste lavorazioni ha più che compensato la flessione occupazionale subita dal comparto della maglieria. Al censimento del 1991 gli addetti nell'industria della maglieria e delle confezioni rappresentavano circa il 27% degli occupati nell'industria del tessile-abbigliamento pratese (erano il 19% nel 1981), delineando così la formazione di un terzo nucleo di specializzazione all'interno dell'area.

**Tab. 4 Unità locali e addetti nell'industria dell'abbigliamento. Distretto industriale di Prato**

	1981		1991		var %	
	u.l	addetti	u.l	addetti	u.l	addetti
Confezioni vestiario in pelle	20	139	11	81	-45,0	-41,7
Confezioni di altri articoli di vestiario	713	2.730	1.157	4.484	+62,3	+64,2
Confezioni articoli in pelliccia	53	249	52	258	-1,9	3,6
<b>Totale</b>	<b>786</b>	<b>3.118</b>	<b>1.220</b>	<b>4.823</b>	<b>+55,2</b>	<b>+54,7</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat, censimento generale dell'industria e dei servizi 1981 e 1991

## 1.2 L'evoluzione dell'industria tessile nei primi anni novanta

Negli anni novanta la struttura dell'industria tessile pratese, misurata in termini di imprese attive, si è ulteriormente assottigliata (-26%)<sup>5</sup>. La contrazione è il risultato della decisa flessione delle ditte individuali (-39%) e delle società di persona (-13%) e della contemporanea espansione delle società di capitale (+22%).

**Tab. 5 Imprese tessili attive per forma giuridica nelle provincie di Firenze, Pistoia e Prato**

	Soc. Capitale	Soc. Persona	Ditte Individuali	Altre Forme	Totale
1991	1.401	2.833	8.135	0	12369
1996	1.709	2.464	4.964	10	9147
var. perc.	22,0%	-13,0%	-39,0%	--	-26,0%

Fonte: InfoCamere

A differenza di quanto avvenuto nella seconda metà degli anni ottanta la contrazione della struttura produttiva si è realizzata in una fase di crescita dell'attività produttiva e di ripresa della domanda estera (cfr. par. 1.3), tanto che i consumi di energia elettrica dell'industria tessile pratese sono aumentati nel corso della prima metà degli anni novanta del 26% circa (fig. 1). Negli stessi anni è continuata la crescita dell'industria dell'abbigliamento, i cui consumi di energia elettrica sono aumentati dell'86% circa.

Negli ultimi anni, ma appare verosimile ipotizzare un andamento simile in tutta la prima metà degli anni novanta, la flessione delle imprese operanti nell'industria tessile è dovuta all'ulteriore riduzione delle fasi a monte del processo produttivo: dal 1995 le filature sono diminuite del 5% e le tessiture del

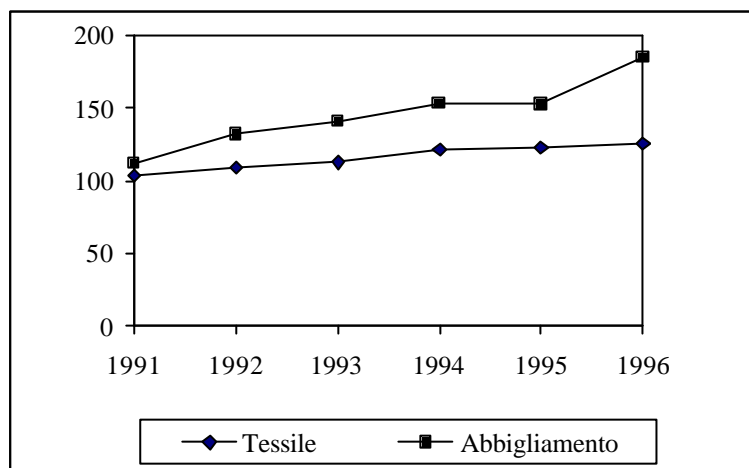
---

<sup>5</sup> L'intensità della variazione reale può differire da quella presentata dal momento che tra il 1991 e il 1996 il Cerved ha modificato la classificazione delle attività adeguandosi al codice ATECO '91 utilizzato dall'Istat per il censimento del 1991.

9%. Così come avvenuto negli anni ottanta, si registra viceversa un deciso aumento delle ditte che lavorano nelle fasi del finissaggio (+25% circa).

Fig. 1 *Consumi di energia elettrica nell'industria tessile e dell'abbigliamento della provincia di Prato (1990=100)*

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat



Per quanto riguarda la forma societaria, la contrazione delle ditte avvenuta dal 1995 ha coinvolto sia quelle individuali (-10%), sia le società di persona (-3%) e, seppur in misura minore, quelle di capitale (-1%), la cui presenza è aumentata tra le filature (+2%) e le imprese del finissaggio (+10%).

In queste lavorazioni è aumentato in misura consistente il numero di ditte individuali (+49%).

**Tab. 6 Ditte attive nell'industria tessile della provincia di Prato**

	1995	1996	1997
Preparaz. e filatura fibre tessili	1.884	1.864	1.793
Tessitura materie tessili	2.990	2.870	2.732
Finissaggio dei tessili	391	435	487
Confez. art. in tessuto escluso vestiario	127	123	120
Altre ind. tessili	116	116	114
Fabbr. maglierie	182	181	193
Fabbr. art. in maglieria	1.079	1.013	929
<b>Totale Industrie tessili</b>	<b>6.769</b>	<b>6.602</b>	<b>6.368</b>

Fonte: Comune di Prato

**Tab. 7 Ditte attive nell'industria tessile della provincia di Prato per forma giuridica**

	1995				1997			
	Ditte individ.	Soc. persona	Soc. capitale	Altre Forme	Ditte individ.	Soc. persona	Soc. capitale	Altre Forme
Preparaz. e filatura fibre tess.	792	592	498	2	717	565	509	2
Tessitura materie tessili	1.644	653	690	3	1.441	624	666	1
Finissaggio dei tessili	109	114	166	2	162	139	183	3
Conf. art. in tessuto escluso vestiario	45	45	36	1	41	45	33	1
Altre ind. tessili	41	26	49	0	38	29	47	0
Fabbr. maglierie	87	64	31	0	89	63	41	0
Fabb. art. in maglieria	623	302	154	0	526	268	135	0
<b>Totale</b>	<b>3.341</b>	<b>1.796</b>	<b>1.624</b>	<b>8</b>	<b>3.014</b>	<b>1.733</b>	<b>1.614</b>	<b>7</b>

Fonte: Comune di Prato

Negli ultimi anni le ditte artigiane sono diminuite del 7%. La contrazione è stata particolarmente elevata nella tessitura (-10%). Nelle fasi del finissaggio, viceversa, le imprese artigiane sono aumentate del 42%. Tale tendenza, se sarà confermata anche nel futuro e, soprattutto, dai dati censuari, potrebbe indicare la formazione di un nucleo di imprese sussidiarie alle lavorazioni principali

dell'industria del perfezionamento a seguito della sua espansione e del suo consolidamento all'interno dell'industria tessile pratese.

Attualmente le ditte artigiane rappresentano il 61% delle ditte attive nel tessile.

**Tab. 8. Ditte artigiane attive nell'industria tessile della provincia di Prato**

	1995	1996	1997
Preparaz. e filatura fibre tessili	1.039	1.017	979
Tessitura materie tessili	1.996	1.893	1.787
Finissaggio dei tessili	168	199	239
Conf. art. in tessuto escluso vestiario	65	64	63
Altre ind. tessili	47	51	48
Fabbr. maglierie	114	124	126
Fabbr. art. in maglieria	766	717	657
<b>Totale</b>	<b>4.195</b>	<b>4.065</b>	<b>3.899</b>

Fonte: Comune di Prato

Dal 1995 il numero di ditte attive nell'abbigliamento è cresciuto dell'11% circa. Dal punto di vista quantitativo la crescita più rilevante si è avuta nelle confezioni di articoli in vestiario, lavorazione che rappresenta la principale specializzazione dell'abbigliamento pratese.

**Tab. 9 Ditte attive nell'industria dell'abbigliamento nella provincia di Prato**

	1995	1996	1997
Confezioni vestiario in pelle	6	19	22
Confezioni altri articoli vestiario	858	914	943
Preparazione e tintura pellicce	46	48	43
<b>Totale</b>	<b>910</b>	<b>981</b>	<b>1.008</b>

Fonte: Comune di Prato

Per quanto riguarda la forma giuridica, l'incremento ha coinvolto sia le ditte individuali (+6%), che le società di persona (+21%), che, infine, le società di capitale (+11%). Le ditte artigiane, cresciute del 6%, sono nel 1997 il 60% delle attive.

**Tab. 10 Ditte attive nell'industria dell'abbigliamento della provincia di Prato per forma giuridica**

	1995				1997			
	Ditte individ.	Soc. persona	Soc. capitale	Altre Forme	Ditte individ.	Soc. persona	Soc. capitale	Altre Forme
Confezioni vestiario in pelle	3	2	1	0	11	7	4	0
Confezioni altri articoli vestiario	504	223	131	0	523	273	146	1
Preparazione e tintura pellicce	19	13	14	0	22	9	12	0
<b>Totale</b>	<b>526</b>	<b>238</b>	<b>146</b>	<b>0</b>	<b>556</b>	<b>289</b>	<b>162</b>	<b>1</b>

Fonte: Comune di Prato

### 1.3 Il commercio estero

#### 1.3.1 Gli anni della crisi (1985-1990)

Nella seconda metà degli anni ottanta la domanda estera di prodotti pratesi si è contratta causando una riduzione delle esportazioni totali, misurate in valore, del 4% circa.

**Tab. 11 Esportazioni di prodotti tessili dalle provincie di Firenze e Pistoia - Dati in valore (milioni di lire)**

	1985	1990	var. %
Filati	308.895	221.740	-28,2
Tessuti	1.864.438	1.663.136	-10,8
Maglieria	999.917	1.076.413	7,7
Altri tessili	101.062	174.840	73,0
Totale	3.274.312	3.136.129	-4,2

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat

La flessione può essere solamente in parte ricondotta alla concorrenza dei paesi a basso costo di lavoro i quali, pur avendo aumentato la loro presenza sui mercati internazionali, non hanno però acquisito quote significative nella produzione e commercializzazione di tessuti lanieri – produzione principale dell'industria tessile pratese - su cui l'Europa comunitaria in generale e l'Italia in particolare mantengono posizioni di predominanza<sup>5</sup> (tab. 12). L'industria laniera è stata invece fortemente penalizzata dall'evoluzione della domanda internazionale che, nella seconda metà degli anni ottanta, ha privilegiato prodotti più leggeri. La produzione mondiale di tessuti lanieri è così diminuita del 15%<sup>6</sup> a fronte di un

<sup>5</sup> Negli stessi anni l'Italia ha consolidato la sua presenza sui mercati tessili mondiali. Secondo stime della World Trade Organization (1995) infatti tra il 1980 e il 1991 la quota di esportazione mondiale di prodotti tessili provenienti dall'Italia è passata dall'8% al 9%.

<sup>6</sup> Percentuali su dati in quantità.

incremento della produzione di tessuti in cotone (+11%). Inoltre, per quanto riguarda il prodotto laniero, i mercati hanno privilegiato il tessuto pettinato determinando una contrazione decisa della produzione e della domanda di prodotti cardati (tab. 13).

**Tab. 12 Quote del commercio internazionale di tessuti lana e altre fibre diverse dal cotone e dalle sintetiche per paese esportatore - Dati percentuali su valori in milioni di dollari**

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Africa	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
America	3,8	4,4	4	2,9	4,5	4	4,4	4,2	5,4	4,7
Asia	24,9	26,9	27	33,2	27,9	25,8	22,8	25	28,1	33
Europa	71,1	68,2	68,5	63,4	67,2	69,8	72,5	70,4	66,2	62,1
<i>di cui Cee</i>	<i>66,1</i>	<i>63,3</i>	<i>63,5</i>	<i>58,8</i>	<i>62,1</i>	<i>64,1</i>	<i>66,3</i>	<i>64,9</i>	<i>60,9</i>	<i>56,7</i>
<i>di cui Italia</i>	<i>25,6</i>	<i>27,2</i>	<i>29,7</i>	<i>28,9</i>	<i>30,8</i>	<i>31,1</i>	<i>32,7</i>	<i>31,7</i>	<i>31,7</i>	<i>29,4</i>
Oceania	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1

Fonte: Onu

**Tab. 13 Esportazioni e produzione italiana di tessuti lanieri Dati in tonnellate**

	Esportazioni		Produzione	
	Cardati	Pettinati	Cardati	Pettinati
1980	37.889	8.930	122.560	57.159
1981	39.820	10.550	119.686	55.474
1982	38.744	10.813	110.396	53.280
1983	43.067	13.092	118.787	53.098
1984	43.523	14.769	125.875	56.408
1985	42.632	15.221	132.364	57.501
1986	38.167	15.472	116.780	55.754
1987	36.323	14.890	110.450	60.623
1988	34.155	18.547	112.531	65.204
1989	34.453	16.849	112.427	66.767
1990	32.820	16.790	99.236	66.561

Fonte: Associazione dell'Industria Laniera Italiana

Tra il 1985 e il 1990 le esportazioni di filati pratesi, misurate in valore, sono diminuite del 28%.



Per quanto riguarda le singole voci merceologiche, l'evoluzione in quantità è stata decisamente negativa per i filati vegetali (-51%), per quelli lana (-32%) e per quelli sintetici (-29%). La vendita di filati in cotone presenta un'evoluzione tendenzialmente riflessiva, per quanto le variazioni annuali presentino un andamento incerto (tab. 14).

**Tab. 14** *Esportazioni di filati dalle provincie di Firenze e Pistoia. Valori in quantità (tonn.)*

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Filati vegetali	312	320	239	163	118	152
Filati cotone	1.511	901	582	1.168	1.415	796
Filati lana	5.348	5.033	3.841	4.156	4.163	3.655
Seta trattata	9	9	14	7	18	2
Filati art. e sint.	15.857	13.353	13.276	13.757	13.108	11.304
<b>Totale</b>	<b>23.037</b>	<b>19.616</b>	<b>17.952</b>	<b>19.251</b>	<b>18.822</b>	<b>15.909</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Irpet-Istat

Nei tessuti la contrazione delle esportazioni (-11% in valore) ha coinvolto in maniera particolare quelle classi merceologiche che rappresentavano la specializzazione produttiva dell'industria tessile pratese: i tessuti in lana (-26% in quantità) e in fibra sintetica (-53%). Negli stessi anni è cresciuta invece l'esportazione dei tessuti vegetali (+29%), dei tessuti in cotone (+74,5%) e dei tessuti in seta (+308,5%) (tab. 16).

**Tab. 16** *Esportazioni di tessuti dalle provincie di Firenze e Pistoia. Valori in quantità (tonn.)*

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Tessuti vegetali	1.794	1.915	2.687	3.592	2.870	2.413
Tessuti cotone	2.716	3.452	4.207	4.320	4.249	5.167
Tessuti lana	42.319	36.968	35.992	34.242	33.268	31.277
Tessuti seta	88	67	123	376	408	309
Tessuti fibre art. e sint.	66.824	54.953	50.511	51.076	40.212	31.659
<b>Totale</b>	<b>113.741</b>	<b>97.355</b>	<b>93.520</b>	<b>93.606</b>	<b>81.007</b>	<b>70.825</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Irpet-Istat

Le esportazione di prodotti in maglieria sono aumentate in valore dell'8%. Per quanto riguarda le diverse fibre i dati in quantità mostrano che, a fronte della forte contrazione di prodotti in fibre vegetali (-46%; compreso il cotone), sono cresciute in maniera decisa le esportazioni di prodotti in lana (+18% circa) e in fibra sintetica (+3,5%). Anche in questo comparto crescono le vendite di prodotti in seta (tab. 18).

**Tab. 18 Esportazioni di maglieria dalle provincie di Firenze e Pistoia. Valori in quantità (tonn.)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Maglieria fibre vegetali	5.976	5.924	5.376	2.790	3.016	3.245
Maglieria lana	6.236	7.751	13.451	6.681	5.930	7.345
Maglieria seta	324	329	402	2.243	1.733	1.606
Magl.ria fibre art. e sint.	24.930	25.164	19.977	24.435	22.038	25.781
<b>Totale</b>	<b>37.466</b>	<b>39.168</b>	<b>39.206</b>	<b>36.150</b>	<b>32.718</b>	<b>37.977</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Irpet-Istat

Nella seconda metà degli anni ottanta si consolida la presenza sui mercati esteri dei prodotti pratesi di tessuti speciali (+15%) e di altri prodotti tessili (+30%). Viceversa si contrae in maniera decisa la vendita della passamaneria (-74%) (tab. 20).

**Tab. 20 Esportazioni di altri prodotti tessili dalle provincie di Firenze e Pistoia. Valori in quantità (tonn.)**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Tessuti speciali	4.878	3.634	4.100	4.886	6.502	5.621
Passamaneria	1.634	1.495	1.787	412	308	426
Cordami	32	46	24	102	64	33
Altri tessili	6.530	6.585	7.701	8.623	8.487	8.481
<b>Totale</b>	<b>13.074</b>	<b>11.760</b>	<b>13.612</b>	<b>14.023</b>	<b>15.361</b>	<b>14.561</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Irpet-Istat

### 1.3.2 La ripresa della domanda (1991-1996)

Sostenute inizialmente dall'incremento della domanda per i tessuti, in particolare per quelli lanieri la cui produzione e vendita dal 1990 riprende a salire (tab. 22), dal 1991 le esportazioni pratesi tornano a crescere (fig. 2). Dal 1990 al 1996 l'aumento in valore delle esportazioni tessili è stato del 79% circa (tab. 23).

**Tab. 22** *Esportazioni e produzione italiana di tessuti lanieri. Dati in tonnellate*

	Esportazioni		Produzione	
	Cardati	Pettinati	Cardati	Pettinati
1990	32.820	16.790	99.236	66.561
1991	39.281	18.028	102.208	68.391
1992	47.838	21.915	107.830	69.679
1993	46.475	22.818	105.287	65.706
1994	45.559	26.691	105.929	72.561
1995	45.787	28.153	99.355	72.862
1996	49.841	28.428	97.305	70.050

Fonte: Associazione dell'Industria Laniera Italiana

**Tab. 23** *Esportazioni di prodotti tessili dalle provincie di Firenze, Pistoia e Prato - Dati in milioni di lire.*

	1990	1996	var. per.
Filati	221.740	463.588	109,1
Tessuti	1.663.136	3.176.556	91,0
Maglieria	1.076.413	1.556.672	44,6
Altri tessili	174.840	404.756	131,5
<b>Totali</b>	<b>3.136.129</b>	<b>5.601.572</b>	<b>78,6</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Irpet-Istat

La ripresa delle esportazioni è quindi iniziata in anni antecedenti alla svalutazione della lira e, per quanto la debolezza della nostra moneta abbia successivamente contribuito al suo rafforzamento, il recupero delle vendite negli

anni precedenti al 1992 testimonia quanto la competitività dell'industria tessile pratese non sia completamente influenzata dalle fluttuazioni dei tassi di cambio della lira. Ugualmente le flessioni avvenute tra il 1994 e il 1996 nelle vendite di alcuni prodotti dimostrano come il vantaggio determinato dalla svalutazione non sia il solo elemento che possa garantire lo sviluppo della capacità esportativa delle industrie pratesi.

In particolare la svalutazione della nostra moneta non sembra avere offerto - almeno nei primi anni dell'uscita della lira dal sistema dei cambi fissi - un particolare vantaggio competitivo al comparto dei tessuti lana le cui vendite all'estero, cresciute tra il 1990 e il 1992, diminuiscono sensibilmente negli anni successivi per assumere i valori più alti di tutto il decennio in considerazione nel biennio '95/'96 (tab. 24). Dal 1990 le esportazioni di tessuti in lana sono cresciute, in quantità, del 59%.

Allo stesso modo i flussi di esportazione dei tessuti in fibre sintetiche, cresciuti in maniera decisa nel 1991 e, successivamente, nel 1994, non sembrano avere goduto di particolari vantaggi dalla svalutazione della lira, tanto che nel 1996 le esportazioni di tessuti sintetici erano nuovamente diminuite. Le esportazioni di tessuti sintetici sono tuttora inferiori ai quantitativi del 1985.

Le variazioni della lira hanno invece influenzato positivamente la vendita dei tessuti vegetali e dei tessuti in cotone cresciute a partire dal 1993. Particolarmente elevato risulta l'incremento delle esportazioni di tessuti in cotone (119%). Le vendite estere di tessuti vegetali, cresciute decisamente nei primi anni successivi alla svalutazione, erano tornate, nel 1996, a valori prossimi a quelli del 1990.

**Tab. 24** *Esportazioni di tessuti dalle provincie di Firenze, Pistoia e Prato. Valori in quantità (tonn.)*

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Tessuti vegetali	2.413	2.320	2.317	4.664	6.670	4.655	2.806
Tessuti cotone	5.167	4.738	4.793	6.561	10.083	11.875	11.293
Tessuti seta	309	359	145	211	391	230	169
Tessuti lana	31.277	36.680	45.767	45.678	44.190	44.773	49.887
Tessuti fibre art. e sint.	31.659	35.958	35.100	36.845	40.151	36.030	37.524
Totale	70.825	80.055	88.122	93.959	101.485	97.562	103.675

Fonte: ns. elaborazioni dati Irpet-Istat

Malgrado la contrazione nelle quantità esportate di tessuti vegetali registrata tra il 1994 e il 1996, l'industria pratese rappresenta il principale esportatore italiano di questa voce merceologica (cfr. par. 1.5).

Rispetto al 1991 i dati relativi alle quote di mercato per paese indicano una maggiore articolazione e differenziazione dei mercati di sbocco sia nel caso dei tessuti lana che in quello dei tessuti sintetici. Nel 1996 i cinque principali paesi importatori di tessuti lana garantivano l'acquisto del 50% delle esportazioni; la stessa quota nel 1991 saliva al 67%. Nei tessuti sintetici le quote erano, rispettivamente, del 47% del 66%.

Per quanto riguarda il tessuto laniero la Germania si conferma il principale mercato pratese: nel 1996 il 21% circa delle esportazioni erano indirizzate al mercato tedesco. Seguono il Regno Unito (11%) e la Francia (9%). Hong Kong è attualmente il primo paese cliente non comunitario (5%): nel 1991 l'ex colonia britannica acquistava solamente il 2% delle esportazioni pratesi. Tra i cinque paesi principali troviamo infine la Polonia (4%) che, nel 1991, acquistava una quota inferiore all'1%. Nel 1991 tra i cinque principali importatori erano presenti la Spagna e gli Stati Uniti.

Dal 1985 il prezzo del tessuto laniero pratese è cresciuto decisamente passando da circa 18.000 £/Kg alle attuali 31.000 £/Kg. L'incremento può essere solamente in parte spiegato ipotizzando una politica dei prezzi finalizzata a cogliere le opportunità di profitto permesse dalla svalutazione della lira mediante un loro innalzamento a parità di prodotto venduto. Dietro le loro variazioni si nasconde sicuramente un innalzamento della qualità del prodotto pratese tanto che, in termini assoluti e percentuali, l'incremento maggiore dei prezzi si realizza tra il 1985 e il 1990 (25.000 £/Kg).

Anche nel caso dei tessuti sintetici la Germania rappresenta il primo cliente pratese (21%) a cui seguono la Francia, il Regno Unito e gli Stati Uniti (7%) e, infine i Paesi Bassi (5%). Gli stessi paesi erano i principali acquirenti anche nel 1991.

Dal 1985 il prezzo medio dei tessuti sintetici è cresciuto del 107% circa (da 15.000 a 31.000 £/Kg). Anche in questo caso l'incremento dei prezzi medi è sicuramente determinato da una maggiore qualità del prodotto esportato anche se le scelte di prezzo dei produttori possono essere state in parte influenzate dai margini consentiti dalle variazioni della lira dal momento che il loro incremento maggiore si realizza proprio negli anni della svalutazione.

In valore le esportazioni di filati sono cresciute del 108% circa. Tranne che per il caso dei filati in fibre sintetiche, le quantità esportate sono iniziate ad aumentare fin dal 1991, ma è dagli anni della svalutazione che le variazioni assumono valori elevati (tab. 25). Nella prima metà degli anni novanta i volumi esportati di filati cotone sono aumentati del 219%, quelli di filati lana del 155% e quelle di filati sintetici del 35%. Grazie all'incremento realizzato nelle vendite di filati lana nel 1996 il saldo tra le esportazioni e le importazioni di filati è tornato ad assumere valori positivi, anche se prossimi al pareggio.

Per quanto riguarda i mercati di sbocco, nel 1996 il principale acquirente dei filati lana pratesi era la Turchia (20%), seguita da Hong Kong (11%), Spagna (8%), Germania (8%) e Portogallo (7%). Nel 1991 la Turchia e Hong Kong non acquistavano che il 7% e il 2% rispettivamente e il principale acquirente era la Germania (17%).

Il prezzo medio del filato lana pratese è di circa 22.000 £/Kg, ed è cresciuto dal 1985 del 22%.

**TAB. 25 ESPORTAZIONI DI FILATI DALLE PROVINCIE DI FIRENZE, PISTOIA E PRATO. VALORI IN QUANTITÀ (TONN.)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Filati lino	152	216	287	459	760	736	717
Filati cotone	796	964	1.264	2.189	3.082	3.008	2.540
Filati lana	3.655	4.361	4.974	6.775	6.740	7.649	9.310
Seta trattata	2	17	13	50	76	30	20
Filati fibre art. e sint.	11.304	8.098	7.811	9.654	11.974	14.669	15.287
Totale	15.909	13.656	14.349	19.127	22.632	26.092	27.865

Fonte: ns. elaborazioni dati Irpet-Istat

E' in Europa che sono localizzati i maggiori clienti dei produttori pratesi di filati sintetici. Nel 1996 le quote di acquisto erano del 14% per la Germania, del 13% per la Francia, del 12% per il Regno Unito, dell'8% per la Spagna e del 7% per la Grecia.

Il prezzo medio del filato sintetico esportato è di circa 15.000 £/kg e il valore del prodotto pratese è cresciuto nell'ultimo decennio del 36%.

In valore le esportazioni di prodotti in maglieria sono cresciute del 45% circa. In termini reali però le vendite all'estero hanno risentito, negli ultimi anni, della contrazione dei volumi esportati di maglieria in fibra sintetica, tornate a valori inferiori al 1990, e, per quanto pesino in maniera minore, dell'evoluzione nelle esportazioni di maglieria in lana e seta (tab. 26).

**Tab. 26** *Esportazioni di maglieria dalle provincie di Firenze, Pistoia e Prato. Valori in quantità (tonn.)*

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Maglieria fibre vegetali	3.245	3.499	2.899	2.888	3.181	3.223	3.430
Maglieria lana.	7.345	8.650	10.881	10.702	9.650	8.773	8.830
Maglieria seta	1.606	1.065	1.045	673	739	578	824
Maglieria fibre art. e sint.	25.781	20.632	19.563	25.199	26.917	23.699	22.883
<b>Totale</b>	<b>37.977</b>	<b>33.847</b>	<b>34.387</b>	<b>39.461</b>	<b>40.486</b>	<b>36.273</b>	<b>35.967</b>

Fonte: ns. elaborazioni dati Irpet, Istat

Le esportazioni dei prodotti inseriti nella classe residuale *altri tessili* sono cresciute in valore del 131% circa. L'incremento si deve sia allo sviluppo delle vendite all'estero dei tessuti speciali (+44% in quantità) sia, in modo particolare, alla crescita delle esportazione degli "altri tessili" (+159%). Dalla svalutazione della lira hanno ripreso ad aumentare anche le vendite delle passamanerie e dei cordami (tab. 27).

**Tab. 27** *Esportazioni degli "altri tessili" dalle provincie di Firenze, Pistoia e Prato. Valori in quantità (tonn.)*

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Tessuti speciali	5.621	4.776	5.650	8.043	8.523	8.479	8.082
Passamanerie	426	155	211	492	425	457	565
Cordami	33	33	18	15	41	33	72
Altri tessili	8.481	8.488	9517	12.900	16.114	18.790	21.951
<b>Totale</b>	<b>14.561</b>	<b>13.452</b>	<b>15.396</b>	<b>21.450</b>	<b>25.103</b>	<b>27.760</b>	<b>30.670</b>

Fonte: ns. elaborazioni dati Irpet-Istat



### *1.3.3 Le importazione di prodotti tessili (1985-1996)*

Negli anni in considerazione è decisamente aumentato l'acquisto all'estero di semilavorati tessili.

Il ricorso all'esterno dell'area è sicuramente spiegabile ricordando la necessità di introdurre in loco semilavorati non fabbricati nel distretto e necessari per quei processi di articolazione e differenziazione della produzione evidenziati dall'andamento delle esportazioni per fibra utilizzata, ma ha interessato la stessa produzione tradizionale essendo stati importati in maniera crescente sia i filati che i tessuti lana.

Nel primo caso il ricorso ai mercati esteri non implica una sostituzione dei produttori locali ma evidenzia il riposizionamento produttivo dell'industria pratese alle sfide aperte dalla crisi degli anni '80 e dall'evoluzione dei mercati. La domanda rivolta ai produttori esterni al distretto agisce così in maniera "virtuosa" permettendo ad una parte delle imprese locali di diversificare e di rispondere prontamente alle richieste di una domanda finale sempre più frammentata e variabile e di mantenersi quindi competitive. Tale processo permette di introdurre nell'area ulteriori lavorazioni, creando i presupposti per l'affermazione di nuovi nuclei di specializzazione.

Nel caso in cui il ricorso ai mercati esteri sia invece finalizzato all'acquisto di beni prodotti nell'area l'importazione può determinare un circolo "vizioso" capace di indebolire segmenti tuttora centrali nella filiera tessile pratese e di compromettere le condizioni di riproduzione dello stesso distretto industriale. L'aumento dell'acquisto di semilavorati all'esterno del distretto, se non dovesse interessare le lavorazioni marginali o a minore valore aggiunto e non fosse accompagnato dallo sviluppo di nuovi nuclei di specializzazione, reso possibile anche dalla disponibilità di risorse ridondanti, rischierebbe infatti di disperdere il

patrimonio ingente di esperienza e conoscenza accumulata localmente minando le ragioni stesse del vantaggio competitivo del distretto.

La sola analisi dei dati relativi ai flussi di importazione non permette di evidenziare nello specifico quanto negli ultimi anni i fenomeni di acquisto dei semilavorati stiano delineando un vero e proprio processo di delocalizzazione di alcune lavorazioni tessili. L'incremento sostanziale dell'acquisto di filati e tessuti e la sostanziale stabilità delle importazioni di materie prime laniere potrebbero indicare l'attuazione di strategie finalizzate alla sostituzione dei terzisti locali. Per esprimere un giudizio complessivo sull'impatto che le importazioni hanno sul sistema produttivo locale occorre però differenziare l'analisi a seconda delle tipologie di semilavorati importati e, soprattutto, analizzare nello specifico le lavorazioni effettuate sui prodotti acquistati fuori del distretto.

Come abbiamo già affermato, per quanto riguarda i filati vegetali (cotone incluso) e la seta, l'acquisto all'estero è sicuramente determinato dalla necessità di introdurre nell'area prodotti che questa non produce e su cui difficilmente i terzisti locali acquisirebbero vantaggi competitivi tali da giustificare lo sviluppo della loro lavorazione all'interno dell'area. La loro importazione permette all'industria tessile pratese di offrire prodotti nuovi e di specializzarsi in lavorazioni aggiuntive rispetto a quelle tradizionali.

Nel caso dei filati/tessuti lana e dei filati/tessuti sintetici l'analisi è più complessa. Innanzitutto la voce merceologica, livello di specificazione permesso dai dati disponibili, tende a sottovalutare le differenze dei prodotti importati dietro l'apparente omogeneità della fibra utilizzata. Per quanto riguarda i semilavorati sintetici l'analisi dei prezzi medi (cfr. 1.4) permette di evidenziare l'esistenza di differenti ragioni di acquisto all'estero. In alcuni casi, quello relativo alle importazioni dai paesi a basso costo del lavoro, sono sicuramente i differenziali di costo a determinare il vantaggio del ricorso ai produttori esterni all'area per

l'approvvigionamento di un prodotto standard da impiegare in produzioni per fasce di mercato medio-basse. Ma in altri casi, quale quello relativo alle importazioni di filati da alcuni paesi occidentali, la domanda è finalizzata all'acquisto di semilavorati innovativi, o comunque di qualità intrinseca elevata, non prodotti nell'area e la cui produzione nel distretto non è resa possibile per problemi connessi alla specializzazione dei prodotti stessi. A questo riguardo è interessante notare inoltre come in alcuni casi l'acquisto dei filati configuri un rapporto tra le ditte pratesi e quelle produttrici per la definizione di semilavorati innovativi, realizzati ad hoc per le esigenze dell'industria pratese<sup>7</sup>.

Per quanto riguarda i filati lana, l'acquisto all'esterno dell'area, sicuramente connesso alle ragioni di costo, sembra essere finalizzato in massima parte all'acquisto di filati standard – che, come risulta dalle stime dell'Associazione Laniera, solamente in parte sembrano essere cardati – il cui prezzo di produzione risente, nella maggior parte dei casi, più delle economie derivanti da produzioni su larga scala che dei differenti costi del lavoro.

L'acquisto di questi filati è strettamente collegato alla logica dell'evoluzione dell'offerta pratese verso una tipologia di prodotti scarsamente standardizzata, a maggiore contenuto innovativo o a più alta qualità intrinseca<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> “Prato è sempre stata una piazza dove le innovazioni...se vado da un cliente la prima cosa che mi dice è <<Se hai qualcosa di nuovo fammelo vedere>>. I produttori stanno attenti a quello che un cliente pratese può chiedere, magari si danno da fare per soddisfarlo perché sanno che se richiedono un filato di viscosa in quel modo dietro c'è stato uno studio, di mercato e altro, per cui quel filato può andare. *Succede spesso che da parte da un cliente pratese venga richiesto un particolare filo, questo succede spesso*” (Rappresentante di filati, intervista n. 63).

<sup>8</sup> “Nel mondo c'è un tessile di base e un tessile di caratterizzazione. Noi facciamo parte di questo ultimo (insieme al 95% delle imprese di Prato). Il tessile di base impone di avere filati e tessuti programmabili. Il filato 2/40.000 di puro lana è un filato che andava quando ero bambino e che va ancora adesso. Per questo tipo di filato sono venute fuori delle aziende integrate, tipo quella tedesca, la Sudenwollen, che fa solo questo filato, 3 o 4 titolo differenti, e solo quelli, e li fa a prezzi concorrenziali, che se io prendo la lana, la faccio filare al filatore pratese, non posso essere in competizione. Mi conviene piuttosto comprare il filato da lei. La stessa vende gli stessi filati fatti in India o in Cina, di qualità un pochino inferiore, ma anche con un prezzo inferiore. La divisione del lavoro nel mondo sta avvenendo, verso questi paesi, e magari anche qualche pratese ci starà impiantando qualche filatura cardata. Quindi il tessile di base va nel mondo, guai a tenerlo

Nel caso dei tessuti lanieri l'acquisto sembra rivolgersi a prodotti differenti. Da una parte troviamo infatti i prodotti provenienti dai paesi dell'est europeo il cui acquisto si è sviluppato rapidamente negli anni novanta in seguito all'apertura dei mercati. Attualmente circa il 70% delle importazioni di tessuti lanieri proviene dalla Polonia, dall'Ucraina, dal Kirghizistan e dalla Russia. Il crescente ricorso ai produttori di questi paesi segnala la presenza di processi di delocalizzazione produttiva legata a ragioni di costo (il prezzo medio dei tessuti acquistati in Polonia è di circa 7.000 £/kg.). Il giudizio su tale fenomeno non può però essere espresso considerando il semplice dato numerico e i suoi tassi di crescita. Se da una parte infatti i timori di una fuga dell'attività produttiva dal distretto industriale di Prato sono per adesso infondati data la relativa entità degli acquisti (soprattutto se confrontati con i quantitativi prodotti annualmente dall'industria tessile pratese), la valutazione relativa all'impatto dei flussi di importazione sul sistema produttivo dell'area deve essere fatta considerando la loro capacità di liberare risorse produttive e di mantenere competitiva l'offerta pratese, permettendo alle imprese finali di presentarsi sui mercati con prodotti diversificati per fasce di prezzo e qualità, garantendo inoltre una maggiore domanda alle imprese della nobilitazione. Se l'acquisto all'estero di semilavorati standard, da differenziare e nobilitare all'interno mediante le lavorazioni effettuate nel finissaggio, da una parte permettesse alle tessiture locali di specializzarsi in produzioni per mercati più attenti, più che al fattore prezzo, al contenuto innovativo, alla qualità intrinseca del prodotto e alla capacità di produrre, in tempi veloci, lotti ridotti di prodotto e, dall'altra, garantisse alle imprese finali la possibilità di rapidi riassortimenti di prodotto e, soprattutto, l'estensione del proprio campionario con prodotti da destinare a fasce di mercato medio-basse, allora il giudizio sui flussi di importazione non potrebbe essere che positivo.

---

qui. [...] A Prato è rimasto il tessile di caratterizzazione, cioè il tessile di moda, servizio e qualità.

L'opportunità di offrire prodotti diversi aumenterebbe a sua volta le probabilità delle imprese distrettuali di catturare clienti esterni e la fama di Prato quale luogo dove si può trovare tutto ed a qualunque prezzo fortificherebbe la sua espansione sui mercati internazionali.

Per quanto i dati a disposizione possano indurre all'ottimismo, dal momento che l'industria pratese sembra essersi mossa nella direzione ora richiamata, non è attualmente effettuabile una valutazione conclusiva sull'impatto che i flussi di importazione hanno sul sistema produttivo locale. Solamente se l'industria pratese saprà – come sembra avere fatto negli anni recenti - ridefinire la propria offerta seguendo i capricci della moda posizionandosi però su tipologie di prodotti più complessi, la cui realizzazione è fortemente determinata, più che dal sapere incorporato nella tecnologia, nei *saper fare* e nelle capacità di apprendimento dei produttori locali, il distretto industriale manterrà integra la sua filiera produttiva e la sua capacità riproduttiva.

L'importazione di tessuti lanieri è finalizzata anche all'acquisto di prodotti il cui costo medio è simile o leggermente inferiore a quello del prodotto pratese. In questo caso le ragioni di acquisto non sono connessi ai differenziali di costo ma sono da ricercare nei contenuti intrinseci dei prodotti e nelle diverse specializzazioni produttive.

Per verificare la presenza di processi di delocalizzazione l'analisi deve infine considerare quelle che sono le lavorazioni che vengono effettuate sui semilavorati importati. Se questi fossero utilizzati direttamente nella produzione di tessuti o nell'industria della maglieria, nel caso dei filati, o nella nobilitazione dei tessuti, nel caso dei tessuti, l'importazione – per quanto limitata - definirebbe sicuramente un processo di sostituzione di alcune specializzazioni produttive. In realtà quanto abbiamo riscontrato intervistando alcune imprese produttrici

---

Questo è quello che ci lega al mercato” (Produttore di filati di dimensioni medie, intervista n. 59).

permette di evidenziare come, in alcuni casi, l'importazione stessa permetta una valorizzazione delle specializzazioni produttive locali garantendo quindi che i processi di innovazione e diversificazione avvengano mediante il coinvolgimento della stessa struttura produttiva esistente nel distretto tessile pratese. Ad esempio, nel caso in cui i filati importati siano mischiati con i prodotti delle filature locali non solo l'importazione si accompagna alla produzione locale (stimolando quindi la domanda per i prodotti pratesi), ma, in alcuni casi, le operazioni che consentono l'unione dei fili, svolte normalmente nella ritorcitura, possono essere effettuate nelle stesse fasi della filatura, definendo così nuovi nuclei di specializzazione produttiva.

*“Noi cardatori stiamo uscendo e siamo ancora in un periodo di grossa crisi, quindi la moda richiedeva questo prodotto stretch, richiedeva maglie elasticizzate che fasciassero meglio la persona e per questo noi ci siamo ingegnati e abbiamo visto quello che già viene fatto dai cotonifici da dieci anni e quasi più. Abbiamo modificato le nostre macchine, cioè abbiamo aggiunto alle nostre macchine degli alimentatori in modo che possono lavorare vuoi come hanno sempre lavorato e lavorare anche con l'inserimento di questi elasticizzati. E' una lavorazione comunque molto complicata, anche in sede di smacchinatura per fare le maglie il maglificio ha dei problemi non indifferenti. Le macchine sono le stesse che avevamo prima, si tratta di filature continue, noi abbiamo i ring, mentre si svolge il preparato della carderia per essere trasformato in filato, contemporaneamente viene inserito questo filo di bava continua che viene alimentato secondo di quanto Lei vuole a sua volta che si ritiri. E' un elastico che si allunga anche sette volte, in base a quanto Lei lo alimenta, lo fa scorrere meno veloce dell'altro filo che fa da guaina, e questo viene stirato. Il nostro filo, prima di*

*prendere le torsioni, in quel momento noi si fa arrivare il filato vicino e quando l'altro prende le torsioni, lo avvolge automaticamente. Rispetto alle lavorazioni effettuate in ritorcitura, il filato che viene prodotto con questo sistema ha un altro aspetto. Il sistema effettuato in filatura si chiama core spin. Se effettuato nella ritorcitura il filato di gomma rimane sull'esterno, in filatura diventa un anima interna. Quando ci siamo accorti che il mercato richiedeva questo tipo di filato, ci siamo guardati attorno, abbiamo sentito i vari fornitori di questo elastico, chiamiamolo elastico, noi ci serviamo dalla Bayern, e ci hanno detto <<Il sistema core spin, se riuscite a farlo>>, allora noi siamo andati avanti, abbiamo visto come fanno i cotonieri e abbiamo modificato le macchine insieme ad un'officina esterna. E' una cosa un po' artigianale. Le macchine su cui abbiamo fatto le lavorazioni erano nuove, ma le modifiche possono essere fatte su macchine più vecchie. Il filato può essere utilizzato sia nella maglieria che nella tessitura. Con questo sistema si possono unire filati di qualunque fibra, il problema è solamente di titolo" (Produttore di filati di dimensioni medio-piccole, intervista n. 60).*

E' interessante notare inoltre come tali operazioni non comportino vincoli tecnici, essendo infatti realizzabili su macchine non dedicate, mediante l'introduzione di innovazioni incrementali che permettono una flessibilità ulteriore delle lavorazioni.

In questi casi l'acquisto di semilavorati all'estero, o in altre regioni di Italia, solo parzialmente determina una sostituzione dei produttori locali, ma configura invece le ragioni concorrenziali dell'industria pratese e il suo riposizionamento in mercati fortemente determinati dalla capacità di produrre filati e tessuti specializzati realizzabili solamente mantenendo integra la filiera produttiva all'interno dell'area. L'importazione agisce in maniera "virtuosa"

permettendo la valorizzazione delle conoscenze e del capitale materiale e immateriale esistenti nel distretto, le cui peculiarità, in termini, ad esempio, di capacità innovativa e di flessibilità produttiva, non solo definiscono le ragioni competitive dell'industria tessile pratese, ma determinano i limiti alla delocalizzazione produttiva e prefigurano i vantaggi della collaborazione interna alle squadre di impresa distrettuali. In un mercato a domanda diversificata e dinamica il potenziamento della comunità produttiva e lo sfruttamento delle potenzialità di conoscenze contestuali e di apprendimento esistenti al suo interno determinano infatti la capacità di aderire all'evoluzione incerta e frammentata dei gusti del consumatore finale.

Occorre infine evidenziare come i processi brevemente descritti permettano all'industria tessile pratese di posizionarsi su mercati che eludono la concorrenza di costo effettuata dai produttori dei paesi in via di sviluppo che sono o saranno più facilmente concorrenziali alle industrie italiane e occidentali che producono gli stessi semilavorati standard acquistati dalle imprese pratesi.

E' ovviamente difficile, a partire dalle poche informazioni ottenibili dai dati relativi ai flussi di importazione ed esportazione, "pesare" i casi in cui l'importazione non configuri processi veri e propri di delocalizzazione. Ugualmente però le ragioni che abbiamo descritto sembrano sufficienti per rivalutare l'impatto che le importazioni di semilavorati hanno sulle specializzazioni di fase locali. Se da una parte infatti l'acquisto all'esterno del distretto incide negativamente riducendo il ricorso ai terzisti locali, dall'altra le importazioni sembrano offrire un potenziale aggiuntivo per le industrie distrettuali e, almeno in parte, anche per quelle stesse fasi che, secondo un'analisi frettolosa, dovrebbero invece esserne penalizzate.

Occorre rilevare però che i dati relativi ai flussi di importazione dei semilavorati tessili sottostimano l'effettiva utilizzazione di filati e tessuti non



prodotti nel distretto pratese dal momento che non includono gli acquisti effettuati in Italia. Anche in questo caso la domanda è finalizzata all'approvvigionamento di semilavorati non realizzati all'interno dell'area, ma interessa anche prodotti in parte succedanei a quelli pratesi. E' il caso, ad esempio, dei filati lana *open end*, acquistati nelle regioni del nord Italia, non prodotti a livello locale e su cui l'industria pratese non sembra interessata a investire.

Dal 1985 sono modificati i flussi di importazione di materie prime tessili. Per quanto le variazioni più significative siano avvenute nell'importazione di prodotti lanieri, anche nelle altre fibre, in particolare nelle fibre vegetali (escluso il cotone), si registrano andamenti che confermano i cambiamenti avvenuti nei flussi di esportazione.

**Tab. 28 Importazioni di alcune materie prime tessili nelle provincie di Firenze, Pistoia e Prato (tonn.)**

	1995	1990	1996
Vegetali greggi	73	10	284
Cascami di vegetali	528	224	1.246
Cotone greggio	1.101	1.203	172
Cascami di cotone	686	245	151
Stracci	95.964	50.561	51.334
Lane sucide	12.895	480	1.022
lane trattate	38.013	39.090	33.380
Cascami di lana	20.061	23.858	26.341

Fonte: ns. elaborazioni dati Irpet-Istat

Per quanto riguarda gli stracci, materia prima tradizionale dell'industria tessile pratese, i flussi di importazione diminuiscono decisamente nella seconda metà degli anni ottanta (-47%), per essere tendenzialmente stabili nella prima metà degli anni novanta.

La sostanziale stabilità negli acquisti di stracci sembra dimostrare quanto la lana rigenerata rappresenti tutt'oggi un'importante materia prima per le lavorazioni laniere pratesi. Tale considerazione sembra confermata anche dalle stime relative ai consumi di lana rigenerata nelle filature cardate, stime effettuate dall'Associazione dell'Industria Laniera Italiana, che evidenziano, per gli anni novanta, una continuità nell'impiego di questa particolare materia prima dopo la decisa contrazione avvenuta negli anni ottanta (-68%).

**Tab. 29 Consumi di lana rigenerata pura e mista nell'industria laniera italiana**

1980	84.693
1981	80.557
1982	74.159
1983	75.614
1984	78.643
1985	79.939
1986	63.200
1987	52.099
1988	51.818
1989	37.493
1990	26.685
1991	28.366
1992	31.916
1993	29.960
1994	30.116
1995	27.326
1996	26.014

Fonte: Associazione dell'Industria Laniera Italiana

Negli stessi anni si registra una decisa contrazione degli acquisti di lane suicide, una leggera diminuzione negli acquisti di lane trattate (pettinate e cardate) e, viceversa, un aumento deciso di acquisti di cascami di lana (+31%). I dati a disposizione non permettono di affermare con precisione l'esistenza di un mutamento nelle quantità di materia prima laniera effettivamente lavorata dalle imprese pratesi<sup>9</sup>, per quanto suggeriscano un minore approvvigionamento di materie prime suffragando così l'ipotesi di un maggiore ricorso ai produttori di filati esterni all'area.

---

<sup>9</sup> Per stimare le quantità di materia prima laniera effettivamente impiegata sono necessarie informazioni aggiuntive non derivabili dai soli dati relativi alle importazioni per voce merceologica. Si pensi, ad esempio, alla diversità degli stracci, per fattori quali la composizione, usura e tipologia della fibra (lunga o corta) che incidono pesantemente sulla "filabilità" della lana rigenerata e sul titolo del filato che si vuole ottenere, e alle diversità esistenti nei cascami a seconda delle lavorazioni da cui derivano.

Dal 1985 la spesa all'estero per l'acquisto di filati è cresciuta del 185%. In quantità l'aumento è stato rilevante nel caso dei filati sintetici (+246%), dei filati lana (+221%) e, anche se in misura minore, nel caso dei filati cotone (+60%). Per quanto riguarda i filati vegetali, dal 1994 si registra una decisa contrazione, dopo anni di decisa crescita, degli acquisti all'estero, in linea, del resto, con la contrazione delle vendite di tessuti vegetali precedentemente evidenziata (tab. 30).

**Tab. 30 Importazioni di filati nelle provincie di Firenze, Pistoia e Prato. Valori in quantità (tonn.)**

	1985	1990	1992	1994	1996
Filati vegetali	2.182	1.985	2.124	6.272	1.781
Filati di cotone	2.342	2.351	1.743	4.170	3.802
Filati di lana	2.261	4.099	6.606	6.756	7.266
Seta trattata	1	73	127	196	30
Filati art. e sint.	11.981	22.772	25.902	40.349	41.512
Totale	18.768	31.280	36.502	57.743	54.391

Fonte: ns. elaborazioni dati Irpet-Istat

Le voci doganali non permettono di specificare nel dettaglio la tipologia di filati acquistati dalle industrie pratesi. Il dato nazionale indica però un deciso aumento delle importazioni di filati pettinati e una sostanziale stabilità negli acquisti di filati cardati (tab. 31).

**Tab. 31 Importazione di filati cardati e pettinati in Italia (tonn.)**

	Filati cardati	Filati pettinati
1980	1.408	2.371
1981	1.327	3.073
1982	875	3.300
1983	577	3.311
1984	879	5.322
1985	1.004	5.861
1986	636	5.254
1987	806	7.910
1988	601	10.103
1989	621	10.975
1990	687	10.096
1991	932	11.423
1992	1.095	13.825
1993	1.079	11.394
1994	889	16.406
1995	836	17.572
1996	737	15.445

Fonte: Associazione dell'Industria Laniera Italiana

Il confronto con i dati relativi alla evoluzione dei flussi di importazioni verso le provincie di Biella e Vicenza<sup>10</sup> evidenzia come negli ultimi dieci anni l'industria pratese abbia fatto maggiore ricorso ai produttori di filati esteri delle industrie concorrenti. Unica eccezione riguarda l'acquisto di filati cotone, cresciuto, in entrambe le provincie, in misura maggiore che a Prato e l'acquisto di filati sintetici cresciuto, nel vicentino, di oltre il 300% (tab. 32).

<sup>10</sup> I dati si riferiscono alle esportazioni dalle provincie di Vicenza e Vercelli per gli anni 1985 e 1990 e dalle provincie di Biella, Vercelli e Vicenza per l'anno 1996.

**Tab. 32 Importazioni di filati dalle provincie di Biella e Vicenza (dati in tonn.)**

	Biella		Vicenza	
	1985	1996	1985	1996
Filati vegetali	623	343	229	106
Filati di cotone	893	1.588	1.431	3.218
Filati di lana	1.422	4.025	975	1.298
Seta trattata	58	28	260	6.773
Filati di fibre art. e sint.	5.762	16.731	589	2.487
<b>Totale</b>	<b>10.743</b>	<b>24.711</b>	<b>5.469</b>	<b>15.878</b>

Fonte: Istat

La crescita delle importazioni di tessuti è stata, in valore, meno intensa di quella registrata nei filati ma ugualmente rilevante (+31%).

In quantità l'incremento delle importazioni di tessuti è stato particolarmente elevato nel caso dei tessuti lanieri (+901%), dei tessuti sintetici (+161%) e dei tessuti vegetali (289%) le cui importazioni, come avevamo visto nel caso dei filati, sono però decisamente diminuite dal 1994 (tab. 33).

**Tab. 33 Importazioni di tessuti nelle provincie di Firenze, Pistoia e Prato. Valori in quantità (tonn.)**

	1985	1990	1992	1994	1996
Tessuti vegetali	244	517	648	2.300	950
Tessuti cotone	18.289	14.340	10.802	14.281	12.239
Tessuti. lana	290	479	1.571	2.264	2.904
Tessuti seta	8	25	44	33	23
Tessuti fibre art. e sint.	2.613	4.653	4.815	4.791	6.811
<b>Totale</b>	<b>21.443</b>	<b>20.014</b>	<b>17.881</b>	<b>23.669</b>	<b>22.927</b>

Fonte: ns. elaborazioni dati Irpet-Istat

Per quanto la variazione percentuale delle importazioni di tessuti sia stata elevata, e superiore nel caso dei tessuti lanieri e sintetici di quella registrata nelle provincie di Vercelli e Vicenza (tab. 34), il dato quantitativo non risulta comunque tale, se rapportato alle quantità di

tessuti esportati, da indicare che i processi di sostituzione delle tessiture locali abbiamo raggiunto livelli elevati. Nel 1996 il saldo del commercio estero di tessuti delle provincie di Firenze, Pistoia e Prato è stato di 2.908 miliardi.

**Tab. 34 Importazioni di tessuti nelle provincie di Biella e Vicenza (tonn.)**

	Biella		Vicenza	
	1985	1996	1985	1996
Tessuti vegetali	4	63	99	47
Tessuti cotone	65	150	1.540	4.350
Tessuti lana	65	196	166	423
Tessuti di seta	1	4	2	6
Tessuti fibre art. e sint.	151	555	739	1.584
<b>Totale</b>	<b>2271</b>	<b>2964</b>	<b>4.531</b>	<b>8.406</b>

Fonte:Istat

#### 1.4 I mercati di approvvigionamento

Il paragrafo che segue analizza l'evoluzione registrata nelle principali aree di acquisto e nei prezzi medi dei semilavorati tessili maggiormente rappresentativi al fine della nostra discussione (filati e tessuti lana e sintetici).

Nel 1996 l'85% degli acquisti di filati lana era effettuato in cinque paesi e la sola Germania forniva il 51% circa dei semilavorati acquistati (il 54% nel 1985). Nel periodo in analisi il prezzo medio di acquisto è rimasto pressoché stabile (18.000 £/kg). Rispetto al 1985 si evidenzia una minore differenza tra il costo medio e quello dei prodotti provenienti dai paesi a basso costo del lavoro, un deciso incremento dei costi del semilavorato britannico, attualmente superiore di un terzo a quello medio, e la netta caduta dei prezzi del filato elvetico (tab. 35).

**Tab. 35** *Quantità importate e prezzi medi per i cinque principali paesi di provenienza nel 1985, nel 1990 e nel 1996 - Filati lana*

	1985		1990		1996	
	quantità	p. m. (*1000)	quantità	p. m. (*1000)	quantità	p. m. (*1000)
Germania Fed.	1.212.351	18	2.801.598	19	3.713.264	18
Francia	419.261	23	262.764	19	125.796	21
Perù	272.476	9	529.621	10	438.854	14
Regno Unito	181.071	13	141.950	23	888.176	24
Spagna	42.574	15	35.738	20	79.386	17
Svizzera	37.563	14	219.665	19	792.798	12
India	-	0	1.260	18	330.378	16
<b>Totale importato</b>	<b>2.261.262</b>	<b>18</b>	<b>4.098.603</b>	<b>18</b>	<b>7.266.000</b>	<b>18</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Istat

Per quanto riguarda le aree di approvvigionamento l'unico dato di variazione è l'ingresso dell'India tra i cinque principali paesi fornitori e l'esclusione, da questi, della Francia. Da notare come l'incremento del prezzo dei semilavorati provenienti dal Regno Unito non si accompagni a minori quantitativi



acquistati. L'incremento di prodotto britannico importato a Prato è stato infatti del 390% circa. Attualmente dalla Gran Bretagna proviene il 14% circa del filato lana acquistato all'estero. Un incremento maggiore, a parte il caso indiano, si ha nelle importazioni provenienti dalla Svizzera, i cui prezzi medi però, come abbiamo già evidenziato, sono diminuiti consistentemente. Dalla Svizzera proviene il 12% circa dei filati lanieri importati.

Nel caso dei filati artificiali e sintetici l'importazione assume contorni più eterogenei rispetto a quelli dei filati lana (tab. 36).

**Tab. 36** *Quantità importate e prezzi medi per i cinque principali paesi di provenienza nel 1985, nel 1990 e nel 1996 - Filati artificiali e sintetici*

	1985		1990		1996	
	quantità	p. m.	quantità	p. m.	quantità	p. m.
	(*1000)		(*1000)		(*1000)	
Germania Fed.	3.573.369	6	2.834.404	8	4.043.183	10
Francia	1.172.053	7	728.498	9	2.264.225	10
Grecia	971.503	4	151.899	5	168.791	8
Svizzera	795.373	4	957.878	4	3.488.563	5
Messico	655.662	5	1.678.179	3	790.519	4
Turchia	543.976	4	1.721.845	3	2.246.657	4
India	0	0	2.040.825	5	4.326.283	5
Belgio e Lux	224.697	8	2.062.546	6	1.866.933	9
Indonesia	388.625	5	1.616.985	4	6.516.943	5
<b>Totale importato</b>	<b>11.981.000</b>	<b>6</b>	<b>22.772.000</b>	<b>5</b>	<b>41.512.000</b>	<b>7</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Istat

Non solo infatti i cinque principali paesi fornitori forniscono solamente il 50% dei filati importati, ma le variazioni dei prezzi unitari dal 1985 ad oggi per ciascun paese e la dispersione intorno al valore medio totale sembrano indicare che l'acquisto è indirizzato verso prodotti differenti, alcuni competitivi sul fronte del costo – è il caso, probabilmente, del filato acquistato in Indonesia – altri, viceversa, competitivi per innovazione e qualità. Dal 1985 la geografia degli acquisti è decisamente cambiata con l'affermazione dell'Indonesia e dell'India tra

i principali paesi esportatori, mentre la Germania, per quanto abbia aumentato le quantità esportate verso Prato, ha incrementato i volumi in misura minore del dato medio.

L'incremento dell'importazione di tessuti lanieri è in gran parte dovuto al rapido e notevole sviluppo degli acquisti effettuati in Polonia da dove proviene, attualmente, il 63% circa del tessuto laniero acquistato all'estero (tab. 37). Le importazioni riguardano un prodotto qualitativamente povero il cui prezzo è decisamente inferiore ai prezzi medi dei tessuti provenienti dai vicini paesi dell'Europa comunitaria e non.

**Tab. 37** *Quantità importate e prezzi medi per i cinque principali paesi di provenienza nel 1985, nel 1990 e nel 1996 - Tessuti lana*

	1985		1990		1996	
	quantità	p. m. (*1000)	quantità	p. m. (*1000)	quantità	p. m. (*1000)
Germania	140.789	15	165.665	23	106.331	26
Regno Unito	42.685	37	50.873	28	525.075	23
Francia	31.159	25	111.357	26	50.253	34
Paesi Bassi	23.118	7	15.355	17	30.281	25
Svizzera	15.669	29	3.845	49	8.468	37
Austria	841	28	16.968	25	15.886	38
Polonia	0	0	2.962	11	1.805.337	7
Ucraina	0	0	0	0	74.510	9
Kirghizistan	0	0	0	0	66.610	14
Russia	0	0	0	0	62.489	16
Urss	0	0	0	0	0	0
<b>Totale importato</b>	<b>289.583</b>	<b>20</b>	<b>478.660</b>	<b>25</b>	<b>2.904.000</b>	<b>13</b>

Fonte: ns. elaborazione dati Istat

La liberalizzazione dei vicini mercati dell'Europa dell'Est ha sicuramente rappresentato un'occasione sfruttata dai produttori locali per acquistare il tessuto laniero. Accanto alla Polonia, troviamo infatti tra i principali fornitori l'Ucraina, il Kirghizistan e la Russia. Solamente questi tre paesi della ex Unione Sovietica

forniscono un quantitativo di tessuto che è quasi il doppio di quello proveniente dalla Germania. Nel 1990 le Repubbliche Socialiste non rientravano tra i fornitori pratesi.

Per quanto riguarda il tessuto artificiale e sintetico il confronto tra le aree di provenienza dei tessuti evidenzia il deciso incremento dei quantitativi provenienti dalla Francia, dalla Malesia, dai paesi della ex-Jugoslavia e dal Belgio (tab. 38). Per quanto riguarda il prezzo medio, cresciuto del 35% circa, i dati del 1996 dimostrano uno scarto deciso tra i costi dei semilavorati provenienti dai paesi dell'Europa comunitaria, in particolare dalla Francia (rimasto stabile) e dalla Germania (cresciuto del 60%), dal costo dei prodotti provenienti dalla Malesia e dalla ex- Jugoslavia. Prezzi inferiori lo hanno anche i prodotti provenienti dal Belgio e dalla Grecia, le cui esportazioni verso l'area pratese sono decisamente diminuite negli anni novanta a fronte di un incremento deciso dei prezzi medi.

**Tab. 38** *Quantità importate e prezzi medi per i cinque principali paesi di provenienza nel 1985, nel 1990 e nel 1996 - Tessuti artificiali e sintetici*

	1985		1990		1996	
	quantità	p. m. (*1000)	quantità	p. m. (*1000)	quantità	p. m. (*1000)
Germania Fed.	1.111.224	10	1.516.460	15	1.236.193	16
Belgio	249.114	10	799.997	10	715.665	11
Jugoslavia*	197.107	6	176.366	7	536.469	7
Grecia	158.230	4	182.561	6	34.642	11
Spagna	126.439	6	67.378	10	145.731	18
Francia	122.049	19	441.334	21	1.316.698	18
Malesia	0	0	0	0	735.879	8
Portogallo	35.410	5	351.308	12	216.769	34
<b>Totale importato</b>	<b>2.612.542</b>	<b>9</b>	<b>4.653.000</b>	<b>13</b>	<b>6.811.000</b>	<b>14</b>

\*Nel 1996 il dato è riferito alla Slovenia, Croazia, Bosnia-Erzegovina, Serbia e Montenegro e Macedonia

Fonte: ns. elaborazioni dati Istat

### *1.5 L'industria tessile pratese nell'evoluzione dell'industria tessile italiana*

Dal 1985 le esportazioni italiane di filati e tessuti sono cresciute in valore rispettivamente del 90% e del 124%.

Nel caso dei filati i dati segnalano un incremento sostanziale nelle esportazioni dei prodotti cotonieri (+152%) e dei prodotti lanieri (+130%, avvenuto principalmente nella prima metà degli anni novanta), una sostanziale stabilità nelle vendite della seta trattata (+5%) e un incremento più contenuto nelle esportazioni di filati sintetici (+18%) e di filati vegetali (+18%).

Nei tessuti si registra un incremento deciso nelle esportazioni di manufatti in cotone (+217%) e in lana (+34%), mentre nelle altre fibre i dati segnalano una sostanziale stabilità.

Dal 1985 il peso delle esportazioni di filati pratesi (fig. 3 a/d) sul totale italiano è diminuito nel caso dei filati lana, è rimasto sostanzialmente stabile nel caso dei filati sintetici e in cotone, è aumentato nel caso dei filati vegetali, di cui il distretto pratese rappresenta uno dei principali produttori italiani. Nel caso del prodotto laniero la contrazione del peso pratese è avvenuta nella seconda metà degli anni ottanta. Negli stessi anni le industrie biellesi aumentarono il loro peso relativo sulle esportazioni italiane grazie ad un incremento delle esportazioni del 21% circa.

Nel caso dei tessuti (fig. 3 e/h) lo sforzo di diversificare la produzione ha permesso all'industria pratese di acquisire quote nelle esportazioni italiane di tessuti vegetali, di cui è attualmente la prima esportatrice, e nei tessuti cotonieri. Risultano fortemente contratte le quote nelle esportazioni dei prodotti tradizionali, in particolare dei tessuti sintetici. Per quanto l'industria laniera italiana sia ancora oggi fortemente localizzata nel distretto industriale pratese, il confronto con l'evoluzione delle quote provenienti dalle altre principali aree tessili laniere

evidenzia come negli ultimi dieci anni le industrie biellesi siano riuscite ad acquisire una quota significativa del mercato estero ai danni delle concorrenti pratesi<sup>11</sup>.

Anche nel caso dei tessuti lanieri e dei tessuti sintetici la perdita di competitività del prodotto pratese risulta concentrarsi principalmente nella seconda metà degli anni ottanta<sup>12</sup>, mentre negli anni novanta l'industria pratese ha aumentato sensibilmente il proprio peso nel panorama delle esportazioni italiane.

Per quanto riguarda infine la classe residuale *altri tessili* lo sviluppo delle esportazioni dal distretto pratese non ha determinato un incremento delle quote di mercato possedute e il peso sul totale delle esportazioni italiane è rimasto pressoché invariato (il 14% nel caso dei tessuti speciali e l'11% nel caso degli "altri tessili").

Per verificare quanto i processi di diversificazione merceologica della produzione siano stati una risposta attuata dalla sola industria pratese o siano viceversa una strategia attuata anche dalle industrie biellesi e vicentine per rispondere all'evoluzione della domanda tessile, abbiamo analizzato il peso assunto dalle diverse fibre nelle esportazioni delle tre aree.

Per quanto riguarda i filati i dati indicano una contrazione decisa del peso dei prodotti sintetici in tutte le aree (fig. 4 a/c). Nel caso pratese e biellese ciò ha determinato un incremento sostanziale della quota attribuita al prodotto laniero mentre tra i prodotti vicentini è decisamente aumentato il peso del cotone. L'industria pratese di filati appare la più eterogenea per tipologia di fibra utilizzata, ma quella maggiormente concentrata nella produzione laniera e sintetica. Le fibre vegetali (compreso il cotone) non rappresentano infatti che il

---

<sup>11</sup> In termini reali l'incremento delle esportazioni di tessuti lanieri biellesi è stato del 150% circa.

<sup>12</sup> In particolare, per quanto riguarda il prodotto laniero, dal 1985 al 1990 il peso delle esportazioni provenienti da Biella e Vicenza passa dal 7% al 12% e dal 4% al 5% rispettivamente. La crescita è il risultato di una reale espansione delle esportazioni biellesi (+36% in quantità) e di una sostanziale stabilità di quelle vicentine.

12% della produzione totale, mentre nel vicentino e nel biellese le quote (riferite al solo cotone) sono superiori al 20%. L'industria vicentina inoltre appare quella che ha maggiormente aumentato le quote di esportazione in prodotti diversi dalla lana e dalle fibre sintetiche: il peso del prodotto cotoniero è passato infatti dal 9% al 27%.

Anche nei tessuti (fig. 4 d/f) l'evoluzione delle esportazioni ha determinato un incremento sostanziale della specializzazione laniera delle produzioni biellesi e pratesi. Tra le esportazioni pratesi è comunque cresciuto in maniera decisa il peso del tessuto in cotone passato dal 2% all'11%. E' nella produzione vicentina però che il processo di diversificazione sembra avere assunto dimensioni maggiori: attualmente infatti il 60% delle esportazioni è rappresentato dal prodotto cotoniero e la quota del tessuto laniero è scesa dal 61% al 26%.

Per quanto riguarda i mercati di riferimento, il confronto tra i prezzi medi dei prodotti pratesi e dei prodotti italiani e l'analisi della loro evoluzione forniscono indicazioni utili relative al posizionamento dell'industria pratese.

Nel 1996 i prezzi medi all'esportazione dei prodotti tessili pratesi risultavano superiori a quelli italiani nel caso dei filati cotone (13.000 £/kg contro le 9.000£/kg italiane), dei filati sintetici (15.000 £/kg; 8.000 £/kg) e dei tessuti in cotone (29.000 £/kg; 22.000 £/kg).

Nel caso dei filati in cotone, in cui il peso delle esportazioni pratesi sul totale italiano è rimasto pressoché invariato, il differenziale tra i prezzi è diminuito nel periodo in esame. Ciò è dipeso della decisa contrazione dei prezzi medi pratesi per tutto il periodo in esame (tab. 39) e dalla crescita dei prezzi medi italiani negli anni della svalutazione. Dal 1992 infatti il costo dei prodotti italiani è aumentato ad un tasso di variazione identico a quello dei cambi (tab. 40).

---

Le differenti evoluzioni dei prezzi non sono in questo caso necessariamente determinate da una diminuzione della qualità del prodotto pratese in relazione al prodotto italiano, ma possono essere il risultato di una politica di prezzo finalizzata al riallineamento ai prezzi medi nazionali. Tale comportamento ha permesso all'industria locale di riacquisire quote di mercato che aveva perso nella seconda metà degli anni ottanta.

Il differenziale tra i prezzi medi pratesi e italiani dei filati sintetici è tale da indicare una qualità superiore del prodotto proveniente dalle industrie pratesi. Negli anni in esame la distanza tra i due prezzi è decisamente aumentata. In particolare è negli anni della svalutazione, grazie anche all'evoluzione positiva della domanda, che i prezzi medi pratesi sono tornati a crescere, a tassi superiori a quelli della variazione dei cambi, permettendo di recuperare la variazione negativa avvenuta per tutta la seconda metà degli anni ottanta e per il primo biennio degli anni novanta. La differente evoluzione dei prezzi non ha determinato però una contrazione delle quote pratesi sulle esportazioni italiane, essendo queste cresciute sensibilmente tra il 1990 e il 1996, suggerendo così un incremento ulteriore della qualità del prodotto pratese rispetto a quello italiano.

Il differenziale tra i prezzi medi all'esportazione dei tessuti (tab. 40) in cotone pratesi e italiani è cresciuto nel periodo in esame grazie alla maggiore variazione dei prezzi medi pratesi negli anni della svalutazione: dal 1992 i tassi di variazione annui dei prezzi medi pratesi sono superiori a quelli dei tassi di cambio. Anche in questo caso l'acquisizione da parte delle industrie pratesi di quote di mercato a danno delle concorrenti nazionali potrebbe suggerire un innalzamento qualitativo dei prodotti pratesi.

I prezzi medi all'esportazione dei prodotti pratesi risultano inferiori a quelli italiani nel caso dei filati vegetali (7.000 £/kg; 14.000 £/kg), dei filati lana

(22.000 £/kg; 26.000 £/kg), dei tessuti vegetali (52.000 £/kg; 55.000 £/kg) e nei tessuti lana (31.000 £/kg; 45.000 £/kg).

L'evoluzione dei prezzi medi dei filati vegetali indica una decisa contrazione del prezzo pratese a partire dal 1990, concentrata essenzialmente nel primo biennio del decennio ma continuata anche negli anni della svalutazione. La contrazione dei prezzi ha permesso comunque alle imprese pratesi di acquistare nella prima metà degli anni novanta una quota significativa del commercio estero italiano. Una ripresa successiva alla flessione avvenuta nella seconda metà del decennio scorso quando il prezzo medio pratese risultava tendenzialmente superiore al prezzo medio italiano.

L'evoluzione dei prezzi medi dei filati lana pratesi e italiani non indica un andamento particolarmente divergente. Negli anni della svalutazione però il prezzo del prodotto italiano è cresciuto in misura maggiore di quello pratese – ma sempre a tassi annui inferiori a quelli dei cambi – e ciò sembra avere permesso all'industria pratese di acquisire quote di mercato che aveva perso negli anni della crisi, quando, viceversa, il prezzo del prodotto medio pratese cresceva a tassi superiori a quelli dei prezzi italiani e dei tassi di cambio, grazie probabilmente ad un innalzamento della qualità intrinseca del prodotto commerciato.

Il prezzo medio del filato lana pratese risulta decisamente inferiore a quello biellese (36.000£/kg) – e in questo caso la differenza implica una diversa qualità del prodotto esportato - e simile a quello Vicentino (21.000£/kg). Rispetto all'evoluzione dei prezzi medi delle industrie dirette concorrenti dell'industria pratese i dati segnalano la minore vivacità del prodotto pratese. Dal 1985 infatti il prezzo medio del prodotto biellese è cresciuto del 43%, quello vicentino del 24% mentre quello pratese è variato solamente del 19%. L'industria pratese risulta quindi fortemente esposta alla concorrenza delle industrie laniere nazionali con un prodotto che non presenta connotati qualitativi particolari.

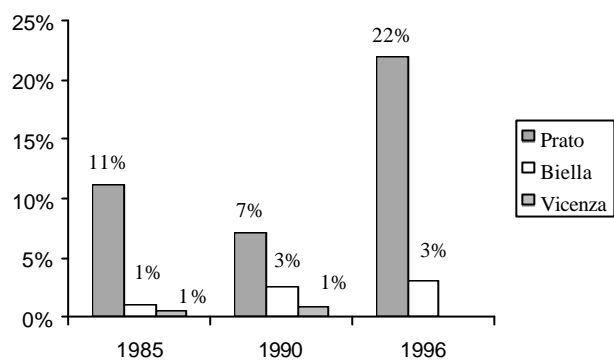


Anche nel caso del tessuto laniero il confronto tra i prezzi medi indica una produzione che non presenta caratteristiche qualitative che proteggano l'industria pratese dalla concorrenza di prezzo delle industrie laniere nazionali. L'evoluzione dei prezzi avvenuta dal 1985, per quanto segnali un incremento qualitativo del prodotto (in particolare negli anni della crisi quando i prezzi medi pratesi sono cresciuti ad un ritmo del 7% circa annuo, un tasso decisamente superiore alla variazione dei cambi ma inferiore alla variazione dei prezzi nazionali), indica chiaramente come la produzione pratese non abbia acquisito negli anni in esame un vantaggio specifico connesso alla qualità del prodotto, tanto che il differenziale di prezzo risulta addirittura cresciuto. Negli anni della svalutazione l'industria pratese ha accresciuto solo sensibilmente il proprio peso sulle esportazioni italiane, pur avendo adottato una politica di prezzo che ha determinato un incremento annuo inferiore a quello dei cambi e a quello dei prezzi nazionali.

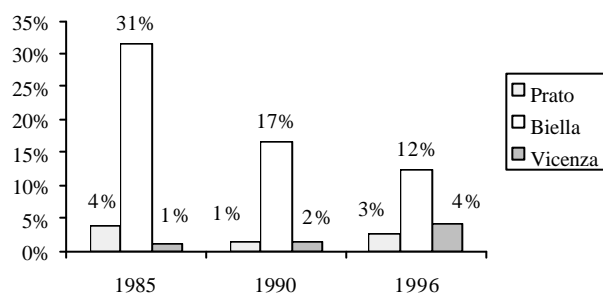
Viceversa nel caso dei tessuti artificiali e sintetici, in cui il prezzo medio pratese risulta simile a quello italiano (rispettivamente 31.000£/kg e 30.000£/kg), l'andamento dei prezzi e delle quote sulle esportazioni italiane sembra indicare un deciso aumento della qualità del prodotto pratese, tanto che negli anni della svalutazione le industrie locali hanno incrementato i prezzi ad un tasso superiore a quello dei cambi e hanno aumentato, seppur sensibilmente, la quota di mercato posseduta.

**Fig. 3** *Peso delle esportazioni pratesi, biellesi e vicentine sul totale italiano.*

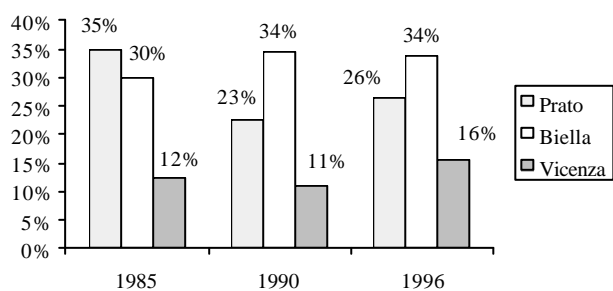
a) Filati vegetali



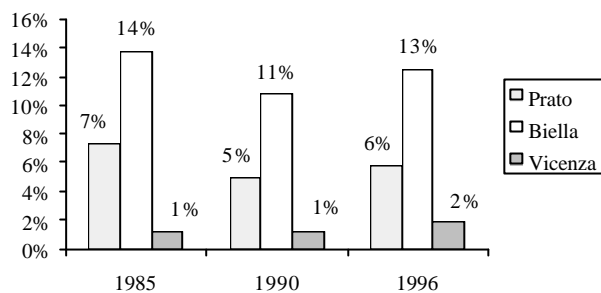
b) Filati cotone



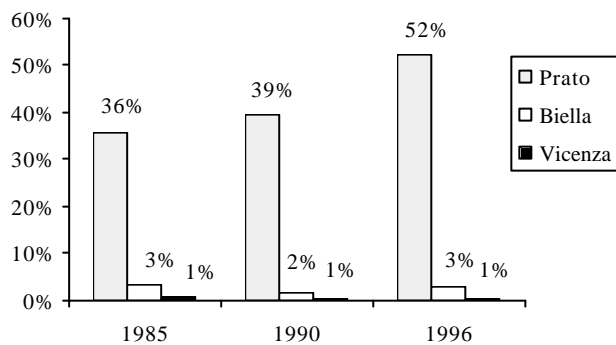
c) Filati lana



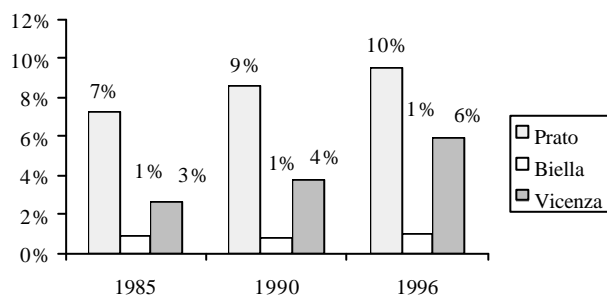
d) Filati sintetici



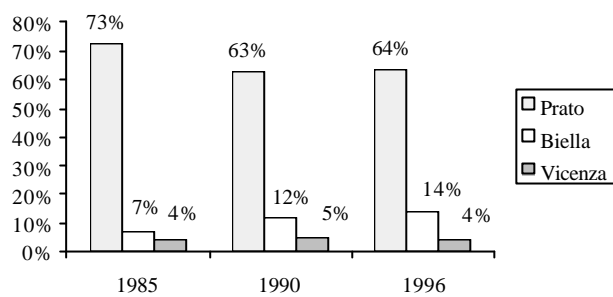
e) Tessuti vegetali



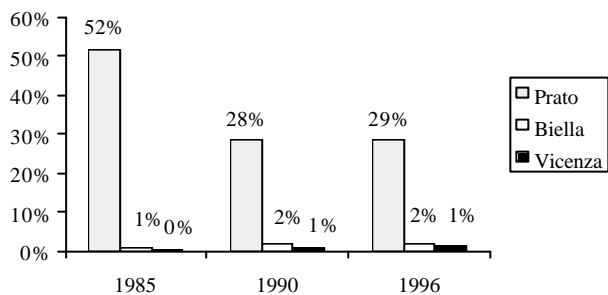
f) Tessuti cotone



g) Tessuti lana

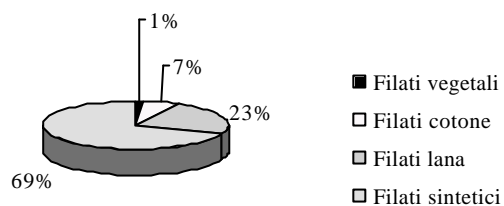


h) Tessuti sintetici

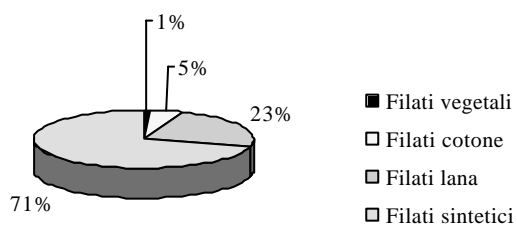


**Fig. 4** *Composizione delle esportazioni tessili nelle provincie di Biella, Prato e Vicenza*

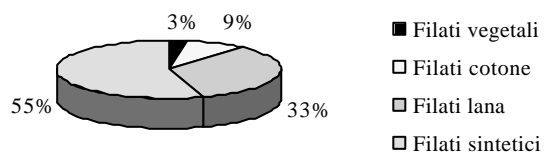
Composizione delle esportazioni pratesi di filati  
1985



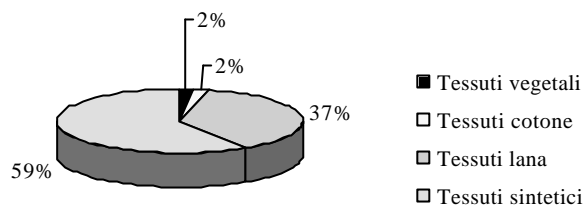
Composizione delle esportazioni pratesi di filati  
1990



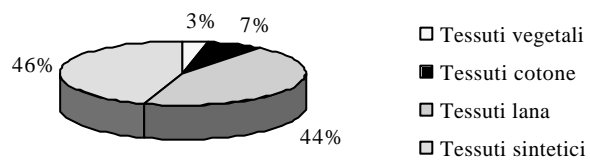
Composizione delle esportazioni pratesi di filati  
1996



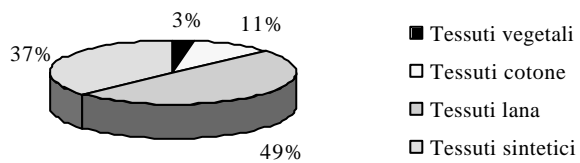
Composizione delle esportazioni pratesi di tessuti  
1985



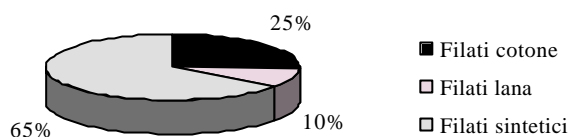
Composizione delle esportazioni pratesi di tessuti  
1990



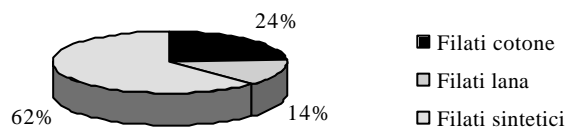
Composizione delle esportazioni pratesi di tessuti  
1996



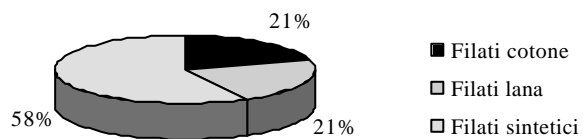
Composizione delle esportazioni biellesi di filati 1985



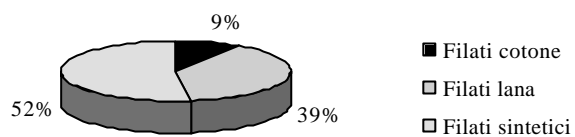
Composizione delle esportazioni biellesi di filati 1990



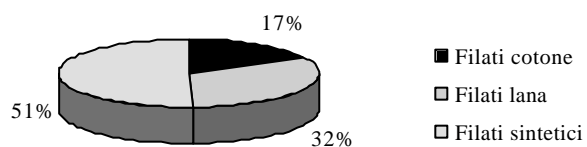
Composizione delle esportazioni biellesi di filati 1996



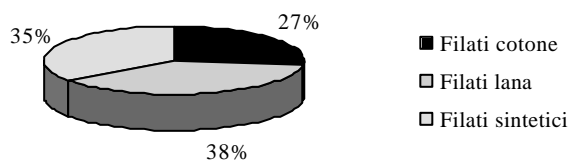
Composizione delle esportazioni vicentine di filati  
1985



Composizione delle esportazioni vicentine di filati  
1990

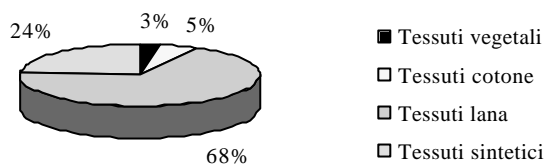


Composizione delle esportazioni vicentine di filati  
1996

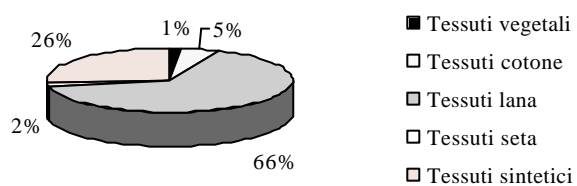




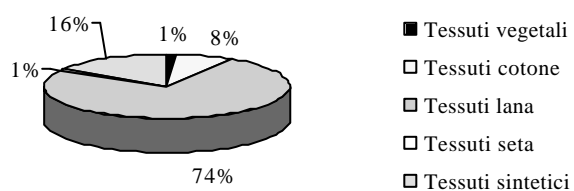
Composizione delle esportazioni biellesi di tessuti  
1985



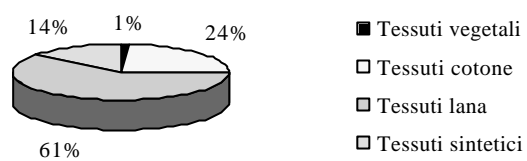
Composizione delle esportazioni biellesi di tessuti  
1990



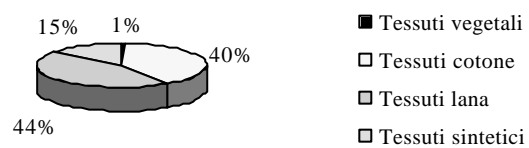
Composizione delle esportazioni biellesi di tessuti  
1996



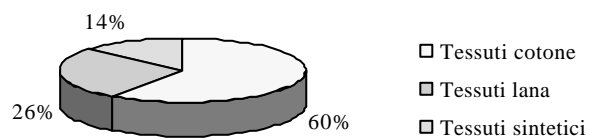
Composizione delle esportazioni vicentine di tessuti  
1985



Composizione delle esportazioni vicentine di tessuti  
1990



Composizione delle esportazioni vicentine di tessuti  
1996



Fonte: ns. elaborazioni dati Istat

## **2. Le caratteristiche strutturali dell'industria tessile nell'area di Prato**

di *Monica Baracchi* e *Daniela Bigarelli*\*

### *2.1 L'articolazione della struttura produttiva*

I dati presentati in questo rapporto si riferiscono alle imprese che nel 1993 risultavano iscritte al Registro ditte nelle sottoclassi di attività 431 - *Industria laniera* e 437 - *Industria del perfezionamento dei tessuti*<sup>1</sup>.

In riferimento a questo universo, le stime effettuate sulla base della rilevazione campionaria indicano, nell'area di Prato<sup>2</sup>, 5990 imprese attive con una occupazione pari ad oltre 38000 unità.

Fra le aziende attive una quota pari al 13,6% è rappresentata da imprese che lavorano direttamente per il mercato finale, mentre la grande maggioranza (5179 aziende pari all'86,4% del totale) è rappresentata da subfornitori.

Le imprese che operano per il mercato finale hanno dimensioni mediamente superiori ai conto terzi (14,7 addetti in media rispetto a 5,1), ma ugualmente raccolgono solo un terzo dell'occupazione del settore. La maggior parte degli addetti, il 68,7%, pari ad oltre 26000 occupati, lavora infatti in aziende di subfornitura.

La distribuzione delle imprese per classe di addetti mostra come al crescere della dimensione aumenti la quota di aziende che lavora per il mercato finale. Fra le micro imprese (con meno di 4 occupati), quelle che operano per

---

\* *Pur nell'ambito di un comune lavoro i paragrafi 2.1, 2.2 e 2.4 sono da attribuirsi a Daniela Bigarelli, il paragrafo 2.3 a Monica Baracchi.*

<sup>1</sup> Queste due sottoclassi raccolgono il 97% delle imprese tessili dell'area di Prato, mentre escludono le Altre industrie tessili (tappeti, moquettes, feltri, nastri, ecc.) e le Industrie del confezionamento di biancheria per la casa.

<sup>2</sup> L'area di Prato presa a riferimento comprende i comuni di Agliana, Calenzano, Campi Bisenzio, Cantagallo, Carmignano, Montale, Montemurlo, Poggio a Caiano, Prato, Quarrata, Vaiano e Vernio. Si tratta dei comuni che fanno parte del distretto industriale di Prato ai sensi dell'art. 36 della legge 317/91 più i comuni fiorentini di Calenzano e Campi Bisenzio.

conto terzi rappresentano il 96% del totale, mentre fra le aziende di maggiori dimensioni (con 50 addetti e più) il peso di quelle di subfornitura scende al 55%.

In termini occupazionali è possibile verificare il diverso peso assunto dalle imprese medio-grandi nelle due tipologie aziendali. Nel caso delle imprese che lavorano per il mercato finale, quelle con più di 20 addetti raccolgono il 59,3% dell'occupazione complessiva, mentre fra i subfornitori quelli che superano tale soglia occupano soltanto il 31,1% dei lavoratori.

Un altro aspetto di carattere generale, rilevato nell'analisi, riguarda l'assetto proprietario delle imprese pratesi. La quasi totalità delle aziende tessili risulta formalmente autonoma, in quanto non collegata ad altre da partecipazioni societarie.

Le aziende che dichiarano di appartenere a gruppi sono soltanto l'1,4% del totale, e la loro presenza è più diffusa fra quelle di dimensioni medie e grandi. Fra le imprese con più di 20 addetti, l'11,8% dichiara di appartenere a gruppi, mentre al di sotto di tale soglia dimensionale la quota si abbassa allo 0,7%.

Le imprese che operano per il mercato finale rivelano una maggiore presenza di gruppi formali, con il 3,8% delle aziende coinvolte, mentre nel caso delle imprese di subfornitura queste sono pari soltanto all'1% del totale.

Anche in termini di addetti, la differenza fra imprese finali ed imprese di subfornitura è abbastanza significativa. Nelle prime il 12,7% degli occupati lavora in aziende che dichiarano di appartenere a gruppi, mentre nelle seconde questi rappresentano soltanto il 5,7% degli addetti complessivi.

Una parte di imprese tessili che dichiara di non appartenere a gruppi indica la presenza, nel proprio capitale sociale, di partecipazioni di minoranza di altre aziende, oppure la partecipazione, sempre di minoranza, al capitale di altre società. Si tratta di una quota pari al 2,9% delle aziende attive, e anche questi casi

appaiono più numerosi fra le imprese finali (con il 12,3%) e fra quelle di maggiori dimensioni.

Considerando sia le aziende che dichiarano di appartenere a gruppi che quelle che hanno partecipazioni in altre società o sono partecipate, si stima in circa 256 il numero di imprese tessili pratesi caratterizzate da collegamenti formali con altre aziende. Di queste, 127 sono imprese finali e 129 imprese di subfornitura; il loro peso sul totale delle imprese finali è pari al 15,6%, mentre nel caso delle imprese di subfornitura è del 2,5%. Sull'insieme delle imprese appartenenti al settore tessile pratese (5990 aziende), queste rappresentano il 4,3% del totale. Tale quota potrebbe apparire contenuta, ma se analizzata insieme al dato relativo all'occupazione coinvolta, 7470 addetti, pari al 19,6% degli occupati del settore, essa assume una dimensione che può essere considerata significativa.

La stima così ottenuta esprime una misura del grado di diffusione dei cosiddetti *rapporti formali* fra le imprese dell'area, mentre non rende conto della presenza di quei legami proprietari che danno luogo a raggruppamenti informali. Vi sono casi, per esempio, in cui lo stesso nucleo familiare, attraverso i singoli componenti la cerchia parentale, è proprietario di più imprese del settore; o, altri casi ancora, in cui i soci di un'impresa sono contemporaneamente soci in altre aziende tessili dell'area.

La ricostruzione di questi legami, che si manifestano attraverso la presenza delle stesse persone nelle compagini societarie di più aziende, richiederebbe uno studio specifico sugli assetti proprietari delle imprese pratesi. Tale ricostruzione andrebbe, tuttavia, integrata con un'analisi sulle relazioni esistenti fra le imprese appartenenti allo stesso nucleo familiare, agli stessi soci o allo stesso imprenditore.

Non sempre, infatti, le imprese interessate da questi legami proprietari sono poi collegate da relazioni produttive o commerciali. A volte, la presenza

dello stesso imprenditore in più compagini societarie può corrispondere ad una strategia di differenziazione del rischio d'impresa, oppure ad una partecipazione di natura esclusivamente finanziaria. In questi casi, la presenza di legami proprietari non implica necessariamente l'esistenza di una logica di gruppo fra le aziende coinvolte.

**Tab. 1 Imprese per tipologia e classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese finali			Imprese di subfornitura			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	155	19,0	4,0	3688	71,2	96,0	3843	64,2	100,0
4-9	290	35,8	29,0	710	13,7	71,0	1000	16,7	100,0
10-19	198	24,4	26,4	551	10,6	73,6	749	12,5	100,0
20-49	145	17,9	42,0	201	3,9	58,0	346	5,8	100,0
50 e oltre	94	3,0	45,3	29	0,6	54,7	53	0,9	100,0
<b>Totale</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>	<b>13,6</b>	<b>5179</b>	<b>100,0</b>	<b>86,4</b>	<b>5990</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 2 Addetti delle imprese per tipologia e classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese finali			Imprese di subfornitura			Totale		
	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga	v.a.	% col.	% riga
Fino a 3	262	2,2	4,0	6233	23,8	96,0	6495	17,1	100,0
4-9	1175	14,9	29,2	4305	16,5	70,8	6080	16,0	100,0
10-19	2821	23,7	27,3	7504	28,7	72,7	10325	27,1	100,0
20-49	4865	40,8	45,9	5743	22,0	54,1	10608	27,9	100,0
50 e oltre	2203	18,5	48,2	2371	9,1	51,8	4574	12,0	100,0
<b>Totale</b>	<b>11926</b>	<b>100,0</b>	<b>31,3</b>	<b>26155</b>	<b>100,0</b>	<b>68,7</b>	<b>38081</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 3 Imprese per tipologia e assetto proprietario nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese finali		Imprese di subfornitura		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Autonoma e non collegata ad altre imprese	685	84,4	5049	97,4	5734	95,7
Autonoma e collegata ad altre imprese	96	11,8	75	1,4	171	2,9
Capogruppo	17	2,1	7	0,1	24	0,4
Controllata	14	1,7	47	9,1	61	1,0
<b>Totale</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>	<b>5179</b>	<b>100,0</b>	<b>5990</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 4 Presenza di collegamenti societari nelle imprese per tipologia e classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese finali		Imprese di subfornitura		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	0	0,0	9	0,3	9	0,3
4-9	19	6,6	17	2,4	17	2,4
10-19	33	16,7	48	8,8	48	8,8
20-49	59	40,7		21,2	42	21,2
50 e ol tre	16	66,7	12	41,4	12	41,4
<b>Totale</b>	<b>127</b>	<b>15,6</b>	<b>129</b>	<b>2,5</b>	<b>129</b>	<b>2,5</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

## 2.2 Le imprese finali

### 2.2.1 La dimensione e il grado di concentrazione della produzione

Le imprese tessili che operano per il mercato finale hanno una dimensione media di 14,7 addetti e un fatturato medio per azienda di circa 9,3 miliardi di lire (valori '93).

La maggior parte delle 812 imprese si concentra nelle classi di addetti 4-9 e 10-19, rispettivamente il 35,8% e il 24,4% del totale, mentre le classi dimensionali più importanti in termini di occupazione e di fatturato sono la 20-49 e la 10-19 addetti. In particolare, le imprese appartenenti alla classe 20-49 raccolgono il 40,8% degli occupati delle imprese finali e sviluppano il 38,6% del fatturato complessivo dell'area pratese.

Le aziende di maggiori dimensioni, con un'occupazione superiore ai 50 addetti, sono complessivamente 24 (il 3% del totale), e fra queste soltanto 6 superano la soglia dei 100 occupati. Le imprese di questa dimensione occupano all'incirca il 18% degli addetti delle aziende finali e sviluppano una quota di produzione pari al 13% del fatturato complessivo dell'area.

La dimensione relativamente contenuta delle imprese finali emerge anche dall'analisi dei fatturati realizzati. Circa un terzo delle aziende non raggiunge la soglia dei 2,5 miliardi annui, mentre le imprese con un volume d'affari superiore ai 50 sono nel '93 soltanto 7.

La quota di produzione più elevata è realizzata dalle imprese appartenenti alla classe di fatturato 20-50 miliardi, il 42,5% del totale, mentre le aziende più grandi in termini di volume d'affari sviluppano solo il 6,4% della produzione.

L'industria tessile pratese presenta, quindi, un grado di concentrazione della produzione piuttosto basso. Le prime 5 aziende sviluppano il 5% della produzione complessiva e le prime 15 una quota pari al 10,8%; in termini di occupazione questi valori si attestano rispettivamente sul 6% e il 12,5% degli addetti delle imprese finali.

Anche tenendo conto dei gruppi formali presenti nell'area, il grado di concentrazione della produzione risulta contenuto. Le imprese finali che dichiarano di appartenere a gruppi sono il 3,8% del totale, e rappresentano



complessivamente il 12,7% degli occupati delle aziende finali e il 10% del fatturato dell'industria tessile.

Nel complesso, le imprese tessili che operano per il mercato finale risultano composte da un elevato numero di aziende molto piccole, il 54,8% ha meno di 10 addetti; tuttavia, il segmento più importante all'interno dell'area, sia in termini di occupazione che di produzione sviluppata, è rappresentato dalle imprese di dimensioni intermedie. Quelle della fascia 10-49 addetti occupano, infatti, il 64,5% dei lavoratori delle aziende finali, e realizzano il 64,2% della produzione del distretto. La struttura produttiva pratese risulta quindi significativamente fondata su imprese finali di taglia media e medio-piccola, mentre le aziende molto piccole (al di sotto dei 10 addetti) e quelle più grandi (con oltre 50 addetti) hanno un peso contenuto, sviluppando, rispettivamente, il 22,7% e il 13% della produzione locale.

L'analisi della dimensione aziendale per tipo di prodotto realizzato consente di far emergere alcune differenze significative.

Le aziende che producono filati, per esempio, hanno dimensioni mediamente inferiori a quelle che realizzano tessuti. In particolare, se si confrontano i produttori di filati e di tessuti per abbigliamento, i primi si caratterizzano per avere in media 12,8 addetti contro i 14,1 dei secondi, e per sviluppare fatturati medi per impresa intorno agli 8,5 miliardi rispetto ai 9,2 (valori '93).

Fra i produttori di filati sono, in effetti, più numerose le imprese molto piccole; quelle con meno di 10 addetti rappresentano il 60,1% del totale, contro il 56,8% dei produttori di tessuti per abbigliamento. Queste sono più importanti soprattutto in termini di produzione realizzata, in quanto sviluppano il 35,2% del fatturato totale di comparto, mentre nel caso dei produttori di tessuto la quota delle piccole imprese si attesta sul 22%.

Se si analizza il ruolo ricoperto dalle aziende di maggiori dimensioni, emerge che nel comparto dei filati, malgrado la rilevante presenza di piccole imprese, vi è una maggiore concentrazione della produzione. Il 50,7% del fatturato è, infatti, sviluppato da un numero limitato di aziende, con volume d'affari superiore ai 20 miliardi di lire, mentre nel caso dei tessuti le imprese di queste dimensioni sviluppano una quota inferiore e pari al 39,4% della produzione. A fare la differenza non sono tanto le aziende più grandi (quelle con oltre 50 miliardi di fatturato hanno in entrambi i casi lo stesso peso), ma le imprese con fatturati medi, dai 20 ai 50 miliardi, che sono più numerose e hanno maggior peso fra i produttori di filati. Nel caso del tessuto per abbigliamento, le classi di fatturato inferiori, quali 5-10 e 10-20 miliardi, raccolgono un numero più elevato di imprese e assumono una maggiore importanza.

Nel complesso i produttori di tessuti per abbigliamento risultano avere una maggiore presenza di imprese nelle classi di fatturato intermedie, mentre i produttori di filati presentano una struttura leggermente più polarizzata fra imprese piccole e imprese medio-grandi.

Le aziende specializzate in tessuti per arredamento e in tessuti destinati ad altri settori industriali si concentrano maggiormente nelle classi di dimensione centrali. Le aziende appartengono prevalentemente alla classe di addetti 20-49 e a quella di fatturato 20-50 miliardi. In particolare, i produttori di tessuti destinati ad altri settori industriali sono quelli che presentano dimensioni mediamente più elevate.

**Tab. 5 Imprese finali, addetti e fatturato per classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese		Addetti		Fatturato (miliardi di lire)	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	155	19,0	262	2,2	190	2,5
4-9	290	35,8	1775	14,9	1520	20,2
10-19	198	24,4	2821	23,7	1922	25,6
20-49	145	17,9	4865	40,8	2902	38,6
50 e oltre	24	3,0	2203	18,5	979	13,0
<b>Totale</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>	<b>11926</b>	<b>100,0</b>	<b>7513</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 6 Dimensione media delle imprese finali per classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Addetti per impresa	Fatturato per impresa (miliardi di lire)	Fatturato per addetto (milioni di lire)
Fino a 3	1,7	1,2	725
4-9	6,1	5,2	856
10-19	14,2	9,7	681
20-49	33,6	20,0	597
50 e oltre	91,8	40,8	444
<b>Totale</b>	<b>14,7</b>	<b>9,3</b>	<b>630</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 7 Imprese finali e fatturato per classe di fatturato nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese		Fatturato (miliardi di lire)	
	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 2,5 mld	261	32,2	296	3,9
2,5-5,0	143	17,6	544	7,2
5,0-10,0	166	20,4	1280	17,0
10,0-20,0	123	15,1	1722	22,9
20,0-50,0	113	13,8	3193	42,5
50 e oltre	7	0,9	478	6,4
<b>Totale</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>	<b>7513</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 8 Concentrazione della produzione e degli addetti delle imprese finali nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Fatturato (miliardi di lire)		Addetti	
	v.a.	%	v.a.	%
Prime 5	375	5,0	714	6,0
Prime 10	620	8,3	1153	9,7
Prime 15	808	10,8	1486	12,5

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 9 Dimensione media delle imprese finali per prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Addetti per impresa	Fatturato per impresa (miliardi di lire)	Fatturato per addetto (milioni di lire)
Filati	12,8	8,5	664
Tessuti abbigliamento	14,1	9,2	653
Tessuti arredo	18,0	8,6	480
Altri tessuti	38,5	26,9	698
Altri prodotti	14,9	4,3	287
Altro	14,0	5,2	373
<b>Totale</b>	<b>14,7</b>	<b>9,3</b>	<b>630</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 10 Imprese finali per prodotto prevalente e classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filati		Tessuti abbigl.to		Tessuti arredo		Altri tessuti		Altri prodotti	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	69	28,2	86	19,0						
4-9	78	31,9	171	37,8	25	52,1			17	73,8
10-19	54	22,4	113	25,0	12	24,3				
20-49	37	15,1	65	14,4	10	7,0	25	100	6	26,2
50 e oltre	6	2,5	17	3,8	1	4,2				
<b>Totale</b>	<b>243</b>	<b>100</b>	<b>453</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**TAB. 11 Imprese finali per prodotto prevalente e classe di fatturato nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filati		Tessuti abbigl.to		Tessuti arredo		Altri tessuti		Altri prodotti	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 2,5 mld	82	33,8	138	30,4	16	34,7			17	73,8
2,5-5,0	57	23,3	66	14,6	13	27,4			2	8,7
5,0-10,0	32	13,3	119	26,3	7	14,2			2	8,7
10,0-20,0	38	15,5	79	17,4	2	4,2	4	15,6		
20,0-50,0	32	13,3	46	10,1	9	19,5	21	84,4	2	8,7
50 e oltre	2	0,8	5	1,1						
Totale	243	100	453	100	47	100	25	100	23	100

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

### 2.2.2 Il prodotto e le fibre lavorate

La produzione dell'industria tessile pratese, sulla base delle stime riferite al 1993, raggiunge un valore superiore ai 7500 miliardi di lire.

La quota maggioritaria, pari al 69,3%, corrispondente ad un fatturato di oltre 5000 miliardi, è rappresentata dalla produzione di tessuti, mentre quella di filati<sup>3</sup> si aggira intorno al 28% della produzione dell'area.

I tessuti per abbigliamento costituiscono il nucleo di specializzazione più importante, pari al 57,4% del fatturato del distretto, mentre i tessuti destinati ad altri impieghi rappresentano all'incirca il 12% della produzione globale.

Le specializzazioni principali dell'area pratese risultano quindi essere, in ordine di importanza: i tessuti per abbigliamento, i filati per maglieria e i tessuti destinati ad altri impieghi (arredamento, pelletteria, calzature, altre industrie).

Le imprese del distretto sono generalmente specializzate per tipo di prodotto, il 94,7% del totale; solo una quota minoritaria produce sia tessuti per

<sup>3</sup> Il 91,3% dei filati prodotti dalle aziende che lavorano per il mercato finale è destinato al settore della maglieria. Vedi cap. 224.

abbigliamento che tessuti destinati ad altri settori industriali (il 3,1% delle aziende), oppure sia filati che tessuti (lo 0,6% delle imprese).

I produttori specializzati in tessuti per abbigliamento rappresentano il gruppo più consistente all'interno dell'area (446 imprese, pari al 55% del totale); seguiti dai produttori di filati (243 aziende, pari al 30% di quelle finali) e dalle aziende specializzate in tessuti destinati ad altri settori (72 imprese, il 9% del totale).

La maggior parte delle imprese che produce tessuti per abbigliamento ha una gamma di prodotti ampia, che comprende tessuti sia per uomo che per donna (il 60% delle aziende), mentre una quota comunque significativa, pari al 30%, è specializzata esclusivamente in tessuti per abbigliamento femminile.

Nell'ambito dei tessuti per l'abbigliamento, quelli destinati alla donna rappresentano la quota più importante, pari al 64,6% della produzione locale, mentre quelli per uomo raggiungono un valore pari al 24,1%. A Prato sono, inoltre, piuttosto rare le imprese specializzate esclusivamente in tessuti maschili.

L'analisi delle fibre impiegate nella produzione di filati e di tessuti mostra la significativa differenziazione che caratterizza la produzione pratese. L'introduzione di prodotti primaverili ed estivi nelle collezioni delle imprese finali e l'utilizzo sempre più diffuso di mischie di filati diversi, al fine di innovare i prodotti e di orientare la produzione all'evoluzione della moda, hanno determinato l'impiego di una gamma sempre più vasta di materie prime e semilavorati (oltre alla lana, il cotone, la seta, il lino, la viscosa, il nylon, la lycra, ecc.).

Sulla base delle stime 1993, risulta, infatti, che solo il 34,6% del fatturato delle imprese finali è realizzato con prodotti in lana cardata o misti lana cardata. Quote significative della produzione vengono realizzate con fibre artificiali e sintetiche (il 27,4%), lana pettinata (il 18,4%) e altre fibre naturali (il 17%).

La molteplicità di materie prime impiegate, emersa anche nell'analisi dei flussi di esportazione ed importazione attivati dalle aziende del distretto, può essere ricondotta in parte alla presenza di imprese specializzate nella lavorazione di specifiche fibre e in parte alla presenza di aziende con una gamma diversificata di prodotti.

In relazione a questa variabile, le imprese finali di Prato, nel 1993, si suddividono equamente fra specializzate e diversificate, al 50%. Fra quelle specializzate (406 su 812), la maggior parte lavora esclusivamente lana cardata o misti lana cardata (237 imprese, pari al 29,2% di quelle finali), mentre quote inferiori, ma comunque significative, lavorano esclusivamente prodotti in lana pettinata (il 7,6% dell'universo), in altre fibre naturali (l'8%) e alcune realizzano nuovi tipi di tessuti<sup>4</sup> (l'1,8%).

Fra le aziende diversificate, i gruppi più significativi sono rappresentati dalle imprese che utilizzano tutti i tipi di fibre (pari all'11,1% delle aziende finali), da quelle che lavorano solo fibre naturali e sintetiche (10,6%) oppure prodotti sia in lana cardata che pettinata (6,8%), mentre le rimanenti aziende si distribuiscono in una serie molto ampia di combinazioni.

All'interno delle imprese specializzate, quelle che lavorano solo lana cardata o misti lana cardata sono poco più della metà (il 58,4% delle specializzate), mentre all'interno delle diversificate quelle che lavorano anche lana cardata o misti lana cardata sono soltanto il 33,1%.

L'analisi delle fibre lavorate per tipo di prodotto realizzato dall'impresa consente di delineare un quadro delle specializzazioni ancora più articolato di quanto non sia emerso finora.

---

<sup>4</sup> I nuovi tipi di tessuto comprendono finte pelli, finte pellicce, tessuti non tessuti. Questi prodotti si caratterizzano per avere cicli produttivi e tecniche di lavorazione in parte diverse da quelle impiegate nella lavorazione dei tessuti tradizionali e per essere impiegati sia nell'abbigliamento che in altri settori industriali (pelletteria, calzature, arredamento, ecc).

Nell'ambito dei produttori di filati, per esempio, si rileva una più elevata diversificazione delle fibre lavorate. La significativa diffusione di filati misti, caratterizzati dall'uso di fibre diverse, contribuisce a determinare l'ampia articolazione delle materie prime impiegate. Questa varietà viene confermata da alcuni dati che, al 1993, indicano come il 55% dei produttori di filati lavori lana cardata, il 46,9% fibre artificiali e sintetiche, il 43,6% lana pettinata e il 35% altre fibre naturali.

Anche l'analisi dei nuclei di specializzazione delle imprese produttrici di filati mostra come i primi cinque, per importanza, siano formati da una vasta gamma di prodotti: - solo filati cardati (il 29,8% delle imprese); - solo filati pettinati (il 12,5% delle aziende); - filati naturali e sintetici (il 9,0 %); - filati cardati, pettinati, in altre fibre naturali, artificiali e sintetiche (il 9,5%); - solo filati artificiali e sintetici (il 7,9%).

I produttori di tessuti per abbigliamento, pur essendo anch'essi diversificati, risultano produrre, nel 1993, una quota più elevata di cardato rispetto ai produttori di filati. Anche in questo caso la varietà di materie prime utilizzate risulta, comunque, elevata. Il 76,4% dei produttori di tessuti lavora lana cardata, il 47,2% altre fibre naturali, il 37,1% lana pettinata e il 27,4% fibre artificiali e sintetiche.

I primi cinque nuclei di specializzazione dei produttori di tessuti sono i seguenti: - solo tessuti cardati (il 34,6% delle imprese); - tessuti cardati, pettinati, in altre fibre naturali, artificiali e sintetiche (il 13,6%); - tessuti cardati e pettinati (l'8,7%); - tessuti cardati, pettinati e in altre fibre artificiali e sintetiche (l'8,7%); - solo tessuti in altre fibre naturali (l'8,2%); - solo tessuti in lana pettinata (il 5,1%).

Le imprese che realizzano tessuti per arredo lavorano soprattutto fibre artificiali e sintetiche (il 68,3% della produzione è realizzata con queste fibre), così come quelle di tessuti destinati ad altri settori industriali, nelle quali tale percentuale sale al 79,7%.



Nel complesso, la produzione dell'industria tessile pratese appare, quindi, molto ampia e diversificata, e la diversificazione si manifesta sia a livello di tipi di prodotto (filati, tessuti, tessuti non tessuti, ecc.) che a livello di settori di destinazione del prodotto (abbigliamento, pelletteria, calzature, arredo per la casa, ma anche impieghi tecnici, come possono essere quelli del settore automobilistico o di altri settori industriali). Tale diversificazione si spinge anche all'interno dei singoli comparti, soprattutto in quello dei prodotti destinati all'abbigliamento, e determina un'offerta di gamma molto ampia. Essa è dimostrata dal fatto che a Prato non si producono più soltanto prodotti invernali, ma anche prodotti estivi, e si realizzano prodotti in lana, cotone, viscosa, seta, lino; non solo, ma si producono anche tessuti di "nuova" concezione, come possono essere gli spalmati, i floccati o i tessuti non tessuti.

**Tab. 12 Imprese finali, addetti e fatturato per prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese		Addetti		Fatturato (miliardi di lire)	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	243	30,0	3113	26,1	2067	27,5
Tessuti abbigliamento	453	55,8	6386	53,5	4167	55,5
Tessuti arredo	47	5,8	844	7,1	405	5,4
Altri tessuti	25	3,1	962	8,1	672	8,9
Altri prodotti	23	2,8	342	2,9	98	1,3
Altro	20	2,5	279	2,3	104	1,4
<b>Totale</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>	<b>11926</b>	<b>100,0</b>	<b>7513</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 13 Fatturato delle imprese finali per prodotto prevalente e fibre lavorate nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Lana cardata e misti lana cardata		Lana pettinata		Altre fibre naturali		Fibre artificiali e sintetiche		Altro		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	592	28,6	521	25,2	292	14,1	663	32,1	0	0,0	2067	100,0
Tessuti												
abbigliamento	1949	46,8	845	20,3	803	19,3	485	11,6	86	2,1	4167	100,0
Tessuti arredo	0	0,0	8	2,0	84	20,8	276	68,3	36	8,8	405	100,0
Altri tessuti	4	0,6	0	0,0	69	10,2	535	79,7	64	9,5	672	100,0
Altri prodotti	41	41,9	0	0,0	8	8,4	40	41,2	8	8,4	98	100,0
Altro	15	14,5	9	8,2	25	23,8	56	53,6	0	0,0	104	100,0
<b>Totale</b>	<b>2601</b>	<b>34,6</b>	<b>1382</b>	<b>18,4</b>	<b>1280</b>	<b>17,0</b>	<b>2056</b>	<b>27,4</b>	<b>194</b>	<b>2,6</b>	<b>7513</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 14 Imprese finali specializzate e diversificate per prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese specializzate (lavorano un solo tipo di fibra)		Imprese diversificate (lavorano più tipi di fibre)		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	122	50,2	121	49,8	243	100,0
Tessuti abbigliamento	228	50,3	225	49,7	453	100,0
Tessuti arredo	29	61,1	18	38,9	47	100,0
Altri tessuti	4	15,6	21	84,4	25	100,0
Altri prodotti	8	36,4	14	63,6	23	100,0
Altro	15	73,5	5	26,5	20	100,0
<b>Totale</b>	<b>406</b>	<b>50,0</b>	<b>406</b>	<b>50,0</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 15 Imprese finali specializzate e diversificate per fibra prevalentemente utilizzata nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Imprese specializzate (lavorano un solo tipo di fibra)		Imprese diversificate (lavorano più tipi di fibre)		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Lana cardata/misti lana card.	237	63,9	134	36,1	372	100,0
Lana pettinata	62	51,5	58	48,5	120	100,0
Altre fibre naturali	65	50,9	63	49,1	128	100,0
Fibre artificiali e sintetiche	28	23,3	91	76,7	118	100,0
Altro	15	100,0	0	0,0	15	100,0
Non individuabile	0	0,0	60	100,0	60	100,0
<b>Totale</b>	<b>406</b>	<b>50,0</b>	<b>406</b>	<b>50,0</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

### 2.2.3 La qualità e la progettazione del prodotto

La maggior parte delle imprese pratesi dichiara di essere posizionata sulla fascia media del mercato, il 79,6% del totale, mentre sulla fascia alta e quella bassa si colloca rispettivamente l'8,2% e il 9,8% delle aziende finali.

Fra i produttori di tessuti per abbigliamento si registra la quota più elevata di imprese posizionate sulla fascia alta del mercato, il 12,2%, mentre nel caso dei produttori di filati, questa raccoglie un minor numero di aziende, pari al 4,7% del totale.

Al di fuori del settore dei filati e dei tessuti per abbigliamento, nessun'altra impresa pratese dichiara di collocarsi sulla fascia alta del mercato.

I produttori di tessuti per arredo e di tessuti destinati ad altri settori industriali dichiarano di realizzare prevalentemente prodotti di fascia media, alcuni anche di fascia bassa.

Indipendentemente dal prodotto realizzato dall'impresa, la fascia di mercato appare in qualche misura correlata alla dimensione. Al crescere della

dimensione aziendale sono, infatti, più numerose le imprese che producono prodotti di fascia alta.

La soglia dimensionale che, tuttavia, appare significativa è quella delle aziende con oltre 50 addetti. Solo in questa classe quasi la metà delle imprese dichiara di realizzare prodotti di elevata qualità, mentre al di sotto di tale soglia le quote oscillano fra il 3 e il 15% delle imprese.

Il posizionamento di mercato delle imprese tessili pratesi, se calcolato sul valore della produzione, subisce una leggera variazione. Il peso delle produzioni di fascia elevata sale al 10% della produzione complessiva; quello della fascia bassa diminuisce al 7%, mentre il valore dei prodotti di fascia media aumenta all'83% del totale.

L'analisi della fascia di mercato in termini di valore della produzione mostra differenze significative soprattutto all'interno del comparto dei filati. Dato il maggior peso, fra i produttori di filati, delle imprese di grandi dimensioni, il posizionamento di mercato così calcolato mostra una quota elevata di prodotti di fascia alta, pari al 16,7% della produzione complessiva di filati. Tale quota risulta superiore a quella presente fra i produttori di tessuti per abbigliamento, dove il valore dei prodotti di fascia alta si attesta sul 9,8% della produzione totale.

Ciò che appare significativo è che, comunque, il posizionamento sulle fasce alte del mercato non è una caratteristica esclusiva delle imprese di maggiori dimensioni; anche numerose aziende di taglia piccola e media si collocano su questi segmenti.

In relazione alla progettazione del prodotto, i dati dell'Osservatorio consentono di verificare come il 93% delle imprese produttrici di filati o tessuti predisponga abitualmente propri campionari, e quindi progetti direttamente i prodotti proposti al mercato.

Le aziende che, al contrario, realizzano esclusivamente i prodotti richiesti dai clienti, non investendo nella progettazione di prodotti propri, sono, a Prato, una netta minoranza, e sono più numerose fra le imprese di più piccole dimensioni (fino a 9 addetti).

La produzione realizzata su prodotti ideati e progettati direttamente dalle imprese tessili pratesi rappresenta, in termini di valore, l'88,6% della produzione complessiva dell'area, e questo dato conferma la natura del sistema produttivo locale, caratterizzata dalla permanenza al suo interno di una delle principali funzioni strategiche, quella di progettazione del prodotto.

**Tab. 16 Imprese finali per prodotto prevalente e fascia di mercato nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Alta		Media		Bassa		Non risponde		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	11	4,7	197	80,8	19	7,9	16	6,6	243	100,0
Tessuti abbigliamento.	55	12,2	356	78,5	39	8,6	3	0,7	453	100,0
Tessuti arredo	0	0,0	47	100,0	0	0,0	0	0,0	47	100,0
Altri tessuti	0	0,0	23	92,2	2	7,8	0	0,0	25	100,0
Altri prodotti	0	0,0	19	82,5	4	17,5	0	0,0	23	100,0
Altro	0	0,0	5	23,4	16	76,6	0	0,0	20	100,0
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>8,2</b>	<b>646</b>	<b>79,6</b>	<b>80</b>	<b>9,8</b>	<b>19</b>	<b>2,4</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 17 Imprese finali per classe di addetti e fascia di mercato nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Alta		Media		Bassa		Non risponde		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	0	0,0	105	67,9	34	22,3	15	9,8	155	100,0
4-9	43	15,0	247	85,0	0	0,0	0	0,0	290	
10-19	5	2,7	155	78,3	38	19,0	0	0,0	198	100,0
20-49	8	5,4	127	87,7	8	5,4	2	1,5	145	100,0
50 e oltre	10	41,7	12	50,0	0	0,0	2	8,3	24	100,0
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>8,2</b>	<b>646</b>	<b>79,6</b>	<b>80</b>	<b>9,8</b>	<b>19</b>	<b>2,4</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 18 Quota di imprese finali per modalità di realizzazione del campionario e prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Filati	Tessuti abbiglia- mento	Tessuti arredo	Altri tessuti
	%	%	%	%
Imprese che realizzano un proprio campionario	89,2	95,4	82,6	100,0
Imprese che non realizzano un proprio campionario	10,8	4,6	17,4	0,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 19 Quota di produzione per modalità di realizzazione del campionario e prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Filati	Tessuti abbiglia- mento	Tessuti arredo	Altri tessuti
	%	%	%	%
Produzione realizzata su propri campionari	87,3	86,2	98,5	99,4
Produzione realizzata su prodotti ideati dai clienti	12,7	13,8	1,5	0,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

#### *2.2.4 Il mercato di sbocco e il tipo di clienti*

L'industria tessile pratese è sempre stata caratterizzata da una elevata vocazione esportatrice. Sulla base dei dati dell'Osservatorio, le stime '93 consentono di rilevare come il 47,3% della produzione pratese sia venduta all'estero e come tale propensione non sia di fatto omogenea, ma differenziata in relazione al tipo di prodotto realizzato dalle imprese.

Le aziende produttrici di filati, per esempio, sulla base delle stime '93, vendono all'estero una quota relativamente bassa della produzione, il 22,4% del totale, mentre i produttori di tessuti per abbigliamento hanno nel mercato estero lo sbocco prevalente, pari al 61,3% delle vendite.

Anche i produttori di tessuti per arredo vendono la maggior parte del prodotto sui mercati stranieri, il 55% del totale, mentre quelli che realizzano tessuti per altri settori industriali vendono all'estero circa il 37% della produzione.

E' interessante notare come fra i produttori di filati, la propensione ad esportare sia significativamente correlata alla dimensione delle aziende. Solo le imprese maggiori riescono a vendere all'estero quote importanti del prodotto, e fra le imprese di più piccole dimensioni (con meno di 9 addetti) quelle che esportano sono una netta minoranza.

Nel caso, invece, dei produttori di tessuto per abbigliamento l'elevata apertura nei confronti dei mercati esteri caratterizza le aziende di tutte le classi dimensionali, anche di quelle molto piccole. Praticamente in questo comparto tutte le imprese pratesi operano sui mercati esteri, il 99,2% del totale, e tale quota è omogenea all'interno di ogni classe dimensionale.

Anche il peso dell'export sul fatturato non varia significativamente in relazione alla dimensione delle imprese, rimane elevato sia fra le micro imprese che fra le aziende più grandi.

Nel complesso i produttori di filati sono quelli che lavorano meno con l'estero. Sul totale delle imprese solo il 44,3% esporta, contro la quasi totalità delle aziende che realizzano tessuti.

L'analisi dei tipi di clienti delle industrie tessili pratesi mostra alcuni aspetti interessanti legati prevalentemente ai settori di destinazione del prodotto.

I dati consentono, infatti, di verificare come la maggior parte dei filati realizzati dalle aziende finali di Prato sia destinata all'industria della maglieria, il 91,3% del totale, mentre soltanto l'8,3% sia destinato ad altre imprese tessili, e quindi composto da filati per tessitura.

Nel caso dei tessuti per abbigliamento, la quota maggioritaria, pari circa all'84% della produzione, viene venduta alle industrie della confezione, mentre al settore distributivo è destinato soltanto il 14,8% del prodotto.

Nel caso dei produttori di tessuti per arredo e di altri tipi di tessuto, la maggior parte delle vendite è destinata direttamente alle industrie utilizzatrici, appartenenti prevalentemente al settore del mobilio, della pelletteria, delle calzature e dell'auto. Solo nel caso dei tessuti per arredo le vendite al sistema distributivo raggiungono un valore significativo e pari al 23,5% della produzione.

**Tab. 20 Fatturato delle imprese finali per prodotto prevalente e mercato di sbocco nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Italia		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	1605	77,6	462	22,4	2067	100,0
Tessuti						
abbigliamento	1613	38,7	2554	61,3	4167	100,0
Tessuti arredo	182	45,0	222	55,0	405	100,0
Altri tessuti	424	63,2	247	36,8	672	100,0
Altri prodotti	44	44,8	54	55,2	98	100,0
Altro	90	86,7	14	13,3	104	100,0
<b>Totale</b>	<b>3959</b>	<b>52,7</b>	<b>3554</b>	<b>47,3</b>	<b>7513</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano





**Tab. 21 Fatturato delle imprese finali di filati per classe di addetti e mercato di sbocco nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Italia		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	26	100,0	0	0,0	26	100,0
4-9	635	90,6	66	9,4	701	100,0
10-19	407	77,1	121	22,9	528	100,0
20-49	366	69,9	158	30,1	525	100,0
50 e oltre	171	59,2	117	40,8	288	100,0
<b>Totale</b>	<b>1605</b>	<b>77,6</b>	<b>462</b>	<b>22,4</b>	<b>2067</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 22 Fatturato delle imprese finali di tessuti per abbigliamento per classe di addetti e mercato di sbocco nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Italia		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	63	38,4	101	61,6	164	100,0
4-9	428	56,7	327	43,3	755	100,0
10-19	363	28,9	892	71,1	1255	100,0
20-49	480	36,2	845	63,8	1324	100,0
50 e oltre	279	41,7	390	58,3	669	100,0
<b>Totale</b>	<b>1613</b>	<b>38,7</b>	<b>2554</b>	<b>61,3</b>	<b>4167</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 23 Presenza delle imprese finali sul mercato estero per prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Sì		No		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	108	44,3	136	55,7	243	100,0
Tessuti						
abbigliamento	449	99,2	4	0,8	453	100,0
Tessuti arredo	47	100,0	0	0,0	47	100,0
Altri tessuti	25	100,0	0	0,0	25	100,0
Altri prodotti	14	63,6	8	36,4	23	100,0
Altro	16	76,6	5	23,4	20	100,0
<b>Totale</b>	<b>660</b>	<b>81,2</b>	<b>152</b>	<b>18,8</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 24 Presenza delle imprese finali di filati sul mercato estero per classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Si		No		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	0	0,0	69	100,0	69	100,0
4-9	29	37,1	49	62,9	78	100,0
10-19	38	70,2	16	29,8	54	100,0
20-49	35	94,6	2	5,4	37	100,0
50 e oltre	6	100,0	0	0,0	6	100,0
<b>Totale</b>	<b>108</b>	<b>44,3</b>	<b>136</b>	<b>55,7</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 25 Presenza delle imprese finali di tessuti per abbigliamento sul mercato estero per classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Si		No		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	86	100,0	0	0,0	86	100,0
4-9	168	97,8	4	2,2	171	100,0
10-19	113	100,0	0	0,0	113	100,0
20-49	65	100,0	0	0,0	65	100,0
50 e oltre	17	100,0	0	0,0	17	100,0
<b>Totale</b>	<b>449</b>	<b>99,2</b>	<b>4</b>	<b>0,8</b>	<b>453</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 26 Fatturato delle imprese finali per prodotto prevalente e tipo di cliente nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese abbigliamento		Altre imprese tessili		Altre imprese manifatturiere		Sistema distributivo		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	1888	91,3	171	8,3	0	0,0	8	0,4	2067	100,0
Tessuti										
abbigliamento	3495	83,9	54	1,3	0	0,0	618	14,8	4167	100,0
Tessuti arredo	11	2,8	0	0,0	298	73,6	95	23,5	405	100,0
Altri tessuti	177	26,3	0	0,0	484	72,0	11	1,6	672	100,0
Altri prodotti	33	33,8	0	0,0	0	0,0	65	66,2	98	100,0
Altro	0	0,0	104	100,0	0	0,0	0	0,0	104	100,0
<b>Totale</b>	<b>5605</b>	<b>74,6</b>	<b>329</b>	<b>4,4</b>	<b>782</b>	<b>10,4</b>	<b>797</b>	<b>10,6</b>	<b>7513</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

### *2.2.5 Il livello di integrazione verticale e le aree di decentramento*

#### *Il livello di integrazione verticale*

La maggior parte delle imprese finali di Prato realizza internamente la progettazione del prodotto<sup>5</sup>, acquista le materie prime o i semilavorati, coordina la produzione decentrata all'esterno e commercializza il prodotto finito.

Solo una netta minoranza non ricorre al decentramento esterno di lavorazioni. Le imprese finali completamente integrate sono, infatti, soltanto 43, pari al 5,3% delle 812 presenti nell'area. Il loro peso all'interno del distretto, anche se calcolato in termini di occupazione e di fatturato, rimane su valori marginali, pari rispettivamente al 2,3% degli addetti complessivi dell'industria tessile e al 5,6% del fatturato del settore.

L'analisi delle fasi di lavorazione svolte internamente e di quelle decentrate, consente di far emergere come nell'industria tessile di Prato le attività del ciclo produttivo maggiormente internalizzate siano quelle legate al controllo. Sia il controllo del grezzo che il controllo del rifinito sono fasi realizzate all'interno da circa la metà delle aziende, mentre in altrettanti casi esse sono affidate all'esterno.

Le fasi principali del ciclo produttivo, rappresentate dalla filatura, orditura e tessitura, sono, invece, scarsamente internalizzate. Solo un numero limitato di imprese finali, che oscilla fra il 13% e il 17% del totale, le realizza almeno in parte all'interno.

Le altre fasi del ciclo, e in particolare le lavorazioni di tintoria e rifinitura, sono decentrate all'esterno in misura ancora maggiore. Nel primo caso, solo il 2,7% delle imprese finali ha la fase interna, mentre nel secondo il

---

<sup>5</sup> Il 93% del totale. Sull'argomento si veda il paragrafo 2.2.3

7,4%. Le imprese che internalizzano queste fasi sono generalmente di dimensioni medio-grandi.

E' interessante rilevare che fra i produttori di filati una quota significativa, pari al 26,5% del totale, ha la filatura all'interno, quota che sale al 37% nelle aziende che lavorano lana cardata o misti lana cardata. Si tratta in questo caso delle imprese più legate alla tradizione produttiva pratese.

Fra i produttori di tessuti per abbigliamento, invece, la filatura e l'orditura vengono realizzate all'interno da un numero più limitato di aziende, rispettivamente il 14,7% e il 19,4%; un numero che risulta, tuttavia, superiore a quello delle imprese che internalizzano la fase di tessitura, che sono soltanto il 9,3% del totale.

Anche nel caso dei tessuti per abbigliamento, le imprese che utilizzano prevalentemente lana cardata o misti lana cardata hanno più spesso la filatura all'interno, il 20,5% del totale, mentre per la tessitura non emergono differenze significative imputabili al tipo di fibre lavorate.

Fra i produttori di tessuti destinati a settori diversi dall'abbigliamento quelli che internalizzano le fasi di orditura e tessitura sono molto più numerose, rispettivamente il 50% e l'80% delle imprese. In questi comparti, le aziende sono mediamente più integrate.

Un'analisi sintetica delle fasi produttive internalizzate dai due nuclei più importanti di aziende presenti a Prato, i produttori di filati e i produttori di tessuti per abbigliamento, consente di far emergere il grado di disintegrazione verticale raggiunto dalle imprese finali dell'area.

Nel caso dei produttori di filati, oltre la metà delle aziende (il 51,5%) non ha all'interno alcuna fase direttamente produttiva. Soltanto una parte di queste, corrispondente al 20% del totale, realizza all'interno esclusivamente il controllo, ma ben il 31,5% decentra totalmente anche questa attività. Nel complesso, quindi,

se si esclude il controllo, meno della metà dei produttori di filati mantiene all'interno almeno una fase del ciclo produttivo.

Fra i produttori di tessuti per abbigliamento, la percentuale di coloro che non svolgono alcuna fase direttamente produttiva è ancora più elevata, pari al 55,8% del totale. In questo caso, il 31,5% delle aziende realizza all'interno solo il controllo, e una quota inferiore, pari al 24,3%, decentra anche quello. Nel complesso, quindi, sempre escludendo il controllo, solo il 44,2% delle imprese che producono tessuti per abbigliamento mantiene all'interno almeno una fase del ciclo produttivo.

Sia nel comparto dei filati che in quello dei tessuti per abbigliamento vi è una relazione diretta fra grado di integrazione verticale dell'impresa e dimensione. Le imprese molto piccole sono, infatti, le più disintegrate, e al crescere della dimensione aziendale aumenta la quota di quelle che hanno all'interno una o più fasi produttive.

Se si analizza il peso delle imprese completamente disintegrate, ci si accorge, infatti, che, malgrado siano così numerose, esse sviluppano un fatturato pari all'incirca al 16,2% di quello complessivo delle aziende di filati e tessuti per abbigliamento. Le aziende disintegrate, ma che svolgono all'interno la fase del controllo realizzano, invece, il 23,6% della produzione, e quelle che internalizzano almeno una fase direttamente produttiva sviluppano la quota maggioritaria, pari al 60,2% del totale.

Nel distretto di Prato le aziende a ciclo completo, come indicato all'inizio del paragrafo, rimangono, comunque, una minoranza. Fra i produttori di filati queste rappresentano il 9,9% delle imprese e fra quelli di tessuti per abbigliamento lo 0,4%.

L'analisi contenuta in questo paragrafo prende in considerazione le fasi del ciclo produttivo realizzate all'interno dalle imprese finali e quelle decentrate all'esterno ad aziende subfornitrici.

Il fenomeno a cui ci si riferisce è, quindi, rappresentato dal decentramento di singole o più fasi di lavorazione, che, come è noto, è la modalità di produzione più diffusa nell'area.

Un indicatore dell'intensità del ricorso al decentramento esterno di lavorazioni è rappresentato dall'incidenza del costo delle lavorazioni decentrate sul fatturato delle aziende finali. Esso rappresenta una proxy del grado di integrazione verticale delle imprese, in quanto più elevata è l'incidenza di questi costi sul fatturato, maggiore è il grado di disintegrazione verticale dell'azienda.

Questo indicatore presenta, tuttavia, alcuni limiti, in quanto non tiene conto, per esempio, di eventuali altre modalità con le quali l'azienda può gestire la produzione esterna.

Vi possono essere casi in cui l'impresa finale si limita a commercializzare un prodotto che ha acquistato già pronto sul mercato, oppure casi in cui l'azienda finale si occupa della sola ideazione del prodotto, senza farsi carico direttamente degli acquisti delle materie prime/semilavorati e del coordinamento della produzione esterna. In entrambi questi esempi nel bilancio dell'impresa non appaiono i costi relativi alle lavorazioni decentrate, ma i costi relativi all'acquisto di quello che potremmo definire un prodotto finito.

Nel caso specifico dell'industria tessile vi è poi una modalità intermedia rispetto alle precedenti, che consiste nell'acquisto, da altri produttori, di filati o tessuti semilavorati o greggi che devono subire soltanto alcune fasi produttive o sono soltanto da rifinire.

Questi casi rappresentano forme di decentramento più o meno completo della produzione, attraverso i quali l'azienda finale sostituisce o integra l'acquisto

di materie prime con quello di semilavorati caratterizzati da gradi diversi di finitura.

Gli esempi che rientrano in queste modalità di decentramento sono, tuttavia, differenti. Da un lato, vi può essere il caso dell'impresa che acquista un tessuto greggio che richiede soltanto le fasi finali di tintoria e rifinitura; dall'altro, il caso dell'azienda che acquista un filato greggio che, unito ad altri, consente di ottenere il filato necessario per la tessitura. Nel primo esempio, l'impresa si limita a coordinare direttamente le fasi finali di tintoria e rifinitura, nel secondo, invece, deve coordinare un ciclo produttivo più lungo che, pur non comprendendo la filatura, prevede tutte le successive fasi di ritorcitura/roccatura, orditura, tessitura, tintoria e rifinitura.

Sulla base di queste considerazioni, l'analisi dell'incidenza del costo delle lavorazioni esterne sul fatturato delle imprese finali può dar conto del processo di decentramento di fasi produttive, mentre non consente di misurare l'intensità del fenomeno di sostituzione o di integrazione di fasi produttive con l'acquisto di semilavorati o prodotti finiti.

I costi delle lavorazioni decentrate dalle aziende finali di Prato, stimati al '93, indicano un valore complessivo di 2535 miliardi di lire, che rapportati al fatturato rappresentano una quota pari al 33,7%.

All'interno dell'industria tessile pratese vi sono, tuttavia, incidenze che si discostano sensibilmente da questa media e le differenze appaiono legate, oltre al diverso grado di integrazione verticale delle imprese, al tipo di prodotto realizzato e quindi alla lunghezza e alla complessità del ciclo produttivo.

I produttori di filati, per esempio, presentano un'incidenza media del costo delle lavorazioni esterne pari al 23,9%, mentre i produttori di tessuti per abbigliamento registrano una quota vicina al 40,2% del fatturato.



I produttori di tessuti destinati a settori diversi dall'abbigliamento presentano incidenze del costo delle lavorazioni esterne più basse della media. Queste imprese sono, infatti, più integrate e, in particolare, quelle che realizzano nuovi tipi di prodotto<sup>6</sup> decentrano all'esterno quote marginali della produzione (pari al 2,6% del fatturato).

**Tab. 27 Imprese finali per ricorso al decentramento esterno di lavorazioni e prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese che decentrano		Imprese che non decentrano		Totale imprese	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	219	90,1	24	9,9	243	100,0
Tessuti abbigliamento	451	99,6	2	0,4	453	100,0
Altri tessuti	63	87,5	9	12,5	72	100,0
Altri prodotti	34	79,1	9	20,9	43	100,0
<b>Totale</b>	<b>769</b>	<b>94,7</b>	<b>43</b>	<b>5,3</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 28 Imprese finali per ricorso al decentramento esterno di lavorazioni e classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese che decentrano		Imprese che non decentrano		Totale imprese	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	155	100,0	0	0,0	155	100,0
4-9	285	98,3	5	1,7	290	100,0
10-19	178	89,9	20	10,1	198	100,0
20-49	129	89,0	16	11,0	145	100,0
50 e oltre	22	91,7	2	8,3	24	100,0
<b>Totale</b>	<b>769</b>	<b>94,7</b>	<b>43</b>	<b>5,3</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

<sup>6</sup> Quali finte pellicce, finte pelli e tessuti non tessuti.

**Tab. 29 Imprese finali di filati e tessuti per fasi di produzione svolte internamente e prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filati		Tessuti abbigliamento		Tessuti arredo		Altri tessuti		Totale imprese tessili	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.	%	v.a.
Cernita	8	3,5	22	4,8	0	0,0	0	0,0	44	5,4
Lavaggio/ carbonizzo	2	0,8	4	0,9	0	0,0	0	0,0	6	0,7
Preparazione filatura/filatura	65	26,5	67	14,7	0	0,0	0	0,0	135	16,7
Roccaturo/ ritorcitura	38	15,4	28	6,3	0	0,0	0	0,0	66	8,1
Orditura	5	2,2	88	19,4	22	46,9	0	0,0	118	14,5
Tessitura	0	0,0	42	9,3	38	79,8	19	76,5	105	12,9
Tintoria	8	3,4	9	2,0	0	0,0	0	0,0	22	2,7
Rifiniture	15	6,1	23	5,1	18	38,9	4	15,6	60	7,4
Controllo	83	34,1	297	65,4	39	81,6	21	84,4	458	56,4
Altro	1	0,4	54	11,9	5	10,1	4	15,6	65	8,1
<b>Totale</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>	<b>453</b>	<b>100,0</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>812</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 30 Imprese finali di filati per fibra prevalentemente utilizzata e grado di integrazione verticale nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Una o più fasi di lavorazione interne		Interno solo il controllo		Nessuna fase interna di lavorazione o di controllo		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Lana cardata/misti lana cardata	31	37,3	8	9,6	44	53,0	83	100,0
Lana pettinata	44	65,7	15	22,4	8	11,9	67	100,0
Altre fibre naturali	16	100,0	0	0,0	0	0,0	16	100,0
Fibre artificiali e sintetiche	29	49,2	24	40,7	6	10,2	59	100,0
Non definibile	0	0,0	0	0,0	19	100,0	19	100,0
<b>Totale</b>	<b>118</b>	<b>48,5</b>	<b>49</b>	<b>20,0</b>	<b>77</b>	<b>31,5</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 31 Imprese finali di tessuti per abbigliamento per fibra prevalentemente utilizzata e grado di integrazione verticale nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Una o più fasi di lavorazione interne		Interno solo il controllo		Nessuna fase interna di lavorazione o di controllo		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Lana cardata/misti lana cardata	136	50,4	96	35,6	38	14,1	270	100,0
Lana pettinata	35	79,5	0	0,0	9	20,5	44	100,0
Altre fibre naturali	18	23,7	13	17,1	45	59,2	76	100,0
Fibre artificiali e sintetiche	6	28,6	13	61,9	2	9,5	21	100,0
Altro	6	100,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Non definibile	0	0,0	20	57,1	15	42,9	35	100,0
<b>Totale</b>	<b>200</b>	<b>44,2</b>	<b>143</b>	<b>31,5</b>	<b>110</b>	<b>24,3</b>	<b>453</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 32 Imprese finali di filati per classe di addetti e grado di integrazione verticale nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Una o più fasi di lavorazione interne		Interno solo il controllo		Nessuna fase interna di lavorazione o di controllo		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	15	21,7	0	0,0	54	78,3	69	100,0
4-9	37	47,4	32	41,0	9	11,5	78	100,0
10-19	36	66,7	5	9,2	14	25,4	54	100,0
20-49	28	75,7	9	24,3	0	0,0	37	100,0
50 e oltre	5	83,3	1	16,7	0	0,0	6	100,0
<b>Totale</b>	<b>118</b>	<b>48,5</b>	<b>49</b>	<b>20,0</b>	<b>77</b>	<b>31,5</b>	<b>243</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 33 Imprese finali di tessuti per abbigliamento per classe di addetti e grado di integrazione verticale nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Una o più fasi di lavorazione interne		Interno solo il controllo		Nessuna fase interna di lavorazione o di controllo		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	30	34,9	26	30,2	30	34,9	86	100,0
4-9	33	19,3	87	50,9	51	29,8	171	100,0
10-19	77	68,1	23	20,4	14	12,3	113	100,0
20-49	44	66,7	6	9,2	16	24,1	65	100,0
50 e oltre	16	94,1	1	5,9	0	0,0	17	100,0
<b>Totale</b>	<b>200</b>	<b>44,2</b>	<b>143</b>	<b>31,5</b>	<b>110</b>	<b>24,3</b>	<b>453</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 34 Costo delle lavorazioni decentrate dalle imprese finali e incidenza sul fatturato per prodotto prevalente nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Costo delle lavorazioni Decentrate (miliardi di lire)	% sul fatturato
	v.a.	%
Filati	494	23,9
Tessuti abbigliamento	1676	40,2
Altri tessuti	336	31,2
Altri prodotti	28	13,9
<b>Totale</b>	<b>2535</b>	<b>33,7</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 35 Incidenza sul fatturato del costo delle lavorazioni decentrate dalle imprese finali di filati e di tessuti per abbigliamento per fibra prevalentemente utilizzata nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filati	Tessuti abbigliamento
	%	%
Lana cardata/misti lana cardata	17,2	45,9
Lana pettinata	33,9	34,2
Altre fibre naturali	28,3	36,3
Fibre artificiali e sintetiche	19,3	31,0
<b>Totale</b>	<b>23,9</b>	<b>40,2</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

### *Le aree di decentramento*

La quasi totalità delle lavorazioni decentrate dalle imprese finali rimane all'interno della regione toscana e dell'area di Prato, il 94,8%.

Una quota limitata, pari al 4,7% del valore delle lavorazioni, viene, invece, decentrata nelle regioni del nord, mentre entità del tutto marginali sono decentrate nelle regioni del centro-sud (lo 0,4%) e all'estero (lo 0,1%).

Le imprese che ricorrono maggiormente a subfornitori di altre regioni sono quelle di più grandi dimensioni, anche se esse mantengono comunque un forte legame con il distretto, decentrando a Prato il 90% delle lavorazioni esterne.

Rispetto al tipo di prodotto realizzato, i dati mostrano come siano i produttori di filati a decentrare di più fuori area. La quota di lavorazioni che rimane in regione è, infatti, inferiore alla media e pari all'87,4% del totale. L'area di decentramento più importante, dopo quella regionale, è rappresentata dalle regioni del nord con l'11,9% del totale.

I produttori di tessuti per abbigliamento decentrano all'interno della regione il 96,3% del valore delle lavorazioni (il 94,2% se riferito al distretto), e anche per essi la seconda area di decentramento per importanza è quella delle regioni del nord (3,2%). All'estero decentrano soltanto lo 0,1%.

In riferimento alle fibre lavorate, emerge poi che le lavorazioni decentrate all'esterno della regione e del distretto riguardano in misura leggermente più accentuata le imprese che lavorano prevalentemente le altre fibre naturali e le fibre artificiali e sintetiche (con quote del 7,8% e 7,5% contro una media del 5,2%). Questo dato, riferito a prodotti non lanieri, potrebbe indicare la ricerca di lavorazioni specializzate che a Prato non sono presenti.

Nel complesso, l'analisi della localizzazione geografica del decentramento produttivo mostra come il distretto di Prato concentri, comunque, all'interno del proprio territorio la quasi totalità delle lavorazioni affidate a subfornitori.

In base ai dati '93, l'80% delle imprese finali decentra esclusivamente a subfornitori pratesi, e il restante 20% si rivolge all'esterno soltanto per quote marginali della produzione.

Sulla base di questi indicatori, il grado di autocontenimento dell'area pratese risulta, quindi, molto elevato.

Una maggiore apertura del distretto verso l'esterno, in senso produttivo e non commerciale, potrebbe forse essere riconosciuta ponendo l'attenzione al fenomeno di sostituzione o integrazione del decentramento di fasi produttive con l'acquisto di semilavorati, richiamato nel paragrafo precedente.

Su questo aspetto non si hanno, purtroppo, dati puntuali. Gli acquisti di semilavorati possono essere, infatti, effettuati all'interno della stessa area pratese, oppure in altre aree tessili italiane o eventualmente all'estero.

In riferimento all'estero<sup>7</sup>, per esempio, i dati relativi alle importazioni possono esprimere una indicazione di massima del fenomeno di penetrazione di prodotti stranieri nell'area pratese. In realtà, le fonti disponibili sul commercio estero non consentono di distinguere i prodotti finiti dai semilavorati, ed è quindi difficile un utilizzo preciso di queste informazioni.

Rimane vero, tuttavia, che le importazioni dall'estero, negli ultimi anni, sono aumentate e che Prato si è trasformata in importatore netto di filati, mentre ha mantenuto elevata la propensione esportatrice nel campo dei tessuti.

---

<sup>7</sup> Nelle province di Firenze e Pistoia le importazioni di filati e di tessuti ammontavano nel 1993 a 507 miliardi di lire, pari a circa il 6% del fatturato delle imprese finali. Depurate dal costo delle materie prime, le importazioni corrisponderebbero a 355 mld di lavorazioni esterne. Tenendo conto di questo dato, le lavorazioni decentrate all'estero salirebbero al 12% del totale, rispetto allo 0,1% rilevato nello stesso anno.

Questa dinamica, che riguarda le politiche di approvvigionamento delle imprese finali, è guidata in parte da logiche di costo e in parte da esigenze connesse alla diversificazione e all'innovazione dei prodotti perseguita dall'industria tessile pratese.

L'utilizzo sempre più frequente e diffuso di mischie che comprendono filati diversi dalla lana, determinano l'esigenza di acquistare filati di cotone, lino, seta, viscosa, nylon, ecc. nei luoghi dove tradizionalmente questi vengono prodotti. Sarebbero necessari grandi volumi produttivi per giustificare investimenti in filature di questo tipo a Prato, e pur sempre rimarrebbe il problema del confronto con una concorrenza mondiale agguerrita sia sul fronte del prezzo che su quello della qualità.

Non sono, tuttavia, da escludere anche casi di sostituzione di prodotti prima lavorati a Prato con semilavorati acquistati altrove, soprattutto se riferiti al comparto laniero. Sulla base delle informazioni che si hanno a disposizione, questi sembrano essere ancora limitati. Le notizie si riferiscono a investimenti diretti all'estero, che riguardano la produzione di tessuti cardati, e joint venture relative a filati lanieri di tipo pettinato.

Le scelte di approvvigionamento delle imprese finali possono effettivamente determinare un impatto rilevante sul sistema della subfornitura pratese. L'acquisto di semilavorati all'esterno se, da un lato, preserva le fasi finali del ciclo presenti nell'area, dall'altro, rappresenta una minaccia per le attività a monte, soprattutto per le imprese di filatura.

Sarà comunque l'analisi qualitativa che sonderà le tendenze in atto su questi aspetti, al fine di verificare in quale direzione potranno portare le politiche di prodotto e le scelte produttive realizzate dalle imprese finali.

**Tab. 36 Costo delle lavorazioni decentrate dalle imprese finali dell'area di Prato per prodotto prevalente e localizzazione del decentramento (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Regione Toscana		Regioni del nord		Regioni del centro		Regioni del sud		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filati	432	87,4	59	11,9	4	0,8	0	0,0	0	0,0	494	100,0
Tessuti												
abbigliamento	1615	96,3	54	3,2	1	0,0	5	0,3	2	0,1	1676	100,0
Tessuti arredo	75	90,7	8	9,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	82	100,0
Altri tessuti	254	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	254	100,0
Altri prodotti	25	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	25	100,0
Altro	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
<b>Totale</b>	<b>2403</b>	<b>94,8</b>	<b>120</b>	<b>4,7</b>	<b>5</b>	<b>0,2</b>	<b>5</b>	<b>0,2</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>	<b>2535</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 37 Costo delle lavorazioni decentrate dalle imprese finali dell'area di Prato per classe di addetti e localizzazione del decentramento (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili-1993**

	Regione Toscana		Regioni del nord		Regioni del centro		Regioni del sud		Estero		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	93	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	93	100,0
4-9	530	92,4	44	7,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	573	100,0
10-19	564	97,2	15	2,6	1	0,1	0	0,0	0	0,0	580	100,0
20-49	964	95,4	38	3,8	1	0,1	5	0,5	2	0,2	1010	100,0
50 e oltre	253	90,6	23	8,4	3	1,0	0	0,0	0	0,0	279	100,0
<b>Totale</b>	<b>2403</b>	<b>94,8</b>	<b>120</b>	<b>4,7</b>	<b>5</b>	<b>0,2</b>	<b>5</b>	<b>0,2</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>	<b>2535</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

## 2.3 Le imprese di subfornitura

### 2.3.1 La dimensione e la specializzazione produttiva

La subfornitura pratese è caratterizzata da una forte presenza di aziende di piccole dimensioni. L'85% delle imprese attive, nel 1993, occupa infatti meno di



10 addetti - oltre il 70% ne conta al massimo 3 - , mentre per quasi il 60% di esse il volume d'affari realizzato in quell'anno è stato inferiore ai 100 milioni di lire.

All'estremo opposto, sono solamente 29 le aziende con 50 e più addetti. Pur essendo appena lo 0,6% del totale, con quasi 2400 occupati e un fatturato di 430 miliardi di lire, queste imprese rappresentano comunque una quota significativa della subfornitura pratese; rispettivamente il 9,1% in termini di occupazione e il 17,9% se si considera il valore delle lavorazioni svolte.

Nel complesso, addetti e fatturato sono distribuiti tra le varie classi dimensionali in modo non molto difforme. Il gruppo più importante è quello delle imprese appartenenti alla classe 10-19 addetti, che nel 1993 raccolgono il 29% degli occupati e contribuiscono per una analoga quota al volume degli affari realizzato dai terzisti dell'area.

Seguono le aziende medio-grandi, con un numero di addetti compreso fra 20 e 49, che sviluppano il 24% del fatturato, ma il cui peso sugli occupati totali viene superato da quello delle unità di micro dimensioni (22,0% contro 23,8%).

In riferimento alla specializzazione produttiva, all'interno della subfornitura pratese si individuano due tipologie principali di imprese, che presentano profonde differenze dal punto di vista strutturale.

Un primo gruppo di aziende, che definiamo di *Filatura-Tessitura*, realizza una o più delle lavorazioni legate alla preparazione e filatura di fibre tessili e alla loro tessitura; si tratta di fasi produttive come la cernita, la filatura, la ritorcitura, l'orditura, la tessitura, ecc. Un secondo gruppo di imprese, che indichiamo con *Finissaggio dei tessili*, è invece specializzato nelle lavorazioni finali di tintoria, stampa e rifiniture di vario genere.

A Prato, la prima tipologia è di gran lunga la più numerosa, raccogliendo oltre il 92% delle imprese attive. Tuttavia, se si considera la distribuzione degli addetti e del fatturato, si nota il significativo peso che assumono le imprese del

finissaggio dei tessuti. Circa 400 aziende, il 7,7% del totale, occupano infatti il 28,2% degli addetti (quasi 7400), e nel 1993 sviluppano un volume d'affari pari a 1025 miliardi di lire, il 42,6% del fatturato complessivamente realizzato dalle imprese conto terzi.

Le aziende di finissaggio sono caratterizzate da una dimensione decisamente superiore e da una più elevata intensità tecnologica. Nel 1993, esse fanno registrare un rapporto fatturato per addetto di circa 140 milioni di lire, quasi il doppio di quello della filatura-tessitura (73,6 milioni), mentre la dimensione media e il fatturato per impresa si attestano, rispettivamente, sui 18,6 addetti e i 2,5 miliardi. Nello stesso anno, le imprese specializzate nella filatura-tessitura occupano in media 3,9 lavoratori, mentre il volume d'affari per azienda è di 289 milioni di lire.

Nella filatura-tessitura, le imprese con meno di 10 addetti raggiungono la quota dell'89%, concentrando la maggioranza degli occupati, il 53,6%, pari a 10057 unità. Nel finissaggio, invece, solo il 6,7% degli addetti lavora in unità produttive di piccole dimensioni, mentre le aziende della classe maggiore, 50 e più addetti, raccolgono il 30,4% degli occupati, sviluppando quasi il 41% del fatturato.

I dati per classe di fatturato rafforzano ulteriormente le differenze finora emerse e, in particolare, la dimensione decisamente più contenuta che caratterizza le imprese specializzate nella filatura-tessitura.

Fra queste, il 62% presenta un livello del fatturato inferiore ai 100 milioni di lire annui, e quasi un terzo, 1500 imprese circa, ha lavorato, nel 1993, per meno di 50 milioni. Nel finissaggio, invece, la quasi totalità degli addetti e del fatturato (rispettivamente il 91% e il 95%) sono da attribuire alle imprese con un giro d'affari pari o superiore al miliardo di lire, che sono comunque la maggioranza (239 su 398, il 60%).

L'indagine ha consentito di rilevare la presenza di un piccolo nucleo di imprese (71, pari all'1,4% dell'universo), quasi tutte di filatura-tessitura, che affiancano all'attività principale di subfornitura la realizzazione di prodotti propri. Si tratta di aziende di dimensioni medio-piccole, in maggioranza appartenenti alle classi 4-9 e 10-19 addetti, che con questa attività, nel 1993, sviluppano complessivamente un giro d'affari di 25 miliardi di lire, l'1% del totale. Considerando le lavorazioni offerte da queste imprese, si notano due specializzazioni principali: da un lato la preparazione alla filatura e la filatura (41,4%) e, dall'altro, l'orditura (32% dei casi).

Un altro elemento indagato riguarda l'assetto proprietario delle imprese. Come si è visto in precedenza, quasi tutte le aziende dell'area pratese sono autonome; nella subfornitura solamente l'1,1% appartiene a gruppi formali, e quasi sempre si tratta di imprese controllate. Tra le aziende autonome, comunque, esiste un piccolo gruppo di subfornitori (l'1,4% dell'universo) che dichiara di avere legami di tipo formale, o perché altre imprese sono presenti nella compagine societaria (56% dei casi), o perché detengono partecipazioni non di maggioranza in altre società (30%) o, ancora, attraverso entrambe queste modalità (14%).

Anche in relazione all'assetto proprietario, si nota una significativa differenziazione in base alla specializzazione produttiva. Nel finissaggio dei tessili, infatti, la presenza di collegamenti di tipo formale - inclusa l'appartenenza a gruppi - è molto più frequente rispetto alla filatura-tessitura, il 17,3% dei casi contro l'1,3% appena, differenza che rispecchia da vicino quella esistente fra i due gruppi di subfornitori in termini di dimensione media. La presenza di collegamenti formali tende infatti a crescere con la dimensione d'impresa, e risulta abbastanza diffusa tra le unità produttive con 20 e più addetti (15,2% dei casi nella filatura-tessitura, 30,6% nel finissaggio). Esaminando le lavorazioni

offerte, è infine possibile verificare che gli intrecci nella proprietà delle imprese tendono a concentrarsi sulla fase iniziale del ciclo produttivo, quello di filatura, e in quelle finali, relative alla tintoria e ai finissaggi.

**Tab. 38 Imprese di subfornitura per classe di addetti e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	3579	74,9	109	27,4	3688	71,2
4-9	674	14,1	36	9,0	710	13,7
10-19	422	8,8	129	32,3	551	10,6
20-49	103	2,2	98	24,5	201	3,9
50 e oltre	2	0,0	27	6,8	29	0,6
<b>Totale</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>	<b>398</b>	<b>100,0</b>	<b>5179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 39 Addetti delle imprese di subfornitura per classe di addetti e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	6008	32,0	225	3,0	6233	23,8
4-9	4049	21,6	255	3,5	4305	16,5
10-19	5850	31,2	1655	22,4	7504	28,7
20-49	2736	14,6	3007	40,7	5743	22,0
50 e oltre	125	0,7	2246	30,4	2371	9,1
<b>Totale</b>	<b>18768</b>	<b>100,0</b>	<b>7387</b>	<b>100,0</b>	<b>26155</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 40 Fatturato delle imprese di subfornitura per classe di addetti e specializzazione produttiva nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	292	21,1	15	1,5	307	12,8
4-9	355	25,7	36	3,5	391	16,2
10-19	507	36,7	204	19,9	710	29,5
20-49	216	15,7	352	34,3	568	23,6
50 e oltre	13	0,9	419	40,8	431	17,9
<b>Totale</b>	<b>1382</b>	<b>100,0</b>	<b>1025</b>	<b>100,0</b>	<b>2407</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 41 Dimensione delle imprese di subfornitura per specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Addetti per impresa	Fatturato per impresa (milioni di lire)	Fatturato per addetto (milioni di lire)
Filatura-Tessitura	3,9	289	73,6
Finissaggio dei tessili	18,6	2575	138,8
<b>Totale</b>	<b>5,0</b>	<b>465</b>	<b>92,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 42 Imprese di subfornitura per classe di fatturato e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 50 mln	1462	30,6	39	9,7	1500	29,0
51-100 mln	1484	31,1	28	6,9	1512	29,2
101-200 mln	655	13,7	27	6,9	682	13,2
201-500 mln	502	10,5	24	6,0	526	10,2
501-1000 mln	266	5,6	42	10,5	308	5,9
1001-2500 mln	356	7,5	129	32,5	486	9,4
2501-5000 mln	53	1,1	62	15,6	115	2,2
oltre 5000 mln	1	0,0	48	11,9	49	0,9
<b>Totale</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>	<b>398</b>	<b>100,0</b>	<b>5179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 43 Fatturato delle imprese di subfornitura per classe di fatturato e specializzazione produttiva nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 50 mln	56	4,0	1	0,1	57	2,4
51-100 mln	109	7,9	2	0,2	111	4,6
101-200 mln	91	6,6	5	0,4	95	4,0
201-500 mln	169	12,2	8	0,8	177	7,3
501-1000 mln	213	15,4	36	3,5	250	10,4
1001-2500 mln	544	39,3	210	20,4	753	31,3
2501-5000 mln	189	13,7	211	20,6	400	16,6
oltre 5000 mln	12	0,8	552	53,9	564	23,4
<b>Totale</b>	<b>1382</b>	<b>100,0</b>	<b>1025</b>	<b>100,0</b>	<b>2407</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 44 Imprese di subfornitura per assetto proprietario e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Autonoma e non collegata ad altre imprese	4179	98,7	330	82,9	5049	97,5
Autonoma e collegata ad altre imprese	19	0,4	56	14,1	75	1,4
Capogruppo	5	0,1	2	0,5	7	0,1
Controllata	38	0,8	10	2,5	47	0,9
<b>Totale</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>	<b>398</b>	<b>100,0</b>	<b>5719</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 45 Presenza di collegamenti societari nelle imprese di subfornitura per classe di addetti e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	9	0,3	0	0,0	9	0,3
4-9	8	1,1	10	26,8	17	2,4
10-19	28	6,7	20	15,6	48	8,8
20-49	16	15,7	26	26,9	42	21,2
50 e oltre	0	0,0	12	44,4	12	41,4
<b>Totale</b>	<b>61</b>	<b>1,3</b>	<b>68</b>	<b>17,1</b>	<b>129</b>	<b>2,5</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

### 2.3.2 Le lavorazioni, i servizi offerti e il decentramento

Per meglio descrivere la gamma delle lavorazioni offerte dai subfornitori dell'area pratese, è utile analizzare separatamente i due gruppi di imprese individuati sulla base della specializzazione produttiva.

Nella filatura-tessitura, che come si ricorderà rappresenta oltre il 92% dell'universo, la quasi totalità delle imprese (4515 su 4780, pari al 94,5%) realizza una sola fase di produzione, e solo una piccola minoranza, pari al 5,5%, è invece in grado di offrire ai propri committenti una gamma di lavorazioni più ampia.

L'elevata specializzazione per fase è indubbiamente da collegare alla limitata capacità produttiva di queste imprese che, come si è visto, presentano una

dimensione media molto limitata. Tuttavia, non mancano casi di imprese di dimensione media, ad esempio quelle che realizzano la fase di filatura, che presentano una spinta specializzazione per tipo di lavorazione.

Complessivamente, comunque, l'ampiezza della gamma delle lavorazioni offerte tende ad aumentare insieme alla dimensione d'impresa. La quota di aziende plurifase risulta infatti inferiore alla media, e pari al 3,6%, nella classe fino a 3 addetti, salendo al 20% per le imprese che occupano più di 20 lavoratori.

Esaminando la distribuzione delle imprese per fase di produzione offerta, si può in primo luogo notare che la principale specializzazione dei subfornitori di Prato è la tessitura. Quasi 2200 aziende - il 42% dell'universo, il 46,5% tra quelle della filatura-tessitura - realizzano unicamente questa fase di lavorazione; si tratta di unità produttive di microdimensioni (mediamente 2,3 addetti per impresa) che occupano complessivamente ben 5000 addetti, e il cui fatturato 1993 è stimato intorno ai 300 miliardi di lire. Oltre il 64% della forza lavoro delle tessiture è impegnata nelle imprese fino ai tre addetti, che rappresentano il 90% delle aziende con questa specializzazione, mentre nelle classi 4-9 e 10-19 addetti si concentra, rispettivamente, il 19,3% e il 16,4% dell'occupazione.

Dopo le tessiture seguono, in ordine di importanza, le roccature-ritorciture (1100 aziende), le orditure (656) e le filature (429). Occorre però sottolineare che, se si considera il peso relativo in termini di occupazione e di volume d'affari, il gruppo di subfornitori più importante è rappresentato dalle filature, seguito da tessiture, roccature-ritorciture e orditure.

Le aziende specializzate nella fase di filatura occupano quasi 6000 addetti, e nel 1993 registrano un volume d'affari pari a 531 miliardi di lire. Esse sono caratterizzate da una dimensione significativamente più alta della media: 18,6 addetti e 1,2 miliardi di fatturato per impresa. Si concentrano soprattutto nella

classe 10-19 addetti, che raccoglie oltre il 63% delle aziende e degli occupati, mentre un altro quarto circa degli addetti lavora nelle imprese più strutturate.

Le roccature-ritorciture occupano l'11% circa degli addetti totali (circa 2800 unità, pari al 14,8% degli occupati della filatura-tessitura); poco più del 7% invece (1875 unità) trovano lavoro nelle orditure. Come per le tessiture, anche in questi casi siamo in presenza di imprese molto piccole; si collocano in stragrande maggioranza nella classe fino a tre addetti, che pesa rispettivamente per l'82,6% e il 77,1%, mentre pochissime superano la soglia dei 10 occupati (il 4% e l'1%).

Tra le altre aziende che offrono una sola fase di lavorazione, da segnalare quelle che realizzano il controllo, che raccolgono quasi un migliaio di addetti. Nel controllo, che può riguardare sia il grezzo che il prodotto finito, si trovano anche realtà produttive mediamente strutturate, data l'elevata intensità di lavoro presente in questo tipo di operazioni (si pensi, ad esempio, al rammendo).

Tra le plurifase, che sono appena 265, il gruppo più numeroso di subfornitori (121 unità) è quello che abbina la tessitura a qualche altra fase (come ad es. la roccatura-ritorcitura o il controllo). Esso conta circa 450 addetti, più o meno gli stessi delle imprese che offrono contemporaneamente l'orditura e la tessitura insieme ad altre fasi, che però sono solamente una quarantina.

La realizzazione della filatura e di qualche altra lavorazione (soprattutto roccatura e/o controllo), tra le imprese che realizzano più di una fase è la combinazione più importante per il numero di lavoratori coinvolti, 600 unità circa. Se si guarda invece al volume d'affari, si segnala un piccolo gruppo di subfornitori, peraltro di piccola dimensione, che offre alla propria committenza tutte le principali fasi del ciclo produttivo, dalla filatura, alla tessitura e ai finissaggi. Si tratta di imprese che, attraverso il decentramento di fase, si fanno carico dell'organizzazione dell'intero processo di produzione, e sono in grado di fornire un prodotto finito.



Nel finissaggio dei tessuti quasi la metà delle imprese, 196 su 398, offre lavorazioni legate alla rifinitura, per un valore che nel 1993 è stimato in 251 miliardi di lire. Numerose sono le realtà di piccola dimensione, solitamente specializzate in una singola operazione (ad esempio la garzatura, la follatura, la stampa, ecc.); quasi il 90% degli addetti, tuttavia, si concentra nelle aziende al di sopra dei 10 addetti. L'occupazione delle imprese specializzate nelle rifiniture ammonta a 2134 unità, ed è sostanzialmente la stessa delle aziende che alle rifiniture abbinano la tintoria e, eventualmente, altre fasi come la cernita, la roccatura, il controllo.

Tra i subfornitori specializzati nei finissaggi, quest'ultimo gruppo è indubbiamente il più importante quanto a fatturato realizzato, contribuendo per oltre il 33%, e sull'intero universo è comunque il secondo, dopo le filature. I terzisti che abbinano rifiniture, tintoria e eventuali altre fasi sono i più strutturati dell'area pratese. Mediamente hanno oltre 55 addetti, ed il fatturato per impresa supera nel 1993 i 9 miliardi di lire.

Il ricorso al decentramento produttivo appare un fenomeno limitato: nel complesso, solo il 3,3% dei subfornitori pratesi si avvale di altri terzisti per l'evasione dei propri ordini; i laboratori utilizzati sono localizzati quasi esclusivamente nella stessa area in cui ha sede l'azienda committente.

A seconda della specializzazione produttiva si osservano però differenze significative; in particolare, nel finissaggio la quota delle imprese che decentrano è sensibilmente più alta rispetto alla filatura-tessitura (14,5%, contro 2,4%), mentre in entrambi i casi si osserva una relazione diretta con la dimensione aziendale.

Nella filatura-tessitura, il ricorso ad altri subfornitori risulta assai più frequente fra le imprese che offrono più di una lavorazione: fra le plurifase, la quota di imprese che decentrano si attesta sul 29,4%, con una punta massima del

65% per le aziende che sono in grado di fornire il prodotto finito, contro lo 0,8% registrato per le monofase.

All'interno del finissaggio, è soprattutto fra due gruppi di imprese che si ricorre al decentramento produttivo: quelle che si occupano della tintoria e altre fasi, e quelle che abbinano rifiniture, tintoria e altre fasi; rispettivamente il 41,8% e il 36% dichiara infatti di utilizzare stabilmente altri terzisti.

Sono quasi 2500, grosso modo la metà delle imprese dell'area, le aziende che offrono abitualmente un qualche tipo di servizio alla propria clientela.

Tra queste, quasi il 96% si occupa della campionatura, mentre valori piuttosto contenuti si rilevano per le consulenze alla messa in produzione (9,6%) o per gli acquisti di materie prime e semilavorati (3,7%).

Da sottolineare come tra le aziende del finissaggio, le consulenze per la messa in produzione siano assai più frequenti (vengono fornite dal 40% delle imprese che offrono servizi), presumibilmente a causa della criticità di questo tipo di lavorazioni. Nella filatura-tessitura, infine, sono le tessiture e le aziende che si occupano di tutte le principali fasi produttive quelle che più spesso offrono un qualche tipo di servizio aggiuntivo alla propria clientela.

**Tab. 46 Imprese di subfornitura monofase e plurifase nella *Filatura-Tessitura* per classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Monofase		Plurifase		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	3449	96,4	131	3,6	3579	100,0
4-9	582	86,5	91	13,5	674	100,0
10-19	400	94,8	22	5,2	422	100,0
20-49	83	80,9	20	19,1	103	100,0
50 e oltre	1	50,0	1	50,0	2	100,0
<b>Totale</b>	<b>4516</b>	<b>94,5</b>	<b>265</b>	<b>5,5</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 47 Imprese di subfornitura, addetti e fatturato nella *Filatura-Tessitura* per lavorazioni offerte nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese		Addetti		Fatturato (miliardi di lire)	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Prep.ne filatura/ filatura	429	9,0	5932	31,6	531	38,4
Roccatura/ritorcitura	1100	23,0	2779	14,8	132	9,6
Orditura	656	13,7	1875	10,0	115	8,3
Tessitura	2181	45,6	4997	26,6	290	21,0
Controllo	100	2,1	993	5,3	47	3,4
Altre monofase	49	1,0	322	1,7	17	1,2
<b>Totale monofase</b>	<b>4515</b>	<b>94,5</b>	<b>16897</b>	<b>90,0</b>	<b>1132</b>	<b>81,9</b>
Prep.ne filatura/filatura e altre fasi	32	0,7	577	3,1	53	3,9
Roccatura/ritorcitura e orditura	19	0,4	103	0,6	5	0,4
Tessitura e altre fasi	121	2,5	440	2,3	29	2,1
Orditura, tessitura e altre fasi	37	0,8	434	2,3	42	3,0
Tutte le fasi principali	56	1,2	317	1,7	121	8,8
<b>Totale plurifase</b>	<b>265</b>	<b>5,5</b>	<b>1871</b>	<b>10,0</b>	<b>250</b>	<b>18,1</b>
<b>Totale</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>	<b>18768</b>	<b>100,0</b>	<b>1382</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 48 Imprese di subfornitura nella *Filatura-Tessitura* per classe di addetti e lavorazioni offerte nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Prep.ne filatura/ filatura	9	2,2	92	21,5	272	63,5	54	12,6	1	0,2	429	100,0
Roccatatura/ritorcitur a	909	82,6	147	13,4	42	3,8	2	0,2	0	0,0	1100	100,0
Orditura	506	77,1	145	22,0	5	0,8	0	0,0	0	0,0	656	100,0
Tessitura	1952	89,5	175	8,0	54	2,5	0	0,0	0	0,0	2181	100,0
Controllo	39	38,4	23	23,1	13	13,3	25	25,2	0	0,0	100	100,0
Altre monofase	34	69,2	0	0,0	13	26,8	2	4,0	0	0,0	49	100,0
Totale monofase	3449	76,4	582	12,9	399	8,8	83	1,8	1	0,0	4515	100,0
Prep.ne filatura/filatura e altre fasi	15	47,7	0	0,0	0	0,0	16	49,2	1	3,1	32	100,0
Roccatatura/ritorcitur a e orditura	11	56,5	0	0,0	8	43,5	0	0,0	0	0,0	19	100,0
Tessitura e altre fasi	85	70,7	27	22,3	8	7,0	0	0,0	0	0,0	121	100,0
Orditura, tessitura e altre fasi	0	0,0	28	74,5	5	14,5	4	11,0	0	0,0	37	100,0
Tutte le fasi principali	19	34,6	36	65,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	56	100,0
Totale plurifase	131	49,4	92	34,3	21	7,9	20	7,5	1	0,4	265	100,0
<b>Totale</b>	<b>3759</b>	<b>74,9</b>	<b>674</b>	<b>14,1</b>	<b>422</b>	<b>8,8</b>	<b>103</b>	<b>2,2</b>	<b>2</b>	<b>0,0</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 49 Addetti delle imprese di subfornitura nella Filatura-Tessitura per classe di addetti e lavorazioni offerte nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Prep.ne filatura/ filatura	18	0,3	665	11,2	3766	63,5	1429	24,1	53	0,9	5932	100,0
Roccatura/ritorcitura	1443	51,9	759	27,3	528	19,0	49	1,7	0	0,0	2779	100,0
Orditura	912	48,6	893	47,6	70	3,7	0	0,0	0	0,0	1875	100,0
Tessitura	3215	64,3	962	19,3	820	16,4	0	0,0	0	0,0	4997	100,0
Controllo	77	7,8	162	16,3	141	14,2	613	61,7	0	0,0	993	100,0
Altre monofase	73	22,6	0	0,0	180	56,0	69	21,4	0	0,0	322	100,0
Totale monofase	5738	34,0	3441	20,4	5505	32,5	2160	12,8	53	0,3	16897	100,0
Prep.ne filatura/filatura e altre fasi	45	7,9	0	0,0	0	0,0	460	79,6	72	12,5	577	100,0
Roccatura/ritorcitura e orditura	21	20,6	0	0,0	82	79,4	0	0,0	0	0,0	103	100,0
Tessitura e altre fasi	145	33,0	135	30,7	160	36,3	0	0,0	0	0,0	440	100,0
Orditura, tessitura e altre fasi	0	0,0	214	49,4	103	23,7	117	27,0	0	0,0	434	100,0
Tutte le fasi principali	58	18,2	259	81,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	317	100,0
Totale plurifase	269	14,4	608	32,5	345	18,4	577	30,8	72	3,8	1871	100,0
Totale	6008	32,0	4049	21,6	5850	31,2	2736	14,6	125	0,7	18768	100,0

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 50 Imprese di subfornitura, addetti e fatturato nel Finissaggio dei tessuti per lavorazioni offerte nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese		Addetti		Fatturato (miliardi di lire)	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Tintoria	59	14,9	960	13,0	136	13,3
Rifinitzioni	196	49,3	2134	28,9	251	24,5
Tintoria e altre fasi	65	16,3	1317	17,8	195	19,1
Rifinitzioni e altre fasi	41	10,2	926	12,5	99	9,7
Tintoria, Rifinitzioni ed eventuali altre fasi	37	9,3	2049	27,7	343	33,5
Totale	398	100,0	7387	100,0	1025	100,0

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 51 Imprese di subfornitura nel *Finissaggio dei tessili* per classe di addetti e lavorazioni offerte nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Tintoria	0	0,0	10	16,2	31	52,3	18	29,8	1	1,7	59	100,0
Rifinizioni	94	48,0	17	8,7	55	28,1	27	13,7	3	1,5	196	100,0
Tintoria e altre fasi	15	22,9	0	0,0	25	38,0	21	33,0	4	6,2	65	100,0
Rifinizioni e altre fasi	0	0,0	9	22,7	12	30,6	18	44,3	1	2,5	41	100,0
Tintoria, Rifinizioni ed eventuali altre fasi	0	0,0	0	0,0	5	14,5	14	37,1	18	48,4	37	100,0
<b>Totale</b>	<b>109</b>	<b>27,4</b>	<b>36</b>	<b>9,0</b>	<b>129</b>	<b>32,3</b>	<b>98</b>	<b>24,5</b>	<b>27</b>	<b>6,8</b>	<b>398</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 52 Addetti delle imprese di subfornitura nel *Finissaggio dei tessili* per classe di addetti e lavorazioni offerte nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Tintoria	0	0,0	87	9,0	343	35,8	475	49,5	55	5,7	960	100,0
Rifinizioni	195	9,1	85	4,0	710	33,3	786	36,8	358	16,8	2134	100,0
Tintoria e altre fasi	30	2,3	0	0,0	348	26,4	654	49,7	285	21,6	1317	100,0
Rifinizioni e altre fasi	0	0,0	83	9,0	177	19,1	591	63,8	75	8,1	926	100,0
Tintoria, Rifinizioni ed eventuali altre fasi	0	0,0	0	0,0	76	3,7	500	24,4	1473	71,9	2049	100,0
<b>Totale</b>	<b>225</b>	<b>3,0</b>	<b>255</b>	<b>3,5</b>	<b>1655</b>	<b>22,4</b>	<b>3007</b>	<b>40,7</b>	<b>2246</b>	<b>30,4</b>	<b>7837</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 53 Imprese di subfornitura che ricorrono al decentramento per classe di addetti e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 3	56	1,6	15	13,6	70	1,9
4-9	37	5,5	0	0,0	37	5,2
10-19	5	1,3	24	18,7	29	5,3
20-49	16	15,2	13	13,2	29	14,3
50 e oltre	0	0,0	6	22,2	6	20,7
<b>Totale</b>	<b>114</b>	<b>2,4</b>	<b>58</b>	<b>14,5</b>	<b>171</b>	<b>3,3</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 54 Imprese di subfornitura monofase e plurifase della Filatura-Tessitura nell'area di Prato che ricorrono al decentramento - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Si		No		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Monofase	35	0,8	4479	99,2	4515	100,0
Plurifase	78	29,4	186	70,6	265	100,0
<b>Totale</b>	<b>114</b>	<b>2,4</b>	<b>4666</b>	<b>97,6</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 55 Servizi offerti dalle imprese di subfornitura per specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessuti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Campionatura	2208	48,8	164	45,2	2372	48,5
Consulenza alla messa in produzione	162	3,6	77	21,1	239	4,9
Acquisti materie prime	88	1,9	4	1,1	92	1,9
Altro	28	0,6	4	1,1	32	0,6
<b>Totale</b>	<b>2289</b>	<b>50,6</b>	<b>192</b>	<b>52,6</b>	<b>2481</b>	<b>50,7</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

### 2.3.3 Le fibre lavorate

Sulla base delle informazioni contenute nell'Osservatorio, i subfornitori pratesi appaiono diversificati almeno quanto le imprese finali. Più della metà di essi, il 53,8%, effettua lavorazioni su tipi diversi di materie prime o semilavorati, mentre il 46,2% risulta specializzato su un solo tipo di fibra. Nel caso dei finissaggi la quota delle imprese diversificate è decisamente più elevata della media: nel 1993, infatti, ben il 71% dei subfornitori ha lavorato prodotti di fibre diverse, e solo il 30% appariva specializzato su di un particolare tipo di materiale. Fra le aziende di filatura-tessitura la quota di quelle in grado di lavorare più tipi di fibre rimane comunque elevata e pari al 52,4% del totale.

Esaminando la distribuzione delle imprese per tipo di fibre lavorate e fasi produttive offerte, è possibile notare l'elevata specializzazione delle filature (le diversificate sono solo il 14%), imputabile a vincoli di tipo tecnologico. La stragrande maggioranza, il 70% dei casi, lavora esclusivamente lana cardata o misti in lana cardata, mentre un 15% solo lana pettinata.

Fra le orditure, le ritorciture e le tessiture prevalgono, invece, le aziende che lavorano una gamma articolata di fibre, che va dalla lana, sia cardata che pettinata, alle altre fibre, sia naturali che artificiali o sintetiche. L'utilizzo di materie prime di diverso tipo non comporta, in questi casi, l'impiego di tecnologie differenti ma, più semplicemente, modifiche o parziali aggiustamenti alle macchine. Si tratta di tecnologie molto più flessibili, rispetto a quelle di filatura. Fra queste stesse imprese, piuttosto numerosi sono comunque anche i terzisti che lavorano solo prodotti in lana cardata, la tradizionale produzione dell'area pratese, con quote che oscillano tra il 25% e il 38,3%.

Nel complesso, i subfornitori pratesi specializzati nella lavorazione di prodotti in solo cardato sono quasi 1900, e costituiscono il nucleo più consistente in termini di addetti e fatturato, con quote rispettivamente pari a circa il 37% e il 35% dell'universo. Nella filatura-tessitura, tale peso sale ulteriormente al 44% e al 48%, mentre nel finissaggio le aziende che lavorano esclusivamente la lana cardata rappresentano il secondo gruppo in ordine di importanza, col 19% degli addetti e il 17% del fatturato realizzato nel 1993.

Considerando sempre il mix di materie tessili utilizzate, l'altro consistente insieme di imprese - il maggiore nei finissaggi - per il contributo occupazionale e per il volume d'affari sviluppato, è quello che impiega lana cardata, lana pettinata e, eventualmente, anche altri tipi di fibre. Sono circa 2300 imprese, le più numerose nel distretto, che nel 1993 hanno effettuato lavorazioni per un valore di



757 miliardi di lire, pari al 31,4% del fatturato complessivo della subfornitura pratese.

**Tab. 56 Imprese di subfornitura per numero di fibre lavorate e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese specializzate (lavorano un solo tipo di fibra)		Imprese diversificate (lavorano più tipi di fibre)		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Filatura-Tessitura	2274	47,6	2506	52,4	4780	100,0
Finissaggio dei tessuti	117	29,3	282	70,7	398	100,0
<b>Totale</b>	<b>2391</b>	<b>46,2</b>	<b>2787</b>	<b>53,8</b>	<b>5179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 57 Imprese di subfornitura nella Filatura-Tessitura per numero di fibre lavorate e lavorazioni offerte nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese specializzate (lavorano un solo tipo di fibra)		Imprese diversificate (lavorano più tipi di fibre)		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Prep.ne filatura/ filatura	369	86,0	60	14,0	429	100,0
Roccatura/ritorcitura	432	39,3	668	60,7	1100	100,0
Orditura	255	38,9	401	61,1	656	100,0
Tessitura	1037	47,6	1144	52,4	2181	100,0
Controllo	27	27,0	73	73,0	100	100,0
Altre monofase	4	8,1	45	91,9	49	100,0
<b>Totale monofase</b>	<b>2124</b>	<b>47,0</b>	<b>2391</b>	<b>53,0</b>	<b>4515</b>	<b>100,0</b>
Prep.ne filatura/filatura e altre fasi	30	93,9	2	6,1	32	100,0
Roccatura/ritorcitura e orditura	11	56,5	8	43,5	19	100,0
Tessitura e altre fasi	56	46,1	65	53,9	121	100,0
Orditura, tessitura e altre fasi	15	41,5	22	58,5	37	100,0
Tutte le fasi principali	39	69,2	17	30,8	56	100,0
<b>Totale plurifase</b>	<b>151</b>	<b>57,0</b>	<b>114</b>	<b>43,0</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale</b>	<b>2274</b>	<b>47,6</b>	<b>2506</b>	<b>52,4</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 58 Imprese di subfornitura nel *Finissaggio dei tessili* per numero di fibre lavorate e lavorazioni offerte nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese specializzate (lavorano un solo tipo di fibra)		Imprese diversificate (lavorano più tipi di fibre)		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Tintoria	14	24,3	45	75,7	59	100,0
Rifinizioni	69	35,0	128	65,0	196	100,0
Tintoria e altre fasi	17	25,9	48	74,1	65	100,0
Rifinizioni e altre fasi	6	14,5	35	85,5	41	100,0
Tintoria, Rifinizioni ed eventuali altre fasi	11	29,3	26	70,7	37	100,0
<b>Totale</b>	<b>117</b>	<b>29,3</b>	<b>282</b>	<b>70,7</b>	<b>398</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 59 Imprese di subfornitura, addetti e fatturato per mix di fibre lavorate nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Imprese		Addetti		Fatturato	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Solo lana cardata/misti						
lana cardata	1886	36,4	9599	36,7	835	34,7
Solo lana pettinata	312	6,0	1896	7,2	131	5,5
Solo altre fibre naturali	32	0,6	288	1,1	25	1,1
Solo fibre artificiali e sintetiche	162	3,1	802	3,1	66	2,7
Lana cardata, lana petti- nata e eventuali altre fibre	2296	44,3	8819	33,7	757	31,4
Lana cardata e altre fibre	238	4,6	1850	7,1	269	11,2
Lana pettinata e altre fibre	182	3,5	1968	7,5	196	8,1
Altre fibre naturali e fibre sintetiche	71	1,4	933	3,6	129	5,3
<b>Totale</b>	<b>5179</b>	<b>100,0</b>	<b>26155</b>	<b>100,0</b>	<b>2407</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

#### *2.3.4 L'ampiezza del mercato e i tipi di committenti*

La distribuzione del fatturato per tipo di committente evidenzia come le imprese conto terzi pratesi lavorino quasi esclusivamente per le imprese finali del settore.

Solo una quota marginale, il 5,6% (pari a 135 miliardi di lire), deriva da commesse realizzate per altri subfornitori, il che conferma il dato emerso in precedenza, relativo allo scarso ricorso al decentramento produttivo da parte dei terzisti dell'area.

L'analisi della localizzazione della committenza mostra una dipendenza molto elevata nei confronti del mercato locale. Ben il 93,3% del valore delle lavorazioni realizzate nel 1993 deriva infatti da ordini di clienti pratesi, mentre la seconda area in ordine di importanza è rappresentata dalle vicine regioni del nord Italia, per una quota che sfiora il 4% appena del fatturato.

In relazione alla specializzazione produttiva, è possibile rilevare alcune differenziazioni. Nel finissaggio dei tessili, per la natura delle lavorazioni, effettuate alla fine del ciclo di produzione, la dipendenza dai committenti locali risulta ancora più elevata, il 98,0% del fatturato rispetto all'89,8% registrato nella filatura-tessitura. Per quest'ultima, il peso dei committenti delle regioni del nord sale al 6% circa, mentre ammontano a 30 miliardi di lire gli ordini provenienti dall'estero.

Nella filatura-tessitura, sono in particolare le imprese plurifase che mostrano un mercato più ampio dal punto di vista territoriale. Per le aziende che offrono una più ampia gamma di lavorazioni, infatti, le commesse dei clienti toscani pesano solo per il 54,5% (97,6% per le monofase), mentre le regioni del nord Italia e l'estero seguono con il 23,5% e l'11,2% del volume d'affari realizzato. Più in dettaglio, si può notare che i subfornitori che offrono tutte le

principali lavorazioni, garantendo al committente la realizzazione del prodotto finito, lavorano per il mercato locale solo in misura minoritaria (l'11,6% del fatturato), e che l'altro gruppo delle plurifase meno dipendente della media da committenti locali realizza l'orditura, la tessitura, insieme ad altre fasi.

Tra le aziende che realizzano una sola lavorazione, quelle che riescono in maggior misura ad acquisire commesse da fuori regione sono le tessiture, anche se per una quota che rimane ben al di sotto della media (5,3% contro 10,2%).

L'ultimo aspetto indagato riguarda l'ampiezza del portafoglio clienti e la dipendenza dal committente principale.

Anche per queste variabili, la differenziazione in base alla specializzazione produttiva è rilevante. La quota di imprese in cui il primo cliente assorbe oltre la metà della capacità produttiva disponibile, è pari al 58,5% nella filatura-tessitura, scendendo al 27,6% tra le aziende specializzate nei finissaggi. Fra queste ultime, circa un terzo del totale dichiara che il cliente principale incide sul fatturato al massimo per il 25%, quota che scende al 12% appena nel caso della filatura-tessitura.

Queste stesse differenze possono essere descritte, in modo speculare, analizzando l'ampiezza del portafoglio clienti. Le imprese del finissaggio tendono ad avere un parco clienti decisamente più numeroso. Più o meno la metà di esse ha infatti più di dieci committenti, mentre nella filatura-tessitura le aziende con un tale numero di clienti sono soltanto il 9,6% del totale. Ancora, i monocommittenti sono il 17%, contro una quota del 28% registrata per il secondo gruppo, dove comunque il 63% dei subfornitori lavora al massimo per tre committenti.

Per entrambe le tipologie di imprese è comunque possibile notare una relazione inversa tra il grado di dipendenza dal cliente principale e la dimensione. Nella classe fino a 3 addetti, la quota di subfornitori che dipendono per oltre il 50% del fatturato da un solo committente supera il 60%, per scendere, tra le

imprese con più di 20 addetti, al 24,8% della filatura-tessitura e al 16% dei finissaggi.

Il numero dei clienti tende invece ad aumentare con la dimensione; se tra le microimprese i casi di monocommittenza ammontano a circa un terzo, tra le aziende con più di 20 addetti rappresentano solo il 4%, mentre il 60% lavora per più di 10 clienti.

Tra i principali gruppi di imprese individuati analizzando il tipo di lavorazioni offerte, le aziende che mostrano una maggiore dipendenza dal committente principale sono quelle che realizzano la sola tessitura (nel 68% circa dei casi questo assorbe più del 50% del fatturato) e le orditure (61% dei casi). Maggiormente diversificate le filature e, soprattutto, le aziende specializzate nel controllo; in esse il primo cliente impegna meno della metà della capacità produttiva disponibile rispettivamente nel 57,7% e nel 71,2% dei casi.

Insieme a quel piccolo gruppo di terzisti che riesce a garantire la realizzazione di tutte le principali fasi del ciclo, le aziende del controllo sono quelle che, all'interno della tipologia filature-tessiture, evidenziano un più elevato numero di committenti.

**Tab. 60 Fatturato delle imprese di subfornitura per tipo di committenti e specializzazione produttiva nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Imprese finali	1318	95,4	945	92,2	2263	94,0
Imprese di subfornitura	64	4,6	71	6,9	135	5,6
Altro	0	0,0	9	0,9	9	0,4
<b>Totale</b>	<b>1382</b>	<b>100,0</b>	<b>1025</b>	<b>100,0</b>	<b>2407</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 61 Fatturato delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti e specializzazione produttiva nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Regione Toscana	1241	89,8	1005	98,0	2245	93,3
Regioni del nord	82	5,9	11	1,1	93	3,9
Regioni del centro	9	0,7	5	0,5	15	0,6
Regioni del sud	20	1,4	3	0,3	23	1,0
Esteri	30	2,2	1	0,1	31	1,3
<b>Totale</b>	<b>1382</b>	<b>100,0</b>	<b>1025</b>	<b>100,0</b>	<b>2407</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 62 Fatturato delle imprese di subfornitura della Filatura-Tessitura per localizzazione dei committenti nell'area di Prato (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Monofase		Plurifase		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Regione Toscana	1104	97,6	136	54,5	1241	89,8
Regioni del nord	23	2,0	59	23,5	82	5,9
Regioni del centro	2	0,2	7	3,0	9	0,7
Regioni del sud	0	0,0	20	7,9	20	1,4
Esteri	2	0,2	28	11,2	30	2,2
<b>Totale</b>	<b>1132</b>	<b>100,0</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>1382</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 63 Fatturato delle imprese di subfornitura della Filatura-Tessitura nell'area di Prato per tipo di lavorazioni offerte e localizzazione dei committenti (miliardi di lire) - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Regione Toscana		Fuori regione		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Tessitura	275	94,7	15	5,3	290	100,0
Altre monofase	829	98,5	13	1,5	842	100,0
Orditura, tessitura e altre fasi	35	83,3	7	16,7	42	100,0
Tutte le fasi principali	14	11,6	107	88,4	121	100,0
Altre plurifase	87	98,1	1	1,1	88	100,0
<b>Totale</b>	<b>1241</b>	<b>89,8</b>	<b>141</b>	<b>10,2</b>	<b>1382</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 64 Imprese di subfornitura per incidenza sul fatturato del committente principale e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino al 25%	573	12,0	132	33,1	705	13,6
26-50%	1408	29,5	156	39,3	1565	30,2
51-75%	932	19,5	19	4,8	951	18,4
76-90%	510	10,7	23	5,8	533	10,3
91-100%	1357	28,4	68	17,1	1425	27,5
<b>Totale</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>	<b>398</b>	<b>100,0</b>	<b>5179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 65 Imprese di subfornitura nella Filatura-tessitura per incidenza sul fatturato del committente principale e classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino al 25%	309	8,6	110	16,3	118	27,9	37	35,4	0	0,0	573	12,0
26-50%	905	25,3	308	45,7	153	36,2	42	40,6	1	50,0	1408	29,5
51-75%	815	22,8	82	12,1	28	6,6	8	7,6	0	0,0	932	19,5
76-90%	367	10,3	107	15,9	27	6,3	8	7,4	1	50,0	510	10,7
91-100%	1183	33,1	67	10,0	97	23,0	9	9,0	0	0,0	1357	28,4
<b>Totale</b>	<b>3579</b>	<b>100,0</b>	<b>674</b>	<b>100,0</b>	<b>422</b>	<b>100,0</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>4780</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 66 Imprese di subfornitura nel Finissaggio dei tessili per incidenza sul fatturato del committente principale e classe di addetti nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili - 1993**

	Fino a 3		4 - 9		10 - 19		20 - 49		50 e oltre		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino al 25%	17	16,0	17	47,5	53	40,9	22	22,1	23	85,2	132	33,1
26-50%	26	23,4	19	52,5	51	40,0	59	60,0	2	7,4	156	39,3
51-75%	0	0,0	0	0,0	15	11,9	4	4,0	0	0,0	19	4,8
76-90%	8	7,7	0	0,0	0	0,0	14	13,9	1	3,7	23	5,8
91-100%	58	52,9	0	0,0	9	7,2	0	0,0	1	3,7	68	17,1
<b>Totale</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	<b>398</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 67 Imprese di subfornitura per numero di committenti e specializzazione produttiva nell'area di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese tessili – 1993**

	Filatura-Tessitura		Finissaggio dei tessili		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Uno	1330	27,8	68	17,1	1398	27,0
2-3	1687	35,3	0	0,0	1687	32,6
4-5	755	15,8	49	12,2	804	15,5
6-10	549	11,5	80	20,0	629	12,1
11-20	298	6,2	66	16,5	364	7,0
Più di 20	161	3,4	137	34,3	297	5,7
Totale	4780	100,0	398	100,0	5179	100,0

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

#### *2.4 I risultati dell'analisi strutturale e i problemi aperti di Daniela Bigarelli*

Gli elementi emersi in questa prima parte dello studio consentono di delineare i caratteri di fondo della struttura produttiva pratese e, in particolare, il posizionamento di mercato delle imprese finali, le politiche di decentramento da queste perseguite e il ruolo assunto dalle imprese di subfornitura del distretto.

I dati e le informazioni utilizzate nell'analisi, essendo riferiti all'universo delle aziende, offrono la possibilità e il vantaggio di misurare l'intensità e l'estensione dei fenomeni presi in considerazione, e quindi di avere una dimensione anche quantitativa dei caratteri qualitativi dell'industria pratese.

In questa breve sintesi, non ci si pone l'obiettivo di richiamare tutti gli aspetti considerati nello studio, né si vogliono riassumere le caratteristiche di Prato come distretto industriale. Sui caratteri socio-economici del distretto pratese esiste una autorevole e ampia letteratura a cui si rimanda.

L'obiettivo molto più circoscritto di queste note è invece quello di mettere in evidenza alcuni aspetti che appaiono particolarmente importanti ai fini dell'interpretazione dei cambiamenti in atto e delle prospettive della subfornitura



pratese. Esse rappresentano, quindi, una sorta di risultato intermedio dell'attività di ricerca, e di introduzione alla seconda parte dell'indagine.

Fra gli elementi che si considerano significativi, si ricordano:

- la complessità della matrice produttiva del distretto di Prato;
- la diversificazione dei prodotti nell'industria tessile pratese;
- l'autocontenimento produttivo dell'area.

#### *2.4.1 La complessità della matrice produttiva del distretto*

L'industria tessile rappresenta il settore di specializzazione dell'area pratese. Il distretto di Prato nasce con l'industria tessile e con essa si trasforma, fino ad assumere la fisionomia attuale. Prato, tuttavia, non è solo tessile; il distretto ha visto un progressivo arricchimento della propria base industriale, attraverso la presenza, per esempio, del comparto meccano-tessile e la crescita dei comparti della maglieria e della confezione.

Lo sviluppo di questi settori, che si collocano a monte e a valle dell'industria principale, ha determinato un allungamento della filiera produttiva presente nell'area, seguendo una modalità di crescita e complessificazione tipica dei distretti.

Questa modalità di crescita, pur frequente nei distretti industriali italiani, tuttavia, non sempre si verifica, ed è quindi importante sottolinearne la presenza all'interno dell'area pratese.

L'aspetto che preme sottolineare è che il peso di questi settori non è marginale all'interno del distretto. La maglieria e la confezione su tessuto, per esempio, occupano quasi 12000 addetti, pari a circa un quarto (il 23,5%) dell'occupazione totale del tessile e abbigliamento nell'area.

Per dare un'idea della dimensione assunta da questa industria, può essere utile ricordare che il distretto della maglieria e confezione di Carpi conta complessivamente circa 12000 occupati, ed è quindi come se Prato contenesse al proprio interno l'intero distretto di Carpi.

Questi dati, oltre a dare di Prato l'idea di un distretto composito e complesso, suggeriscono la necessità di prestare attenzione a questi comparti ed alle connessioni esistenti con gli stadi a monte della filiera tessile. Le dinamiche di sviluppo e le prospettive del distretto, pur strettamente legate all'industria tessile, dipendono, inevitabilmente, anche dall'evoluzione di questi settori collegati.

#### *2.4.2 La diversificazione dei prodotti nell'industria tessile pratese*

Un aspetto emerso nella prima parte dell'analisi, riguarda il significativo avanzamento del processo di diversificazione della gamma dei prodotti avvenuto all'interno dell'industria tessile pratese.

La diversificazione è individuabile sia a livello di tipi di prodotto che a livello di settori di destinazione. A Prato si producono filati per maglieria e filati per tessitura, tessuti per abbigliamento, per pelletteria, per calzature, per l'arredo della casa, per il settore dell'auto e per altri settori industriali. Nel distretto si realizzano anche prodotti di nuova concezione, che si basano sull'utilizzo di tecniche di produzione diverse da quelle tipiche del tessile. Si tratta in questo caso di una serie piuttosto ampia di articoli che vanno dai tessuti spalmati, ai floccati, ai tessuti non tessuti, realizzati con procedimenti in parte chimici, meccanici e termici; fino a comprendere prodotti, come i tessuti a pelo esterno, realizzati con processi produttivi molto simili a quelli del tessile.

Il processo di diversificazione della gamma produttiva non si esprime, tuttavia, soltanto attraverso la realizzazione di prodotti che richiedono cicli di produzione diversi da quelli tessili. Questi prodotti, in realtà, pur presenti all'interno del distretto, rappresentano una quota ancora minoritaria della produzione locale.

La maggior parte della produzione pratese è rappresentata, infatti, da prodotti realizzati con processi produttivi tessili e, in particolare, da prodotti destinati al settore dell'abbigliamento. In questo ambito l'offerta è estremamente ampia, comprendendo prodotti invernali e prodotti estivi, e prodotti realizzati in una molteplicità di fibre. Non solo, quindi, prodotti in lana, ma in cotone, viscosa, seta, lino, ecc. e in numerose mischie, derivanti dalla combinazione di queste fibre fra loro, e fra queste e le fibre sintetiche.

L'industria laniera, sulla quale Prato è cresciuta ed ha fondato il proprio successo, non rispecchia più la specializzazione dell'area. La Prato laniera rimane, ma il distretto non si identifica più con un solo tipo di prodotto.

Una definizione di Prato che potrebbe essere appropriata è quella di *città tessile*, attribuendo ad essa il significato di luogo dove le competenze legate al prodotto, ai processi produttivi e ai mercati di sbocco consentono di realizzare uno dei più vasti campionari di filati e di tessuti per abbigliamento realizzati in un distretto industriale.

La rilevante articolazione della gamma dei prodotti rappresenta, indubbiamente, un importante punto di forza dell'area pratese, e costituisce una delle principali chiavi interpretative delle trasformazioni avvenute negli ultimi anni. La tenuta del distretto di Prato può essere proprio attribuita alla capacità di differenziare e di innovare i prodotti, soprattutto quelli destinati ai settori della maglieria e della confezione, adeguandoli alle nuove esigenze dei mercati di sbocco.

Una conferma può essere rappresentata dalle performance dimostrate da Prato in questi anni sul fronte delle esportazioni, la cui crescita non è dipesa strettamente dagli andamenti della nostra moneta.

Il processo di diversificazione della gamma dei prodotti assume una notevole importanza nell'analisi delle prospettive delle imprese di subfornitura, in quanto consente di impostare correttamente l'indagine sulle politiche di approvvigionamento e di decentramento produttivo perseguite dalle imprese finali.

A fronte di una diversificazione così ampia dei prodotti, in termini di tipologie e di fibre impiegate, appare inevitabile un cambiamento nelle politiche di approvvigionamento delle imprese finali e, quindi, anche nei rapporti con la subfornitura.

Questi cambiamenti possono essere motivati dal maggiore utilizzo, rispetto al passato, di materie prime o semilavorati che a Prato non vengono prodotti, come, per esempio, il cotone, il lino, la seta, ecc.; oppure dalla ricerca di lavorazioni specializzate su questo tipo di fibre, che a Prato, data la tradizione laniera, non sono presenti.

Se l'analisi successiva dovesse far emergere questo, l'eventuale apertura produttiva del distretto verso l'esterno sarebbe motivata da esigenze di integrazione sia dei prodotti che delle competenze locali, e non corrisponderebbe, quindi, a fenomeni di sostituzione della produzione locale per ragioni di costo.

#### *2.4.3 L'autocontenimento produttivo del distretto*

I dati utilizzati in questa prima parte dell'analisi dimostrano che, nei primi anni novanta, le imprese finali di Prato decentrano la quasi totalità delle

lavorazioni a subfornitori pratesi. Il ricorso a terzisti di altre aree si manifesta, ma in misura molto contenuta e spesso marginale.

La spiegazione di questo risultato può essere in parte ritrovata nella capacità di adattamento alle nuove esigenze produttive, che i terzisti pratesi hanno dimostrato di avere e di voler perseguire nel corso di questi anni. Questa capacità di adattamento ha fatto leva sia sugli investimenti tecnologici, necessari per lavorare nuove fibre e nuove mischie, sia su quella che potremmo definire “caparbietà” dei terzisti pratesi nel ricercare soluzioni ai nuovi problemi. Le competenze presenti nelle imprese di subfornitura, il recupero di conoscenze sedimentate nella tradizione locale, l’acquisizione di nuove conoscenze e la sperimentazione sul campo hanno consentito il raggiungimento di questo importante risultato: la capacità dei subfornitori pratesi di seguire il processo di diversificazione produttiva sviluppato dalle imprese finali del distretto.

L’analisi svolta in questa prima parte dello studio ha messo in evidenza come la maggior parte dei subfornitori pratesi sia in grado oggi di lavorare prodotti fra loro diversi e più tipi di fibre. Questo dato dimostra come il processo di diversificazione dei prodotti, guidato dalle imprese finali, si sia trasferito ai subfornitori pratesi, non solo attraverso la nascita di nuove imprese specializzate, ma anche e soprattutto attraverso l’incremento della flessibilità produttiva dei singoli terzisti operanti nel distretto.

Sul tema della flessibilità esistono, tuttavia, delle differenze derivanti dai vincoli tecnologici presenti in alcune fasi del ciclo produttivo. Le tecnologie di filatura, per esempio, sono più rigide di altre, e ciò significa che per diversificare i tipi di prodotto occorrono impianti completamente diversi e, in questo caso, anche molto costosi. In altre fasi del ciclo tessile, invece, come ad esempio la tessitura, le tecnologie sono più flessibili, in quanto consentono l’utilizzo di fibre diverse e

la realizzazione di numerosi tipi di prodotto, ed il costo dell'investimento è più contenuto.

In riferimento al tema dell'autocontenimento produttivo, è opportuno ricordare che non solo le imprese finali di Prato affidano le lavorazioni prevalentemente a subfornitori locali, ma che anche i subfornitori pratesi lavorano quasi esclusivamente per committenti del distretto.

L'elevato grado di interdipendenza fra imprese finali e imprese di subfornitura nell'area di Prato rappresenta una caratteristica tipica di molti distretti, che, nel corso degli ultimi anni, è andata, tuttavia, in parte modificandosi.

In numerosi distretti italiani, i processi di delocalizzazione avviati dalle imprese committenti, quasi sempre alla ricerca di vantaggi sul fronte dei costi, ma anche in funzione della conquista di nuovi mercati, hanno determinato la perdita di quote di produzione da parte della subfornitura locale, a favore di quella di aree dell'Italia centro-meridionale e di paesi esteri.

Uno dei problemi che l'indagine si propone di approfondire è se un processo analogo possa coinvolgere anche la subfornitura pratese, oppure, se altri fenomeni, quali, ad esempio, l'acquisto di semilavorati dall'esterno, possano determinare un processo di sostituzione della subfornitura locale.

La seconda parte dell'analisi affronterà, in particolare, questo argomento, indagando sia fra le imprese finali che fra le aziende subfornitrici le tendenze in atto. L'obiettivo sarà quello di delineare l'assetto strutturale verso il quale potrà tendere il distretto, e, in particolare, le funzioni e le attività che potranno essere mantenute all'interno e quelle che, invece, potranno essere delegate all'esterno.

Contemporaneamente verranno presi in considerazione i mutamenti in atto nelle relazioni fra committenti e subfornitori locali, al fine di individuare i fattori che potranno favorirne il consolidamento.

### **3. Le strategie delle imprese finali**

di Daniela Bigarelli

#### *3.1 Le politiche di prodotto e mercato*

La realizzazione di interviste in profondità ad imprese produttrici di filati e di tessuti ha consentito di indagare le ragioni che stanno alla base delle scelte di prodotto effettuate dalle aziende pratesi.

In particolare, è stato possibile raccogliere elementi utili alla interpretazione dei fenomeni di diversificazione e innovazione del prodotto, di variabilità e flessibilità della gamma e delle scelte di posizionamento di mercato.

##### *3.1.1 Diversificazione, innovazione e variabilità del prodotto*

La strategia prevalentemente seguita dalle imprese pratesi vede la realizzazione di prodotti legati all'evoluzione della moda. Nel linguaggio degli addetti ai lavori si parla spesso di prodotti *fantasia*, definizione che identifica un'ampia categoria di filati o di tessuti<sup>13</sup> che, in funzione delle tendenze della moda e dei consumi, variano da una stagione all'altra, e da un anno all'altro, alla ricerca di sempre nuovi effetti estetici. Contrapposti ai prodotti fantasia, sono i prodotti definiti *classici* o *basici*, che hanno, invece, caratteristiche tecniche relativamente standardizzate e stabili nel tempo, e vengono realizzati con maggiore continuità e regolarità, essendo meno soggetti alle mode temporanee.

Il fatto che la maggioranza delle imprese pratesi realizzi prodotti fantasia, non significa che a Prato non si producano anche prodotti di impronta classica. Spesso, infatti, nella gamma produttiva della singola impresa convivono prodotti

---

<sup>13</sup> Nel caso dei filati, il termine "fantasia" identifica, ad esempio, i filati bottonati, fiammati, ecc., mentre nel caso dei tessuti ci si riferisce soprattutto a tessuti con disegni o con particolari effetti estetici.

più stabili, per i quali l'elemento di variabilità, da una stagione all'altra o da un anno all'altro, è rappresentato soltanto dal colore; e prodotti che, invece, cambiano completamente sia a livello di mischia di fibre utilizzate che di tipologia di prodotto realizzato.

Fra questi due estremi, vi possono essere molte possibilità intermedie. Per esempio, vi sono prodotti che variano soltanto nel tipo di rifinitura effettuata, oppure prodotti simili realizzati con alcune variazioni nelle mischie delle fibre utilizzate.

Le imprese intervistate definiscono così le caratteristiche dei prodotti realizzati.

“I nostri prodotti sono legati alla moda. Questo è fondamentale per rimanere competitivi. Abbiamo però anche prodotti basilari, che possono incidere intorno al 10% della produzione. Li facciamo ormai da una quindicina di anni e si tratta di prodotti di nicchia che, bene o male, vanno sempre”

(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

“La nostra produzione è caratterizzata da prodotti moda, che prevalentemente cambiano da una stagione all'altra. Abbiamo, tuttavia, anche una parte di produzione che può considerarsi stabile, nel senso che cambia soprattutto nel colore, nelle disegniature, o nel finissaggio”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

“Le materie prime, il tipo di prodotto e le tecnologie di lavorazione cerchiamo di tenerle fisse, poi però si fa di tutto per lo sviluppo del colore, lo sviluppo della mano, lo sviluppo dell'effetto visivo, tutto quello che serve per andare incontro alla moda”

(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 5)

L'orientamento delle imprese pratesi verso prodotti ad elevato contenuto moda è all'origine del processo di diversificazione produttiva che ha caratterizzato l'industria tessile locale.

L'alternarsi delle tendenze della moda ha visto proporre, nei primi anni novanta, il tema dell'ecologia, e con esso i materiali di aspetto naturale e rustico,



come il lino, il cotone, la seta, ecc. Successivamente, la moda si è orientata verso prodotti più tecnici, come il nylon e il poliestere, legati al ritorno dello stile degli anni settanta. Attualmente, oltre al probabile ritorno delle fibre naturali, gli addetti al settore parlano di fibre amiche dell'uomo, e cioè di materiali facili da portare e da mantenere, come, per esempio, le lane che vanno in lavatrice, oppure i tessuti che non si stirano.

Nel seguire queste evoluzioni del mercato dell'abbigliamento, i produttori pratesi hanno progressivamente inserito nei loro campionari prodotti "nuovi" per il distretto, ricevendo forti stimoli sia nella direzione della diversificazione che dell'innovazione del prodotto.

Una scelta strategica importante per la diversificazione dei prodotti dell'area, è legata all'inserimento delle collezioni estive. Dopo la crisi del prodotto cardato, avvenuta nel corso degli anni ottanta, numerose aziende hanno iniziato a diversificare la gamma attraverso la realizzazione di collezioni destinate ad entrambe le stagioni. Attualmente, la maggior parte delle imprese pratesi non produce più soltanto articoli invernali, ma realizza due collezioni all'anno, una per l'autunno/inverno e l'altra per la primavera/estate.

La decisione di posizionarsi sul segmento dei prodotti legati all'evoluzione della moda e l'inserimento di prodotti primaverili ed estivi ha determinato la necessità di utilizzare una molteplicità di fibre e materiali. Questa tendenza è così diffusa nell'area che l'immagine di Prato non appare più legata alla sua origine laniera, ma risulta ormai prevalentemente collegata alla capacità di lavorare altre fibre.

Nel corso di questi anni, le imprese pratesi hanno acquisito nuove competenze, imparando a lavorare il lino, il cotone, la seta, le microfibre, il poliestere, differenziando notevolmente il proprio percorso evolutivo da quello delle aziende localizzate in altre aree tessili italiane.

Se si confronta Prato con Biella, la cui produzione è fortemente orientata verso prodotti lanieri di impronta classica, realizzati con materiali di altissima qualità, Prato appare come una sorta di grande mercato dove è possibile trovare una varietà tale di prodotti, da rendere difficile l'individuazione di una specifica specializzazione produttiva. Esiste la Prato laniera che continua a produrre cardato, la Prato che realizza tessuti in lino, la Prato che lavora la viscosa e la seta, la Prato che produce floccati e spalmati, la Prato che realizza prodotti elasticizzati, ecc. Le interviste realizzate confermano questa diversificazione e versatilità dell'industria locale, che non deriva tanto dalla presenza di imprese specializzate in queste nuove tipologie di prodotto, ma soprattutto dalla diversificazione della gamma produttiva di ogni singola impresa finale.

“I materiali si lavorano tutti, dipende dalla moda. Ci si sposta da un materiale all'altro, seguendo le tendenze. Ultimamente abbiamo lavorato molta lana, lino e viscosa, adesso ci siamo concentrati su cotone e fibre sintetiche, e sugli elasticizzati. Dipende dalla moda che è ciclica.”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 10)

“Per realizzare i nostri prodotti utilizziamo quasi tutte le fibre, a volte anche materiali specialistici, come le microfibre, perché sono legate alla moda”.

(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

“Impieghiamo una tipologia di fibre piuttosto vasta. Quest'anno abbiamo usato molta viscosa, molta lana; l'anno prossimo si pensa di usare più lino che cotone. Bisogna seguire quello che il mercato chiede, il nostro è un prodotto legato alle tendenze della moda”

(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n.5)

“Molte aziende stanno diventando forti nelle produzioni estive, anche perché nell'estivo viene a mancare tutta la proposta biellese. I biellesi sono specialisti nella lana, mentre su tutti gli altri materiali, come la viscosa, il cotone, e le varie mischie è Prato che lavora”

(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n.7)

A Prato vi sono imprese leader all'avanguardia nell'innovazione di prodotto; si tratta di aziende che sono in grado di fare tendenza e di anticipare i

cambiamenti, proponendo prodotti nuovi e prodotti caratterizzati da nuove prestazioni<sup>14</sup>.

A fianco delle imprese leader, vi è poi una moltitudine di altre aziende che non è in grado di operare sull'anticipazione delle tendenze, ma che è strutturata in modo tale da poter rispondere in modo flessibile e tempestivo ai cambiamenti di prodotto richiesti dal mercato.

Su questa flessibilità e rapidità di risposta si basa principalmente il successo dell'industria pratese, e cioè sulla capacità di garantire un'offerta di gamma ampia e variegata e di saper proporre il prodotto giusto nel momento in cui il mercato lo richiede.

Alcuni imprenditori intervistati definiscono così il loro posizionamento di mercato.

“La nostra forza, o almeno quella che ci riconoscono i nostri clienti, è quella di fare prodotti innovativi, che seguono la moda”  
(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 5)

“Prato per i prodotti basici è fuori, ma per quanto riguarda i prodotti moda è una delle aree più creative. Con tante imprese, tante idee, tanti campionari è difficile non trovare a Prato il prodotto giusto”  
(Produttore di tessuti di medie dimensioni, intervista n. 12)

“Noi realizziamo quello che vuole il mercato. Principalmente prodotti fantasia, ma se la fantasia non va cerchiamo di produrre articoli più classici, anche se il classico vero e proprio non lo facciamo.

---

<sup>14</sup> In questo settore le principali innovazioni di prodotto derivano dallo sviluppo di nuove *mischie* e dai *finissaggi*. Le mischie di fibre e materiali diversi consentono, infatti, di raggiungere elevati livelli di differenziazione dei prodotti, e sebbene il loro sviluppo possa essere in parte motivato dalla scarsità e dal conseguente elevato costo, sul mercato mondiale, di alcune fibre naturali, queste rappresentano una importante fonte di innovazione e di miglioramento dei prodotti. L'altro fattore di innovazione è rappresentato dalle tecniche di finissaggio. Le innovazioni sperimentate in questo campo hanno assunto sempre maggiore importanza nel processo di differenziazione della gamma produttiva, e rappresentano una variabile competitiva determinante nei confronti della concorrenza. La conferma dell'assunzione di una maggiore importanza da parte delle fasi di finissaggio, deriva anche dalla tendenza alla crescita degli occupati registrata a Prato in questo comparto.

Realizziamo un campionario piuttosto vasto, ma se il mercato vuole la  
ciniglia, allora giù, tutti a fare questo prodotto”  
(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 9)

Il tema della flessibilità e della capacità di adattamento alle esigenze del mercato assume a Prato un significato importante. Esso, infatti, non riflette l'idea di un adattamento passivo alle dinamiche esterne, ma più propriamente esprime una abilità, che è rappresentata dall'essere in grado di fornire un servizio al cliente. L'adattamento al mercato assume, infatti, il significato di capacità di seguire l'evoluzione delle mode e dei consumi, e di realizzare i prodotti che vengono più richiesti, qualsiasi essi siano.

L'orientamento al prodotto, che sicuramente caratterizza le imprese pratesi, si traduce, quindi, in un forte orientamento al mercato, che sembra incontrare pochi limiti di carattere tecnologico e di competenze all'interno del distretto.

### *3.1.2 Qualità e prezzo del prodotto*

Nel corso degli ultimi anni, le imprese pratesi hanno progressivamente migliorato la qualità dei prodotti, mantenendo, tuttavia, il baricentro della produzione locale su prodotti di fascia media. In questo segmento di mercato, il prodotto è generalmente caratterizzato da buoni standard qualitativi, anche se la sua competitività rimane sensibilmente legata al prezzo.

Gli elementi che caratterizzano i prodotti dell'abbigliamento, e che ne determinano il posizionamento di mercato, sono, infatti: la qualità intrinseca, il contenuto moda, il grado di innovazione, l'immagine e il prezzo. In riferimento ai diversi segmenti di mercato, ritroviamo una diversa combinazione di queste variabili.

Le aziende posizionate sulle fasce alte del mercato sono a Prato un numero limitato. Le stime realizzate nella prima parte dello studio indicano in circa il 10% la quota di produzione appartenente a questa fascia. In questo segmento, grazie alla qualità dei prodotti, al contenuto di innovazione e all'immagine aziendale, la sensibilità al prezzo è mediamente inferiore. Alcuni imprenditori intervistati sostengono, tuttavia, che, anche per i prodotti di fascia alta, ormai non è più così.

La maggior parte della produzione pratese appartiene, invece, alla cosiddetta fascia media, secondo le stime realizzate circa l'80%, all'interno della quale esistono tuttavia ulteriori segmentazioni verso l'alto e verso il basso (fascia medio-alta e fascia medio-bassa). In questo segmento, la sensibilità al prezzo è più elevata, e le imprese intervistate sostengono che i clienti sono sempre più attenti al costo del prodotto.

La testimonianza di un produttore di tessuti esprime questo problema.

“La fascia media, sulla quale siamo posizionati, è oggi la più penalizzata, perché esiste una richiesta o sulla fascia alta o su quella bassa. Mi sembra un'assurdità che il mercato non apprezzi un prodotto fatto bene, realizzato con materiali buoni, in grado di dare ottimi risultati e che costa comunque meno rispetto agli articoli realizzati dalle aziende leader. Oggi si passa direttamente dal prodotto che costa 50mila lire al metro a quello che ne costa semmai 10-15mila, venduto a volte sottocosto”

(Produttore di tessuti di dimensioni medio-piccole, intervista n. 20)

Il tema del posizionamento di mercato è attualmente oggetto di numerose riflessioni da parte degli operatori pratesi e da alcune testimonianze emergono valutazioni interessanti a questo proposito.

“Noi lavoriamo un prodotto medio. La recessione in atto spinge i nostri clienti a considerare soprattutto il prezzo, ma noi non vogliamo essere trascinati al ribasso dal mercato, altrimenti non ci rimangono più margini. Dobbiamo in qualche modo reagire se vogliamo andare avanti, e stiamo pensando di indirizzarci verso prodotti di fascia medio-alta, verso un mercato un po' più ricco”

(Produttore di tessuti di dimensioni medio-piccole, intervista n. 28)

“La nostra azienda lavora prodotti di fascia medio-alta. In questo periodo stiamo discutendo se tentare di inserirci su un segmento un po' più basso, per non perdere quote di mercato che sono ancora ampie. Personalmente, ritengo che non ci siano i margini per fare questa operazione, o almeno che non sia possibile per prodotti a basso costo tenere la produzione in Italia. Se si dovesse decidere di lavorare anche su prodotti di fascia bassa, bisognerebbe strutturare l'impresa in modo completamente diverso, e cioè creare delle unità produttive all'estero”  
(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

Un aspetto che integra le considerazioni finora svolte riguarda il tipo di concorrenza sentito dalle imprese dell'area.

Gli imprenditori intervistati dichiarano che la concorrenza si gioca quasi esclusivamente fra imprese del distretto. Sostengono, cioè, di non risentire, almeno fino a questo momento, di una concorrenza esterna all'area, proveniente per esempio da altre aree tessili italiane o da paesi stranieri. Sul segmento di mercato su cui la maggior parte delle aziende pratesi si posiziona non esiste, quindi, una concorrenza diretta da parte dei paesi a basso costo del lavoro o da parte di altre aree italiane. La vera concorrenza avviene, invece, fra imprese pratesi, e cioè fra imprese simili fra loro per tipologia di prodotti offerti e per organizzazione produttiva.

Questo dato, relativo alla elevata concorrenza interna al distretto, rappresenta un aspetto interessante, in quanto può essere interpretato come un forte incentivo al costante miglioramento dei prodotti e dell'efficienza aziendale. Nello stesso tempo, tuttavia, potrebbe anche indicare la sottostima, da parte degli imprenditori, dei fenomeni di globalizzazione in atto nel settore tessile abbigliamento.

Anche in riferimento alla qualità e al prezzo del prodotto, le imprese pratesi mostrano una certa flessibilità e disponibilità nei confronti delle esigenze del cliente. Pur collocandosi su di una fascia di mercato definita, le imprese finali prevedono la possibilità di avere delle oscillazioni o di fare degli aggiustamenti

nel rapporto prezzo/qualità dei propri prodotti. Questo tipo di adattabilità esprime ancora una volta la natura del rapporto che le imprese del distretto hanno con il mercato finale; caratteristica questa che si ritrova sia nelle aziende di minori dimensioni, che nelle imprese più strutturate.

Le dichiarazioni di due imprenditori appaiono significative.

“Il nostro prodotto è un prodotto fantasia. Questa è la cosa più importante. Poi dipende dal mercato. Se il mercato può recepire un prodotto di elevata qualità, facciamo un prodotto alto. Se il mercato non lo assorbe troppo bene, come ora, facciamo un prodotto un pochino meno alto”

(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n.5)

“A volte accade che un cliente sceglie un articolo all'interno del nostro campionario, ma lo vuole meno costoso. Se tecnicamente si può fare e ne ordina una certa quantità, si utilizzano materie prime meno pregiate, e gli si dà il prodotto richiesto”

(Produttore di tessuti di medie dimensioni, intervista n. 14)

Queste testimonianze danno il senso della presenza di una certa flessibilità nel rapporto qualità/prezzo, legata alla possibilità di ottenere prodotti che sul piano estetico possono essere simili, ma hanno una qualità intrinseca diversa. La qualità tecnica o prestazionale del prodotto è legata innanzitutto alla qualità delle materie utilizzate, e successivamente alla qualità e alla correttezza delle lavorazioni svolte. Gli operatori del settore sostengono che la qualità tecnica del prodotto finale si ottiene comunque con il contributo di tutte le fasi di lavorazione, nessuna esclusa. Se si utilizzano materie prime scadenti, la qualità tecnica o prestazionale del prodotto non può essere successivamente migliorata attraverso il processo di lavorazione. Ciò che può essere migliorato è l'aspetto estetico del prodotto; con un finissaggio adeguato, per esempio, si può ottenere qualche miglioramento visivo, ma dal punto di vista della qualità intrinseca il prodotto rimane scadente.

Le testimonianze raccolte sul tema della qualità del prodotto consentono di delineare un profilo variabile della produzione pratese. Se la tendenza di fondo è sicuramente quella di un miglioramento continuo delle produzioni realizzate, e di uno spostamento verso le fasce medio-alte del mercato, rimane la possibilità di avere frequenti oscillazioni intorno al posizionamento medio delle produzioni locali. Questa possibilità è strettamente legata alle dinamiche del mercato e alle richieste della clientela, e può assumere i contorni di vero e proprio servizio al cliente, quando essa si riferisce ai piccoli aggiustamenti del rapporto qualità/prezzo che consentono di mantenere relazioni commerciali con clienti più importanti.



### 3.1.3 *Campionari e progettazione del prodotto*

Le imprese che realizzano prodotti per l'abbigliamento progettano generalmente due collezioni all'anno: una per l'autunno/inverno e l'altra per la primavera/estate. L'attività di progettazione dei prodotti assorbe notevoli energie e risorse aziendali, coinvolgendo frequentemente sia personale interno all'impresa che consulenti esterni, oltre a diverse fonti di informazione.

Le principali fonti di informazione, indicate dalle imprese, sono rappresentate dai consulenti/stilisti esterni, dalle fiere di settore e dalle riviste specialistiche. Alla domanda sul ruolo assunto, per esempio, dai clienti, nella fase di progettazione delle collezioni, le imprese intervistate hanno così risposto.

“E' difficile che un cliente possa darci delle idee nella fase iniziale di progettazione del campionario. Noi lavoriamo con un anno e mezzo di anticipo, rispetto alla stagione di vendita; ora, per esempio, stiamo lavorando sul campionario invernale '98/'99, e i nostri clienti non sanno ancora cosa venderanno nell'inverno '97/98. Come fanno a darci delle indicazioni?”

(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

“Al cliente puoi chiedere un parere, un consiglio, ma l'idea deve partire da te. Loro si aspettano che sia tu a proporre dei nuovi prodotti”

(Produttore di tessuti di piccole dimensioni, intervista n.16)

“A volte, in fase di pre-campionario, abbiamo dei contatti con i clienti a noi più vicini. Discutiamo insieme, abbiamo uno scambio di idee, ma poi la progettazione rimane nostra”

(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

“Sentiamo anche i suggerimenti dei clienti, ma soprattutto quelli esteri per quanto riguarda i colori. I colori cambiano molto da un paese all'altro. Per quanto riguarda le tipologie di prodotto, invece, le studiamo noi.”

(Produttore di tessuti di medie dimensioni, intervista n. 12 )

“Nella progettazione ci sono alcuni clienti con i quali vale la pena parlare, perchè sono molto attenti e hanno sempre qualcosa di

importante da comunicarti, ma sono un numero molto limitato. Nella stragrande maggioranza dei casi confrontarsi con i clienti nella progettazione non è produttivo, perchè ne sanno meno di noi, e sono sempre indietro di una stagione.”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

I campionari contengono generalmente un vasto numero di articoli; le imprese intervistate sostengono di avere aumentato la gamma dei prodotti inseriti nelle collezioni, così come il numero di varianti legate al colore o alle disegnature. Questo comporta un incremento significativo delle spese relative alla progettazione dei prodotti e, sul fronte della produzione, una sempre più elevata frammentazione degli ordini.

Alcune testimonianze consentono di cogliere questo fenomeno.

“Fare tutto e fare troppe cose non è conveniente, però oggi è così difficile capire il mercato che siamo costretti a fare dei campionari molto ampi. Lavorando con tanto anticipo sulla stagione di vendita, non possiamo sapere con precisione ciò che andrà. Il campionario per noi è un investimento considerevole, rappresenta un appuntamento importante, rappresenta il cambiamento di stagione, è come un esame. Diciamo che con un nuovo campionario si parte sempre da zero”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

“A volte succede che soltanto la metà del campionario che hai preparato va bene, magari proprio quella metà a cui non pensavi nemmeno”

(Produttore di tessuti di medie dimensioni, intervista n. 18)

“Il campionario di base si compone di un certo numero di articoli che poi durante l’anno raddoppia o triplica, perché sorgono esigenze di titoli diversi, di mischie diverse, di colori diversi. A volte anche i vecchi campionari vengono riesumati, perchè ci sono clienti che nelle nuove collezioni non trovano niente di interessante”

(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

La complessità e la difficoltà della ideazione del prodotto viene sottolineata sia dalle imprese grandi che da quelle di piccole dimensioni. Questo rappresenta un problema che attraversa tutta la filiera tessile abbigliamento e che riguarda la capacità di previsione delle dinamiche del mercato e la

indeterminatezza e volubilità che caratterizza comunque la domanda di prodotti di abbigliamento.

Per far fronte a questa difficoltà, le imprese pratesi hanno scelto contemporaneamente due strade. La prima consiste nell'ampliamento delle collezioni e dell'offerta di prodotti; la seconda, nel ricorso a integrazioni di gamma e a varianti, durante il periodo nel quale le tendenze del mercato si delineano e si precisano meglio. Questo adattamento successivo e progressivo della gamma dei prodotti rappresenta un aspetto molto importante della flessibilità della produzione pratese.

Alcune imprese intervistate descrivono questa strategia, mettendo in evidenza come essa rappresenti una strada per fornire un importante servizio al cliente.

“Oggi si lavora molto sulle varianti. E' un servizio al cliente fondamentale. Il cliente ti può chiedere colori diversi da quelli che avevi previsto, un certo finissaggio per ottenere una certa mano. Se si può fare, questo servizio lo facciamo volentieri”  
(Produttore di tessuti di medie dimensioni, intervista n. 18)

“Accettiamo anche varianti, sulla qualità della materia prima e sul colore, purché non siano eccessive. Filati completamente diversi da quelli inseriti in campionario non riusciamo a farli, ma variazioni sulle nostre proposte sì”  
(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 1)

“Se il cliente è importante, come Benetton o Max Mara, capita di fare per loro dei prodotti specifici. Loro chiedono un materiale simile a quello che noi proponiamo, ma, per esempio, più economico, oppure più lucido o più opaco. Sono sempre degli adattamenti dei nostri prodotti, che però facciamo soltanto per questo tipo di clienti”  
(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

“Ci sono degli stilisti, come Armani o Versace, che hanno necessità di colori propri. Prendono un nostro prodotto e chiedono che venga colorato secondo una loro cartella colori. Il campionario rimane nostro, in quanto queste sono varianti, ma si fa volentieri, perché almeno si differenzia la gamma”  
(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 5)

Nella prima parte dell'analisi, è stato messo in evidenza che soltanto un piccolo nucleo di imprese finali, pari al 7% del totale, non progetta campionari propri, realizzando esclusivamente prodotti ideati dai clienti. Le interviste confermano la presenza di questo fenomeno anche fra le aziende che realizzano un proprio campionario, ma la diffusione e la frequenza di questi casi appare nel complesso limitata.

Sulla base delle testimonianze raccolte non sembra, inoltre, che questa modalità di lavoro sia in fase di crescita.

“Può capitare che un cliente venga con un campione e ci chieda di realizzarlo, così come i nostri campioni vanno in mano ad altre aziende. Non capita però di frequente”  
(Produttore di tessuti di medie dimensioni, intervista n. 18)

“A volte è successo che un cliente proponesse un nuovo filato, magari avuto da altre persone. Noi lo abbiamo rielaborato per cercare di accontentare il cliente; si è trattato quasi sempre di un filato con un prezzo inaccessibile che noi abbiamo cercato di rendere accessibile al nostro cliente”  
(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

L'incertezza sulle tendenze del mercato rappresenta un problema molto sentito dalle imprese pratesi. Alcune aziende, fra quelle intervistate, ritengono che sia necessario potenziare le fonti di informazione, sia attraverso l'allargamento dello staff dei soggetti che si dedicano alla ideazione delle collezioni, sia attraverso la ricerca di maggiori scambi informativi con i clienti più importanti. L'idea che emerge è che si debba investire ulteriormente sull'attività di progettazione dei prodotti, potenziando soprattutto la capacità di analisi e interpretazione delle tendenze del mercato.

Parallelamente, le imprese dichiarano che sarebbe auspicabile una riduzione della dimensione dei campionari. Lavorare su una minore varietà di

prodotti consentirebbe di ottenere migliori risultati sia sul piano della qualità che su quello dell'efficienza aziendale.

E' evidente che la elevata differenziazione dei prodotti e la piccola dimensione delle serie realizzate determinano una lievitazione dei costi. Se le produzioni fossero standardizzate e le serie più lunghe, sarebbero raggiungibili delle economie di scala che consentirebbero di produrre a costi inferiori.

Il conflitto fra il bisogno di diversificare la gamma dei prodotti, derivante dalle caratteristiche e dall'evoluzione del mercato, e la necessità di contenere i costi di produzione rappresenta un problema comune a diversi settori industriali. Nel caso del tessile abbigliamento esso appare, tuttavia, particolarmente acuto, a causa dell'elevata frammentazione della domanda e della volubilità dei comportamenti d'acquisto. Tutte le imprese intervistate hanno, infatti, indicato una tendenza alla progressiva riduzione della dimensione degli ordini, sia sul mercato interno che su quello estero.

### 3.1.4 *Calendario e tempi di produzione*

I tempi di produzione dei filati e dei tessuti per abbigliamento sono legati alle stagioni (A/I=autunno/inverno e P/E=primavera/estate) e si basano su di un calendario piuttosto lungo. Il calendario di produzione più diffuso all'interno del distretto è denominato *programmato*, e si caratterizza per essere complementare a quello seguito dalla maggior parte delle imprese di maglieria e confezione che operano a valle della filiera.

Sulla base del calendario programmato, la progettazione delle collezioni avviene un anno e mezzo prima, rispetto alla vendita del prodotto finito al consumatore finale. Le presentazioni delle collezioni di filati e di tessuti sono legate ad alcuni importanti appuntamenti fieristici che in Italia sono rappresentati da Pitti Filati e da Prato Espone. La prima manifestazione è dedicata ai filati e viene realizzata in due edizioni annuali che si tengono a febbraio, per le collezioni P/E, e a luglio, per le collezioni A/I. La seconda è, invece, riferita ai tessuti e si tiene ad aprile, per la P/E, e a settembre, per l'A/I.

Dopo la presentazione delle collezioni, la cosiddetta raccolta ordini, da parte dei produttori di filati e di tessuti, non inizia subito. Fra l'una e l'altra trascorrono mediamente quattro o cinque mesi. Questo periodo corrisponde alla fase di progettazione dei prodotti dei maglifici e dei confezionisti clienti.

Durante questa fase, i produttori di filati e di tessuti forniscono ai clienti le cosiddette *campionature*, composte mediamente, per ciascun tipo di prodotto, da piccole quantità di tessuto o di filato, destinate alla realizzazione dei prototipi e dei capi da inserire nelle relative collezioni.

Sulla base delle campionature richieste, le imprese pratesi traggono indicazioni sui prodotti che potranno essere ordinati dai loro clienti, ma la raccolta

ordini vera e propria potrà aversi soltanto quando i maglifici e i confezionisti avranno, a loro volta, testato il mercato e, quindi, iniziato la campagna ordini.

La distanza temporale che intercorre fra la fase di ideazione dei filati e dei tessuti e la fase di messa in produzione si aggira all'incirca intorno ai sei-sette mesi. Si tratta di un periodo di tempo piuttosto lungo che, sulla base delle testimonianze raccolte, tende fra l'altro ad accentuarsi.

“Gli ordini arrivano sempre più tardi e i clienti vogliono vedere i campionari sempre prima. Poi si decidono solo all'ultimo momento”  
(Produttore di tessuti di piccole dimensioni, intervista n. 16)

“Del calendario ora se ne parla molto. I clienti sostengono che sarebbe necessario anticipare le uscite storiche dei campionari, ma questi ordinano sempre più in ritardo e, quindi, il divario fra il momento in cui si presenta il campionario e quello in cui ci passano gli ordini si allarga sempre di più”  
(Produttore di tessuti di medie dimensioni, intervista n. 28)

“I maglifici aspettano sempre di più prima di fare gli ordini, poi quando te li fanno vogliono i filati subito”  
(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 9)

“Il rischio oggi è di fare otto mesi di progettazione e campionature e solo tre mesi di produzione”  
(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 2)

Il problema sottolineato dalle imprese pratesi riguarda lo slittamento in avanti della campagna ordini e la conseguente concentrazione della produzione in un numero di mesi limitato. La maggior parte della produzione invernale, così come di quella estiva, viene realizzata nei 3/4 mesi a ridosso della stagione di vendita, determinando rilevanti problemi nell'organizzazione della produzione della singola impresa e dell'intero distretto. Ai forti picchi di produzione, durante i quali la capacità produttiva del distretto viene spesso saturata, si alternano momenti di scarsa produzione, se non addirittura di arresto produttivo.

Per far fronte ai problemi legati alla frammentazione degli ordini, allo slittamento in avanti della raccolta ordini, alla riduzione dei tempi di consegna e all'aumento dell'irregolarità dei flussi di produzione, le imprese pratesi hanno individuato alcune strategie di risposta.

La prima consiste nella diversificazione dei mercati di sbocco. La quasi totalità dei produttori di tessuti e buona parte dei produttori di filati lavorano sia per il mercato interno che per quello estero. Non solo, ma le imprese finali tendono a diversificare notevolmente anche i mercati esteri di riferimento, non lavorando esclusivamente per i paesi europei, ma anche per il resto del mondo. La diversificazione dei paesi di destinazione dei prodotti consente di poter contare su un elevato numero di clienti, su clienti diversi fra loro in termini di dimensioni aziendali e di serie di produzione lavorate, e, nello stesso tempo, di avere tempi di produzione e di consegna leggermente differenziati. In questo modo è possibile ottenere un allungamento dei periodi di produzione e un incremento delle serie lavorate.

L'altra strategia, seguita da una parte delle imprese del distretto, riguarda l'organizzazione della produzione. Alcune aziende sostengono che a fronte dell'incertezza e dell'instabilità che caratterizza il settore dell'abbigliamento è possibile, oltre che necessario, programmare meglio la produzione. La strategia vincente, per rimanere competitivi, consiste nell'anticipare il mercato, e in particolare nell'avere il prodotto giusto al momento giusto. Come conciliare, allora, l'esigenza di una maggiore programmazione dell'attività aziendale con una domanda caratterizzata da ordini sempre più piccoli e tempi di consegna sempre più stretti?

La strada che viene individuata da queste imprese consiste nel lavorare non più soltanto su ordine, ma di produrre anche per il magazzino. In particolare, di realizzare per il magazzino dei semilavorati o dei greggi soltanto da rifinire.



La scelta di immagazzinare dei prodotti base, che opportunamente colorati e rifiniti possano soddisfare le esigenze di una domanda frammentata, presenta alcuni vantaggi e svantaggi.

I vantaggi che si possono ottenere sono legati alla possibilità di:

- consegnare in tempi veloci, in quanto i tempi di produzione sono soltanto quelli necessari alla realizzazione delle fasi finali di tintoria e finissaggio;
- standardizzare le produzioni a monte, circoscrivendo la differenziazione dei prodotti alle fasi finali del ciclo produttivo;
- programmare su di un arco temporale più lungo la produzione dei semilavorati o dei greggi;
- contenere i costi di produzione.

Per contro gli svantaggi sono legati:

- all'aumento del rischio d'impresa;
- all'incremento del fabbisogno di risorse finanziarie.

Solo le imprese ben capitalizzate sono, infatti, in grado di seguire questo tipo di organizzazione<sup>15</sup>, che richiede la realizzazione degli acquisti delle materie prime e di una parte delle lavorazioni al buio, senza avere la certezza del venduto.

Le considerazioni finora svolte si riferiscono alla produzione cosiddetta programmata, ma esiste anche una parte di produzione che può essere definita *non programmata o flessibile*, e che comprende:

- i *riassortimenti*, che sono rappresentati da nuovi ordini di prodotti già venduti e che hanno avuto particolare successo sul mercato;

---

<sup>15</sup> La strategia indicata da queste imprese è assimilabile a quella sperimentata da Benetton, attraverso la standardizzazione di alcuni prodotti e la differenziazione basata soprattutto sul colore, attraverso, per esempio, la realizzazione del tinto in capo. Questa strategia offre il vantaggio di rispondere rapidamente alle esigenze dei consumatori e nello stesso tempo consente un abbattimento dei costi di produzione.

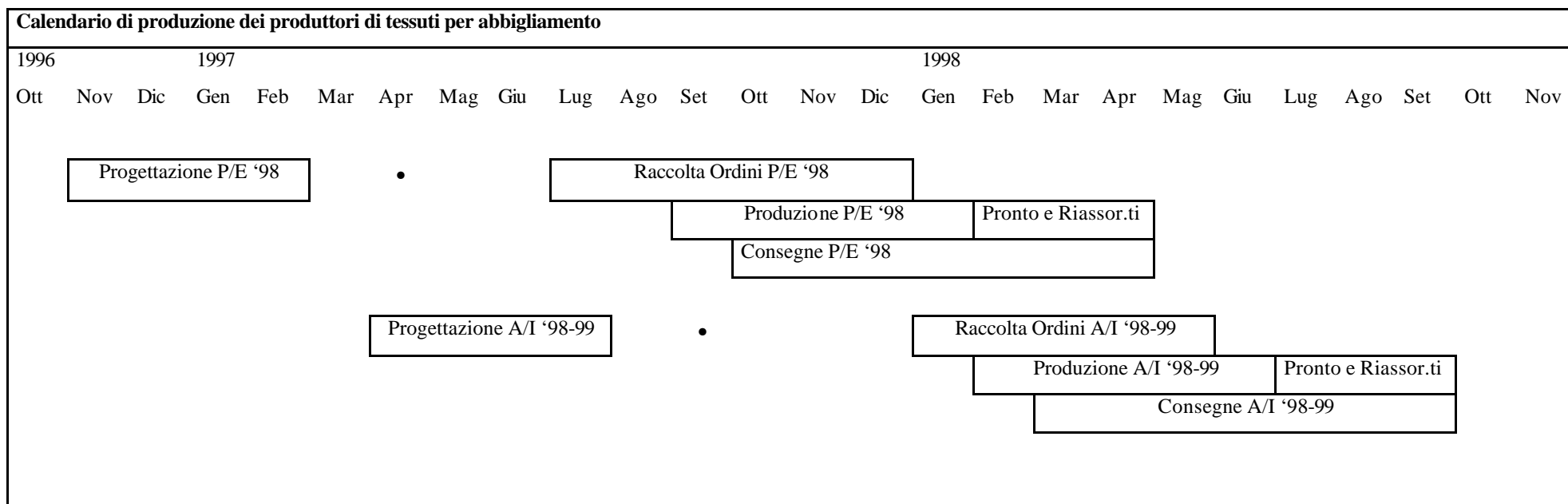
- il *pronto moda*, che è costituito da nuovi prodotti ideati e messi in produzione a ridosso o nel corso della stagione di vendita, per rispondere alle tendenze che il mercato esprime in quel momento.

Queste due tipologie di prodotto vanno a formare la quota di produzione che tradizionalmente viene realizzata in coda a quella programmata, e si caratterizza per avere tempi di consegna molto stretti. Sulla base delle testimonianze raccolte, questo tipo di produzione verrebbe, oggi, a sovrapporsi in parte a quella programmata, a causa del sempre maggiore ritardo con il quale i clienti effettuano gli ordini.

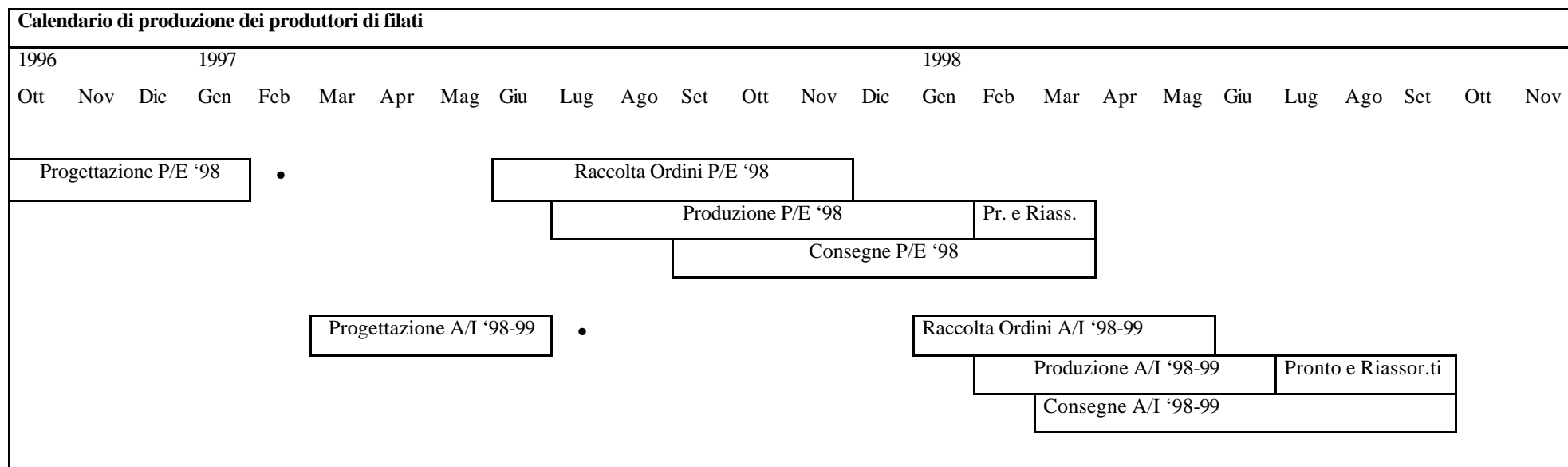
Le imprese del distretto tendono, tuttavia, a tenere ben distinta, sul piano della qualità intrinseca del prodotto, del contenuto di ricerca e della fascia di prezzo, la produzione programmata da quella pronto moda. La produzione pronto moda identifica una fascia di mercato inferiore e meno qualificata, per cui le imprese che lavorano in programmato difficilmente fanno anche produzioni in pronto moda. La parte di produzione flessibile, realizzata dalle imprese che operano secondo il calendario programmato, è rappresentata prevalentemente dai riassortimenti, dalle varianti dei prodotti inseriti nelle collezioni e dai nuovi prodotti aggiunti ad integrazione delle collezioni precedenti, caratterizzati, tutti, da standard qualitativi simili a quelli dei prodotti inseriti nei campionari stagionali<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Sulla base di stime provvisorie dell'Osservatorio tessile abbigliamento toscano, nel distretto di Prato la quota di produzione realizzata in pronto moda si aggira, nel 1993, intorno al 20% del totale, mentre la quota di riassortimenti è vicina al 2,5%.



• Prato Espone



• Pitti Filati

### *3.1.5 Mercati e rapporti con i clienti*

Fra le imprese finali del distretto prevale una strategia commerciale tesa alla diversificazione dei mercati di sbocco. La maggior parte delle aziende lavora contemporaneamente per clienti italiani e clienti stranieri, e per molte imprese il mercato estero è prevalente.

I clienti italiani sono localizzati prevalentemente nelle regioni del centro-nord, Emilia Romagna, Veneto, Toscana e Lombardia, dove si concentra il maggior numero di imprese del settore maglieria e confezione. In riferimento ai mercati esteri, invece, le imprese operano generalmente con buona parte dei paesi Europei, con gli Stati Uniti e il Canada, con i paesi del Sud-Est Asiatico, e con il Sud America.

La numerosità dei paesi esteri destinatari dei prodotti pratesi e l'elevata incidenza delle esportazioni sulla produzione locale<sup>17</sup>, dimostrano l'elevato grado di internazionalizzazione commerciale raggiunto dal distretto. Sul piano dei mercati di sbocco, Prato è considerata dagli stessi imprenditori un'area pienamente inserita nel cosiddetto mercato globale, e per quanto riguarda la produzione di tessuti essi ritengono che il distretto rappresenti uno dei punti di riferimento più importanti a livello internazionale.

Esistono, tuttavia, delle differenze fra la propensione esportatrice dei produttori di tessuti e quella dei produttori di filati per maglieria<sup>18</sup>: molto elevata per i primi e notevolmente inferiore per i secondi. Questa diversità può essere motivata dalla maggiore o minore capacità competitiva delle diverse imprese, ma appare inevitabilmente connessa anche al processo di internazionalizzazione in

---

<sup>17</sup> Le stime 1993, riportate nella prima parte dell'analisi, indicano una quota media di esportazioni intorno al 50% del fatturato complessivo del distretto; quota che sale al 61,3% nel caso dei produttori di tessuti per abbigliamento.

<sup>18</sup> I produttori di filati, sulla base delle stime riportate nella prima parte dell'indagine, esportano nel 1993 il 22% della produzione.

atto nel settore dell'abbigliamento. Il comparto della maglieria esterna, infatti, è stato solo parzialmente interessato da fenomeni di delocalizzazione produttiva, rispetto per esempio a quello della confezione su tessuto. La fase di tessitura della maglia tende a rimanere sotto lo stretto controllo dell'impresa finale, e quindi continua ad essere decentrata in aree geograficamente vicine, mentre la fase della cucitura del capo può essere più facilmente delocalizzata in aree a un minor costo del lavoro.

La dichiarazione di un imprenditore, di un'impresa leader di filati per maglieria, appare a questo proposito significativa.

“I mercati esteri sono difficili per la nostra azienda, perché i filati che realizziamo sono di un certo livello sia come qualità che come contenuto moda. Ci vorrebbe una Carpi nel Sud Est Asiatico, con la professionalità che abbiamo qui e i costi che hanno laggiù. All'estero il filato te lo rovinano, non lo sanno lavorare. Non c'è niente da fare, non c'è confronto fra i nostri artigiani e le aziende che si trovano all'estero. Noi lavoriamo bene con gli italiani, per noi l'Emilia è il cliente più importante”

(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 5)

Una caratteristica che accomuna le imprese del distretto è quella di avere mediamente un numero di clienti molto elevato. Anche un'impresa di piccole dimensioni raggiunge facilmente il centinaio di clienti, e le aziende medie e grandi hanno frequentemente dai duecento ai trecento clienti, alcune molti di più.

All'interno del parco clienti esiste sempre un nucleo stabile, rappresentato da quelli più importanti e più fedeli all'azienda. Questo nucleo può essere più o meno numeroso, ma in linea di massima ruota intorno al 20% del totale. Con i clienti più importanti l'impresa realizza quote di produzione che oscillano fra il 25 e il 50% del totale, mentre difficilmente un solo cliente supera il 10% del fatturato dell'azienda.

L'elevato numero di clienti e la limitata dipendenza da un unico cliente rappresentano caratteristiche comuni alle imprese finali pratesi, così come la varietà dei tipi di clienti forniti. La singola impresa ha, generalmente, all'interno della propria clientela sia aziende piccole che aziende grandi, imprese leader e non, prevalentemente produttori di maglieria e di abbigliamento, ma anche catene distributive o trading companies. Questa varietà è chiaramente funzione dell'ampiezza del mercato, per cui le aziende che esportano e che lavorano per aree diverse hanno una maggiore differenziazione della clientela.

Malgrado la diversità dei mercati di sbocco, le imprese pratesi non predispongono campionari differenziati per tipo di mercato. Generalmente progettano un unico campionario stagionale, e i prodotti proposti in Italia sono uguali a quelli proposti all'estero. Questo non vuol dire che le aziende non tengano conto, nel progettare il campionario, delle esigenze dei paesi nei quali esportano, ma che ciò che si esporta è sostanzialmente lo stile e l'immagine del prodotto *made in Italy*.

Alcune testimonianze affrontano questo argomento.

“Noi presentiamo lo stesso campionario in Italia e all'estero, poi in base alle esigenze del mercato viene venduto più un articolo rispetto a un altro. Al sud, per esempio, vendiamo molto di più le fibre acriliche, rispetto alla lana, perché realizzano prodotti dai prezzi più contenuti”  
(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

“Non abbiamo campionari differenziati per tipo di mercato, ma sappiamo che in Italia si vendono prodotti più tradizionali, mentre in Germania e negli Stati Uniti richiedono prodotti più innovativi. Sono più propensi alle sperimentazioni. Nei nostri campionari inseriamo una gamma di prodotti piuttosto vasta che comprende le esigenze dei diversi mercati sui quali operiamo”  
(Produttore di tessuti di dimensioni medio-piccole, intervista n. 28)

“Non costruiamo campionari specifici per ogni mercato sul quale siamo presenti, ma l'articolazione interna dei singoli campionari tiene comunque conto dei nostri mercati di sbocco”  
(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

Le relazioni con la clientela sono gestite generalmente attraverso agenti o rappresentanti plurimandatari che visitano i clienti sottoponendo loro le collezioni stagionali. Alcune imprese, quelle più strutturate, hanno anche venditori interni e uffici commerciali all'estero, mentre in quelle di piccole dimensioni è spesso il titolare a seguire direttamente i rapporti con i clienti più importanti. Per le aziende che partecipano alle fiere di settore, queste manifestazioni rappresentano una ulteriore e importante occasione di incontro con la clientela.

I rapporti commerciali sono regolati da accordi di breve periodo, nel senso che ad ogni stagione le imprese del distretto presentano ai loro clienti i campionari, e sulla base delle scelte da questi effettuate ricevono gli ordini.

I casi di rapporti commerciali regolati da contratti di lunga durata sono molto rari. Le testimonianze raccolte dagli imprenditori consentono di circoscrivere il ricorso a questa modalità ai casi in cui l'oggetto dello scambio è un prodotto standardizzato, realizzato stabilmente e con continuità nel corso del tempo. Nell'ambito dei prodotti destinati all'abbigliamento i casi di questo genere non sono così frequenti. Un esempio riguarda il caso di un cliente abituato ad ordinare quantità costanti di tessuto greggio nel corso dell'anno, disponendo solo successivamente i colori da realizzare. Trattandosi di quantità rilevanti di prodotto, distribuite regolarmente durante l'anno, il rapporto commerciale viene regolato attraverso un contratto annuale.

La formalizzazione di contratti di medio o lungo termine sembra più diffusa nei comparti dei tessuti per l'arredo o di quelli destinati ad altri settori industriali, caratterizzati da una minore variabilità del prodotto e da serie di produzione più lunghe.

Per quanto riguarda la determinazione delle condizioni della transazione commerciale, emergono differenze significative fra le imprese di grandi



dimensioni, caratterizzate da un maggiore potere contrattuale, e le imprese più piccole, maggiormente soggette a contrattazioni sul prezzo e sui tempi di pagamento da parte dei clienti.

Le dichiarazioni degli imprenditori sono, a questo proposito, particolarmente significative.

Le imprese più grandi o quelle posizionate su fasce medio-alte del mercato sostengono che:

“Nessun cliente è in grado di imporci il prezzo o i tempi di pagamento. Queste condizioni sono determinate da noi. Solo i tempi di consegna sono definiti dal cliente”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

“La nostra azienda è in grado di imporre il prezzo. Noi realizziamo un prodotto di fascia medio-alta, abbiamo un’immagine qualificata. Per quanto riguarda i tempi di pagamento bisogna invece andare incontro ai clienti”

(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 5)

Le aziende di minori dimensioni o quelle posizionate sulla fascia media del mercato indicano che:

“I clienti che noi consideriamo buoni, e che hanno la possibilità di passarci ordinativi interessanti, il prezzo e il tipo di pagamento lo stabiliscono loro. Nel caso degli altri clienti, il prezzo lo facciamo noi, anche se è sempre legato a situazioni contingenti”

(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

“Il prezzo lo fa il mercato e noi ci dobbiamo adeguare. Con il cliente piccolo puoi anche imporre un certo prezzo, ma con il cliente grosso devi seguire il mercato che varia da un’annata all’altra”

(Produttore di tessuti di piccole dimensioni, intervista n. 16)

“Quando un cliente ha in mano un ordinativo grosso, è lui che ha il potere di stabilire il prezzo, la cosa è diversa per i piccoli quantitativi”

(Produttore di filati di dimensioni medio-piccole, intervista n. 1)

Se, rispetto alla determinazione del prezzo del prodotto, emerge questa differenza fra imprese finali piccole e imprese più grandi o qualificate, rispetto ai tempi di pagamento il fenomeno dell'allungamento dei termini appare, invece, abbastanza generalizzato. I tempi medi indicati dalle aziende finali vanno dai 90 ai 120gg, e solo un'impresa di grandi dimensioni ha dichiarato di riuscire a mantenere i pagamenti a 60-90gg., malgrado le pressioni dei clienti.

Nel caso dei mercati esteri i tempi di pagamento sono mediamente più veloci. Negli Stati Uniti, nei paesi dell'Est o del Sud-Est asiatico è frequente l'utilizzo delle lettere di credito, mentre in Germania i tempi sono mediamente vicini ai 60gg.

Il problema della lunghezza dei tempi di pagamento è maggiormente sentito dalle aziende di minori dimensioni, caratterizzate da una struttura finanziaria debole, e da quelle che operano soprattutto sul mercato interno. In Italia, oltre a questo problema, è anche molto elevato il rischio di insoluti e di perdite su crediti, per cui numerose imprese intendono selezionare la propria clientela, lavorando soltanto per quella più affidabile e finanziariamente solida.

### *3.2 Le politiche di approvvigionamento e produzione*

#### *3.2.1 Acquisti di materie prime e semilavorati*

Il processo di diversificazione dei prodotti avvenuto all'interno del distretto ha modificato significativamente le politiche di approvvigionamento delle imprese finali.

Le tendenze che si sono verificate riguardano:

- la crescita di acquisti di semilavorati;

- la differenziazione delle aree di approvvigionamento;
- l'aumento degli acquisti effettuati all'esterno del distretto.

Nella composizione degli acquisti, realizzati dalle imprese finali, il peso dei semilavorati ha registrato una crescita costante, a scapito dell'incidenza delle materie prime. I semilavorati acquistati dalle aziende pratesi sono rappresentati prevalentemente da filati greggi, e in misura minore da tessuti.

L'incremento dei semilavorati è legato principalmente all'utilizzo di filati diversi dalla lana, quali il cotone, il lino, la viscosa, la seta, ecc., ed è quindi da mettere in relazione con la crescita delle produzioni destinate alla stagione estiva e la diffusione delle mischie che vedono la combinazione di fibre diverse fra loro.

Le dichiarazioni degli imprenditori consentono di approfondire le ragioni di questa evoluzione.

“La tendenza è quella di acquistare sempre più filati greggi e sempre meno materie prime. Noi acquistiamo materie prime solo per il cardato, perché, per i filati storici, quelli che a Prato si son sempre fatti, ci sono gli impianti e le competenze. Ma se dobbiamo utilizzare del cotone, della viscosa, o del nylon andiamo a comprarlo direttamente dagli specialisti che li sanno fare.”

(Produttore di tessuti di dimensioni medio-piccole, intervista n. 28)

“Per il campionario invernale noi acquistiamo prevalentemente materie prime, ma per quello estivo prevalgono i semilavorati (cotone, lino, viscosa, ecc). Tutti i filati prodotti con il metodo cotoniero noi non li facciamo, andiamo dallo specialista a comprarli”

(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 5)

“Per noi che facciamo soprattutto prodotti in lana prevale l'acquisto di materie prime, ma per i filati estivi, come il cotone, che non possiamo produrre in zona, acquistiamo il semilavorato”

(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

“I filati greggi che compriamo sono quelli che non possiamo filarci. Sono i filati di cotone, di lino, a bava continua, ecc. La lana che è filabile con il sistema del pettinato, in alcuni casi la filiamo noi, in altri compriamo il filato da altri produttori. La lana per il cardato la filiamo, invece, tutta noi. Quello che non riusciamo a filare a Prato o su al Nord, lo compriamo”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

Le aree di approvvigionamento delle materie prime sono quasi esclusivamente estere. Per la lana, le aree più importanti sono l'Australia, la Nuova Zelanda, il Sudafrica e il Sudamerica. Nel caso, invece, dei filati greggi una parte degli acquisti viene realizzata nei paesi Europei e una parte in Italia. La viscosa e i poliesteri, ad esempio, in Germania ed Austria, il lino in Francia e in Spagna, il cotone, la viscosa e alcune materie acriliche e poliesteri in Italia.

Ciò che emerge dalle testimonianze raccolte è che i semilavorati acquistati vengono scelti in base a determinati standard qualitativi, e più raramente sono acquistati esclusivamente in relazione al basso costo. Una conferma indiretta di questa tendenza è data dai mercati di approvvigionamento dei semilavorati, rappresentati prevalentemente dai paesi dell'Europa Occidentale.

A fronte delle alternative presenti sul mercato internazionale, le imprese pratesi tendono a privilegiare fornitori in grado di assicurare una certa qualità del prodotto, mentre in alcuni casi le aree di acquisto sono condizionate dalla presenza di particolari specializzazioni, o dalla concentrazione dei produttori nei paesi industrializzati, trattandosi di prodotti ad elevata tecnologia.

Sulle aree di approvvigionamento delle materie prime e dei semilavorati sono interessanti le dichiarazioni di alcuni imprenditori.

“Il cotone lo compriamo da produttori italiani ed è di prima qualità. Evitiamo di comprarlo in certi paesi, come l'India, perché è di qualità inferiore ed è diverso da quello a cui sono abituati i nostri clienti”  
(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 5)

“La viscosa di prima scelta viene tutta dalla Germania. Noi abbiamo anche l'uso del marchio”  
(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

“E' chiaro che se si devono acquistare filati di seta o tessuti di seta si deve andare per forza in Cina. Perché la Cina è specializzata in questo tipo di produzione. Se poi, invece, si devono acquistare filati in

cotone, ci sono dei paesi che fanno dell'ottimo cotone a prezzi giusti. I mercati di acquisto dipendono dalla tipologia del prodotto"  
(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

"Per l'estivo si fa un filato acrilico open-end, tipo cotone, un prodotto economico. Per farlo si acquista il filato greggio da una grossa filatura del nord Italia. Questa fa partite molto grandi, che noi immagazziniamo, e poi quando le si deve lavorare le si ritorce e le si tinge qui a Prato"  
(Produttore di filati piccole dimensioni, intervista n. 9)

I casi di acquisto di filati greggi a basso costo, da paesi esteri, non sono fra i più frequenti. Tuttavia, vi sono imprese che stanno sperimentando l'acquisto di filati in lana in alcuni paesi dell'ex Unione Sovietica o in Turchia. La motivazione di questa scelta è legata al fatto che a Prato non ci sono filature, soprattutto di pettinato, in grado di competere con i prezzi praticati in questi paesi. Si tratta di filati standardizzati, realizzati in serie molto lunghe, utilizzati per produrre tessuti di media qualità. In alcuni di questi casi, i rapporti di fornitura sono gestiti attraverso partnership fra imprese pratesi e aziende locali, con accordi di *joint ventures*. La scelta di stabilire delle partnership deriva dall'esigenza di avere un controllo diretto degli standard qualitativi e del rispetto dei tempi di consegna.

Alcuni imprenditori intervistati mettono però in evidenza i rischi e gli svantaggi derivanti dall'acquisto di prodotti esteri a basso costo.

"Noi non siamo propensi ad acquistare prodotti a basso costo all'estero, perché sappiamo che ci sono delle grosse difficoltà. In media una partita è buona e due no, e poi sei costretto a fare magazzino, perché le consegne non sono mai puntuali"  
(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

"La nostra azienda non realizza prodotti standard, per cui non può andare in Romania o in Polonia ad acquistare 1000 pezze da mettere in magazzino. Come facciamo ad essere sicuri che verranno vendute?"  
(Produttore di tessuti di dimensioni medio-piccole, 28)

"La voglia di comprare all'estero c'è, perché la roba costa meno. Molti nostri colleghi hanno provato, ma hanno anche smesso. Porti il filato a tingere e non si tinge, lo porti a roccare e non c'è verso di

arroccarlo, quindi compri un filato a 1000lire e ne devi spendere almeno 2-3000 per il terzista, perchè altrimenti non te lo lavora”  
(Produttore di filati di dimensioni medio-piccole, intervista n. 2)

Anche per i tessuti greggi, le imprese sottolineano il ricorso all’acquisto di semilavorati in aree diverse dal distretto, ma solo per certi tipi di prodotto. Si tratta di tessuti in seta, o in cotone o di particolari tipi di pettinati per i quali esistono sul mercato imprese specializzate e competitive dal punto di vista del prezzo.

Su questi aspetti e, in particolare, sul tema dell’internazionalizzazione della produzione si rimanda all’approfondimento contenuto nel paragrafo successivo.

Gli elementi finora emersi, nell’analisi delle politiche di approvvigionamento delle imprese finali, consentono di confermare come l’acquisto di semilavorati fuori del distretto corrisponda prevalentemente ad un fenomeno di integrazione della gamma dei prodotti, e in misura ancora limitata ad un processo di sostituzione delle produzioni locali per motivi di costo.

La filiera produttiva pratese, da sempre completa per quanto riguarda il prodotto cardato, non lo è, e non lo è mai stata, per altri tipi di prodotto. Nel caso del cardato e di alcuni pettinati a Prato sono presenti tutte le fasi produttive, dalla filatura alle fasi finali di rifinizione, mentre nel caso di altri prodotti, quali per esempio quelli di tipo cotoniero, nel distretto mancano le filature, che troviamo, invece, in altre aree dell’Italia del nord.

L’immagine di Prato che si ricava dagli elementi finora analizzati è quella di un distretto caratterizzato da un elevato grado di apertura verso l’esterno, anche in riferimento agli approvvigionamenti di materie prime e semilavorati.

Come era emerso in riferimento ai mercati di sbocco, la differenziazione delle aree di approvvigionamento fanno di Prato un’economia fortemente integrata con il mercato mondiale.

Prato è un sistema produttivo che, a fronte della progressiva differenziazione della domanda e della segmentazione del mercato, ha risposto sia flessibilizzando la propria struttura produttiva interna che attingendo dall'esterno gli input nuovi e necessari.

La sua competitività appare, quindi, legata alla capacità di innovare i prodotti e di adeguarli alle esigenze del mercato, attraverso una rilevante abilità nel mischiare componenti che in parte sono prodotti localmente e in parte sono acquistati all'esterno.

Le funzioni che il distretto ha così sviluppato sono quelle legate alla interpretazione dei bisogni del mercato e a quell'attività, che potrebbe essere definita, di seconda trasformazione dei prodotti. I prodotti di base, e cioè i greggi o i semivalorati, Prato li acquista sempre più da produttori specializzati, in grado di realizzarli su scala industriale e in grandi serie, e, in questo modo, il distretto concentra i propri sforzi sulla creazione di prodotti in linea con le richieste del mercato, gestendo direttamente soltanto alcuni stadi della complessa e lunga filiera produttiva.

### *3.2.2 Decentramento e internazionalizzazione produttiva*

Nella prima parte dello studio, era emerso il diffuso ricorso al decentramento esterno di lavorazioni da parte delle imprese finali del distretto.

Il 94,7% delle aziende pratesi decentra fasi del ciclo produttivo a subfornitori, e ben il 54,6% decentra all'esterno tutte le fasi, mantenendo all'interno soltanto le attività di progettazione del prodotto, acquisto delle materie prime o dei semilavorati, coordinamento della produzione esterna e commercializzazione del prodotto finito.

Le imprese finali che realizzano alcune fasi all'interno, pur non essendo completamente integrate, rappresentano all'incirca il 40% dell'universo. In questi casi il ricorso al decentramento può assumere motivazioni diverse. Se riferito alle stesse fasi di lavorazione che l'impresa svolge all'interno, può essere legato ad esigenze di flessibilità produttiva, per cui l'impresa finale decentra all'esterno soltanto i surplus di produzione. Se riferito, invece, a fasi di lavorazione o a prodotti non realizzati all'interno, assume un ruolo complementare e non sostituibile con la capacità produttiva interna all'azienda.

Le testimonianze di alcune imprese parzialmente integrate consentono di approfondire le motivazioni che guidano le scelte di decentramento, e che sono legate prevalentemente a produzioni per le quali l'impresa finale non ha le tecnologie adeguate, oppure a fasi di lavorazione che l'azienda ritiene meno strategiche.

“Realizziamo all'interno il 70% della produzione. All'esterno decentriamo una parte della filatura e tutta la tintoria. Ai terzisti facciamo fare dei prodotti per i quali non abbiamo le tecnologie adatte. Si tratta di prodotti abbastanza specialistici che però produciamo tutto l'anno. Per poter mantenere in vita questo 30% di terzismo dobbiamo fargli fare sempre qualcosa, altrimenti poi non lo ritroviamo più”

(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

“Abbiamo la tessitura interna al 30%, mentre la tintoria e la rifinitura sono interne al 100%. Sulle fasi finali vogliamo avere il controllo totale e diretto, perché da queste dipende molto la qualità del prodotto. Per noi sono fasi strategiche.”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

Fra le imprese di maggiori dimensioni è frequente trovare aziende che mantengono all'interno alcune fasi produttive, mentre fra quelle medie o piccole, che sono comunque la maggioranza nel distretto, prevale decisamente il modello di impresa completamente disintegrata.



Nelle aziende di minori dimensioni è, quindi, rara la presenza di tecnologie di produzione, e spesso anche quella di tecnologie dedicate alla realizzazione dei prototipi e dei campioni. E' abbastanza frequente, in questi tipi di imprese, che la sperimentazione e la messa a punto dei filati e dei tessuti, da inserire nei campionari, venga realizzata presso i subfornitori, attraverso un rapporto di stretta collaborazione fra i tecnici dell'impresa finale e i terzisti.

Fra le imprese disintegrate, ma più strutturate rispetto alle precedenti, l'attività di realizzazione dei prototipi e dei campioni è, invece, prevalentemente interna. Ciò che viene affidato ai subfornitori, oltre alla realizzazione della produzione vera e propria, possono essere le cosiddette campionature, e cioè quelle piccole quantità di prodotto che i clienti richiedono alle imprese finali per realizzare i propri campionari.

Le interviste realizzate non hanno fatto emergere tendenze al cambiamento degli attuali assetti produttivi. Le imprese che hanno scelto la disintegrazione produttiva ritengono di non modificare questa organizzazione, così come le aziende parzialmente integrate o completamente integrate non prevedono cambiamenti nella produzione interna.

Sul tema della localizzazione del decentramento produttivo, la prima parte dell'analisi aveva fatto emergere risultati significativi.

Il 95% del valore complessivo delle lavorazioni decentrate è, infatti, affidato a subfornitori del distretto, e solo un quinto delle aziende pratesi utilizza, in modo sporadico o marginale, subfornitori di altre aree nazionali o estere.

Questo risultato, generalizzabile a tutte le imprese del distretto, in quanto anche le aziende di maggiori dimensioni decentrano a Prato il 90% delle lavorazioni

esterne<sup>19</sup>, appare abbastanza sorprendente se paragonato a quanto emerso in relazione agli acquisti di materie prime e di semilavorati.

Il decentramento cosiddetto di *fase*, e cioè quello che prevede la fornitura delle materie prime o dei semilavorati da parte dell'impresa finale e la realizzazione da parte del subfornitore della sola lavorazione, viene gestito dalle aziende del distretto in un ambito prevalentemente locale.

Le interviste realizzate agli imprenditori forniscono alcune motivazioni che possono spiegare la forte integrazione che caratterizza imprese committenti e subfornitori del distretto, per quanto riguarda il decentramento di lavorazioni.

“Noi decentriamo esclusivamente a Prato e se i prezzi continueranno ad essere concorrenziali noi pensiamo di mantenere il decentramento qui. Si era provato ad uscire, ma si perdeva molto tempo negli spostamenti dei materiali. Dovevi chiamare lo spedizioniere, che andava avanti e indietro e alla fine diventava anche un problema di costi. I clienti si rivolgono a noi perché siamo in grado di consegnare velocemente, in una settimana-dieci giorni, per cui preferiamo lavorare a Prato”

(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 9)

“Il 90% delle lavorazioni rimane a Prato. Il resto viene decentrato nel Nord Italia, dove ci sono delle filature e delle ritorciture specializzate su delle tipologie di prodotto che qui non si riescono a fare. Si tratta di prodotti particolari di tipo cotoniero. Non prevediamo dei cambiamenti perché durante la produzione ci vuole un contatto continuo con i terzisti. Il nostro personale prende la macchina, va a vedere se c'è qualche problema, controlla all'inizio i lotti e da l'ok se tutto va bene. Tutti i giorni i nostri tecnici sono in giro per i laboratori terzisti. Una cosa è andare a 10 km. e un'altra è andare a 100-500 km.”

(Produttore di filati di medie dimensioni, intervista n. 5)

“Le lavorazioni che vanno fuori Prato saranno un 5-10%. Non si tratta di lavorazioni particolari, ma capita in certi momenti che a Prato non si trovi una tintoria disponibile, e allora si va a cercarla a Carpi o altrove, ma non è una cosa sistematica”

(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

---

<sup>19</sup> Per una analisi dettagliata delle quote di decentramento che escono dal distretto si veda la prima parte del rapporto di ricerca.

“Decentriamo nel nord Italia la filatura e la rifinitura solo quando a Prato c’è carenza di capacità produttiva”  
(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

“Vorremmo acquistare una tintoria, per avere un servizio migliore, ma le tintorie buone a Prato non le vendono. Comprare una tintoria lontano non ci convince, perché ci sono dei problemi logistici. Il nostro chimico va in giro tutti i giorni a controllare i colori e se la tintoria è lontana è un problema, così come è un problema per il prodotto che rischia di diventare troppo fluido”  
(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

I motivi indicati nelle interviste e che stanno alla base della scelta di decentrare le lavorazioni a subfornitori del distretto possono essere così sintetizzati:

- competitività dei subfornitori pratesi sul fronte dei costi di produzione;
- possibilità di risolvere tempestivamente i problemi attraverso un rapporto quotidiano con i subfornitori;
- velocizzazione del ciclo produttivo grazie ai ridotti tempi di trasferimento del semilavorato.

I motivi che vengono indicati per spiegare, invece, il ricorso a subfornitori di altre aree, sono:

- lavorazioni che richiedono impianti e competenze non presenti nel distretto;
- saturazione della capacità produttiva del distretto.

In queste dichiarazioni non appaiono motivazioni di costo, ma semplicemente ragioni legate alla specializzazione dei subfornitori o alla flessibilità produttiva necessaria nei momenti di massima produzione.

Le testimonianze raccolte sulle esperienze di decentramento di lavorazioni in paesi esteri, consentono di completare il quadro delle problematiche connesse ai processi di delocalizzazione e di internazionalizzazione produttiva del settore tessile.

“Nel 1995, a Prato non si riusciva a produrre, non c’era disponibilità di capacità produttiva. Così abbiamo deciso di provare a decentrare in Spagna. Abbiamo scelto la Spagna perché è un paese con una grande cultura tessile, lavorano in maniera affidabile. Però i costi sono più o meno in linea con i nostri. E’ stato possibile decentrare in quel paese perché gli ordini erano piuttosto grossi, ma noi in generale preferiamo lavorare su Prato”

(Produttore di tessuti di dimensioni medio-piccole, intervista n. 28)

“Il problema di Prato è che spesso quando hai bisogno di fare la filatura non si trova da filare, quando hai da tessere non trovi la tessitura, spesso non c’è capacità produttiva disponibile, specialmente in certi periodi dell’anno. Per un’azienda grande come la nostra è importante riuscire a produrre quando c’è la richiesta del mercato. Per questo abbiamo deciso di fare un investimento all’estero, creando una nostra unità produttiva. Abbiamo scelto un paese dell’Est perché lì c’è già una professionalità e una cultura tessile. Le attività che abbiamo decentrato sono la filatura e la tessitura, mentre le fasi finali di tintoria e rifinitura le facciamo a Prato. Gestendo direttamente lo stabilimento siamo in grado di controllare la qualità delle lavorazioni, e di ottenere un prodotto che ha gli stessi standard qualitativi di quello realizzato a Prato. E’ chiaro che si tratta di prodotti standardizzati e realizzati in serie molto lunghe”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

“Tutti quelli che sono andati a produrre all’estero hanno fatto bagni di sangue. All’estero si può realizzare solo una produzione basica e molto programmata. Invece, noi a Prato facciamo delle serie piccole, dei prodotti sempre diversi, e riusciamo a consegnare in tempi strettissimi. Se c’è da lavorare il sabato notte, a Prato si lavora, pur di accontentare il cliente”

(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

Le considerazioni che emergono da queste interviste aggiungono alcune riflessioni sulle ragioni che spiegano il limitato ricorso al decentramento di lavorazioni verso i paesi esteri.

Il processo di delocalizzazione trova, infatti, sicuramente un ostacolo nella elevata frammentazione della produzione del distretto, caratterizzata da prodotti variabili nel tempo e realizzati in serie molto corte, anche se alcune imprese di grandi e medie dimensioni individuano la possibilità, in relazione ad alcuni tipi di prodotto, di raggiungere un certo grado di standardizzazione, giocando la

differenziazione del prodotto soltanto sulle fasi finali del ciclo produttivo, quali la tintoria e la rifinitura.

Di questi casi si è parlato anche nel paragrafo dedicato al calendario di produzione, facendo riferimento al modello produttivo seguito da queste imprese. Questa strategia, che consiste nell'utilizzo di filati o di tessuti greggi dalle caratteristiche standardizzate, offre la possibilità di produrre serie lunghe e costanti nel tempo e di limitare la variabilità del prodotto alle fasi finali del ciclo produttivo.

Quanto questa strategia possa essere estesa a molti tipi di prodotto, e che tipo di diffusione possa avere nel distretto non è facilmente prevedibile.

Le strategie di prodotto dichiarate dalle aziende intervistate tendono a confermare le scelte operate in questi anni, che consistono nella:

- realizzazione di prodotti fortemente legati alle tendenze della moda;
- adattamento del prodotto alle specifiche esigenze del cliente;
- realizzazione di piccole serie;
- rapidità delle consegne.

Sono questi gli elementi sui quali le imprese pratesi hanno costruito il proprio vantaggio competitivo, a cui si aggiunge attualmente una maggiore attenzione al tema della qualità del prodotto.

Prato, tuttavia, è anche luogo delle differenze, in quanto al suo interno sono presenti imprese di tipo diverso. La possibilità che le strategie di produzione possano a un certo punto divergere fra le imprese finali pratesi è un'ipotesi, quindi, reale e concreta.

E' evidente che la strada dell'investimento diretto all'estero è perseguibile soltanto dalle aziende più grandi e meglio capitalizzate, ed è quindi esclusa alla maggior parte delle imprese di piccole dimensioni. Esistono, tuttavia, delle soluzioni intermedie, accessibili anche alle aziende di dimensioni medie e medio-

piccole, che consentono l'attivazione di collaborazioni produttive con partner stranieri (*joint ventures*, alleanze ed incroci azionari, accordi non *equity*, ecc.).

A livello nazionale, nel periodo 1994-96, gli investimenti diretti all'estero (IDE) nei settori del tessile, abbigliamento, cuoio e calzature hanno avuto una crescita superiore alla media. Il numero di imprese estere partecipate da aziende italiane è cresciuto del 22,5% contro il 15,7% dell'intero settore industriale. Nel complesso, gli addetti delle imprese industriali estere a partecipazione italiana si concentrano nei settori caratterizzati da forti economie di scala, il 67,2%, (autoveicoli, componentistica per auto, prodotti in metallo, alimentare, ecc), mentre nei settori tradizionali, come quelli legati al sistema della moda, rappresentano il 15,4%, e quote inferiori si riferiscono ai settori specialistici o ad elevata intensità tecnologica, rispettivamente il 9 e l'8,4%<sup>20</sup>.

L'industria tessile, in particolare, con 79 imprese estere partecipate da aziende italiane e 15900 addetti, pesa sugli investimenti esteri delle imprese italiane per il 4,3%. Le principali aree di investimento delle aziende tessili nazionali sono l'Europa orientale e i paesi dell'Estremo oriente, anche se non mancano investimenti nei paesi dell'Europa occidentale e nel Nord America. Fra i primi venti investitori italiani per numero di posti di lavoro attivati all'estero appartengono al tessile abbigliamento Marzotto e Benetton<sup>21</sup>.

Sulla base di una stima, gli addetti presenti in imprese estere partecipate da aziende italiane rappresentano, nell'industria tessile, circa il 4,7% dell'occupazione nazionale. Come dire che per ogni ventuno lavoratori occupati in Italia ve n'è uno occupato in imprese estere a partecipazione italiana<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Cominotti-Mariotti (1997)

<sup>21</sup> Cominotti-Mariotti (1997)

<sup>22</sup> La stima si basa sugli addetti dell'industria tessile ricavati dalla fonte Cerved e riferiti al 1996.

**Tab. 1 Imprese industriali estere a partecipazione italiana al 1 gennaio 1996**

	Partecipazioni di controllo		Partecipazioni paritarie o di minoranza		Totale	
	numero	addetti	numero	addetti	numero	addetti
Tessile	65	10731	14	5172	79	15903
Abbigliamento	75	18167	21	5843	96	24010
Cuoio, pelletteria e calzature	34	5230	15	3621	49	8851
Totale	174	34128	50	14636	224	48764
% sul totale delle partecipazioni italiane	12,4%	8,6%	11,3%	7,4%	12,2%	8,2%

Fonte: database Reprint, Cnel-R&P-Politecnico di Milano

Gli investimenti diretti all'estero (IDE) e le altre forme di internazionalizzazione (*joint ventures*, alleanze e incroci azionari, accordi *non equity*, ecc), pur essendo operazioni complesse e rischiose, offrono il vantaggio di consentire un controllo diretto da parte dell'impresa che li attua sulla qualità del prodotto e sull'efficienza aziendale, oltre ad offrire l'opportunità di essere direttamente presente su mercati potenzialmente interessanti. Attraverso queste operazioni, l'impresa diventa in qualche modo attore e protagonista del processo di internazionalizzazione del settore, diminuendo così il rischio di subire le conseguenze negative di questo fenomeno.

Come dimostrano alcune evidenze empiriche, il sistema industriale italiano è attualmente interessato da un processo di *internazionalizzazione diffusa*<sup>23</sup>, e sebbene all'interno del distretto di Prato questo fenomeno non abbia ancora avuto manifestazioni significative, i casi analizzati e le testimonianze sentite descrivono molto bene la rete di scambi internazionali nella quale si trova comunque inserita l'area di Prato.

<sup>23</sup> Cominotti-Mariotti (1997)

“Noi producevamo un tessuto con filati cinesi, che venivano da noi importati per essere lavorati qui a Prato. Questo tessuto veniva poi ri-esportato in Cina, perché il nostro cliente, che era un americano, faceva confezionare lì i prodotti finiti. Tutto questo giro durava sette-otto mesi, fino ad arrivare nelle vetrine dei negozi americani. Sarebbe stato molto più semplice e molto più veloce produrre il tessuto direttamente in Cina.”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

Ciò che può contribuire a rallentare il processo di internazionalizzazione produttiva del distretto è la limitata standardizzazione che caratterizza la produzione dell'area e l'innalzamento della qualità e del contenuto di innovazione dei prodotti realizzati.

Se è vero, però, che una parziale standardizzazione può interessare i semilavorati, è possibile che si manifesti un ulteriore incremento degli acquisti di filati greggi o di tessuti greggi anche dai paesi a minor costo del lavoro. Questo processo sarà chiaramente legato anche alla capacità di questi paesi di produrre sulla base di standard qualitativi più elevati.

L'acquisto di semilavorati standard appare, quindi, in questo momento, una modalità attraverso la quale l'internazionalizzazione produttiva del distretto può probabilmente manifestarsi con più facilità.

A questa potranno aggiungersi gli investimenti diretti all'estero e gli accordi di partnership che le imprese pratesi potranno attivare, mentre il decentramento di singole fasi di lavorazione a subfornitori esteri indipendenti sembrerebbe in qualche modo una strada meno praticabile.

Le motivazioni che stanno alla base di questo scenario possono essere ritrovate nelle caratteristiche dei prodotti realizzati a Prato e nelle attività sulle quali il distretto si è specializzato.

La diversificazione dei prodotti pratesi è, infatti, ottenuta in modi diversi, ma prevalentemente attraverso:

- l'uso di mischie di filati;
- l'innovazione nel campo dei finissaggi.



Questi due fattori hanno implicazioni molto importanti, nel senso che attribuiscono un ruolo significativo alle fasi finali del ciclo del prodotto e alle fasi intermedie; a quelle attività che, nel ciclo produttivo dell'industria tessile, si collocano dopo la filatura.

Ciò non significa che la filatura abbia perso di importanza nel processo di innovazione del prodotto, ma semplicemente che utilizzando filati molto diversi fra loro, acquistati spesso da produttori specializzati, la fase di filatura che si svolge all'interno del distretto è limitata soltanto ad una parte dei prodotti realizzati, e in particolare a quelli lanieri.

E' quindi soprattutto attraverso le lavorazioni successive, quelle di roccatura, ritorcitura, orditura, tessitura, tintoria e rifinitura, che i produttori pratesi realizzano quel processo di seconda trasformazione del prodotto, che consente di ottenere una gamma di prodotti così ampia e diversificata.

Sebbene queste lavorazioni non siano esenti dal risentire dei processi di internazionalizzazione produttiva, permangono per esse quegli spazi di mercato che sono legati:

- ai prodotti di qualità;
- ai prodotti specialistici o di nicchia;
- ai prodotti innovativi;
- ai prodotti ad elevato contenuto moda;
- alle serie corte di produzione;
- alle produzioni con consegne veloci.

E cioè quell'ampia gamma di segmenti di mercato sul quale è radicato il *made in Italy*, e quelle produzioni, realizzate in serie corte o con tempi di consegna molto stretti, caratterizzate dal forte contenuto di "servizio al cliente".

### *3.2.3 Subfornitori e relazioni di subfornitura*

Nel distretto di Prato per ogni impresa finale vi sono in media sei imprese di subfornitura. Il parco subfornitori di un committente pratese è però generalmente più numeroso, in quanto l'impresa finale tende a non saturare la capacità produttiva dei terzisti a cui affida le lavorazioni. Le aziende più piccole utilizzano mediamente dai venti ai trenta subfornitori, quelle di medie dimensioni dai trenta ai sessanta, e le più grandi possono raggiungere anche i duecento terzisti esterni.

All'interno dei subfornitori utilizzati dalle imprese finali è sempre presente un nucleo con il quale l'azienda mantiene rapporti stabili e duraturi nel tempo. La propensione a stabilire relazioni durature con i terzisti è comune sia alle imprese di piccole dimensioni che a quelle più grandi. Ciò che varia, in relazione alla dimensione del committente, è l'orientamento a saturare la capacità produttiva del subfornitore o la tendenza a rappresentarne il committente principale. Le imprese di medie e grandi dimensioni, pur non saturando completamente la capacità produttiva dei propri subfornitori, tendono ad essere frequentemente il committente più importante. Alcune di queste, per garantirsi la disponibilità di parte della capacità produttiva e la precedenza nell'esecuzione delle lavorazioni, acquisiscono partecipazioni societarie in imprese terziste, e i subfornitori partecipati o controllati, pur privilegiando il rapporto con la società collegata, continuano generalmente a lavorare anche per altri committenti.

L'aspetto che accomuna imprese grandi e imprese piccole rimane la ricerca di relazioni stabili con i terzisti, e ciò a prescindere dalla capacità di saturare una quota grande o piccola della capacità produttiva del subfornitore. Le motivazioni date dagli imprenditori intervistati sono significative.

“Noi tendiamo ad avere rapporti stabili con i terzisti. In questo modo riusciamo ad avere una maggiore conoscenza di ognuno di loro, a scambiarsi più facilmente le informazioni e a risolvere più facilmente gli eventuali problemi che insorgono”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n. 22)

“Tutto è più facile quando si lavora con subfornitori che si conoscono. Noi non siamo mai un committente rilevante per i nostri subfornitori, però ci sono degli accordi impliciti di mandare avanti la relazione fin quando è possibile, con l’impegno di lavorare con continuità”

(Produttore di tessuti di dimensioni medio-piccole, intervista n. 26)

“Cerchiamo di mantenere sempre i rapporti con i nostri terzisti, anche quando c’è poco lavoro. A una trentina di questi diamo sempre qualcosa da fare, perché nel momento del bisogno avere un lavorante disponibile è importante”

(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 9)

“Per noi è molto importante mantenere stabile la qualità del prodotto, per questo cerchiamo di lavorare con gli stessi subfornitori, garantendo loro una certa continuità di lavoro”

(Produttore di filati di dimensioni medio-grandi, intervista n. 7)

La stabilità delle relazioni di subfornitura consente di sviluppare forme di collaborazione e di cooperazione fra imprese, capaci di rendere più fluidi i processi di adattamento legati alla variabilità del prodotto e alle esigenze del mercato. Anche il tema della qualità del prodotto e la necessità di avere una qualità costante nel tempo giocano in qualche modo a favore della stabilità delle relazioni.

La variabilità del prodotto rappresenta, tuttavia, anche un ostacolo alla stabilizzazione dei rapporti di subfornitura, nel senso che il mutare delle esigenze produttive rende necessarie nuove competenze e tecnologie, e spinge alla creazione di sempre nuovi raggruppamenti di subfornitori<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Si veda il concetto di “squadre produttive” Becattini (199)

Le imprese intervistate forniscono alcuni elementi utili ad approfondire questo aspetto, mettendo in evidenza le ragioni che spiegano la prevalenza di rapporti stabili con i subfornitori.

“I nostri subfornitori hanno tecnologie abbastanza flessibili, per cui nel corso di un anno solo il 10% viene sostituito per il bisogno di trovare lavorazioni diverse”

(Produttore di tessuti di dimensioni medio-piccole, intervista n. 26)

“Per la stessa fase produttiva, noi utilizziamo subfornitori che hanno specializzazioni diverse. Alcuni sono in grado di fornire grossi quantitativi, altri sono più specializzati su certi tipi di fibre, altri hanno maggiori competenze su alcuni tipi di prodotto. In base all’andamento del mercato capita di utilizzare più gli uni che gli altri”

(Produttore di tessuti di grandi dimensioni, intervista n.22)

“I nostri subfornitori fanno più o meno tutti le stesse cose, alcuni lavorano meglio certi tipi di prodotto, ma fondamentalmente fanno un po' di tutto. Fanno il colorato, il bottonato, il misto-lana semplice, ecc. Tutto questo ha un rovescio che è rappresentato dai costi. Se queste lavorazioni venissero fatte da filature o da ritorciture specializzate su grandi serie costerebbero meno. D'altra parte la forza di Prato sta proprio nell'evadere ordini anche piccoli e nel riuscire a consegnare i prodotti in pochissimi giorni”

(Produttore di filati di piccole dimensioni, intervista n. 3)

La flessibilità o versatilità produttiva, resa necessaria dalla diversificazione e dalla variabilità dei prodotti, è raggiunta dalle imprese finali pratesi attraverso modalità diverse.

Fra queste possiamo ricordare:

- l'ampiezza e la differenziazione del parco subfornitori;
- la ricerca di nuovi subfornitori quando necessari;
- la versatilità produttiva dei singoli subfornitori.

Quest'ultima modalità è favorita dalle caratteristiche delle nuove tecnologie, che sono mediamente più versatili rispetto al passato, e dalle strategie

seguite dai subfornitori pratesi, che sono orientate ad avere tecnologie diverse per poter lavorare più tipi di prodotto<sup>25</sup>.

Ritornando al tema della stabilità delle relazioni di subfornitura, il nucleo di terzisti stabili viene prevalentemente selezionato sulla base:

- della specializzazione produttiva;
- del grado di affidabilità.

In generale, i subfornitori stabili realizzano le lavorazioni più spesso utilizzate dal committente, quelle utilizzate con maggiore continuità. La scelta da parte del committente viene effettuata sulla base dell'affidabilità complessiva del terzista, misurata prevalentemente dalla capacità di rispettare gli standard qualitativi e i tempi di consegna definiti. In queste relazioni assume una notevole importanza l'aspetto della fiducia, che deriva da una consolidata pratica di lavoro in collaborazione e dal rispetto reciproco degli accordi presi.

L'impresa committente, oltre al nucleo di terzisti stabili, ha sempre un gruppo di subfornitori con i quali intrattiene rapporti discontinui. Il carattere occasionale di queste relazioni è legato sia alla variabilità del prodotto, che alle esigenze, in certi periodi dell'anno, di capacità produttiva aggiuntiva. L'utilizzo di questi subfornitori può essere, così, connesso a nuovi prodotti o lavorazioni di cui il committente ha bisogno, oppure alla necessità di potenziare le produzioni già svolte dai terzisti abituali.

Le relazioni fra impresa committente e subfornitori stabili sono caratterizzate da modalità particolari e diverse, rispetto a quelle che regolano i rapporti con i terzisti occasionali. Si tratta di relazioni privilegiate che contemplano, generalmente, un maggior contenuto di collaborazione e di integrazione fra le parti.

Gli elementi che le caratterizzano sono:

---

<sup>25</sup> Per un approfondimento su questo aspetto si rimanda al capitolo successivo.

- la collaborazione nella fase di messa a punto del prodotto;
- la possibilità di avere un sostegno agli investimenti;
- la possibilità di programmare almeno in parte la produzione.

Il primo aspetto è legato alla fase di progettazione e industrializzazione del prodotto. Con i terzisti stabili, il committente discute abitualmente i problemi di riproducibilità industriale dei prodotti, riceve consigli sul modo migliore per realizzarli, su come ottenere un certo effetto o una certa prestazione del prodotto. Questa collaborazione avviene nella fase di preparazione del campionario e, quindi, si verifica normalmente in due momenti nel corso dell'anno, corrispondenti alla messa a punto dei prodotti da inserire nelle collezioni stagionali.

La collaborazione fra committenti e subfornitori stabili può comprendere anche il sostegno agli investimenti, realizzato attraverso la concessione di anticipi da parte del committente, scontati poi sul valore delle lavorazioni svolte dal terzista; oppure attraverso l'acquisto diretto dei macchinari da parte del committente, e la concessione degli stessi al terzista, scontando poi quote del valore sulle lavorazioni effettuate. Sulla base delle testimonianze raccolte, queste forme di sostegno agli investimenti sembrano essere state più frequenti nel passato, in quanto, negli ultimi anni, la significativa disponibilità di risorse finanziarie a tasso agevolato e i numerosi incentivi sembrano aver consentito alle imprese di subfornitura di affrontare autonomamente gli investimenti necessari.

Lo scambio di informazioni fra imprese finali e subfornitori stabili, dopo la fase di preparazione dei campionari, si estende all'andamento degli ordini del committente. Quest'ultimo fornisce ai terzisti informazioni sull'evoluzione del mercato e discute con loro i piani di produzione. In questo modo, i subfornitori sono in grado di prevedere con un certo anticipo gli impegni di lavoro, e di programmare, in qualche misura, la produzione.

Il subfornitore che appartiene al nucleo stabile dei terzisti opera, quindi, in un contesto di mercato meno incerto:

- conosce i prodotti inseriti nel campionario;
- è informato sull'andamento degli ordini;
- sa che il committente gli darà lavoro.

Egli, però, non ha la certezza sulle quantità che verranno prodotte, se non quando il committente avrà acquisito gli ordini e sarà iniziata la produzione. Né può contare su contratti formalizzati e di lungo periodo. Gli accordi presi sono esclusivamente verbali, e solo quando il singolo ordine viene trasmesso è formalizzato attraverso un ordine di lavorazione ed eventualmente una conferma d'ordine.

Questo significa che ad ogni stagione e ad ogni collezione committenti e subfornitori stabili ripercorrono le stesse tappe, collaborano prima in fase di campionario, e si accordano poi sulle produzioni da realizzare.

Soltanto per prodotti realizzati con continuità nel tempo, e questo può accadere per certi greggi relativamente standardizzati, i rapporti di subfornitura vengono formalizzati da contratti scritti, generalmente annuali.

Un altro aspetto importante delle relazioni fra committenti e subfornitori è la definizione delle condizioni contrattuali legate al prezzo e ai tempi di pagamento.

La determinazione dei prezzi delle lavorazioni avviene generalmente facendo riferimento alle tariffe ufficiali, e a quelli che sono considerati i prezzi di mercato. Questi ultimi tengono conto dei fattori che possono influenzare le tariffe, e che sono legati:

- alle caratteristiche del prodotto;
- alle serie di produzione.

Nel caso del prodotto, gli elementi che determinano il prezzo delle lavorazioni sono collegati alla complessità della lavorazione, al livello qualitativo e al contenuto di innovazione. In riferimento, invece, alle serie di produzione, i prezzi variano in relazione al fatto che siano realizzate delle campionature, delle piccole serie o delle grandi serie.

All'interno del distretto, la dinamica dei prezzi è influenzata anche dall'andamento complessivo del settore. Nei momenti in cui vi è molta richiesta di alcune lavorazioni, e la capacità produttiva dei subfornitori è prossima alla saturazione, i prezzi delle lavorazioni tendenzialmente aumentano, mentre nei momenti in cui alcune lavorazioni vengono meno utilizzate e i subfornitori hanno difficoltà a trovare lavoro, i prezzi tendenzialmente flettono.

Uno degli aspetti che caratterizza le relazioni con i subfornitori più stabili è il maggior controllo della dinamica dei prezzi, nel senso che le oscillazioni congiunturali, dovute all'alternarsi di momenti di domanda elevata e momenti di domanda stagnante, sono in qualche modo più contenute. In cambio di una continuità di lavoro, il subfornitore accetta aggiustamenti limitati dei prezzi delle lavorazioni, e il committente si impegna a non abbassarli eccessivamente nei momenti di difficoltà.

Relativamente ai tempi di pagamento le differenze praticate dalle imprese committenti non sembrano, invece, legate alla stabilità dei rapporti di subfornitura, ma più direttamente alla dimensione dell'impresa terzista. Nei confronti delle aziende artigiane, più numerose fra le ritorciture, roccature, orditure e tessiture, i tempi di pagamento indicati dagli imprenditori sono spesso di 30gg, a volte di 60, mentre nei confronti delle imprese industriali, che sono più frequentemente tintorie, rifiniture e filature, i tempi praticati vanno dai 90 ai 120gg.



Un altro aspetto che non sembra legato alla natura stabile della relazione di subfornitura è l'organizzazione del controllo qualità. Questo aspetto viene abitualmente gestito attraverso un rapporto quotidiano fra committente e subfornitore. Spesso il terzista, prima di iniziare la produzione, sottopone al committente piccole quantità di tessuto o di filato, per verificare la presenza di difetti e le correzioni necessarie, oppure esegue prove su alcuni campioni prima di procedere con la lavorazione. Per contro i tecnici del committente visitano spesso i terzisti sia per risolvere i problemi che insorgono durante la lavorazione, che per controllare l'avanzamento della produzione secondo i tempi stabiliti.

Ogni giorno è quindi caratterizzato da un continuo andirivieni di terzisti e di tecnici che si spostano da un'azienda all'altra e che, in questo modo, garantiscono un controllo "in tempo reale" della produzione.

Ad intensificare gli scambi giornalieri fra committenti e subfornitori, vi sono poi i flussi di materiali. Spesso le consegne dei semilavorati o dei prodotti finiti al committente vengono fatte ogni giorno, ad avanzamento della produzione. Questa pratica offre il vantaggio di accelerare il ciclo produttivo, il cosiddetto *lead time*, attraverso una riduzione dei tempi di attesa e di attraversamento del prodotto, e l'avvio anticipato delle successive fasi di lavorazione.

La frequentazione quotidiana fra subfornitori e imprese finali fa assomigliare i rapporti con i terzisti a quelli che l'impresa potrebbe avrebbe con stabilimenti propri.

Sulla base delle interviste realizzate, questa pratica consentirebbe di limitare notevolmente il ricorso a contestazioni. Le contestazioni relative alla qualità delle lavorazioni non sembrano essere molto frequenti. Anche se i problemi legati alla difettosità esistono, gli imprenditori intervistati sostengono che, grazie al rapporto quotidiano con i terzisti, questi vengono risolti in modo prevalentemente consensuale. Ciò non significa che non vi siano episodi di contestazione, ma che

quando questi si verificano corrispondono generalmente a problemi di una certa gravità. Sono, tuttavia, segnalati anche casi di contestazioni pretestuose, avanzate dai clienti delle imprese finali, allo scopo di non pagare i prodotti acquistati.

I motivi di insoddisfazione o di difficoltà fra imprese finali e subfornitori, più spesso segnalati dai committenti, si riferiscono a problemi diversi:

- il servizio offerto;
- il controllo qualità;
- l'oscillazione dei prezzi.

Il primo problema è legato alla difficoltà che i committenti di piccole dimensioni incontrano nel trovare subfornitori disponibili a realizzare le cosiddette campionature. Gli imprenditori sottolineano la scarsità nel distretto di subfornitori orientati a questo tipo di servizio, e in particolare la necessità che la realizzazione dei campioni e delle campionature assuma la veste di un vero e proprio servizio al committente. Su questo punto esiste un problema legato al costo del servizio, e, in particolare, alla disponibilità dei committenti a riconoscere tariffe più elevate.

Il secondo aspetto riguarda il tema della qualità e l'importanza che anche i terzisti si dotino di strumenti per il controllo. Sulla base delle testimonianze raccolte, sarebbe auspicabile che fra subfornitori e committenti si stabilissero pratiche di controllo comuni e incrociate, capaci di favorire il dialogo fra tecnici interni e terzisti. Queste indicazioni sono emerse in riferimento soprattutto ai subfornitori artigiani.

L'ultimo punto riguarda il problema dell'oscillazione dei prezzi. Alcune imprese di piccole dimensioni, ma anche aziende di taglia media, sottolineano l'elevato rialzo dei prezzi delle lavorazioni nei momenti di massimo lavoro. Si tratta di imprese che hanno un nucleo di subfornitori stabili, ma che nei periodi in

cui si concentra la produzione, per quella non programmata, risentono di questo problema.

Nel corso delle interviste non sono emerse tendenze al cambiamento dei rapporti di subfornitura da parte delle imprese committenti. Tuttavia, la maggiore attenzione al problema della qualità del prodotto e del controllo qualità, fanno presumere che su questo aspetto potranno intensificarsi le richieste di adeguamento nei confronti dei subfornitori. Altrettanto importante appare il tema dei tempi di consegna.

Su questi due punti, le imprese finali sono chiamate sempre più a misurarsi, anche a causa dell'internazionalizzazione del settore dell'abbigliamento. Il rispetto degli standard di qualità e dei tempi di consegna definiti con i clienti sono indispensabili per il mantenimento del vantaggio competitivo delle imprese pratesi, soprattutto in un contesto come quello attuale in cui i prodotti venduti hanno spesso destinazioni lontane, corrispondenti ai luoghi dove questi vengono lavorati. Se il tessuto acquistato da un cliente deve raggiungere il Sud-Est asiatico, l'eventuale problema di qualità che dovesse insorgere durante la lavorazione, o l'eventuale ritardo di consegna, diventano, a causa della distanza geografica, difficilmente recuperabili. Per questo motivo, la distanza della destinazione dei prodotti, favorita dal processo di internazionalizzazione in atto, richiede un maggiore controllo e un maggior rigore su qualità del prodotto e tempi di consegna.

#### **4. Le strategie delle imprese di subfornitura**

*di Daniela Bigarelli*

##### *4.1 Le politiche di prodotto e servizio*

###### *4.1.1 Specializzazione di fase e diversificazione dei prodotti*

La risposta delle imprese di subfornitura al cambiamento avvenuto nella gamma dei prodotti del distretto di Prato è stata la ricerca di una maggiore versatilità produttiva.

I subfornitori intervistati confermano la scelta effettuata in questi anni, finalizzata alla diversificazione dei prodotti lavorati, e indicano di avere realizzato investimenti in nuove tecnologie di produzione al fine di essere in grado di lavorare quasi tutti i tipi di fibre, e di realizzare sia produzioni invernali che produzioni estive.

Le dichiarazioni raccolte sul tipo di prodotti lavorati esprimono chiaramente questa versatilità.

“Lavoriamo la lana, l’acrilico, il cotone e molte altre fibre. Noi facciamo sia prodotti invernali che estivi”

(Torcitura di piccole dimensioni, intervista n. 39)

“Noi lavoriamo per un 60% tessuti in poliestere, e per il resto in viscosa, lino, seta, e un po' di lana pettinata. Il cardato pochissimo. Abbiamo anche lavorato, ma per poco tempo, tessuti tecnici”

(Orditura di piccole dimensioni, intervista n. 41)

“Facciamo per un 30% tessuti in lana, per il resto viscosa, lino e cotone. Qualche volta la seta, ma in maniera sporadica. Per noi prevale la produzione estiva, che pesa per un 60%”

(Tessitura di piccole dimensioni, intervista n. 50)

“Lavoriamo lana cardata e pettinata, cotone, lino, seta, viscosa, e un po' tutte le fibre. Noi ci muoviamo a 360 gradi, sui materiali non c'è una prevalenza di uno sugli altri, tutto dipende dalla stagione, dalle tendenze della moda, dalle richieste dei committenti.”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 46)

La possibilità di lavorare prodotti diversi è presente sia nelle aziende piccole che in quelle di dimensioni un po' più grandi, ed è consentita dagli investimenti effettuati in questi anni in nuove tecnologie di produzione.

All'interno del parco macchine delle singole aziende di subfornitura sono spesso presenti sia tecnologie tradizionali che tecnologie avanzate. Queste ultime corrispondono alle macchine di più recente acquisizione, e sono caratterizzate da importanti prestazioni tecniche, quali: maggiore velocità di esecuzione, migliore qualità della lavorazione, maggiore flessibilità e duttilità, minori tempi di programmazione e riattrezzaggio.

La varietà del parco macchine presente nelle imprese terziste consente di dedicare alcune di esse a specifici tipi di prodotto, riuscendo in qualche modo a conciliare le esigenze di specializzazione produttiva con quelle di diversificazione dei prodotti lavorati. Le nuove tecnologie, in particolare, grazie alle caratteristiche di flessibilità e duttilità, consentono di lavorare molti tipi di fibre e prodotti notevolmente diversi fra loro.

I subfornitori descrivono così il loro parco macchine.

“Le macchine più vecchie vanno meglio sul filato grosso, per fare il prodotto tipico pratese, il cardato. Per fare le altre cose, c’è bisogno invece delle nuove tecnologie. Con quelle fai anche degli articoli particolari, difficili, di altissima qualità.”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 46)

“Le nostre macchine sono fra le più innovative. Sarebbero sprecate se fossero usate per fare cardato.”

(Orditura di piccole dimensioni, intervista n. 41)

“Le macchine elettroniche hanno il vantaggio di far risparmiare tempo nel riattrezzaggio, per i cambi di prodotto. Si fa tutto a video, mentre con le meccaniche devi sostituire gli ingranaggi e fare delle prove. Sono, inoltre, molto flessibili: con dieci metri di filo puoi fare cinquanta articoli diversi. Con le meccaniche non si riuscirebbe.”

(Ritorcitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 36)

“Accanto alle macchine più moderne ne abbiamo di quelle tradizionali. Queste ultime non abbiamo intenzione di cambiarle, perchè ci consentono di raggiungere quella versatilità di produzione che desideravamo. In questo modo se un anno va un certo tipo di prodotto, noi siamo in ogni modo in grado di farlo.”

(Tessitura di piccole dimensioni, intervista n. 50)

La stessa flessibilità produttiva, che si ritrova nelle fasi di lavorazione di roccatura/ritorcitura, orditura e tessitura, non è presente nella filatura, in quanto le tecnologie di filatura sono più rigide e dedicate. Le filature hanno, quindi, una minore possibilità di diversificare i prodotti, e quelle presenti a Prato, prevalentemente di cardato e in parte di pettinato, tendono ad offrire, ugualmente, la più ampia gamma possibile di prodotti ottenibili con la tecnologia data.

“Realizziamo filati cardati in lana e fibre nobili, come il pelo di cammello, l’angora, il pelo di coniglio, l’alpaca, il cashemere, e in minima parte la seta”

(Filatura cardata di piccole dimensioni, intervista n. 33)

“Abbiamo limiti posti dall’impianto. Il filato grosso non lo possiamo fare, così come quello molto fine. Facciamo titoli medi e utilizziamo misti lana e misti acrilico. Facciamo anche l’elasticizzato”

(Filatura cardata di dimensioni medio-piccole, intervista n. 31)

“Noi copriamo tutta la fascia del cardato, dai titoli grossi ai titoli fini, dalle lane al poliestere, alle viscose, alle sete, alle alpache.”  
(Filatura cardata di medie dimensioni, intervista n. 32)

Nel caso delle filature cardate e pettinate la minore possibilità di diversificare il prodotto determina una prevalenza delle produzioni invernali. Le imprese che riescono a realizzare prodotti estivi non sono numerose, e, in genere, se lo fanno è per una quota limitata della produzione.

In queste aziende le innovazioni tecnologiche sono legate prevalentemente ai miglioramenti degli impianti esistenti, che possono avvenire anche attraverso alcune applicazioni elettroniche. Le filature intervistate sostengono di non prevedere investimenti in nuovi impianti a causa dell'elevato costo<sup>13</sup> e della limitata innovazione tecnologica che ha interessato il comparto del cardato; in parte, anche per l'incertezza sulle prospettive della filatura cardata.

Sul tipo di innovazione tecnologica nel comparto della filatura appaiono significative alcune dichiarazioni raccolte dagli operatori del settore.

“L'assortimento non diventa obsoleto in pochi anni, quindi gli si fanno continuamente quei piccoli aggiustamenti per tenerlo tecnicamente aggiornato. Ora, per esempio, tutti gli assortimenti sono legati all'elettronica”  
(Filatura cardata di medie dimensioni, intervista n. 32)

“Nella filatura cardata non c'è stata tanta innovazione. Il nostro impianto, con gli aggiustamenti che abbiamo sempre fatto, può essere considerato il massimo della tecnologia oggi esistente”

---

<sup>13</sup> Per un nuovo impianto di filatura, l'investimento medio può essere valutato intorno ai 5-6 miliardi di lire, in quanto ogni nuovo assortimento costa intorno ai 2 miliardi. Nel caso della ritorcitura, invece, le nuove macchine elettroniche costano dai 300 ai 400 milioni l'una, mentre quelle per orditura dai 350 ai 500 milioni e i telai per tessitura dai 100 ai 150 milioni di lire.

(Filatura cardata di dimensioni medio-piccole, intervista n. 31)

“Il nostro impianto vale oltre 6 miliardi di lire e, al massimo delle possibilità, consente di fatturare 3,3/3,5 miliardi. Come si può pensare di fare nuovi investimenti?”

(Filatura cardata di medie dimensioni, intervista n. 32)

Le fasi finali di tintoria e finissaggio sono caratterizzate, come le fasi centrali del ciclo produttivo, dalla possibilità di lavorare prodotti diversi e più tipi di fibre. La maggior parte di queste aziende ha investito in nuove tecnologie, dotandosi delle macchine necessarie per coprire le numerose lavorazioni che caratterizzano questi stadi della filiera.

Le tintorie e i finissaggi pratesi sono considerati, dagli stessi committenti, i migliori in ambito nazionale e anche internazionale, in quanto in grado di contribuire significativamente al miglioramento e all'innovazione dei prodotti. In particolare, l'abilità acquisita nel trattamento dei tessuti diversi dalla lana viene indicata come reale punto di forza del distretto di Prato.

Gli elementi emersi consentono di riconoscere la strategia seguita dalla maggior parte dei subfornitori pratesi. Questa consiste nell'aver mantenuto una specializzazione di fase, e nell'aver ampliato la gamma dei prodotti su cui realizzare la singola lavorazione.

Lo sviluppo prevalente di una strategia di diversificazione orizzontale, rispetto alla scelta, molto più rara, di offrire più fasi del ciclo del prodotto, trova origine nelle caratteristiche della produzione realizzata nel distretto.

La produzione di piccole serie e la notevole variabilità del prodotto hanno contribuito a orientare i subfornitori pratesi verso la ricerca di soluzioni organizzative utili a risolvere il loro principale problema, rappresentato dalla difficoltà a saturare la capacità produttiva nell'arco dell'intero anno. Questo problema ha trovato una parziale soluzione proprio grazie all'ampliamento delle



tipologie di prodotto lavorate e, quindi, all'incremento di quella che potrebbe essere definita la versatilità della subfornitura locale.

I subfornitori orientati all'offerta di più fasi del ciclo produttivo, attraverso il ricorso al decentramento esterno delle lavorazioni aggiuntive, dichiarano di realizzare questa attività solo quando richiesta dal committente. Si tratta, per esempio, di filature che offrono anche la roccatura, oppure di orditure che fanno l'annodatura, o di tessiture che fanno anche la roccatura o l'orditura. Dalle interviste ai subfornitori, l'offerta di più fasi di lavorazione non sembra essere però un servizio particolarmente richiesto dai committenti.

#### *4.1.2 Flessibilità produttiva e servizio al cliente*

Sulla base delle dichiarazioni rilasciate dai subfornitori, il concetto di servizio al cliente assume significati molto ampi.

Comprende:

- la capacità di lavorare piccole serie;
- la capacità di realizzare prodotti particolari;
- la capacità di lavorare con buoni standard qualitativi;
- la rapidità delle consegne;
- le consegne frazionate.

Il tema delle serie di produzione rappresenta un aspetto importante e significativo nell'analisi delle caratteristiche della subfornitura pratese.

La maggior parte dei terzisti intervistati dichiara, infatti, di lavorare serie variabili di produzione, nel senso che, nell'arco di una stagione o di un anno, capita frequentemente di realizzare sia ordini molto piccoli che ordini medi e, a volte, ordini di una certa dimensione. Questa variabilità delle serie lavorate appare in qualche modo legata a fattori contingenti, e in particolare al fatto che un

articolo sia molto richiesto dal mercato, oppure che i committenti abbiano molto o poco lavoro.

Pur all'interno di una tendenza generale orientata alla diminuzione dei lotti lavorati, le serie di produzione sembrano mantenere una elevata variabilità e imprevedibilità. Alcune imprese intervistate sostengono, anche, che negli ultimi anni hanno visto aumentare le serie di produzione lavorate.

L'elemento che caratterizza i terzisti pratesi è ancora una volta, quindi, quello della flessibilità produttiva, legata in questo caso alla capacità di rispondere a ordini variamente dimensionati. Sulla base delle interviste realizzate questa flessibilità è considerata dai subfornitori un importante servizio al cliente.

Le testimonianze raccolte sottolineano la variabilità delle serie e alcune delle ragioni che le rendono tali.

“In questo momento stiamo lavorando serie di produzione piuttosto grandi, perchè il cardato sta avendo un momento di rilancio. Noi però siamo disponibili, a fronte di una adeguata remunerazione, a fare anche piccoli quantitativi. La cosa importante è che una macchina produca un certo fatturato. Per noi le piccole serie sono i 500chili di filato, le grandi sono i 5000chili”

(Filatura cardata di medie dimensioni, intervista n. 32)

“Ultimamente un cliente nuovo ci dà ordini abbastanza grandi, dai 3000 ai 5000chili di filato. Gli altri sono sui 1000-2000chili”.

(Roccaturo di piccole dimensioni, intervista n. 38)

“Le serie di produzione dipendono dai periodi. Nell'ultimo semestre, pur avendo sempre lavorato, i lotti si sono ridotti notevolmente. Prima avevamo anche 20000metri di uno stesso articolo, adesso al massimo ne abbiamo 2000metri.”

(Tessitura di piccole dimensioni, intervista n. 50)

“Noi produciamo dei lotti che vanno da 10000metri ai 400metri di tessuto. Negli ultimi anni, la dimensione degli ordini è diminuita. Le grandi serie ormai non si fanno più”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 52)

A completamento del tema delle serie lavorate, è utile considerare anche le cosiddette *campionature*, e cioè quelle piccole quantità di prodotto che vengono realizzate dal subfornitore per i prototipi o i primi campioni di filato o di tessuto, oppure per le richieste provenienti dai maglifici o dai confezionisti legate alla predisposizione dei loro campionari.

Questo tipo di attività viene interpretata da alcuni subfornitori come un vero e proprio servizio al cliente, in grado di garantire l'acquisizione della successiva commessa. Altri terzisti, invece, vivono questa attività come una perdita di tempo, un'attività non sufficientemente remunerata, per la quale occorrerebbe organizzare un apposito reparto all'interno della propria azienda.

Le considerazioni raccolte dai subfornitori sono a questo proposito significative e danno conto della diversità di comportamento delle imprese del distretto.

“Le campionature le dobbiamo fare, perchè oggi non si può rifiutare nulla al cliente. E' questo un modo per assicurarsi il lavoro. Le consideriamo però produzione normale, perchè non hanno un trattamento economico diverso.”

(Filatura cardata di dimensioni medio-piccole, intervista n. 31)

“Le campionature le facciamo occasionalmente. In un mese può succedere che si fanno quattro campioni. Non si sta nemmeno a chiedere niente, si fa il solito prezzo. Se invece si facessero campioni tutti i giorni, sarebbe diverso.”

(Roccatara di piccole dimensioni, interviste n. 37)

“Ai nostri clienti abituali, quelli che ci garantiscono un lavoro continuo, facciamo sempre le campionature. Gli mettiamo a disposizione una macchina per questo. Negli ultimi anni, le campionature sono molto aumentate.”

(Tessitura di piccole dimensioni, intervista n. 49)

“Le campionature le facciamo occasionalmente. Noi abbiamo una organizzazione industriale, ci vorrebbe un reparto dedicato soltanto a questa attività. Così le facciamo soltanto ai clienti più importanti, a quelli che ci affidano sempre lavoro e ci danno degli ordini grossi.”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 52)

“Noi facciamo solo campionature. Ci siamo specializzati su questo tipo di attività. Abbiamo una macchina elettronica che ci consente di cambiare velocemente il tipo di prodotto.”  
(Orditura di piccole dimensioni, intervista n. 43)

Un secondo aspetto indicato dai subfornitori intervistati, per definire il tipo di servizio offerto al committente, è rappresentato dalla capacità di lavorare prodotti particolari, prodotti nuovi, prodotti difficili da fare, e di riuscire a produrre prodotti diversi con buoni standard qualitativi. L'idea che si ricava dalle testimonianze raccolte è che nel distretto sia possibile realizzare quasi qualsiasi tipo di prodotto, e che la possibilità di sperimentare, per esempio, l'utilizzo di nuove fibre o di nuove tecniche di produzione sia facilmente realizzabile grazie alla dotazione tecnologica dell'area e alla disponibilità dei terzisti a ricercare nuove soluzioni.

Alcune testimonianze parlano in particolare di questo.

“Noi siamo i classici artigiani pratesi, quello che ci chiedono si fa. Ci sono da fare certe miste, si fa; ci sono da farne delle altre, si fa. Ci sono da fare 10chili di roba, si fa; ce n'è da fare 2000chili si fa. Siamo il massimo della flessibilità”  
(Torcitura di piccole dimensioni, intervista n. 39)

“A Prato si fanno cose che non fa nessuno. Io, negli anni ottanta, facevo plaids e ora faccio stoffe che non mi sarei mai immaginato.”  
(Orditura di piccole dimensioni, intervista n. 41)

“La forza dei terzisti pratesi sta nel fatto di riuscire a fare dei tessuti di qualità di ogni tipo. Abbiamo imparato a lavorare prodotti difficili, delicati, nuovi, fibre che non avevamo mai lavorato prima. In altre zone qui in Italia non c'è questa capacità”  
(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 46)

Gli altri aspetti che le imprese di subfornitura definiscono un servizio al cliente sono rappresentati dalla rapidità delle consegne e dal loro frazionamento. Le aziende dichiarano di effettuare abitualmente le consegne del prodotto lavorato ad avanzamento del lavoro. Giornalmente, vengono consegnate le quantità finite,

per consentire l'avanzamento delle successive fasi di produzione. In questo modo, si ottiene una riduzione del tempo di attraversamento del prodotto e dei tempi di consegna finali. Questa consuetudine è stata indicata anche dalle imprese committenti, e dai subfornitori viene così descritta.

“Le consegne sono frazionate, si fanno anche due volte al giorno. Consegnamo all'aspatura, al carbonizzo o alla roccatura per mandare avanti le lavorazioni successive”  
(Filatura di piccole dimensioni, intervista n. 34)

“Via via che il filato è pronto viene consegnato. Con 600chili di filato ho già fatto sei bolle di consegna”  
(Ritorcitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 39)

“Le consegne si fanno continuamente. Questa è una caratteristica di Prato, nel nord Italia non è così. A noi per esempio il filato lo danno poco alla volta, e tutti i giorni lo riceviamo per far avanzare la tessitura”  
(Tessitura di piccole dimensioni, intervista n. 50)

“Le consegne che facciamo sono frazionatissime. Noi consegnamo al committente tutti i giorni o al massimo un giorno sì e uno no. E questo non perchè gli ordini si evadano in un giorno o due, ma perchè si consegna man man che c'è roba pronta”  
(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 52)

Gli elementi emersi intorno al tema del servizio al cliente confermano, per quanto riguarda la capacità di lavorare prodotti particolari, la caratteristica, già messa in evidenza nel paragrafo precedente, legata alla versatilità della subfornitura pratese; e cioè la capacità di lavorare fibre e prodotti molto diversi fra loro.

Gli altri aspetti legati, invece, alla variabilità delle serie di produzione e ai tempi e alle modalità di consegna, delineano una caratteristica di flessibilità della subfornitura pratese che va ad integrare il profilo di questa parte del sistema produttivo.

L'analisi di approfondimento sulle imprese di subfornitura fa, così, emergere un

orientamento al cliente e al mercato, molto simile a quello individuato nelle imprese finali del distretto. Questo risultato consente di spiegare la significativa integrazione fra committenti e subfornitori pratesi, entrambi orientati ed organizzati per rispondere alla variabilità della domanda dei prodotti di abbigliamento.

## *4.2 Le politiche di mercato e di produzione*

### *4.2.1 Diversificazione dei committenti e mercato locale*

Le imprese di subfornitura tendono ad affrontare il problema della saturazione della capacità produttiva, reso acuto dalla stagionalità e dalla variabilità della domanda di prodotti per abbigliamento, non solo attraverso l'ampliamento della gamma dei prodotti lavorati per questo comparto, ma anche attraverso la diversificazione dei settori di destinazione del prodotto e dei tipi di committenti.

Numerose imprese di subfornitura, oltre a lavorare filati e tessuti per abbigliamento, che rappresentano la parte più consistente della produzione pratese, lavorano anche prodotti caratterizzati da una minore instabilità. E' abbastanza frequente la realizzazione di lavorazioni per il comparto dei tessuti per arredamento o per quello dei tessuti destinati ad altri impieghi industriali. Grazie a queste produzioni, i terzisti riescono ad avere una quota di produzione stabile e costante nel tempo, anche se si tratta, generalmente, di quantità piuttosto contenute, in quanto le imprese finali del distretto appartenenti a questi comparti sono mediamente più integrate di quelle che realizzano prodotti per abbigliamento, e decentrano all'esterno quantità limitate di produzione.

Un'altra modalità seguita dai subfornitori per garantirsi una maggiore continuità di lavoro è quella di avere fra i propri clienti sia imprese che operano in programmato che imprese pronto moda. In questo modo, i terzisti riescono ad allungare i periodi di produzione legati alle due stagioni principali, riducendo i rischi di arresto produttivo o di bassa utilizzazione della capacità produttiva presenti in alcuni periodi dell'anno.

L'operare per entrambe queste tipologie di produttori determina, tuttavia, la realizzazione di prodotti caratterizzati da standard qualitativi diversi. Le produzioni realizzate in pronto moda sono meno accurate e hanno una qualità intrinseca inferiore, rispetto a quelle realizzate dalle aziende che seguono il calendario programmato. L'elemento che le caratterizza è la realizzazione a ridosso o durante la stagione di vendita e, quindi, la rapidità e la velocità con le quali queste devono essere prodotte.

Lavorando spesso sia in programmato che in pronto moda, molti terzisti pratesi dichiarano di realizzare prodotti appartenenti a fasce diverse di mercato, e quindi di lavorare produzioni sia di qualità medio-alta che di qualità medio-bassa.

Il posizionamento delle imprese di subfornitura in termini di fascia di qualità del prodotto appare, quindi, abbastanza flessibile, e legato alla variabilità che anche questo aspetto può avere in relazione all'andamento del mercato.

Questo tipo di flessibilità costituisce un altro tratto caratteristico della subfornitura pratese, che si integra, peraltro, con quanto emerso nelle interviste realizzate ai committenti sul tema della qualità del prodotto.

Un'altra strategia utilizzata dai subfornitori, per ridurre il rischio di non saturazione degli impianti, è quella di diversificare i committenti in base ai mercati sui quali questi operano. Spesso fra i committenti principali, le imprese di subfornitura annoverano sia imprese medio-grandi, generalmente diversificate in termini di mercati di sbocco, sia imprese piccole, in modo tale da avere committenti che lavorano soprattutto per l'estero e committenti che lavorano per il mercato interno. In base a questa scelta, i terzisti riescono ad ottenere una certa differenziazione dei tempi di produzione e un allungamento complessivo dei periodi di produzione.



Sulle scelte legate al tipo di committenti, in funzione del problema della saturazione della capacità produttiva, sono interessanti alcune testimonianze di subfornitori.

“Nei momenti in cui c’è meno lavoro, da settembre a dicembre, quando, cioè, si lavora l’estivo, cerchiamo di fare delle produzioni pronto moda, dell’aguglieria, a volte produciamo dei greggi da mettere in magazzino, pur di non fermare gli impianti”  
(Filatura cardata di dimensioni medio-piccole, intervista n. 32)

“Ora facciamo prodotti invernali ed estivi durante quasi tutto l’anno. Fino a qualche anno fa si lavorava sei mesi sui prodotti invernali, 3-4 mesi sui prodotti estivi e due mesi erano vuoti. Adesso sono otto mesi che una macchina viaggia solo con l’estivo. E l’estivo doveva essere finito da un po’. Le ditte per cui lavoriamo hanno un mercato mondiale, per cui se qui è inverno, da qualche altra parte è estate”  
(Ritorcitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 36)

“I problemi di saturazione della capacità produttiva li abbiamo in parte superati lavorando anche per alcune imprese del nord. Queste coprono un 20% della nostra attività e ci garantiscono un lavoro molto programmato e costante”  
(Tessitura di piccole dimensioni, intervista n. 50)

“Fino a due anni fa, lavoravamo per aziende del nord che ci garantivano degli ordini grossi e una continuità di lavoro. Queste, però, grazie alla legge Tremonti, hanno acquistato dei telai e la tessitura ora se la fanno all’interno. Così adesso abbiamo più problemi a saturare la capacità produttiva, e abbiamo dovuto aumentare notevolmente il numero di committenti per i quali lavorare”  
(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 47)

Malgrado le difficoltà legate alla variabilità dei prodotti e all’irregolarità dei flussi di produzione, la maggior parte dei terzisti pratesi rimane legata al mercato distrettuale, lavorando per committenti locali in via esclusiva o prevalente<sup>26</sup>. Anche se vi sono esempi di subfornitori che hanno cercato committenti in altre aree territoriali, questi costituiscono una netta minoranza, e

---

<sup>26</sup> Sulla base delle stime inserite nella prima parte dello studio, solo il 5,8% dei subfornitori pratesi (circa 300 imprese su 5100) lavora anche per committenti fuori distretto.

dalle interviste realizzate non sembra emergere un orientamento forte verso la ricerca di clienti lontani.

Da parte dei subfornitori pratesi, i vincoli presenti nell'affrontare mercati non strettamente locali appaiono legati in parte a motivi strutturali e in parte alla permanenza di opportunità all'interno del distretto.

Le testimonianze di alcuni terzisti sono a questo proposito significative e comprendono una certa varietà di esperienze.

Fra quelli che hanno lavorato o lavorano anche per committenti fuori distretto, sono emerse diverse considerazioni.

Alcune decisamente positive.

“Abbiamo un cliente nel nord Italia. Lo abbiamo cercato noi perchè facciamo un articolo che si lavora bene, senza difficoltà. A questo cliente gli diamo un bel servizio. Quello che ci chiede, noi gli si da. Se c'è da fare anche 100metri, noi gli si fa. Gli si fa anche il campione, si butta all'aria la macchina, dalla sera alla mattina. Quello che facciamo è comunque un articolo standard, abbastanza semplice, la distanza del cliente non è un problema”

(Tessitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 45)

Altre esperienze sono, invece, un po' più problematiche, in quanto sottolineano gli svantaggi e le difficoltà legate alla distanza geografica del committente, oppure i rischi connessi al fatto di lavorare per committenti che sono mediamente più integrati di quelli presenti all'interno del distretto.

“Abbiamo anche lavorato per clienti del nord, ma noi preferiamo lavorare su Prato. Facendo un semilavorato, siamo soggetti ad avere delle contestazioni sulle differenze di titolo, sulla qualità del filato, ed è molto complicato dover fare 400-500km per andare a controllare la contestazione. Su Prato è più semplice aggiustare un problema, ci si parla tutti i giorni, ci si accorge subito se qualcosa non va ed è più facile mettersi d'accordo”

(Filatura cardata di dimensioni medio-piccole, intervista n. 32)

“Si è lavorato anche per fuori Prato, ma se manca un chilo di filato, qui a Prato con un colpo di telefono arriva veloce, e se il committente

è lontano come fai? A un nostro cliente gli toccò partire alle quattro del mattino dal nord Italia per essere qui alle sette e mezza con una rocca di filato”

(Orditura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 43)

“Noi lavoriamo in parte per imprese del nord. Non è un rapporto tale da permetterci di mandare avanti la tessitura. Le aziende che ci danno lavoro sono abbastanza integrate e quindi può capitare che a un certo punto non diano più lavoro. Lo svantaggio del lavorare con imprese lontane è che devi accorgerti in tempo degli eventuali errori. Devi controllare di più il lavoro fatto, perchè una volta spedito puoi farci molto poco”

(Tessitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 50)

“E’ difficile avere dei rapporti di lavoro stabili con le imprese del nord. Sono aziende a ciclo completo e quando si appoggiano all’esterno è perché hanno un surplus di lavoro, oppure hanno ordini che all’interno non gli conviene fare, o si tratta di fibre nuove che non sanno lavorare. Sono quasi sempre delle esigenze temporanee”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 47)

Oltre ai casi di subfornitori che hanno realizzato esperienze di lavoro al di fuori del distretto, vi sono quelli che non hanno mai lavorato per committenti di altre aree, e che non prevedono di farlo, ritenendosi soddisfatti dell’attività finora svolta.

Alcune dichiarazioni di terzisti sono a questo proposito significative.

“Non abbiamo mai voluto rischiare a lavorare con imprese fuori distretto. A Prato abbiamo una buona conoscenza del mercato, per noi sarebbe difficile seguire un cliente distante nel caso di problemi”

(Filatura di piccole dimensioni, intervista n. 35)

“Se avremo problemi a trovare lavoro a Prato, cercheremo fuori, ma finché qui c’è la possibilità di lavorare continueremo così”

(Orditura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 41)

“Non abbiamo mai cercato committenti fuori Prato, perché ci siamo sempre trovati bene. Abbiamo ditte serie che pagano e rispettano gli accordi presi”

(Tessitura di piccole dimensioni, intervista n. 53)

Gli elementi che possono ostacolare l'acquisizione di committenti lontani, da parte della subfornitura pratese, possono essere ricondotti a due fattori principali:

- la prevalente specializzazione di fase delle imprese terziste;
- la limitata capacità produttiva di molte di esse.

Già nella prima parte dello studio, era emerso che ad avere un mercato non strettamente locale erano soprattutto i subfornitori in grado di offrire più fasi del ciclo produttivo, e, nell'ambito, di quelli specializzati per fase, le tessiture un po' più strutturate.

I motivi che possono spiegare perché la maggior parte dei subfornitori pratesi continui a lavorare quasi esclusivamente per committenti del distretto, non possono, tuttavia, essere ritrovati soltanto attraverso una lettura negativa della realtà, e cioè in termini di punti di debolezza della subfornitura locale. Essi, invece, vanno ricercati anche nelle possibilità di lavoro che il distretto ha finora offerto ai terzisti pratesi.

Una caratteristica di Prato, che non deve essere sottovalutata nell'analisi delle prospettive del sistema locale, è rappresentata dalla notevole varietà di imprese finali presenti al suo interno e dalla notevole varietà di prodotti realizzati. Questa differenziazione ha consentito alle imprese di subfornitura di avere sul mercato locale la possibilità di diversificare committenti e produzioni, trovando combinazioni finora sufficienti per ottenere una redditività soddisfacente e un contenimento del rischio aziendale.

#### *4.2.2 Le relazioni con i committenti*

L'analisi inserita nella prima parte del rapporto mette in evidenza come la maggioranza dei terzisti pratesi lavori per più committenti<sup>27</sup>, mentre soltanto un terzo di essi si trovi nella condizione di dipendenza da un solo committente. Le imprese monocommittenti hanno dimensioni generalmente molto piccole, e spesso sono formate da uno o più soci facenti parte dello stesso nucleo familiare; fra queste non mancano, tuttavia, imprese strutturate che fanno parte di gruppi e che lavorano in esclusiva per le aziende del gruppo.

La condizione prevalente dell'impresa terzista pratese è quella che vede un numero di committenti variabile dai 3 ai 10, e solo nel caso delle filature e delle tintorie- rifiniture questi sono più numerosi, spesso superiori ai 20.

Le interviste realizzate ai subfornitori mettono comunque in evidenza che anche nelle imprese più piccole, se gestite da imprenditori giovani o appartenenti alle classi centrali di età, prevale un deciso orientamento verso la ricerca di un'autonomia dal committente. La cultura più diffusa porta i terzisti a sentirsi imprenditori, e a gestire la propria azienda senza i vincoli di subordinazione derivanti dall'operare per un solo committente.

Le testimonianze di alcuni subfornitori tendono a sottolineare i rischi derivanti da un rapporto di monocommittenza e l'orientamento diffuso verso la differenziazione dei clienti.

“Io preferisco lavorare per 15-20 committenti che mi danno piccole quantità di lavoro, piuttosto che per un committente importante che mi satura la capacità produttiva. Il rischio sarebbe troppo elevato. Se

---

<sup>27</sup> Le imprese di subfornitura che lavorano per più committenti rappresentano il 73% del totale.

questo sbaglia campionario oppure ha problemi finanziari e non paga?”

(Filatura di medie dimensioni, intervista n. 32)

“Prima lavoravamo per un solo committente, poi ci siamo accorti che dipendevamo troppo da lui. Quello faceva il brutto e il cattivo tempo, e così ci siamo cercati altri committenti. Lavorare per uno solo aveva dei vantaggi, si lavorava meglio, era meno frenetico, però siamo convinti di aver fatto meglio così.”

(Orditura di piccole dimensioni, intervista n. 41)

“Nei primi anni novanta, lavoravamo per una unica ditta. A un certo punto questa non è stata più affidabile, non pagava più regolarmente. Da allora siamo cresciuti, anche mentalmente, per trovare nuovi committenti e organizzarci in modo diverso”

(Filatura di piccole dimensioni, intervista n. 34)

Anche le modalità seguite dai subfornitori per effettuare gli investimenti e per finanziare gli acquisti di nuove tecnologie esprimono un orientamento verso la ricerca di autonomia dal committente.

“E’ capitato che un committente ci offrisse di sostenere alcuni investimenti, ma lo trovavamo troppo vincolante. E’ una scelta che altri hanno fatto, ma comporta un rapporto di subordinazione che oggi può andar bene, e domani non si sa. Per noi l’indipendenza è un fattore importante, noi vogliamo mantenere la possibilità di cercarci altri committenti”

(Tessitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 50)

“Un cliente ci ha chiesto di mettere certi macchinari per fare delle lavorazioni particolari. Loro le acquistavano e noi le ripagavamo. Gli abbiamo detto di no, perchè la macchina costava molto e non eravamo sicuri che quel cliente ci avrebbe poi dato abbastanza lavoro.”

(Roccatra di piccole dimensioni, intervista n. 38)

“Noi abbiamo sempre rifiutato di farci sostenere gli investimenti dai nostri committenti. Vogliamo rimanere indipendenti.”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 47)

Le imprese terziste che lavorano per più committenti dichiarano di avere sempre alcuni clienti con i quali mantengono rapporti stabili e duraturi nel tempo.

A fianco di questi ve ne sono altri, con i quali lavorano in modo più occasionale, e che, generalmente, affidano al terzista quantità di lavoro limitate.

Questa situazione risulta speculare a quella emersa nel corso delle interviste alle imprese finali, e conferma la presenza, anche per i subfornitori, di un parco committenti differenziato in base alla continuità e all'intensità della relazione.

Con il nucleo più stabile di committenti, i terzisti mantengono rapporti privilegiati, così come veniva indicato dalle imprese finali intervistate.

A questi committenti i subfornitori, in genere, garantiscono:

- la disponibilità, in qualsiasi momento, di capacità produttiva;
- la realizzazione di servizi aggiuntivi, quali, per esempio, le campionature;
- prezzi più controllati.

In cambio i committenti garantiscono:

- la precedenza al terzista nell'assegnazione delle commesse;
- una continuità di lavoro;
- tempi di pagamento migliori.

Queste condizioni, che regolano i rapporti fra subfornitori e committenti stabili, rimangono per lo più implicite o sottese. Vanno a far parte, cioè, di quel tipo di accordi che entrano nella consuetudine delle relazioni, e che non cambiano se non quando viene a cadere il rapporto di reciproca fiducia.

L'utilizzo di accordi prevalentemente verbali fra committenti e subfornitori è una pratica diffusa in molti distretti industriali. I terzisti intervistati indicano che è soprattutto una caratteristica dell'area pratese, dove la formalizzazione delle transazioni si limita generalmente al singolo ordine, e avviene soltanto attraverso le bolle di consegna o gli ordini di lavorazione.

Questa modalità di regolazione delle transazioni commerciali è sicuramente favorita dalla contiguità fisica e dalla frequentazione quotidiana che avviene fra terzisti e committenti del distretto.

La collaborazione nella fase di messa a punto dei prodotti, le consegne giornaliere e frazionate, le visite reciproche per controllare le prime quantità di prodotto e risolvere i problemi che insorgono durante la produzione, già descritte nel capitolo dedicato alle imprese finali, rappresentano modalità di lavoro che favoriscono la conoscenza personale fra committenti e subfornitori, e ne determinano un agire integrato.

Gli esempi di contratti di subfornitura formalizzati, individuati nel corso delle interviste, confermano come questa modalità venga utilizzata solo in alcuni casi, e come copra complessivamente solo una piccola parte della produzione realizzata nel distretto.

“Fino a dieci anni fa, facevo il 70% dei contratti scritti. Oggi i contratti scritti sono ridotti a due. Si lavora sulla parola, sulla fiducia reciproca. I committenti ti dicono che ti daranno tanti chili di questo o quell’articolo e di stare tranquillo. Normalmente viene fatto, però, se poi il lavoro non c’è, nessuno si vincola a una penale da pagare”  
(Filatura di medie dimensioni, intervista n. 32)

“Utilizziamo contratti scritti solo con i committenti del nord Italia. Si tratta di produzioni abbastanza stabili, che realizziamo durante tutto l’anno”  
(Tessitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 50)

“Quando lavoriamo per aziende del nord si fanno contratti scritti. Realizziamo per loro dei tessuti per arredamento. E’ una produzione molto programmata”  
(Oditura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 42)

“Abbiamo un contratto scritto con un committente di Prato che ci fa fare un filato molto particolare. Siccome per farlo dobbiamo prendere alcuni accorgimenti sulle macchine, che sono molto costosi, abbiamo voluto un impegno scritto che ci garantisse una certa quantità di lavoro”  
(Filatura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 32)



“Generalmente ci si basa su accordi verbali relativi ai quantitativi annui e ai prezzi. Abbiamo un solo contratto scritto che riguarda l’uso di una macchina che è di proprietà di un committente, e che utilizziamo soltanto per quel cliente”  
(Roccaturo di piccole dimensioni, intervista n. 38)

Le ragioni che possono spiegare il limitato utilizzo di contratti scritti possono essere in parte ritrovate nel tipo di produzione realizzata nel distretto, caratterizzata dall’elevata variabilità e incertezza, tipica delle produzioni ad elevato contenuto moda destinate al settore dell’abbigliamento. Queste caratteristiche sono alla base delle difficoltà di programmazione della produzione indicate sia dalle imprese finali che dalle imprese di subfornitura.

Il progressivo ritardo con il quale i committenti ricevono gli ordini dai loro clienti, e la consuetudine di molti committenti di produrre solo su ordine, senza fare più magazzino, determina spesso un ritardo nell’avvio delle produzioni stagionali e una concentrazione delle produzioni in pochissimi mesi. Questo rende più difficile una programmazione anticipata, e determina una situazione in cui gli ordini rimangono aperti fino all’ultimo momento.

La mancanza di programmazione dell’attività produttiva è uno dei problemi maggiormente sentiti dalle imprese di subfornitura, anche se fra gli imprenditori esiste la consapevolezza che questo rappresenta il prezzo che si paga per la flessibilità che caratterizza il sistema produttivo pratese.

Fra i problemi legati al rapporto con i committenti, i terzisti indicano anche quello relativo alle contestazioni. Essi confermano quanto emerso nelle interviste alle imprese finali, a proposito delle modalità seguite per il controllo di qualità delle lavorazioni, e sottolineano anche il verificarsi, in certe occasioni, di contestazioni pretestuose.

“Di contestazioni vere e proprie se n’è avuta una sola in vent’anni di lavoro. Noi facciamo una produzione di qualità. A volte ci hanno

chiamato perchè il filato non andava; siamo andati a vedere e non era colpa nostra”

(Roccatura di piccole dimensioni, intervista n. 38)

“Le contestazioni non sono frequenti. A volte vengono da clienti occasionali e spesso non sono giustificate. Sono fatte a distanza di 2-3 mesi, quando le consegne sono giornaliere e il committente ha la possibilità di controllare subito il tessuto”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 46)

“E’ capitato di ricevere contestazioni, ma con i committenti che ci hanno creato più problemi noi non lavoriamo più. Ci sono dei lanifici che ci marciano su queste cose, soprattutto quando c’è poco lavoro”

(Tessitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 45)

“Le contestazioni hanno un andamento congiunturale. Nei momenti di crisi fioccano incredibilmente, mentre quando il mercato tira sono ridotte al minimo”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 47)

Un terzo aspetto critico della relazione subfornitori-committenti è rappresentato dalla determinazione dei prezzi delle lavorazioni. I terzisti dichiarano di applicare i prezzi di mercato, che sono generalmente più bassi delle tariffe ufficiali, e di risentire, nel momento in cui contrattano i prezzi, della fase congiunturale in cui si trova il settore. Il problema dell’oscillazione dei prezzi delle lavorazioni, sottolineato anche dalle imprese finali, e le modalità di contrattazione dei prezzi vengono così raccontate dai terzisti intervistati.

“Con i committenti più stabili definiamo i prezzi una volta all’anno. L’anno prossimo li ritoccheremo un po’. Succede, però, che quando c’è poco lavoro, i committenti ti danno meno, e quando c’è nè molto tu puoi chiedere qualcosina in più.”

(Roccatura di piccole dimensioni, intervista n. 38)

“Il prezzo è il risultato di una trattativa e dipende dalla forza del committente. Se il committente è in grado di garantire molto lavoro, gli si fa un prezzo migliore.”

(Orditura di piccole dimensioni, intervista n. 41)

“Con le ditte per cui lavoriamo sempre, i prezzi cambiano poco. In questi anni, i prezzi sono rimasti abbastanza stabili. D’altro canto, è

aumentata anche la produttività dei telai, sicchè la redditività dell'impresa è comunque cresciuta.”

(Tessitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 45)

“Capita spesso che nei periodi di crisi le tariffe vengano decurtate. Quando il committente vede la fila di terzisti che chiedono lavoro.”

(Tessitura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 50)

“Le tariffe applicate sono quelle ufficiali. Nei confronti dei clienti abituali sono un po' inferiori perchè garantiscono ordini più grandi e un lavoro continuo”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 46)

Le modalità di contrattazione dei prezzi indicate dai terzisti presentano alcuni aspetti comuni, e generalizzabili alle imprese del distretto. Questi aspetti sono riassumibili nei seguenti punti:

- le tariffe ufficiali, contrattate dalle categorie, rappresentano un termine di riferimento sia per le imprese finali che per le imprese di subfornitura;
- esiste una oscillazione dei prezzi di mercato delle lavorazioni, legata alle fasi congiunturali del settore;
- le oscillazioni dei prezzi delle lavorazioni sono più contenute fra committenti e subfornitori che lavorano stabilmente e con continuità fra di loro.

Sul tema dei prezzi delle lavorazioni alcuni terzisti indicano la presenza di una forte concorrenza interna al distretto. Concorrenza proveniente da imprese disposte a lavorare a prezzi inferiori, spesso definita, dai testimoni ascoltati, come concorrenza sleale. La presenza di tariffe ufficiali non sembra, quindi, limitare la concorrenza interna ai mercati di fase del distretto basata sul prezzo delle lavorazioni.

I tempi di pagamento indicati dalle imprese terziste sono in linea con quelli dichiarati dalle imprese finali intervistate. Le filature e le tintorie-rifiniture indicano mediamente pagamenti a 90gg, mentre le roccature/ritorciture, orditure e tessiture dichiarano di avere pagamenti a 20-30gg da parte dei committenti abituali e dagli altri committenti mediamente di 60gg.

Il problema del non rispetto dei tempi di pagamento, e più in generale degli accordi presi con i committenti, non appare particolarmente diffuso. I subfornitori intervistati forniscono su questi aspetti alcune testimonianze significative.

“E’ molto raro che non vengano rispettati gli accordi presi. Può capitare, quando c’è poco lavoro, che i pagamenti ritardino. A volte da parte nostra, quando c’è molto lavoro, capita di avere un ritardo nelle consegne. Ma con i committenti abituali questo non succede, gli accordi vengono sempre rispettati”

(Filatura di piccole dimensioni, intervista n. 34)

“Se una ditta mi vuol pagare troppo poco, oppure non paga affatto, io la lascio. E’ questa la cosa migliore da fare, è inutile discutere”

(Oreditura di dimensioni medio-piccole, intervista n. 42)

“I clienti non abituali a volte si fanno uno sconto sul prezzo pattuito o ritardano il pagamento. Quando capita noi li abbandoniamo”

(Tessitura di dimensioni medio-grandi, intervista n. 46)

“Non accade che gli accordi non si rispettino. Se si pattuisce un giorno per la consegna, noi lo rispettiamo, e così il termine di pagamento deve essere quello concordato. Se capita che un committente non rispetta gli accordi presi, noi non ci lavoriamo più”

(Roccaturo di piccole dimensioni, intervista n. 38)

I problemi più spesso segnalati dai terzisti riguardano la difficoltà a saturare la capacità produttiva nell’arco dell’anno, dovuta all’alternanza di forti picchi di produzione e di momenti caratterizzati da scarso lavoro. Per le imprese che realizzano la filatura, il problema appare ancora più accentuato, a causa della rigidità tecnologica che determina una minore possibilità di diversificare le produzioni. Per queste imprese i periodi di sottoutilizzo della capacità produttiva sono maggiori, e anche il problema dei prezzi delle lavorazioni appare più sentito. In questo mercato di fase esiste una maggiore concorrenza sul prezzo, sempre prevalentemente interna al distretto, che tende a deprimere la redditività di queste imprese. La situazione delle filature, se rapportata a quella che caratterizza le imprese delle altre fasi del ciclo produttivo, appare in qualche modo più critica e difficile.

Per le altre categorie di subfornitori, la possibilità offerta dalle innovazioni tecnologiche di dotarsi di tecnologie versatili, in grado di lavorare più tipi di prodotto, rappresenta, invece, un fattore competitivo molto importante.

Gli aspetti sui quali i terzisti intervistati dichiarano di puntare, per rimanere competitivi sul mercato della subfornitura, sono riassumibili nei seguenti punti:

- elasticità e diversificazione dei prodotti lavorati;
- puntualità e rapidità delle consegne;
- qualità delle lavorazioni.

Si tratta di fattori caratterizzati da un elevato contenuto di servizio al committente, e che confermano le scelte fatte dai subfornitori pratesi nel corso degli ultimi anni.

Le prospettive individuate dai testimoni intervistati vengono delineate in termini tendenzialmente positivi. Fra i subfornitori, è abbastanza diffusa la consapevolezza della forza del sistema produttivo pratese, capace di realizzare prodotti che da nessun'altra parte si riescono a fare, e capace di fornire un servizio al cliente che non si ritrova facilmente in altri sistemi produttivi.

Appare, inoltre, molto forte il senso di appartenenza al sistema produttivo locale, e i conflitti e i problemi nei confronti dei committenti, vengono spesso percepiti come problemi dell'intero distretto e non come problemi della singola impresa.

All'interno della subfornitura pratese è, tuttavia, in atto un cambiamento, un passaggio generazionale, che vede progressivamente fuoriuscire dal settore gli artigiani più anziani. Gli effetti di questo fenomeno, legati inevitabilmente ad una riduzione del numero di imprese, possono essere in parte compensati dalle prestazioni delle nuove tecnologie, caratterizzate da maggiore produttività, migliore qualità e flessibilità delle lavorazioni. Rimane, tuttavia, il problema della professionalità e delle competenze, che rappresentano, come dicono molti artigiani, ciò che fa la differenza fra i subfornitori del distretto e i produttori dei paesi a basso costo del lavoro. Su questo aspetto andrà probabilmente posta una certa attenzione.



## **5. Tra collusione e concertazione: l'evoluzione degli accordi collettivi sulle tariffe di tessitura conto terzi nel distretto tessile pratese**

*di Armando Dei*

### *5.1 La nascita della contrattazione collettiva delle tariffe di tessitura*

Dalla fine degli anni '50, più precisamente a partire dal giugno del 1959, nel distretto tessile pratese i rapporti di subfornitura tra imprese committenti e imprese di tessitura conto terzi sono regolati da un accordo collettivo, rinnovato periodicamente dagli organismi rappresentanti le imprese industriali e artigiane, che fissa la misura del compenso per le varie operazioni di tessitura e un insieme di condizioni accessorie relative al rapporto di scambio, vincolante per le imprese localizzate sul territorio del distretto aderenti agli organismi firmatari.

Ripercorrere l'evoluzione di questi accordi collettivi costituisce indubbiamente un elemento importante per la comprensione non soltanto dei rapporti di subfornitura, ma anche del complesso dei cambiamenti vissuti dal sistema tessile locale in tutta la sua interezza. La storia delle tariffe infatti può essere letta come il risultato delle risposte date, attraverso azioni collettive, dagli operatori locali alle sollecitazioni indotte dal mutare del contesto competitivo che continuamente hanno costretto a ridefinire le regole e le modalità delle loro relazioni produttive.

Prima del 1959, anno che si inserisce nella fase in cui il sistema locale andava portando a termine la sua strutturazione secondo un modello tipicamente distrettuale, le relazioni di subfornitura, già presenti, anche se in misura meno estesa<sup>28</sup>, avevano conosciuto modalità di regolazione differenti, ora istituzionalizzati, ora lasciati alla libera contrattazione tra le parti.

---

<sup>28</sup> La struttura dell'industria tessile pratese prima della guerra, e fino all'inizio degli anni '50, era organizzata secondo un "doppio circuito": da una parte operava un numero ridotto, una trentina



Dal 1934 fino alla guerra, rispettando le regole del regime corporativo, le lavorazioni artigianali per la tessitura laniera erano regolamentate da accordi fra le organizzazioni degli industriali e degli artigiani pratesi. “Per effetto della particolare congiuntura economico-produttiva determinata nel periodo bellico e post-bellico” questi accordi furono confermati fino al 1948<sup>29</sup>.

Finito il periodo di riassetto post-bellico nel 1951 questi accordi furono disdettati dagli industriali e la regolamentazione dei rapporti di scambio viene regolata da accordi presi faccia a faccia tra i singoli committenti e terzisti<sup>30</sup>.

Durante il periodo immediatamente successivo alla disdetta i tessitori cercarono di organizzarsi in maniera collettiva, soprattutto attraverso l’azione delle associazioni di categoria: già nell’estate del 1952 attuano una serrata per la difesa di “eque tariffe”<sup>31</sup>; nel frattempo realizzano dei listini dei prezzi di lavorazione che inviano ai committenti, listini che però non hanno alcun potere vincolante per questi ultimi, essendo il frutto di una decisione unilaterale. In ogni modo, dalla disdetta dell’accordo fino al 1959, non esiste alcuna regolazione collettiva, e i termini delle relazioni di scambio sono determinati come già detto direttamente dalle singole imprese committenti e terziste secondo le situazioni contingenti di mercato<sup>32</sup>.

---

circa, di lanifici a ciclo completo, all’interno dei quali era concentrata la gran parte della locale capacità produttiva; dall’altra alcune centinaia di imprese più piccole specializzate nelle varie fasi del processo produttivo che lavoravano su commessa per i lanifici a ciclo non completo e per gli impannatori. Cfr. Dei Ottati G. “Metamorfosi di un’industria localizzata” in *Lo sviluppo regionale nell’economia europea integrata - il caso toscano*, (a cura di) Leonardi R. - Nanetti R.Y., Venezia, 1993.

<sup>29</sup> Cfr. il verbale di accordo sulle tariffe del giugno 1959.

<sup>30</sup> “Con il normalizzarsi della situazione economica-produttiva e nel regime di libera economia e scambio venuto ad instaurarsi fra le categorie imprenditoriali, gli accordi in questione non trovarono soddisfacente applicazione. (...) in presenza di tale situazione l’Unione Industriale Pratese (...) si rifiutò di procedere per l’avvenire alla stipulazione di altri accordi giuridicamente inefficaci e di nessuna pratica utilità”, Verbale di accordo sulle tariffe del giugno 1959.

<sup>31</sup> Cfr. Dei Ottati G., (op. cit.).

<sup>32</sup> ...”l’accordo del 1948 era stato disdettato sin dal 1951 e da allora il prezzo di tessitura era stato regolato di volta in volta tra industriali e artigiani”, Circolare n. 4040 della UIP alle aziende tessile associate.

Il ritorno alla contrattazione bilaterale collettiva delle tariffe di tessitura avviene nel 12 giugno 1959, come conseguenza di un accordo preso tra l'*Unione Industriale Pratese*, in rappresentanza delle imprese committenti, e l'*Associazione Mandamentale dell'Artigianato di Prato*, in rappresentanza delle imprese terziste di tessitura associate<sup>33</sup>.

L'accordo, che stabiliva semplicemente la tariffa per le operazioni di tessitura nell'area pratese relativa a 1.000 inserzioni di telaio per alcune tipologie di tessuti allora largamente diffusi, aveva valore per tutte le imprese associate agli organismi stipulanti.

Meno di un mese dopo, il 10 luglio 1959, dopo un duro sciopero di 13 giorni da parte dei tessitori, che registra punte di adesione vicine al 90%, l'accordo viene rinegoziato, con aumenti per le varie tipologie di prodotto che vanno dall'8 al 10%<sup>34</sup>, e siglato anche dall'altra componente delle imprese terziste rappresentata dall'*Artigianato Pratese*.

La nascita della contrattazione collettiva dei compensi di tessitura avviene dunque nel periodo del decollo del sistema tessile pratese il quale, dopo un processo di trasformazione caratterizzato dalla "smobilitazione" dei lanifici a ciclo completo, verticalmente integrati, e dalla costituzione di nuove imprese terziste specializzate nelle singole fasi di lavorazione, in particolare della tessitura, viene ad assumere la sua forma organizzativa di matrice tipicamente distrettuale.

---

<sup>33</sup> Mentre l'Unione Industriale era l'organo di rappresentanza della quasi totalità delle imprese committenti, L'Associazione Mandamentale rappresentava soltanto una parte delle imprese terziste di tessitura. Nel 1950 infatti dalla associazione costituitasi nel 1946, l'*Artigianato Pratese*, in rappresentanza di tutti gli artigiani locali, si era verificata una scissione, con una fuoriuscita degli artigiani cattolici che andranno a fondare l'Associazione Mandamentale. In seguito questa confluirà nella Confartigianato, l'Artigianato Pratese nella CNA.

<sup>34</sup> Da segnalare che in questo nuovo accordo, inoltre, viene prevista una regolazione specifica e differenziata per le campionature, che comportano costi maggiori per i tessitori, più precisamente è prevista "una tariffa speciale da concordare tra le parti".

Il mercato delle lavorazioni di tessitura in conto terzi che in seguito alla formazione del distretto pratese andava formandosi era caratterizzato da una fortissima concorrenza.

La smobilitazione delle imprese a ciclo completo che interessa il sistema tessile locale per tutti gli anni '50 come risposta alla ricerca di una maggiore flessibilità richiesta dalle mutate condizioni del contesto competitivo dei mercati esterni, avviene imponendo la fuoriuscita di flussi molto consistenti di manodopera interna.

La virtuale assenza di barriera all'entrata in molti dei mercati di fase, e fra questi principalmente la tessitura, fa sì che gli addetti usciti dai lanifici rientrassero nel sistema tessile costituendo delle imprese proprie, svolgendo c/terzi le stesse lavorazioni realizzate precedentemente come lavoratori dipendenti. Contemporaneamente l'industria tessile attira al proprio interno anche addetti provenienti da altri settori, principalmente dall'agricoltura, cosicché alle imprese nate per la fuoriuscita di addetti dei grandi lanifici si aggiungono quelle costituite da questi nuovi soggetti.

Il comparto della tessitura che in questo modo viene a costituirsi è caratterizzato da moltissime piccole imprese, con uno o due telai, spesso acquistati usati dal committente che li finanziava a sconto lavoro, sostanzialmente sostituibili, data la tipologia delle lavorazioni richieste, e in accesissima concorrenza per l'acquisizione delle commesse, il cui effetto centrale era di deprimere fortemente i compensi di lavorazione.

In questo contesto la redditività dell'attività imprenditoriale era quasi sempre legata alla possibilità di mettere al lavoro intorno al telaio l'intera famiglia, aumentando il periodo di attività delle macchine, che spesso erano in funzione per più di 20 ore al giorno<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Cfr. Avigdor E., "L'industria tessile a Prato", Milano, 1961.

La figura del tessitore per conto terzi che andava creandosi in quegli anni assume dei tratti fortemente anomali; da lavoratore dipendente di un lanificio integrato, diventa formalmente indipendente, essendo giuridicamente un imprenditore titolare della propria attività, ma sostanzialmente viene a dipendere dal lanificio o dall'impannatore per il quale lavora, spesso in maniera esclusiva e con macchinari finanziati da quest'ultimo.

Questa anomalia è rafforzata ed evidenziata dall'usanza della fatturazione che vede il committente stesso rilasciare la fattura per le lavorazioni acquistate che, in una normale logica commerciale, dovrebbe al contrario essere rilasciata dal tessitore. E' come se, in altri termini, la busta paga che il tessitore percepiva quando lavorava da dipendente si trasformasse nella fattura che mensilmente rilasciava il committente.

Pratica questa, inoltre, che dava la possibilità al lanificio di attuare delle ulteriori riduzioni, sulla base di contestazioni arbitrarie, nelle tariffe concesse, comprimendo ulteriormente i già ridotti margini di redditività dei tessitori.

Sullo sfondo di questa situazione, non è azzardato sostenere che la contrattazione collettiva delle tariffe sostenuta dai tessitori, alla fine degli anni '50, costituisse, al pari di tutte le altre forme collettive di pressione sulla committenza, una risposta *anomala*, data la loro posizione di lavoratori indipendenti, alla situazione anomala nella quale si trovavano.

Da questa prospettiva essa rappresenta una traslazione alla nuova situazione della contrattazione collettiva del lavoro dipendente.

## 5.2 *L'interesse comune alla regolazione collettiva delle tariffe di tessitura*

Sebbene la contrattazione collettiva delle tariffe fosse fortemente voluta e perseguita dagli artigiani tessitori terzisti, ricorrendo magari ad azioni di lotta anche molto dure, con l'obiettivo di mitigare la concorrenza sul proprio mercato di fase, la volontà di perseguire per questa via finalità vantaggiose per entrambe le categorie contraenti, e più in generale dell'area tessile pratese, accompagna un po' tutta la storia delle tariffe.

Ad esempio, nell'ultimo accordo siglato (settembre 1997), attualmente vigente, troviamo scritto:

Il presente accordo (...) si propone di assolvere ad una funzione di regolamentazione dei rapporti fra imprese industriali committenti e imprese artigiane di tessitura per conto terzi.

Le Organizzazioni stipulanti si impegnano a garantire l'applicazione e la corretta gestione del presente accordo *nell'interesse non solo delle aziende rappresentate ma più in generale del settore economico e produttivo del Distretto tessile pratese.* [corsivo nostro]

Probabilmente, del resto, senza la possibilità di conseguire vantaggi bilaterali, una regolamentazione di questo tipo dei costi delle operazioni di tessitura non sarebbe neanche stata possibile, e gli elementi di instabilità, causati dalle forti asimmetrie nel potere contrattuale fra le parti (in maniera molto più frequente a favore dei committenti) avrebbero alla lunga prevalso nella struttura fortemente frammentata del sistema produttivo locale.

In altri termini, date le caratteristiche del contesto competitivo pratese, questi accordi collettivi si sarebbero alla lunga rivelati insostenibili se fossero il risultato di un disegno collusivo realizzato da una soltanto delle parti coinvolte.

Ma quali sono questi vantaggi comuni resi possibili dall'accordo sulle tariffe, ovvero da una regolamentazione istituzionalizzata dei compensi delle lavorazioni?

La consapevolezza del perseguimento di un interesse comune era sicuramente già presente fin dagli esordi della storia delle tariffe. Infatti, come si legge nel verbale del primo accordo siglato dalle parti nel 1959:

*le parti stipulanti hanno rilevato l'esistenza, nell'ambito della stessa categoria degli artigiani tessitori, di un fenomeno di accentuata concorrenza per l'accaparramento di commissioni e che tale fenomeno è stato ritenuto dannoso sia per gli artigiani interessati, che per i committenti, con grave turbativa del mercato produttivo.*

*(...) tale constatazione ha portato le parti alla convinzione di dover riconsiderare l'utilità di procedere alla stipulazione di un accordo della stessa natura di quelli in precedenza citati [cioè di quelli stipulati in regime corporativo. N.d.A.].*

Seguendo questa affermazione, che esprime una esigenza latente nel distretto già da diversi anni<sup>36</sup>, l'adesione della componente industriale alla regolamentazione tariffaria deriva dalla necessità di ridurre e regolare l'ambito della concorrenza tra i lanifici locali.

In effetti, negli anni corrispondenti alla fase della nascita e del decollo, il distretto pratese era caratterizzato da una fortissima concorrenza di prezzo fra i lanifici. Il prodotto pratese di quegli anni, in massima parte in lana cardata ottenuta dalla rigenerazione degli stracci, si caratterizzava, tolte naturalmente alcune notevoli eccezioni<sup>37</sup>, per una elevata standardizzazione nelle fibre utilizzate e per un livello qualitativo contenuto; la ricerca di disegni e di proposte nuove rimaneva anche allora una variabile strategica fondamentale nella attività delle

---

<sup>36</sup> In un comunicato redatto in occasione di un incontro indetto dalle categorie artigiane, al quale avevano partecipato anche rappresentanti degli industriali, è scritto: "Sulla questione delle tariffe di tessitura è stato riconosciuto come meglio, non solo per gli artigiani ma anche per gli industriali e gli impannatori medesimi, sarebbe se venissero stabilite tariffe di lavorazioni per conto terzi e da tutti fossero rispettate evitando così anche la concorrenza, *infruttuosa* fra impannatori oltre che fra artigiani", La Nazione, 15-3-1952, [corsivo nostro].

<sup>37</sup> A titolo di esempio si considerino le vicende del Lanificio Sarti riportate in Becattini G. "Prato nel mondo che cambia (1954-1993)" in *Prato, storia di una città*, vol. IV (in corso di pubblicazione).

imprese finali, ma indubbiamente il prodotto rimaneva sempre piuttosto omogeneo e di qualità ridotta.

La concorrenza di prezzo tra le imprese costituiva perciò, allora molto più che adesso, l'elemento centrale di competizione tra i lanifici e gli impannatori per l'acquisizione degli ordinativi provenienti dai clienti confezionisti.

Nella misura in cui risultava possibile comprimere il costo delle lavorazioni a monte, le imprese finali che riuscivano a spuntare tariffe più basse erano quelle che potevano proporre prezzi più bassi ai clienti, acquisendo l'ordine.

In assenza di un limite al ribasso dei costi di lavorazione, un lanificio si trovava dunque continuamente esposto al rischio di perdere le proprie commesse a favore di un suo concorrente nella misura in cui questo riuscisse a trovare dei tessitori disposti a lavorare a condizioni più favorevoli.

La fissazione di un limite al ribasso delle tariffe di lavorazione costituiva dunque sotto questa prospettiva un elemento che, nel temperare la concorrenza tra i lanifici, rendeva meno volatile il loro mercato. Da qui il loro interesse immediato a fissare un livello delle tariffe che fosse uguale per tutti gli agenti locali<sup>38</sup>.

Ora, i meccanismi istituzionali nati per coordinare la divisione del lavoro e l'interazione fra gli agenti economici di uno specifico contesto socio-produttivo, devono fare continuamente i conti con le pressioni che derivano dal contesto

---

<sup>38</sup> Da alcuni interlocutori questa interpretazione è stata contestata con il seguente ragionamento: il costo della tessitura incide per circa il 10-15% del costo di produzione complessivo, quindi la compressione del 10% sulle tariffe pagate al tessitore comporta un abbassamento dell'1%-1,5% del costo totale del prodotto, una percentuale troppo bassa per fare della compressione delle tariffe una variabile competitiva strategica.

Per decidere sulla importanza del prezzo come variabile strategica decisiva nel contesto concorrenziale pratese dovremmo possedere un insieme di dati ora difficilmente reperibili.

Da un punto di vista teorico, comunque un contesto concorrenziale quale quello pratese, che vede gli operatori agire sempre al margine della profittabilità decrementi anche marginali del costo di produzione sono decisivi nella acquisizione dell'ordine. Da un punto di vista fattuale questo quadro di esasperata concorrenza di prezzo viene confermato da molte testimonianze dirette. Nel corso della ricerca, ad esempio, un industriale intervistato ha ricordato, riferendosi agli anni '60, come ai tempi in cui a Prato si lavorava in gran parte il famoso *Triblend* a 1, 50 dollari al metro, i lanifici si strappavano l'un con l'altro le commesse attraverso riduzioni di 3 centesimi.

concorrenziale esterno<sup>39</sup>. La regolazione tariffaria, nell'innalzare i prezzi del prodotto pratese, comportava un drenaggio di risorse dall'esterno verso l'interno del sistema produttivo pratese che non poteva essere indefinitamente sostenuto. I prodotti locali infatti rischiavano alla lunga di perdere di competitività nel contesto di mercati in cui il prezzo rimaneva la principale variabile di scelta per gli acquirenti finali. La sostenibilità di questa regolazione deve dunque essere legata ad una forte coerenza tra l'evoluzione che essa ha impresso al sistema locale e quella del mercato esterno, tale da mantenere intatto nel lungo periodo nelle parti in gioco l'interesse comune ad essa.

Per affrontare questo problema, si deve considerare preliminarmente che l'intensa concorrenza di prezzo che caratterizzava quella fase del sistema pratese, oltre che a creare nel breve periodo un mercato fortemente turbolento, poneva dei problemi ben più gravi nel lungo periodo, costituendosi come un ostacolo al consolidamento del sistema produttivo nel suo complesso.

La continua erosione dei compensi di lavorazione aveva quindi due effetti: uno diretto e immediato, costituito dal peggioramento degli standard di vita degli artigiani tessitori e delle loro famiglie, il miglioramento dei quali costituiva l'obiettivo primario, consapevolmente perseguito, delle loro rivendicazioni; e un altro di lungo periodo che, agendo attraverso la compressione della redditività delle imprese di tessitura conto terzi, rendeva di fatto difficile la loro attività di investimento. Come è stato messo in luce anche da una recente ricerca<sup>40</sup>, le

---

<sup>39</sup> “La ricerca di un assetto istituzionale capace di organizzare in modo efficace, anche se mai ottimale, l'evoluzione del sistema locale nasce dall'intrecciarsi di tre elementi diversi: la dialettica politica tra le forze che hanno maggiore peso specifico in termini di potere o di consenso; il grado di efficienza con cui le diverse soluzioni ordinano l'interazione locale; il grado di efficienza con cui le diverse soluzioni "servono" i bisogni della divisione del lavoro tra il sistema locale e l'esterno”, Rullani E. “Riforma delle istituzioni e sviluppo locale”, Lezione inaugurale della Edizione 1997 degli *Incontri Pratesi su Lo Sviluppo Locale*, p.7.

<sup>40</sup> La ricerca è quella che Nomisma ha effettuato a Prato nel 1989, Nomisma “Prospettive del contoterzismo nel quadro dell'evoluzione del modello pratese”, Prato 1990. Anche se i dati di quel



imprese di fase che investono, sopportano dei costi fissi superiori e hanno per questo una minore flessibilità rispetto ai loro concorrenti che non hanno investito, rispetto al calo delle tariffe; La previsione di un mercato fortemente turbolento, che scarica in maniera selvaggia sui soli costi di lavorazione l'andamento ciclico del mercato, disincentiva dunque le imprese ad effettuare gli investimenti necessari a un ammodernamento della loro struttura produttiva.

Un analogo processo di selezione avversa era all'opera nei riguardi delle imprese committenti: quelle che erano interessate a favorire un rafforzamento della struttura produttiva dei propri subfornitori, riconoscendo loro tariffe superiori e stabilizzando per questa via le relazioni con essi per conseguire i guadagni in termini di produttività che ne sarebbero conseguiti, si trovavano spiazzate dalla concorrenza di prezzo praticata dai quei lanifici la cui strategia era volta verso la realizzazione di guadagni di breve periodo.

In questo contesto dunque il sistema produttivo rischiava di trovarsi bloccato in una situazione che impediva una sua efficiente strutturazione, rimanendo su livelli tecnico-organizzativi inferiori in quanto le decisioni di investimento e la stessa creazione di rapporti stabili tra i soggetti lungo la filiera produttiva, orientata alla costituzione delle squadre di imprese funzionale al conseguimento di standard di produttività e qualitativi superiori<sup>41</sup>, era resa difficoltosa dalla dominanza delle azioni competitive di breve periodo.

Sotto questa prospettiva, gli accordi fra imprese committenti e imprese di fase sulla regolazione delle tariffe, nel porre un limite al ribasso dei prezzi,

---

lavoro sono riferiti alle tessiture della fine degli anni '80, la logica del ragionamento permette di estendere le considerazioni anche a agli anni che stiamo ora analizzando.

<sup>41</sup> “Fra l'impresa finale e le imprese di fase di una squadra distrettuale c'è un intenso scambio di osservazioni e di informazioni. E' un processo che, ripetendosi nel tempo, produce un linguaggio produttivo e delle forme di comportamento tipici, che costituiscono una specie di capitale fisso della squadra distrettuale. L'utilizzo ripetuto di questo capitale fisso, per produrre mercati sempre, ma non molto, diverse (...) dà luogo a economie di scala di squadra”. Becattini G. “Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali”, in *Sviluppo locale* (in corso di pubblicazione).

risponde alla esigenza di rendere disponibili quell'insieme di risorse che una concorrenza infruttuosa, senza regole, a livello verticale (cioè fra i diversi mercati di fase) e orizzontale (all'interno degli stessi mercati), avrebbe dissipato. Risorse alle quali era legata la possibilità di avviare e sostenere un processo di consolidamento del sistema produttivo.

L'adesione delle parti a una regolamentazione istituzionalizzata dello scambio può essere inteso dunque come un tentativo collettivo di razionalizzare e coordinare l'attività produttiva, reso ancor più necessario dalla forte volatilità, congiunturale e stagionale, cui era soggetto il mercato dei prodotti locali, che, nel generare continue forti oscillazioni nei prezzi delle prestazioni, rendeva difficoltosa l'identificazione di un livello centrale di riferimento.

La definizione del livello delle tariffe delle lavorazioni, calcolato sulla base della struttura dei costi di un'impresa rappresentativa e tenuto conto anche delle possibilità da parte dei lanifici e degli impannatori di sostituire le tessiture locali con quelle al di fuori del distretto, stabilisce e rende noto a tutti gli agenti economici locali il nucleo di valori intorno al quale ruota il locale sistema dei prezzi; esso indica i compensi compatibili con un livello di redditività per i terzisti tale da lasciare margini per gli investimenti attraverso i quali garantire la riproduzione della base produttiva<sup>42</sup>.

Sulla base di questi valori di riferimento gli operatori economici prendono le loro decisioni, di breve e di lungo periodo, considerando che, da una parte è sempre possibile l'intervento da parte delle associazioni di categoria che sono tenute a far rispettare ai propri aderenti il contenuto degli accordi, dall'altra che in questo contesto è più semplice la costruzione e il monitoraggio della propria reputazione.

---

<sup>42</sup> "...le tariffe così definite (..) appartengono al <nucleo intimo> della regolazione dinamica del sistema locale in azione", Becattini G. "Prato nel mondo che cambia (1954-1993)" (op. cit.).

Gli accordi tariffari, infatti, prevedono che sia di competenza degli organismi stipulanti la soluzione delle controversie che dovessero sorgere tra le imprese in merito alla applicazione degli accordi stessi. Questo significa che esse hanno, insieme alla possibilità di promuovere azioni di tipo conciliativo volte al recupero dei compensi non concessi, anche quella di monitorare costantemente, sulla base delle segnalazioni dei propri aderenti, e di diffondere nel sistema, ad esempio attraverso il ricorso a campagne di stampa, le informazioni circa la reputazione dei vari imprenditori.

Da questa prospettiva emerge che le associazioni di categoria sono chiamate ad assolvere un compito di controllo istituzionalizzato circa i comportamenti dei soggetti che rende più incisiva, quindi maggiormente credibile, la sanzione dei comportamenti opportunistici, e, per questa via più stabili gli accordi tariffari.

E' bene sottolineare, a questo proposito, che gli operatori locali, sulla base della conoscenza dell'andamento del mercato del prodotto e della stagionalità della produzione, hanno interiorizzato norme di comportamento che considerano normale, quindi tale da non richiedere un intervento sanzionatorio e compatibile con una reputazione favorevole, la riduzione delle tariffe nelle fasi di domanda stagnante, per motivi congiunturali o stagionali; l'importante è che queste tariffe non siano tali da penalizzare in maniera eccessiva il tessitore. Ne deriva che i prezzi effettivamente applicati oscilleranno di continuo rispetto ai valori contrattati, ma con una oscillazione contenuta dalla possibilità di intervento delle associazioni e dall'obiettivo di preservare il proprio capitale di reputazione.

Questo norme di comportamento individuali nella determinazione dei prezzi delle lavorazioni ci sembrano efficacemente sintetizzate dall'affermazione di un impannatore intervistato nel corso della ricerca:

“certo alle tariffe mi adegua anch’io, non è che regalo, però non strozzo, c’è un po’ di differenza, fatta 100 la tariffa media, chi strozza da 50, io darò 80 perché altrimenti il mercato mi mette fuori.”

Ora, sebbene il possesso di una reputazione favorevole sia importante per tutti gli imprenditori che operano nel contesto pratese, esso costituisce un capitale di particolare importanza per quelli che sono interessati alla costituzione e al mantenimento di rapporti stabili con le proprie controparti e questi sono identificabili proprio con le figure produttive maggiormente proiettate verso la conquista di segmenti di mercato più alti. Per cui rendendo più efficace la sanzione basata sul movente reputazionale, e di conseguenza più credibili gli impegni presi dagli imprenditori, anche per questa via il sistema degli accordi tariffari ha indubbiamente orientato l’evoluzione del sistema pratese verso la diversificazione per qualità dei propri prodotti.

Riassumendo quanto detto fino ad ora, in una maniera che è adesso impossibile stabilire quanto volontaria e consapevole, con l’aderire a questa modalità di regolazione dei propri rapporti di scambio, gli imprenditori pratesi, committenti e subfornitori, hanno di fatto mutato la natura del processo concorrenziale locale e orientato l’evoluzione dell’intero sistema; nel rendere disponibile con la riduzione della competizione di prezzo un surplus che viene suddiviso, attraverso il sistema dei prezzi, fra i soggetti collocati nei diversi snodi della filiera produttiva, tale modalità ha consentito alle imprese di avviare una strategia di diversificazione verticale, volta al posizionamento sui segmenti superiori del mercato, che ha generato lo specifico vantaggio competitivo del distretto tessile pratese, sottraendolo, nel contempo, al rischio rappresentato dalla competizione proveniente dai paesi con un inferiore costo del lavoro.

Probabilmente è proprio questo complesso di convergenze di interessi, di breve e di lungo periodo, fra artigiani tessitori e industriali committenti, che ha permesso di saldare l’evoluzione del sistema produttivo locale con le pressioni e

le opportunità offerte dal mercato esterno, a rendere sostenibile nel tempo gli accordi sulle tariffe.

Il ruolo tratteggiato delle tariffe nel contesto del distretto tessile pratese appare ancor più evidente negli anni successivi a quelli della sua formazione e decollo. E' infatti a partire dagli anni '70 che il processo di progressiva differenziazione in senso verticale e orizzontale della produzione, al quale corrisponde un orientamento sempre più deciso verso i "mercati sempre più ricchi ed esigenti dell'Europa Occidentale e del Nord America"<sup>43</sup>, subisce una forte accelerazione.

Questa evoluzione è la risultante delle scelte strategiche effettuate dai singoli lanifici locali che, per allentare la forte competizione dei concorrenti pratesi, e per sfuggire a quella, potenziale, rappresentata dai sistemi di offerta localizzati nei paesi a basso costo del lavoro, avviano una politica di differenziazione per varietà e per qualità dei loro prodotti, introducendo nuove fibre e nuove tipologie di tessuti e di filati, e innalzando la qualità del prodotto. Offrendo un servizio maggiore, in termini di velocità dei tempi di consegna e adattabilità alle sue richieste, e/o prodotti migliori, per caratteristiche intrinseche e contenuto di moda, al cliente confezionista, queste imprese tendono a spostarsi verso i segmenti più alti del mercato del tessile, dove la concorrenza di prezzo, seppure sempre presente, è indubbiamente meno stringente e sono possibili superiori margini di profitto.

E' in questa fase che in misura maggiore si avverte a livello locale la necessità di una decisa capacità di investimento e della strutturazione di rapporti di squadra tra le imprese finali e terziste. La differenziazione in senso verticale della produzione (e delle imprese finali) pratese richiede la presenza di una

---

<sup>43</sup> Cfr. Bellandi M., Romagnoli M. "Prato e l'industria tessile" in *Lo sviluppo regionale nell'economia europea integrata - il caso toscano*, (a cura di) Leonardi R. - Nanetti R.Y., Venezia, 1993, p. 194.

capacità produttiva maggiormente qualificata, in grado di approntare velocemente le produzioni richieste, flessibile nel cambiare la tipologia dei tessuti, garantendo livelli qualitativi più alti. Per quel che riguarda il settore della tessitura, questa esigenza si traduce nella necessità di avere telai più veloci, maggiormente versatili, tali da consentire il passaggio alla lavorazione di tessuti composti da fibre differenti, insieme a una manodopera più qualificata in grado di collaborare con il committente non soltanto nella esecuzione degli ordinativi, ma anche nella fase di progettazione o, più spesso, di industrializzazione del prodotto.

In questa fase determinante di trasformazione allora viene a porsi con forza maggiore il problema dell'incentivazione della attività di investimento delle imprese di tessitura<sup>44</sup>, la cui portata emerge già chiaramente anche in sede di contrattazione collettiva: con il rinnovo dell'accordo del 1976 infatti le organizzazioni stipulanti convengono di costituire una commissione paritetica incaricata di:

*acquisire elementi conoscitivi sulla situazione del settore per le opportune valutazioni e per individuare iniziative e criteri idonei a favorire l'ammodernamento del settore stesso.*

I dati a nostra disposizione evidenziano come negli anni che vanno dal 1975 al 1985 nell'area pratese le imprese di tessitura abbiano risposto positivamente a questa esigenza attraverso una azione di ammodernamento dei telai molto intensa: i telai automatici o semiautomatici, che nel 1975 costituivano

---

<sup>44</sup> A questo proposito ci sembra interessante riportare quanto affermato da un interlocutore dell'Unione Industriale Pratese intervistato nel corso della ricerca: " Nel periodo in cui il parco telai era ancora inadeguato alle esigenze del settore produttivo, anche in termini di crescita dimensionale e qualitativa. In quel periodo anche per incentivare il rinnovo della macchine la crescita delle tariffe ha avuto una dinamica più accentuata. C'era l'esigenza di irrobustire le tessiture artigiane, farle crescere qualitativamente e strutturalmente, tecnologicamente. Quindi c'era questo incentivo che serviva a dare una spinta al rinnovamento".

il 20-25% del totale erano nel 1985 il 74%<sup>45</sup>, con un guadagno in termini di efficienza rilevante, considerando che un telaio automatico consente rispetto a un tradizionale telaio a navetta un aumento potenziale di redditività del 50% sui tessuti cardati e dell'88% sui pettinati<sup>46</sup>.

Indubbiamente nel determinare questa evoluzione lo strumento tariffario ha svolto un ruolo centrale: nel periodo 1976/79 le tariffe variano in sintonia con il tasso di inflazione, permettendo alle imprese terziste che hanno investito di internalizzare i conseguenti guadagni di produttività. Una riduzione, in termini reali, delle tariffe si verifica soltanto negli anni successivi, durante i quali diventa possibile anche ai committenti di sfruttare la maggiore produttività degli impianti, e di compensare, in questo modo, i maggiori oneri sostenuti negli anni precedenti..

Se questa lettura è corretta, allora lo strumento tariffario ha costituito per tutti quegli anni un meccanismo di incentivazione verso gli investimenti fondamentale, che attraverso una oculata redistribuzione nel tempo dei costi e dei profitti ha facilitato l'ammodernamento tecnologico dell'intero sistema produttivo locale.

Meccanismo che ha dei significativi paralleli con le strategie seguite da grandi imprese nei riguardi dei propri subfornitori. La Benetton, ad esempio, incentiva i propri subfornitori di fase riconoscendo loro dei compensi più alti della media qualora i maggiori profitti siano riutilizzati da questi per perseguire un costante miglioramento degli impianti; i maggiori costi sopportati dall'impresa committente vengono poi recuperati successivamente grazie alla maggiore produttività delle imprese di fase<sup>47</sup>.

A supplire all'assenza di una impresa che gode di una sostanziale situazione di oligopsonio, in grado di orientare ed indirizzare con le proprie scelte l'evoluzione dell'intero sistema produttivo, troviamo nel contesto pratese un

---

<sup>45</sup> Cfr. Consorzio Centro Studi "Relazione annuale sull'economia e l'occupazione nell'area pratese", Prato 1986, p. 53. Il rinnovamento tecnologico del parco macchine delle tessiture sembra aver avuto inizio a partire dagli anni 70 e abbia conosciuto un ritmo particolarmente sostenuto nella seconda metà del decennio: all'inizio del decennio la quasi totalità dei telai era a navetta, mentre nel 1981 erano automatici o semiautomatici il 60%, Cfr. D'anna R., Ganugi, P. "Indagine sulle aziende artigiane di tessitura dell'area tessile pratese", Prato, 1981, p. 38.

<sup>46</sup> Questi dati sono calcolati in Nomisma (op. cit.), p. 27.

<sup>47</sup> Cfr. Nardin G. "La Benetton: strategie e struttura di un'impresa di successo", Roma, 1987.

meccanismo di regolazione collettiva che generalizza gli incentivi a tutte le imprese locali favorendone l'attività di investimento. Questo meccanismo sembra aver dato i risultati desiderati se è vero che uno studio realizzato dalla C.E.E. aveva rilevato a Prato all'inizio degli anni '80 nel corso di un'indagine sul livello tecnologico della tessitura nei vari paesi, una incidenza di telai senza navetta sul numero totale dei telai pari al 61%, contro il 14% di Francia e Gran Bretagna e il 16% della Germania<sup>48</sup>.

### *5.3 L'evoluzione del contenuto degli accordi tariffari*

Dagli anni che hanno visto l'inizio della regolazione tariffaria a oggi il distretto tessile pratese ha conosciuto profondi cambiamenti che, sebbene abbiano mantenuto intatti i canoni del modello organizzativo tipicamente distrettuale, sotto molti aspetti ne hanno ridisegnato il funzionamento. A nostro avviso il motore fondamentale di questi cambiamenti va identificato con il processo di progressiva diversificazione per qualità e per varietà della produzione che ha indotto, in una relazione dialettica difficile da definire in termini di causa e effetto, una decisa articolazione e segmentazione dei mercati di fase che ha ridefinito la natura delle relazioni tra committenti e terzisti.

Da questi cambiamenti non potevano naturalmente essere immuni gli accordi sulle tariffe i cui contenuti nel corso degli anni sono andati progressivamente cambiando; infatti, se la contrattazione collettiva nasceva dal perseguimento di un obiettivo di coordinamento e di razionalizzazione dei rapporti di scambio fra imprese finali e imprese di fase, la regolazione di questi ultimi doveva necessariamente tenere conto delle diverse sollecitazioni cui erano sottoposti gli scambi che gli operatori intraprendevano nel corso della loro attività

---

<sup>48</sup> Cfr. Relazione di Lucchesi A. in *Qualificazione innovazione e sviluppo dell'economia dell'area*



produttiva, dei problemi che nascevano per una regolazione efficiente che consentisse di ottenere gli effetti desiderati.

Un primo macroscopico elemento di cambiamento che emerge è costituito dalla articolazione dello schema delle tariffe, che nel periodo che va dal 1959 al 1985 va progressivamente complessificandosi passando da un'unica tariffa per articolo a più tariffe ottenute differenziando le lavorazioni sulla base del numero dei colpi per decimetro, dei licci, del titolo. Chiaramente questa articolazione altro non è se non il riflesso della diversificazione delle produzioni locali.

Ma accanto a questa maggiore articolazione del tariffario è possibile evidenziare come, nel corso degli anni '70 e '80, una attenzione particolare venga posta a regolamentare anche i costi dei fermi macchina e dei riattrezzaggio dei telai. La maggiore variabilità della produzione, unita alla tendenza alla riduzione del quantitativo medio dell'ordinativo aumenta l'incidenza sulla attività complessiva della impresa di tessitura dei fermi e dei riattrezzaggio delle macchine, i quali di conseguenza aumentano il loro peso nella determinazione della redditività delle imprese terziste.

Fermo restando che per la realizzazione di campioni, dove questi costi hanno la loro massima incidenza, viene previsto fin dall'inizio che i compensi debbano essere tali da soddisfare pienamente le parti, il problema dei costi maggiori connessi alle serie produttive brevi viene risolto prima riconoscendo delle maggiorazioni di costo per la tessitura di subbiato (catene di ordito) inferiori ai 250 metri, quindi stabilendo un compenso fisso per l'avviatura delle tele.

Ma al di là di questi aspetti, a nostro giudizio gli elementi di cambiamento più interessanti che hanno caratterizzato negli ultimi anni l'evoluzione della contrattazione collettiva riguardano la soluzione di due ordini di problemi: la

ricerca di una maggiore elasticità nella regolamentazione dei rapporti di subfornitura e la codifica di norme per la soluzione delle controversie tra le parti.

### *5.3.1 La ricerca della flessibilità contrattuale*

Le strategie di diversificazione in senso verticale della produzione messe in atto dalle imprese finali oltre ad aver comportato, come abbiamo visto, un generale consolidamento della struttura produttiva, ha indotto una segmentazione all'interno dei mercati di fase. Le imprese di tessitura che nel corso degli anni hanno irrobustito in maniera più decisa la loro dotazione tecnologica si trovano in una condizione di maggiore redditività, in grado di lavorare con costi unitari minori, di realizzare prodotti con un elevato contenuto qualitativo e con una migliore organizzazione della produzione. Sono queste imprese a costituire i partner ideali per i committenti che si dirigono verso i segmenti più alti del mercato. Accanto ad esse convivono le tessiture meno attrezzate dal punto di vista tecnologico e organizzativo orientate verso produzioni più tradizionali, dirette a fasce di mercato più basse.

La coesistenza di imprese di tessitura con strutture di costi differenti pone dei forti limiti alla efficienza di una regolazione unica delle tariffe di tessitura, e dalla seconda metà degli anni '80 alle associazioni di categoria si pone con forza il problema della ricerca di una maggiore elasticità nella regolazione delle lavorazioni di tessitura, tale da consentire di discriminare per le diverse realtà aziendali presenti nel mercato di fase.

In questa prospettiva, nell'accordo del 1985 viene concordato un *Protocollo Aggiuntivo* nel quale le parti convengono di costituire una

“Commissione paritetica incaricata di individuare le condizioni di organizzazione del lavoro e di effettivo

recupero di produttività che consentano l'introduzione nelle tariffe di condizioni di elasticità e di autonomia negoziale a livello aziendale”.

Negli accordi successivi del 1987 e del 1989 questi elementi di autonomia negoziale vengono introdotti definendo delle “*Condizioni di elasticità tariffaria*”, che prevedevano, per commesse di grandi quantitativi e con assegnazione continuativa di lavoro, la possibilità di concordare riduzioni fino ad un massimo del 18% rispetto alle tariffe normali. A partire dagli accordi del 1991 l'ambito della autonomia negoziale viene ulteriormente ampliato sostituendo alle “*Condizioni di elasticità tariffaria*” le “*Clausole di autonomia contrattuale*” che prevedeva la possibilità per le imprese committenti e terziste di derogare alle condizioni stabilite dall'accordo collettivo qualora esista “un giustificato motivo nelle condizioni complessive della commessa di lavorazione o del rapporto tra lanificio committente e azienda terzista”. I contratti diretti così definiti “costituiranno una regolamentazione unitaria e inscindibile, esclusiva della applicazione di ogni disposizione dell'Accordo Economico Collettivo”.

Le associazioni di categoria introducendo queste clausole riconoscono piena autonomia negoziale ai soggetti, qualora questi identifichino una maggiore convenienza a una regolazione ad hoc del proprio rapporto di scambio, di breve e di lungo periodo, vincolando le aziende soltanto alla forma del loro accordo, che deve risultare da un atto scritto, il quale va notificato dal committente a una delle Associazioni Artigiane<sup>49</sup>.

L'introduzione di queste clausole di fatto ratifica l'esistenza di realtà produttive e di rapporti di scambio diversificati all'interno del sistema tessile locale: alcune imprese, data la loro struttura dei costi di produzione, possono trovare conveniente lavorare ad una tariffa inferiore rispetto a quella normale,

---

<sup>49</sup> L'obbligo della notifica viene a decadere negli accordi siglati successivamente al 1991.

avendo come contropartita un flusso maggiore di ordinativi. In questo modo diventano patrimonio di tutti i soggetti posti lungo la filiera produttiva i guadagni in termini di redditività scaturiti dalle scelte di investimento di quelle imprese: in modo particolare le imprese committenti che in maniera più convinta avevano favorito il consolidamento della struttura produttiva del proprio parco tessitori, vedevano ora riconosciuta la possibilità di internalizzare i guadagni derivanti dalla strategia seguita nei confronti dei subfornitori.

In questo quadro, le tariffe contrattate continuano a essere il riferimento comune per tutte le imprese, ad indicare il livello normale dei compensi per le lavorazioni per una parte rilevante dei tessitori, tale da assicurare loro margini di profitti compatibili con la riproduzione della base produttiva e da incentivarne la corsa verso l'alto dei segmenti di mercato, ma la consapevolezza che ormai non esiste più una impresa rappresentativa sulla quale calcolare i compensi validi per tutti, porta al riconoscimento della possibilità e dei vantaggi connessi a una regolamentazione concordata faccia a faccia dai singoli contraenti.

### *5.3.2 L'evoluzione delle procedure per la soluzione delle controversie*

Come abbiamo già detto, gli accordi collettivi derivano la loro efficacia dall'intervento delle associazioni stipulanti che "si impegnano a garantire l'applicazione e la corretta gestione dell'Accordo collettivo": fin dagli anni '60 è infatti previsto che siano loro stesse le titolari di ogni azione in merito all'esame e alla interpretazione di ogni clausola dell'accordo nonché alla soluzione di eventuali controversie fra terzista tessitore e industriale che insorgano in merito alle norme contenute nell'accordo.

Nel corso degli anni '80 le forme dell'intervento delle associazioni sono regolate prevedendo la costituzione di una Commissione costituita dalle

organizzazioni alla quale deferire, a fini conciliativi, “le questioni non risolte tra ditta committente e tessitura artigiana”. Tali questioni possono riguardare non soltanto il livello dei compensi effettivamente praticati, ma anche le contestazioni in merito alla qualità delle lavorazioni effettuate. Gli eventuali difetti sulle lavorazioni infatti comportano delle multe che i tessitori devono pagare ai committenti e l'utilizzo arbitrario delle contestazioni può determinare una riduzione delle tariffe effettivamente pagate<sup>50</sup>.

La costituzione di una Commissione ad hoc, nella quale sono presenti artigiani e industriali con le competenze tecniche necessarie per giudicare sulle responsabilità di eventuali difetti di lavorazione vuole costituire una garanzia per il corretto uso delle contestazioni.

Abbiamo già detto anche che la logica dell'attribuzione del potere di intervento alle associazioni di categoria, potendo queste promuovere con più incisività rispetto alle singole imprese le azioni di recupero sulle tariffe non concesse e potendo sfruttare con più efficacia il movente reputazionale, risponde alla necessità di garantire con forza maggiore il rispetto degli accordi tariffari.

Ora, la sostenibilità degli accordi tariffari è minata dall'insorgere di crisi profonde e durature del mercato esterno: infatti quando le crisi sono temporanee, legate a un fenomeno congiunturale o alla stagionalità della produzione, l'incentivo verso l'adozione di comportamenti opportunistici volti a sfruttare le temporanee situazioni di vantaggio nel potere contrattuale da parte dei committenti è temperato dalla previsione di una ripresa futura, quando questi avranno bisogno di una grande capacità produttiva e i criteri di selezione dei

---

<sup>50</sup> A questo proposito ci sembra interessante riportare quanto affermato dagli interlocutori delle associazioni artigiane sentiti nel corso della ricerca: “E’ possibile identificare una relazione fra i tipi di vertenza messa in atto e il ciclo economico : quando il mercato è basso nessuno protesta per le tariffe, mentre ci sono molte vertenze per quel che riguarda le contestazioni, perché al committente non gli va bene nulla (e neanche al confezionista), quindi aumentano le vertenze testa a testa per le contestazioni; quando il mercato tira, e tutti accettano tutto, allora aumentano le contestazioni per le tariffe, perché tutti vogliono essere pagati di più”.

tessitori sono tali da privilegiare quei committenti che nelle fasi depresse non hanno forzato eccessive riduzioni tariffarie. Chiaramente, in situazioni di crisi più profonde e durature questo meccanismo viene a cadere e la spinta a deviare dalle regole è molto più forte; in queste fasi è lo stesso sistema tariffario a essere messo in discussione in quanto la concorrenza fra committenti, in un mercato che si restringe in maniera permanente, diventa più serrata, e lo stesso interesse a una regolamentazione collettiva, insieme alla richiesta del rispetto dei termini pattuiti, viene fortemente indebolito sia per i committenti che per i terzisti.

Come è noto a partire dalla seconda metà degli anni '80 e fino ai primissimi anni novanta il sistema tessile pratese è interessato da una fase di profonda crisi e ristrutturazione che si ripercuote sulla base produttiva determinando una forte contrazione nel numero delle imprese presenti. Questa fase coincide con un repentino calo della domanda internazionale di prodotti cardati, che, nonostante la tendenza già avviata verso la differenziazione del prodotto, ancora costituiva la parte più cospicua della produzione locale.

Durante questi anni non soltanto le tariffe contrattate subiscono crescite molto contenute (nel periodo 1985-91 crescono poco più del 12% contro una crescita dell'indice dei prezzi al consumo di oltre il 40%), ma anche le tariffe effettivamente applicate nelle transazioni sono notevolmente più basse di quelle ufficiali.

La ripresa delle esportazioni nel biennio 1991-92 segnala la fuoriuscita del sistema da questa fase di profonda crisi.

Gli accordi tariffari siglati nel 1992 segnano un punto di discontinuità per quel che riguarda il problema del controllo e della sanzione dei comportamenti delle imprese in merito alla applicazione delle tariffe: infatti negli accordi di quell'anno viene introdotta una Dichiarazione d'Intenti che prevede che:

qualora le aziende artigiane di tessitura o le Associazioni di categoria stipulanti ritengano che le tariffe di fatto e comunque praticate da un committente siano ingiustificatamente penalizzanti, potranno sottoporre il caso all'esame della Commissione (...), al fine di ricercare una soluzione conciliativa con la presenza delle aziende interessate [*corsivo nostro*].

Questa dichiarazione nell'assegnare alle associazioni di categoria il potere di promuovere, indipendente da una specifica richiesta dei tessitori, nei confronti dei committenti, ha l'effetto di ampliare di fatto la loro sfera di intervento nei confronti dei comportamenti dei soggetti produttivi.

Negli anni successivi, sulla base di questi maggiori poteri e sfruttando il concomitante consolidarsi della ripresa del tessile pratese, le associazioni rappresentanti degli artigiani tessitori intraprendono una massiccia campagna per il recupero delle tariffe non concesse negli anni precedenti. Nel biennio 1994/95 vennero avviate dalle associazioni di categoria 120 vertenze per le tariffe, il 90% delle quali ebbe un esito positivo, con un recupero medio del 7% che portò circa 12 miliardi di lire agli artigiani<sup>51</sup>.

Gli obiettivi di questa campagna ci sembrano evidenti: da una parte provvedere al recupero delle tariffe consentito dalla situazione favorevole determinata dalla ripresa del sistema produttivo, dall'altra ripristinare attraverso il meccanismo reputazionale il rispetto degli accordi collettivi, minato dalla crisi prolungata degli anni precedenti.

---

<sup>51</sup> L'azione di recupero delle tariffe fu preceduta da una campagna stampa volta a rendere pubblici i nomi dei lanifici scorretti, identificati sulla base di una istruttoria condotta dal *Comitato di Coordinamento delle Lavorazioni Terziste*, del quale facevano parte la CNA e la Confartigianato di Prato e Pistoia, rappresentanti di tutti i terzisti, non solo delle tessiture, il Consorzio Lavorazioni Tessili che raccoglie circa 70 filature cardate di tipo industriale e la Sezione delle Tessiture Industriali della Confindustria. Le informazioni relative a queste vertenze ci sono state fornite nel corso del colloquio con i rappresentanti degli artigiani.

#### *5.4 Le tendenze attuali della contrattazione collettiva: il “gentlemen’s agreement”*

Il 1997 costituisce senza dubbio un punto di svolta nella vicenda della regolazione collettiva delle condizioni del rapporto di subfornitura, non soltanto per quel che riguarda la tessitura, ma tutte le lavorazioni c/terzi del ciclo tessile. Nel settembre di quest’anno infatti accanto al rinnovo dell’accordo sulle tariffe di tessitura ne viene siglato un altro dai rappresentanti delle associazioni dei committenti e dei terzisti che riguarda tutte le lavorazioni del ciclo produttivo, che definisce delle norme di comportamento alle quali le parti devono attenersi per raggiungere criteri di correttezza e di attenzione tali da garantire una maggiore collaborazione interaziendale fra i soggetti produttivi locali.

Per quel che riguarda le tariffe di tessitura, il nuovo accordo prevede un cambiamento di prospettiva radicale, che sembra concludere l’itinerario iniziato nel corso degli anni ’80: le organizzazioni stipulanti infatti sanciscono il principio generale che i rapporti di tessitura siano regolati “attraverso la diretta e libera pattuizione fra le imprese industriali committenti e le tessiture artigiane”. Alle imprese dunque viene riconosciuta la massima autonomia contrattuale, vincolandole soltanto al rispetto della forma dell’accordo che deve risultare da un atto scritto, nel quale siano stabiliti quantità e prezzo della lavorazioni nonché i termini di pagamento. Soltanto qualora le imprese non vogliano arrivare a un accordo bilaterale specifico sono applicabili le norme e i compensi fissati dall’accordo collettivo.

Ma la nuova regolazione delle relazioni tra industriali committenti e terzisti tessitori d’ora in poi va inquadrata sullo sfondo del nuovo accordo siglato che come abbiamo anticipato regola nei suoi termini generali tutte le relazioni di subfornitura nel contesto del sistema tessile pratese.



La preoccupazione maggiore che ha guidato gli operatori nella definizione di questo accordo sembra essere stata quella di ridurre al massimo, attraverso la costruzione di un insieme appropriato di strumenti, i margini di indeterminatezza presenti nelle relazioni tra i soggetti produttivi, per contenere il più possibile l'insorgere di comportamenti opportunistici e di contenziosi e raggiungere contestualmente maggiori standard qualitativi nella produzione.

Si è già detto come il problema delle contestazioni in merito alla qualità delle lavorazioni effettuate costituisce un aspetto delicato nel rapporto di subfornitura. Date la natura del prodotto e le modalità del processo produttivo, che prevede nelle sue diverse fasi l'intervento sul medesimo articolo di più soggetti, individuare la precisa responsabilità di una qualche difettosità può diventare un compito piuttosto arduo.

Una parte considerevole delle difettosità, infatti, è di tipo occulto e si manifesta soltanto nelle fasi successive del processo produttivo: ad esempio, un cattiva filatura il più delle volte si evidenzia nella tessitura o nel finissaggio delle tele, così come una errata tensione dei fili di una catena di ordito può manifestarsi in tessitura; difetti di tessitura analogamente si evidenziano il più delle volte soltanto in fase di finissaggio.

La difficoltà ad identificare con certezza la responsabilità e l'insorgere di difetti nelle lavorazioni oltre a rendere possibili comportamenti opportunistici fra le parti nel rapporto di scambio, pone problemi sempre più pressanti agli operatori alla luce della centralità che la qualità rivesta nelle produzioni tessili pratesi.

I clienti dei lanifici locali infatti richiedono in maniera sempre più frequente i controlli di qualità sui prodotti forniti con il risultato di imporre ai produttori l'adesione a standard qualitativi maggiori di quelli del passato; inoltre, data la ristrettezza dei tempi del processo produttivo, l'insorgere di difetti nel corso delle lavorazioni, e la necessità di doverle svolgere una seconda volta,

rischia di comportare ritardi nei tempi di consegna stabiliti dagli accordi con i clienti, e il pagamento di penali da parte dei lanifici.

Se la qualità e la rapidità dei tempi di consegna si costituiscono come le variabili competitive sulle quali fa leva il sistema tessile pratese, la progressiva riduzione della difettosità diventa allora un obiettivo strategico da conseguire per tutti i soggetti produttivi, attraverso un'armonizzazione dei loro comportamenti in un quadro di regole il più chiaro possibile che li responsabilizzi incentivandoli al perseguimento di alti standard qualitativi e di atteggiamenti corretti, nella consapevolezza che senza la correttezza e la chiarezza nei comportamenti l'obiettivo comune di innalzare verso l'alto la qualità della produzione non può essere raggiunto<sup>52</sup>.

Nel discutere e siglare questo accordo le organizzazioni di categoria sembrano essere consapevoli dell'importanza di un intervento collettivo coordinato per aiutare, attraverso la fissazione di norme e di procedure valide per tutti, l'intero sistema produttivo nel necessario spostamento verso l'alto dei segmenti di mercato. Nella consapevolezza che, come in passato, i comportamenti individuali dettati dalle situazioni di mercato, con i margini per comportamenti opportunistici che questo lascia, alla lunga possano portare ad un progressivo deterioramento dell'intero sistema produttivo.

Sullo sfondo di questa problematica generale, se passiamo ad una analisi puntuale dell'accordo, vediamo che, anticipando per molti versi quella che sarà la legge nazionale sulla subfornitura, "al fine di garantire trasparenza e certezza nell'ambito del rapporto di lavorazione", il primo punto prevede la formalizzazione della commessa di lavorazione, imponendo la redazione di un

---

<sup>52</sup> L'enfasi attribuita nell'accordo in questione al tema della correttezza dei comportamenti è testimoniata in maniera significativa anche dal fatto che esso venga informalmente chiamato *gentlemen's agreement*.

documento scritto nel quale siano contenuti alcuni degli elementi sostanziali della commessa: prezzo, termini di pagamento e di consegna della merce.

Riguardo al contenimento dei difetti di lavorazioni le organizzazioni di categoria, oltre a impegnarsi a sensibilizzare gli associati sui problemi della qualità e “a studiare, a livello di fase, procedure finalizzate al miglioramento della qualità”, concordano sulla necessità di diffondere la pratica del controllo di qualità sulle singole lavorazioni. Inoltre, relativamente al tema dello svolgimento della soluzione delle controversie riguardanti il tema della difettosità delle lavorazioni, le organizzazioni si rendono disponibili, con l’ausilio anche dello Sportello di conciliazione costituito, secondo una recente legge, dalla Camera di Commercio, a svolgere una azione conciliativa fra le parti. Qualora questa soluzione non abbia esito positivo “le parti potranno dar vita a un arbitrato irrituale, nella consapevolezza che questo è lo strumento che meglio risponde all’esigenza di risolvere le controversie con professionalità e rapidità”, arbitrato il cui regolamento verrà definito dalle organizzazioni stesse.

L’accordo si preoccupa inoltre di costruire un insieme di “strumenti per la salvaguardia del sistema da comportamenti non conformi”. A questo scopo viene prevista la costituzione di un Collegio, costituito in maniera paritetica da rappresentanti dei committenti e dei subfornitori, alle quali le imprese potranno rivolgersi qualora si ritengano danneggiate da comportamenti scorretti delle loro controparti. Nei termini più generali, l’intervento del Collegio può essere richiesto di fronte a comportamenti opportunistici che, oltre a danneggiare la singola impresa, sono tali da deteriorare il locale contesto competitivo. Da notare che in questa ottica infatti è previsto che l’azione di tutela del Collegio possa essere attivata, fra altri vari casi

*da denuncia formale e motivata contro l’impresa che pratici prezzi di vendita del prodotto palesemente incongrui, in conseguenza di*

*trattamenti e comportamenti abnormi praticati a danno dei subfornitori e/o derivanti dall'inosservanza di norme di legge.*

L'obiettivo che si vuole conseguire con questa norma è chiaramente quello di limitare il più possibile la spirale di una selvaggia concorrenza di prezzo fra i committenti praticata facendo leva sulla compressione dei compensi di lavorazione, nella consapevolezza che in questa fase evolutiva del sistema essa possa essere estremamente pericolosa bloccando la corsa verso uno stabile posizionamento nei segmenti superiori del mercato; le finalità dunque sembrano essere le stesse, anche se questa volta sono dichiarate in maniera più esplicita, che hanno guidato un po' tutta la storia della contrattazione collettiva delle tariffe di tessitura.

Anche in questo accordo gli strumenti di sanzione previsti fanno leva soprattutto sul movente reputazionale: infatti sulla base della gravità del fatto le sanzioni da applicare possono arrivare "fino alla pubblicizzazione del caso attraverso i canali di informazione e/o alla proposta di espulsione dalle Associazioni di appartenenza".

Da notare che, per rimuovere gli ostacoli che possono potenzialmente derivare dalla presenza di una situazione di marcato svantaggio nel potere contrattuale, nell'ambito di questo accordo le Organizzazioni si adopereranno per consentire il proseguimento della propria attività al subfornitore che, in virtù della propria azione venga a trovarsi privo di commesse.

Infine, per poter monitorare più efficacemente l'andamento dei diversi comparti del sistema, un ulteriore punto dell'accordo prevede la costituzione presso la Camera di Commercio di Prato di un osservatorio permanente dei prezzi praticati nel distretto per le lavorazioni più significative.

## **6. Conclusioni**

*di Daniela Bigarelli e Sebastiano Brusco*

### *6.1 Il distretto di Prato negli anni '90: articolazione e complessità della struttura produttiva*

#### *6.1.1 Una filiera completa*

Nel distretto di Prato l'industria tessile rappresenta il settore principale e di specializzazione dell'area, il settore che ha storicamente determinato la formazione di questo importante distretto industriale.

Prato, tuttavia, non è solo tessile, in quanto all'interno del distretto hanno un peso considerevole alcuni settori collegati, come quelli della maglieria e della confezione, ed è presente un comparto significativo come il meccano-tessile.

La presenza di questi settori, che si collocano a monte e a valle dell'industria principale, risale agli anni sessanta ma la loro evoluzione si differenzia nel tempo.

Nel caso della maglieria, il periodo di massimo sviluppo si registra nel corso degli anni settanta, al quale segue una fase di ridimensionamento che coinvolge sia gli anni ottanta che i più recenti anni novanta. L'industria dell'abbigliamento, invece, ha una crescita significativa soprattutto negli anni ottanta e, contrariamente a quanto accade in altri distretti italiani e a livello nazionale, questa continua a registrare un aumento del numero di imprese e degli addetti anche negli anni novanta.

Nel distretto di Prato i percorsi di diversificazione dall'originaria industria tessile hanno quindi radici lontane, e cominciano a manifestarsi in periodi in cui l'industria principale non è ancora interessata da fenomeni di crisi o di difficoltà.

Fra il 1971 e il 1981, grazie alla più rapida crescita della maglieria, il peso occupazionale della maglieria e confezione, all'interno della filiera tessile-

abbigliamento del distretto, aumenta dal 6% al 12% degli addetti. E nel corso degli anni ottanta, il ridimensionamento del settore tessile e la contemporanea crescita del comparto dell'abbigliamento portano il peso della maglieria e confezione intorno al 22-23% degli occupati complessivi.

Se l'industria tessile mantiene quindi la sua centralità all'interno del sistema produttivo pratese, il peso assunto dai settori a valle della filiera corrisponde a un numero di addetti paragonabile a quello di altri distretti italiani specializzati nella maglieria e confezione. Ciò equivale a dire che all'interno del distretto di Prato il settore della maglieria e confezione ha la stessa dimensione di un distretto come Carpi.

**Tab. 1 Imprese, addetti e fatturato del settore tessile abbigliamento nel distretto di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993**

	Industria tessile v.a.	Industria della maglieria e confezione v.a.	Totale tessile- abbigliamento v.a.
Imprese	5.946	2.414	8.360
Addetti	37.370	10.683	48.053
Fatturato (miliardi di lire correnti)	7.311	1.442	

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 2 Imprese per tipo di impresa nel settore tessile abbigliamento del distretto di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993**

	Industria tessile		Industria della maglieria e confezione		Totale Tessile-abbigliamento	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Imprese finali	768	12,9	591	24,5	1.359	16,3
Imprese di subfornitura	5.178	87,1	1.823	75,5	7.001	83,7
Totale	5.946	100,0	2.414	100,0	8.360	100,0

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

**Tab. 3 Addetti per tipo di impresa nel settore tessile abbigliamento del distretto di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993**

	Industria tessile		Industria della maglieria e confezione		Totale Tessile-abbigliamento	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Imprese finali	11.305	30,2	4.720	44,2	16.025	33,3
Imprese di subfornitura	26.065	59,7	5.963	55,8	32.028	66,7
<b>Totale</b>	<b>37.370</b>	<b>100,0</b>	<b>10.683</b>	<b>100,0</b>	<b>48.053</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

La dimensione assunta dai settori a valle, anche se minoritaria rispetto all'industria tessile, rende necessaria un'analisi dei percorsi di sviluppo del sistema produttivo pratese che non attribuisca pregiudizialmente a questi comparti un carattere marginale o secondario. Il percorso evolutivo che, nell'arco degli ultimi vent'anni, ha portato la maglieria e confezione a triplicare i propri addetti e a rappresentare quasi un quarto dell'occupazione del tessile-abbigliamento pratese, ha determinato un reale arricchimento, oltre che allungamento, della filiera produttiva, secondo modalità di crescita tipiche dei distretti.

Ciò significa che Prato non si trova attualmente a competere soltanto con altri distretti tessili, ma, data la dimensione assunta dai comparti a valle, compete anche con i distretti della maglieria e confezione.

Questa dimensione composita e poliedrica del distretto e la presenza dell'intera filiera produttiva del tessile-abbigliamento sono gli aspetti che caratterizzano ancora Prato nella seconda metà degli anni novanta.

Nel periodo 1995-97, le tendenze registrate nell'area mostrano il proseguimento della diminuzione delle imprese tessili e delle imprese di maglieria, e l'ulteriore aumento delle imprese della confezione.

### *6.1.2 L'industria tessile pratese*

#### *Il posizionamento di mercato*

Se fino ai primi anni ottanta l'industria tessile pratese ha registrato una continua crescita in termini di imprese, addetti, fatturato ed export, intorno alla metà di questo periodo il settore affronta una crisi di competitività e subisce un ridimensionamento non solo a livello di imprese e di occupati, ma anche in termini di produzione e di esportazioni.

In pochi anni le imprese tessili diminuiscono di oltre un terzo, e proporzionalmente i posti di lavoro. Le esportazioni flettono, a loro volta, e non solo in quantità ma anche in valore, con punte molto accentuate nel caso dei filati, ma significative anche in riferimento ai tessuti.

Questo trend negativo, che dalla metà degli anni ottanta prosegue fino ai primi anni novanta, nasconde tuttavia un processo di profonda trasformazione dell'industria tessile locale. Processo che non si esprime soltanto attraverso il ridimensionamento del settore, ma che assume la forma di un vero e proprio riposizionamento del distretto su produzioni e segmenti di mercato nuovi.

Questa evoluzione, che inizia nel corso degli anni ottanta, trova la sua massima espressione proprio negli anni novanta, quando le scelte di riposizionamento si allargano alla maggior parte delle imprese del distretto, modificandone significativamente l'offerta produttiva.

La trasformazione si è tradotta innanzitutto nella realizzazione di prodotti "nuovi" e nell'utilizzo di "nuovi" materiali, ma l'adattamento alle nuove esigenze del principale mercato di sbocco della produzione locale, rappresentato dal settore dell'abbigliamento, ha determinato anche altri significativi mutamenti.



Ciò che di rilevante è avvenuto all'interno del sistema tessile pratese è in effetti l'acquisizione di un nuovo orientamento al mercato, tendente a cogliere la complessità e la segmentazione della domanda, e a seguirne le continue e permanenti evoluzioni.

I cambiamenti avvenuti nel distretto riguardano, quindi:

- i prodotti, che sono molto più numerosi, diversificati e qualificati rispetto al passato, oltre che variabili nel tempo;
- i cicli produttivi, che sono molto più veloci ed accelerati;
- le serie di produzione, che sono più piccole e più variabili;
- la programmazione della produzione, che risente della maggiore incertezza e variabilità delle produzioni e della difficoltà a saturare stabilmente gli impianti.

La vera trasformazione del sistema tessile pratese consiste quindi nell'aver privilegiato una strategia di allargamento della gamma dei prodotti, piuttosto che di specializzazione su alcuni tipi di produzione, e un orientamento verso produzioni di piccole serie, legate all'evoluzione della moda e quindi molto variabili nel tempo.

Grazie a questa scelta, che ha richiesto a tutti gli attori del sistema produttivo locale investimenti, nuove competenze e cambiamenti organizzativi, Prato è stata in grado nel corso degli anni novanta di recuperare posizioni rispetto ai competitori nazionali.

Negli anni novanta il sistema tessile pratese recupera quote di mercato e, malgrado il numero delle imprese e degli addetti continui a diminuire, aumentano la produzione e le esportazioni sia in valore che in quantità.

Dal 1990 al 1996, Prato guadagna sulle altre aree tessili italiane, aumentando di due punti il proprio peso sulle esportazioni nazionali di filati, e di ben quattro punti sulle esportazioni nazionali di tessuti.

Attualmente il sistema tessile pratese è il primo esportatore nazionale nel campo dei tessuti, con una quota pari al 29% delle esportazioni italiane 1996, seguito da Como e dall'area cotoniera di Varese e Milano, con quote per entrambe pari al 15%.

Se si confronta Prato con le altre aree laniere italiane, come Biella e Vicenza, emerge la grande distanza che le separa, in quanto le esportazioni di tessuti di questi due sistemi produttivi rappresentano, rispettivamente, il 12% e il 3% del totale nazionale.

In riferimento ai filati, il sistema tessile pratese occupa invece la terza posizione a livello nazionale, con una quota sulle esportazioni italiane pari all'11%. Il primo esportatore nazionale di filati è rappresentato dall'area di Biella, che detiene una quota pari al 24%, seguita dall'area cotoniera di Varese e Milano con il 13% e da Bergamo con il 10%. Vicenza è invece al sesto posto con il 5% delle esportazioni nazionali.

Il cambiamento avvenuto nell'offerta produttiva del distretto, nel corso degli anni novanta, è visibile anche attraverso l'analisi dei prodotti esportati.

Nel 1996, il 52% dei tessuti esportati da Prato e il 57% dei filati è formato da prodotti realizzati con materiali diversi dalla lana.

In particolare, Prato è il primo esportatore nazionale di tessuti di origine vegetale, con una quota pari al 50% dell'export italiano; il primo esportatore di tessuti in lana, con una quota pari a circa il 43%; e il primo esportatore di tessuti artificiali e sintetici, con una quota intorno al 30% delle esportazioni nazionali.

Nell'ambito dei filati, è invece soltanto per quelli in lana che Prato detiene la seconda posizione nell'export nazionale, con una quota pari all'incirca al 22%. Il peso di Prato sull'export nazionale di questi prodotti è comunque meno della metà rispetto a quello detenuto dall'area di Biella.

Il processo di ampliamento della gamma dei prodotti e di allontanamento dalla tradizionale produzione laniera pratese, rappresentata dal cardato, è visibile nei dati relativi alla specializzazione delle imprese tessili locali.

Nel 1993, il peso del cardato all'interno della produzione pratese è pari soltanto al 34,6% del totale, e il nucleo principale è rappresentato dai prodotti realizzati con materiali diversi dalla lana, che hanno un'incidenza pari al 47%. Le produzioni in lana pettinata pesano, invece, per il 18,4%.

A Prato solo un terzo delle imprese e degli addetti dell'industria tessile lavora ancora esclusivamente prodotti cardati, mentre la maggioranza realizza prodotti diversi.

**Tab. 4 Imprese e addetti per tipo di specializzazione nel settore tessile del distretto di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993**

	Imprese		Addetti	
	v.a.	%	v.a.	%
Producono solo cardato	2.116	35,6	12.354	33,1
Producono altri prodotti	3.830	64,4	25.016	66,9
<b>Totale</b>	<b>5.946</b>	<b>100,0</b>	<b>37.370</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

### *Il sistema produttivo locale*

Negli anni novanta, malgrado il ridimensionamento subito, il sistema tessile pratese risulta ancora formato da un numero molto elevato di imprese, e da una accentuata divisione del lavoro. A fronte di circa 700 aziende che operano per il mercato finale, vi sono 5000 imprese che operano in subfornitura, e il 60% degli occupati lavora in aziende di quest'ultimo tipo, circa 26000 addetti su 37000 totali.

Le imprese di subfornitura sono prevalentemente specializzate per singola fase di lavorazione ed hanno una dimensione aziendale contenuta.

La maggior parte delle lavorazioni decentrate dalle imprese finali è inoltre affidata a subfornitori locali, e le stime relative al decentramento esterno al distretto mettono in evidenza valori ancora molto contenuti.

L'articolazione del sistema produttivo pratese è visibile attraverso la tavola successiva, nella quale possono essere riconosciute le diverse specializzazioni aziendali.

**Tab. 5 Imprese, addetti e fatturato per tipo di impresa nel settore tessile del distretto di Prato - Valori riferiti all'universo delle imprese - 1993**

	Imprese		Addetti		Fatturato (miliardi di lire correnti)
	v.a.	%	v.a.	%	
<i>Imprese finali</i>					
Produttori di filati	243	4,1	3.113	8,3	2.067
Produttori di tessuti	525	8,8	8.192	21,9	5.244
<i>Imprese di subfornitura</i>					
Filature	429	7,2	5.932	15,9	531
Roccatore/Ritorciture	1.100	18,5	2.779	7,4	132
Orditure	656	11,0	1.875	5,0	115
Tessiture	2.181	36,7	4.997	13,4	290
Controllo	100	1,7	993	2,7	47
Altre imprese monofase	49	0,1	322	0,9	17
Imprese plurifase	265	4,5	1.780	4,8	250
Tintorie/Rifiniture	398	6,7	7.387	19,8	1.025
<i>Totale distretto di Prato</i>	5.946	100,0	37.370	100,0	
<b>Addetti fuori distretto</b> <i>che operano nell'indotto</i>			1.800	4,6	
<i>Totale sistema tessile pratese</i>			39.170	100,0	

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del tessile abbigliamento toscano

Da questa tavola emerge chiaramente come nel sistema pratese siano presenti imprese specializzate in tutte le fasi del complesso ciclo produttivo tessile, e come il distretto presenti ancora forti caratteri di autocontenimento territoriale.

## *6.2 Le strategie seguite dalle imprese tessili del distretto negli anni novanta*

### *6.2.1 Diversificazione dei prodotti e dei mercati*

Nel corso degli anni novanta, l'aspetto più significativo delle strategie seguite dalle imprese finali che operano nel distretto di Prato è dato dalla progressiva diversificazione e ampliamento della gamma dei prodotti.

Il processo di diversificazione è presente sia a livello di tipi di prodotto che a livello di settori di destinazione. A Prato si producono filati per maglieria e filati per tessitura, tessuti per abbigliamento, per pelletteria, per calzature, per l'arredo della casa, per il settore dell'auto e per altri settori industriali. Nel distretto si realizzano anche prodotti di nuova concezione, che si basano sull'utilizzo di tecniche di produzione diverse da quelle tipiche del tessile. Si tratta in questo caso di una serie piuttosto ampia di articoli che vanno dai tessuti spalmati, ai floccati, ai tessuti non tessuti, realizzati con procedimenti in parte chimici, meccanici e termici; fino a comprendere prodotti, come i tessuti a pelo esterno, realizzati con processi produttivi molto simili a quelli del tessile.

Il processo di diversificazione della gamma produttiva non si esprime, tuttavia, soltanto attraverso la realizzazione di prodotti che richiedono cicli di produzione diversi da quelli tessili. Questi prodotti, in realtà, pur presenti

all'interno del distretto, rappresentano una quota ancora minoritaria della produzione locale.

La maggior parte della produzione pratese è, invece, rappresentata da prodotti realizzati con processi produttivi tessili e, in particolare, da prodotti destinati all'abbigliamento, che costituisce il settore di specializzazione dell'industria tessile pratese.

L'offerta produttiva del distretto destinata al settore dell'abbigliamento è estremamente ampia e comprende sia prodotti invernali che prodotti estivi, e prodotti realizzati con una molteplicità di fibre. Non solo, quindi, prodotti in lana, ma in cotone, viscosa, seta, lino, ecc. e in numerose mischie, derivanti dalla combinazione di queste fibre fra loro, e fra queste e le fibre sintetiche.

L'aspetto che meglio caratterizza l'industria tessile pratese, e che ne spiega l'evoluzione, è dato proprio da questo prevalente orientamento delle imprese finali verso prodotti destinati al settore dell'abbigliamento e verso produzioni legate alle tendenze ed all'evoluzione della moda.

La principale chiave interpretativa delle dinamiche che hanno caratterizzato il settore tessile nell'area, in questi ultimi anni, è rappresentata dalla scelta della maggior parte delle imprese finali di servire questo tipo di mercato.

L'orientamento delle imprese pratesi verso prodotti ad elevato contenuto moda è, infatti, all'origine del processo di differenziazione e in parte di diversificazione della gamma produttiva che caratterizza l'industria tessile locale. L'alternarsi delle tendenze della moda si traduce nella proposta di materiali di volta in volta diversi. Nei primi anni novanta, il tema dell'ecologia si è accompagnato all'utilizzo di materiali di aspetto naturale e rustico, come il lino, il cotone, la seta, ecc. Successivamente, la moda si è orientata verso prodotti più tecnici, come il nylon e il poliestere, legati al ritorno dello stile anni settanta. Attualmente, oltre al probabile ritorno delle fibre naturali, gli addetti del settore

parlano di fibre amiche dell'uomo, e cioè di materiali facili da portare e da mantenere, come, per esempio, le lane che vanno in lavatrice, oppure i tessuti che non si stirano.

Nel seguire queste evoluzioni del mercato dell'abbigliamento, i produttori pratesi hanno progressivamente inserito nei loro campionari prodotti "nuovi" per il distretto, ricevendo forti stimoli sia nella direzione della diversificazione delle produzioni che dell'innovazione vera e propria dei prodotti.

Una scelta strategica importante, che ha favorito la diversificazione dei prodotti dell'area, è rappresentata dall'inserimento delle collezioni estive. Dopo la crisi del prodotto cardato, avvenuta nel corso degli anni ottanta, numerose aziende hanno iniziato a diversificare la gamma attraverso la realizzazione di collezioni destinate ad entrambe le stagioni. Attualmente, la maggior parte delle imprese pratesi non produce più soltanto articoli invernali, ma realizza almeno due collezioni all'anno, una per l'autunno/inverno e l'altra per la primavera/estate.

La decisione della maggior parte delle imprese tessili pratesi di posizionarsi sul segmento dei prodotti legati all'evoluzione della moda e l'inserimento di prodotti primaverili ed estivi, ha determinato la necessità di utilizzare una molteplicità di fibre e materiali. Questa tendenza è così diffusa nell'area che l'immagine di Prato non appare più soltanto legata alla sua origine laniera, ma risulta ormai collegata alla capacità di lavorare anche altri tipi di fibre, e fibre molto diverse fra loro.

Questa capacità, come si dirà nel paragrafo dedicato alla subfornitura, è stata conquistata grazie alle strategie seguite dalle imprese di subfornitura locali, che hanno assunto una elevata competenza e specializzazione nel lavorare materiali diversi dalla lana.

A Prato, come si diceva, sono presenti anche imprese che non operano per il settore dell'abbigliamento, o per settori collegati al sistema moda come il

calzaturiero o le pelletterie. Si tratta di aziende che realizzano tessuti destinati al settore automobilistico, all'edilizia, al medicale, ecc., e che si caratterizzano generalmente per essere specializzate per tipo di prodotto e per essere più integrate rispetto alle imprese che lavorano per l'industria dell'abbigliamento.

Nel corso degli anni ottanta, ma soprattutto negli anni novanta, le imprese tessili pratesi hanno così acquisito nuove competenze, differenziando notevolmente il proprio percorso evolutivo da quello di altre aree tessili italiane che hanno invece mantenuto una forte specializzazione di prodotto.

Questa evoluzione ha richiesto un cambiamento di tecniche e di competenze che non sempre ha assunto caratteri di continuità con il passato. In molti casi l'utilizzo di nuove fibre e la realizzazione di nuovi prodotti ha rappresentato un vero e proprio spostamento della traiettoria tecnologica seguita dal settore.

Negli anni novanta, il distretto di Prato appare quindi come una sorta di grande officina dove è possibile realizzare una notevole varietà di prodotti, tale da rendere difficile l'individuazione di una specifica specializzazione produttiva. Esiste la Prato laniera che continua a produrre cardato, la Prato che realizza tessuti in lino, la Prato che lavora la viscosa e la seta, la Prato che produce floccati e spalmati, la Prato che realizza prodotti elasticizzati, ecc.

E' importante sottolineare come questa diversificazione produttiva non sia legata prevalentemente alla presenza di imprese specializzate nelle diverse tipologie di prodotto, ma derivi soprattutto dalle scelte di differenziazione della gamma di ogni singola impresa finale.

Parlare di differenziazione e di diversificazione dei prodotti, in riferimento al distretto di Prato, può tuttavia contribuire a dare un significato statico a quello che invece è un processo di continua innovazione di prodotto. L'abilità dimostrata in questi anni dalle imprese pratesi è, infatti, determinata dalla capacità di



adeguare costantemente il prodotto alle nuove esigenze del mercato, giocando sia sull'anticipazione delle tendenze, sia sulla ricerca di nuovi prodotti, che su un processo di adattamento imitativo.

All'interno del distretto, sono infatti contemporaneamente presenti aziende leader, all'avanguardia nello studio di nuovi prodotti o di prodotti con nuove prestazioni, e imprese che operano prevalentemente su innovazioni di tipo incrementale. Nell'insieme, il distretto si configura come una vera fucina di idee e di sperimentazioni, in cui la creatività trova il massimo di espressione proprio nella costante innovazione delle produzioni.

Nel caso dell'industria tessile pratese questo forte orientamento al prodotto significa anche forte orientamento al mercato. L'invenzione di nuovi prodotti e la capacità di lavorare prodotti sempre rinnovati e diversi, incontrando in realtà pochi limiti di carattere tecnologico e di competenze all'interno del distretto, esprimono chiaramente la capacità delle imprese finali pratesi non solo di interpretare le esigenze del mercato ma anche di saperne stimolare la domanda.

Nel distretto di Prato la capacità di interpretare e di seguire l'evoluzione delle mode e dei consumi si unisce quindi al sapere tecnico locale, producendo quel circolo virtuoso che sta alla base del successo di molti distretti italiani.

### *6.2.2 Diversificazione delle politiche di approvvigionamento*

L'orientamento al mercato e la conseguente ampiezza e variabilità della gamma dei prodotti lavorati hanno determinato dei cambiamenti nelle politiche di approvvigionamento delle imprese tessili pratesi.

Le tendenze che si sono verificate negli anni novanta sono riconducibili prevalentemente alla crescita degli acquisti di semilavorati e degli acquisti effettuati all'esterno del distretto.

Nella composizione degli acquisti realizzati dalle imprese finali, il peso dei semilavorati ha registrato una crescita costante, a scapito dell'incidenza delle materie prime. I semilavorati acquistati dalle aziende pratesi sono rappresentati prevalentemente da filati greggi, e in misura molto minore da tessuti greggi, e si riferiscono a prodotti che le imprese acquistano direttamente sul mercato da fornitori specializzati.

L'incremento dei semilavorati acquistati è legato principalmente all'utilizzo di filati diversi dalla lana, quali il cotone, il lino, la viscosa, la seta, ecc., ed è quindi da mettere in relazione con la crescita delle produzioni destinate alla stagione estiva e con la diffusione dell'uso di mischie che vedono la combinazione di fibre diverse fra loro.

Nell'industria dei filati e dei tessuti molte innovazioni di prodotto derivano infatti dallo sviluppo di nuove mischie e di nuovi tipi di finissaggio. Le mischie di fibre e materiali diversi consentono di raggiungere elevati livelli di differenziazione dei prodotti, e sebbene il loro sviluppo possa essere in parte motivato dalla scarsità e dal conseguente elevato costo di alcune fibre naturali, queste rappresentano una importante fonte di innovazione e di miglioramento delle prestazioni tecniche dei prodotti. L'altro fattore di innovazione è rappresentato dalle tecniche di finissaggio. Le innovazioni sperimentate in questo campo hanno assunto sempre maggiore importanza nel processo di differenziazione della gamma produttiva, e rappresentano una variabile competitiva determinante nei confronti della concorrenza.

L'acquisto di semilavorati al di fuori del distretto corrisponde quindi prevalentemente ad una esigenza di integrazione della gamma dei prodotti e di innovazione delle produzioni, e solo in misura molto limitata è legato ad un processo di sostituzione delle produzioni locali per motivi di costo.

La filiera produttiva pratese, da sempre completa per quanto riguarda il prodotto cardato, non lo è, e non lo è mai stata, per altri tipi di prodotto. Nel caso del cardato e di alcuni pettinati a Prato sono presenti tutte le fasi produttive, dalla filatura alle fasi finali di rifinizione, mentre nel caso di altri prodotti non legati alla tradizione laniera dell'area, quali per esempio quelli di tipo cotoniero, nel distretto mancano da sempre le filature che sono, invece, localizzate in altre aree nazionali o all'estero. La stessa cosa vale per i prodotti come la seta, il cui principale mercato di approvvigionamento è la Cina, oppure per alcune viscose e poliesteri che sono prodotti in Germania o in Austria, o per il lino prodotto in Francia o in Spagna.

A fronte della progressiva differenziazione dei prodotti lavorati, Prato ha risposto sia flessibilizzando la propria struttura produttiva interna sia attingendo dall'esterno gli input nuovi e necessari, rappresentati dai materiali che non fanno parte della tradizione produttiva del distretto e che non sono reperibili all'interno dell'area.

La competitività dell'industria tessile pratese appare, quindi, legata alla capacità di innovare i prodotti, in linea con le esigenze del mercato, attraverso l'abilità nel mischiare componenti che in parte sono prodotti localmente e in parte sono acquistati all'esterno.

Le funzioni che il distretto ha così maggiormente sviluppato, in particolare nel corso dell'ultimo decennio, sono quelle di interpretazione dei bisogni del mercato e di seconda trasformazione dei prodotti.

I prodotti di base, e cioè i greggi o i semilavorati, Prato li acquista sempre più da produttori specializzati, in grado di realizzarli su scala industriale e in grandi serie, e, in questo modo, il distretto concentra i propri sforzi sulla creazione di prodotti in linea con le richieste del mercato, gestendo direttamente soltanto alcuni stadi della complessa e lunga filiera produttiva.

L'immagine di Prato che si ricava dalla descrizione delle politiche di approvvigionamento è quella di un distretto caratterizzato da un elevato grado di apertura verso l'esterno anche in riferimento agli approvvigionamenti di materie prime e semilavorati, e, quindi, non solo sul fronte delle esportazioni di prodotti finiti. Come emerge in riferimento ai mercati di sbocco, la differenziazione presente nelle aree di approvvigionamento fanno di Prato un'economia fortemente integrata con il mercato mondiale, dal quale il distretto attinge gli ingredienti necessari per realizzare nuovi prodotti e per rinnovare le produzioni preesistenti

Questa politica ha visto accrescere soprattutto l'acquisto di filati greggi<sup>53</sup>, che in quantità sono quasi triplicati nell'ultimo decennio. La maggior parte di questi filati non è andata però a sostituire in modo diretto le produzioni locali, in quanto di genere e di specie diversa rispetto ai prodotti tradizionalmente realizzati all'interno del distretto.

Le importazioni di filati nel distretto di Prato comprendono prevalentemente filati artificiali e sintetici (come i cellulosici, i poliammidici, i poliesteri, i poliacrilici, ecc.) che rappresentano all'incirca i quattro quinti del totale; nel caso dei tessuti, invece, le importazioni sono composte per oltre la metà da tessuti in cotone, e per circa un terzo da tessuti artificiali e sintetici. Contrariamente ai filati, la quantità di tessuti importati è rimasta pressoché stabile nel corso degli ultimi dieci anni.

L'acquisto di semilavorati o di prodotti finiti all'esterno del distretto riguarda, quindi, solo marginalmente prodotti tipicamente pratesi, come possono essere i filati di lana cardata. E anche se vi sono casi di importazione di filati di questo tipo, questi riguardano prodotti standardizzati e di bassa qualità provenienti da paesi a basso costo del lavoro.

---

<sup>53</sup> Le importazioni di filati hanno un'incidenza sulla produzione di filati del distretto pari a circa il 15%, mentre le importazioni di tessuti pesano per circa il 4% sulla produzione locale.

Non è infatti casuale che all'interno delle importazioni nazionali l'incremento più elevato sia stato registrato dai filati di lana pettinata e non da quelli di lana cardata, in quanto i primi comprendono prodotti più standardizzabili, che nel caso della bassa qualità è conveniente acquistare all'estero.

Attualmente in Italia si importano oltre 15mila tonnellate di filati pettinati a fronte di circa settecento tonnellate di filati cardati. Nel caso dei pettinati si tratta di una quantità sette volte superiore a quella del 1980, mentre nel caso dei cardati la quantità è esattamente la metà di quella importata nel 1980.

### 6.2.3 *Decentramento produttivo locale e internazionalizzazione della produzione*

A fronte del maggiore ricorso all'acquisto di semilavorati all'esterno del distretto, le imprese finali pratesi tendono ad affidare la quasi totalità delle lavorazioni decentrate a subfornitori locali.

Il decentramento cosiddetto di *fase*, e cioè quello che prevede la fornitura delle materie prime o dei semilavorati da parte dell'impresa finale e la realizzazione da parte del subfornitore della sola lavorazione, viene gestito in un ambito prevalentemente distrettuale<sup>54</sup>. Le lavorazioni di ritorcitura/roccatura, orditura, tessitura, tintoria e finissaggio sono quelle che rimangono prevalentemente all'interno del distretto.

I motivi che stanno alla base della scelta di decentrare a subfornitori locali sono strettamente legati alle caratteristiche della produzione realizzata dalle imprese pratesi, composta da prodotti ad elevato contenuto moda, molto variabili nel tempo, realizzati in serie generalmente corte, caratterizzati da tempi di produzione molto brevi.

Le imprese finali indicano una serie di vantaggi derivanti dal lavorare con una rete di subfornitori geograficamente vicini. Fra questi emergono la possibilità di risolvere tempestivamente i problemi attraverso un rapporto quotidiano con i subfornitori e la velocizzazione del ciclo produttivo grazie ai ridotti tempi di trasferimento del semilavorato.

Le ragioni dell'elevato ricorso da parte delle imprese finali alla subfornitura pratese vanno, tuttavia, ricercate anche nella capacità delle imprese terziste di rispondere alle esigenze dei committenti. La versatilità produttiva raggiunta da queste aziende e la competitività sul fronte dei costi di produzione, resa possibile dagli intensi investimenti tecnologici effettuati, rappresentano i principali punti di forza della subfornitura locale.

Il processo di delocalizzazione della produzione ha trovato quindi un ostacolo sia nelle caratteristiche della produzione realizzata nel distretto, sia nella capacità di adeguamento dimostrata nel corso degli anni novanta dai subfornitori pratesi.

Ciò non significa che in relazione ad alcuni tipi di prodotto, caratterizzati da un certo livello di standardizzazione e da serie di produzione medio-lunghe, non possano determinarsi fenomeni di delocalizzazione verso paesi a minor costo del lavoro. Processi di questo genere sono già stati attivati da alcune imprese del distretto, attraverso investimenti diretti o *joint venture* con produttori esteri, e riguardano la produzione sia di filati pettinati che di tessuti cardati da nobilitare all'interno del distretto.

Le strategie di prodotto seguite dalle imprese finali tendono, tuttavia, a favorire la subfornitura locale, i cui vantaggi competitivi su produzioni variabili e a serie corta sono indubbiamente superiori a quelli di imprese estere localizzate in paesi a basso costo del lavoro.

---

<sup>54</sup> Il 95% delle lavorazioni decentrate dalle imprese finali del distretto è affidato a subfornitori

Se si considera però che una certa standardizzazione può interessare i semilavorati, è possibile allora ritenere che l'acquisto all'esterno del distretto di filati o di tessuti greggi continui ad aumentare, e che questa rappresenti la modalità attraverso la quale si sviluppi l'internazionalizzazione produttiva di Prato.

In questa ipotesi, le fasi della filiera produttiva locale maggiormente minacciate sono quelle a monte del ciclo produttivo, e non quelle a valle; in particolare le filature, seguite dalle roccature/ritorciture, orditure e tessiture, mentre le meno minacciate sono quelle finali, legate alle lavorazioni di tintoria e di finissaggio dei prodotti.

Le tendenze registrate negli anni ottanta, e successivamente negli anni novanta, mostrano il rafforzamento all'interno del distretto delle fasi finali del ciclo produttivo, e una selezione delle imprese a monte. Queste dinamiche non sono, tuttavia, collegate a fenomeni di delocalizzazione della produzione, ma derivano prevalentemente dal processo di riposizionamento dell'industria tessile pratese, nel corso del quale sia le imprese di subfornitura che le imprese finali hanno subito una forte selezione.

La possibilità che nei prossimi anni l'apertura produttiva del distretto possa registrare una accelerazione è un'ipotesi realistica e probabile. Numerosi distretti italiani hanno già sperimentato processi di delocalizzazione e di internazionalizzazione della produzione, configurandosi attualmente come sistemi produttivi aperti e non più territorialmente autocontenuti.

Ciò che è rilevante sottolineare è che questi fenomeni non sono generalizzabili a tutti i tipi di produzione, per cui la strategia di internazionalizzazione o di delocalizzazione della produzione verso altre aree non

---

pratesi, cfr. par. 2.2.5.

rappresenta una strategia necessariamente alternativa o in concorrenza con le produzioni realizzate in loco.

### *6.3 Le strategie seguite dalle imprese di subfornitura negli anni novanta*

#### *6.3.1 Specializzazione di fase e diversificazione dei prodotti*

Così come le imprese finali del distretto affidano le lavorazioni decentrate prevalentemente alla subfornitura locale, anche le aziende terziste pratesi lavorano quasi esclusivamente per committenti del distretto<sup>55</sup>.

Questa forte integrazione fra committenti e subfornitori rappresenta un aspetto molto importante nell'analisi della competitività del sistema produttivo pratese, in quanto dalle relazioni che legano questi due tipi di imprese prende avvio e si alimenta quel processo di continua innovazione di prodotto che caratterizza il distretto.

La strategia prevalentemente seguita dai subfornitori di Prato, nel corso degli anni novanta, è stata caratterizzata dal mantenimento di una specializzazione di fase e dall'ampliamento della gamma dei prodotti lavorati.

Lo sviluppo prevalente di una strategia di diversificazione orizzontale, rispetto alla scelta, più rara, di offrire più fasi del ciclo del prodotto, trova origine nelle caratteristiche della produzione realizzata nel distretto.

La produzione di piccole serie e la notevole variabilità del prodotto hanno contribuito ad orientare i subfornitori pratesi verso la ricerca di soluzioni organizzative utili a risolvere il problema della saturazione della capacità produttiva nell'arco dell'anno. Questo problema ha trovato una parziale soluzione proprio grazie all'allargamento delle tipologie di prodotto lavorate e, quindi,

---

<sup>55</sup> Il 93% del fatturato delle imprese di subfornitura del distretto è realizzato con committenti pratesi, cfr. par. 2.3.4.



all'incremento di quella che potrebbe essere definita la versatilità della subfornitura locale.

Negli anni novanta, la risposta delle imprese di subfornitura al cambiamento avvenuto nella gamma dei prodotti del distretto è stata, quindi, la ricerca di una maggiore polivalenza produttiva, e questa è avvenuta attraverso la realizzazione di consistenti investimenti in nuove tecnologie di produzione, grazie ai quali i subfornitori si sono messi nella condizione di poter lavorare più tipi di fibre, e di realizzare sia produzioni invernali che produzioni estive.

All'interno del parco macchine delle singole aziende di subfornitura sono spesso presenti sia tecnologie tradizionali che tecnologie avanzate. Queste ultime corrispondono alle macchine di più recente acquisizione, e sono caratterizzate da importanti prestazioni tecniche, quali: maggiore velocità di esecuzione, migliore qualità della lavorazione, maggiore flessibilità e duttilità, minori tempi di programmazione e riattrezzaggio.

La varietà del parco macchine presente all'interno delle singole imprese terziarie consente di dedicare alcune di esse a specifici tipi di prodotto, riuscendo in qualche modo a conciliare le esigenze di specializzazione produttiva con quelle di diversificazione dei prodotti lavorati. Le nuove tecnologie, in particolare, grazie alle caratteristiche di flessibilità e duttilità, consentono di lavorare molti tipi di fibre e prodotti notevolmente diversi fra loro.

E' importante ricordare che non tutte le fasi del ciclo produttivo possono tuttavia contare su tecnologie così flessibili. Queste sono sicuramente disponibili per la maggior parte delle fasi di lavorazione ma non per esempio per la filatura. La filatura è caratterizzata da tecnologie dedicate e abbastanza rigide, e da impianti molto costosi se rapportati al costo delle tecnologie necessarie per le lavorazioni di ritorcitura/roccatura, orditura e tessitura. Un impianto di filatura cardata può lavorare una serie abbastanza ampia di prodotti, differenziati per titolo

e per mischia di fibre, ma può essere impiegato solo per realizzare filati cardati. Per questo motivo le filature cardate di Prato hanno più difficoltà rispetto alle roccature/ritorciture, agli orditori e ai tessitori a saturare la capacità produttiva nell'arco dell'anno, e sono più soggette alle crisi che derivano dall'evoluzione della moda e dall'andamento della domanda di questo tipo di prodotti.

Nelle fasi di lavorazione diverse dalla filatura, la tecnologia ha svolto un ruolo fondamentale nel consentire alle imprese terziste pratesi l'adeguamento alle nuove esigenze del mercato, e più complessivamente nel migliorarne i livelli di efficienza e di competitività. In queste imprese si lavorano oggi quasi tutti i tipi di fibre, e a volte il legame con la tradizione del cardato non appare più così forte. All'interno del distretto di Prato, vi sono imprese di subfornitura che da diversi anni non lavorano più prodotti cardati, ma realizzano stabilmente poliesteri, viscose, lino, seta, ecc.

La dotazione tecnologica delle imprese di subfornitura non è tuttavia sufficiente per spiegare la capacità di adattamento di questa parte del sistema produttivo locale. Ciò che caratterizza la subfornitura di Prato è infatti anche la capacità di sperimentare nuovi prodotti e di trovare nuove soluzioni tecniche, fornendo un contributo attivo al processo di innovazione delle produzioni.

Tra gli aspetti peculiari della subfornitura locale non vi è quindi soltanto la cosiddetta flessibilità produttiva, che può essere rappresentata dalla disponibilità a realizzare serie corte e variabili nel tempo, a cambiare continuamente tipo di prodotto, a lavorare in assenza di programmi di lungo periodo, a effettuare consegne frazionate per far avanzare le lavorazioni successive, ecc. Ma vi è la capacità di contribuire al processo di innovazione dei prodotti e al processo di costante adattamento degli stessi alle esigenze del mercato.

Queste capacità, che sembrano incontrare nel distretto pochi limiti di carattere tecnico, esprimono un orientamento al cliente e al mercato molto simile a quello individuato nelle imprese finali.

### *6.3.2 Mercato locale e diversificazione dei committenti*

L'insieme degli elementi finora descritti contribuisce a delineare un profilo dell'impresa terzista pratese perfettamente coerente ed integrato con quello dei committenti locali. All'interno del distretto di Prato, imprese finali e subfornitori hanno assunto forme organizzative e stili di relazione legati alle caratteristiche del mercato di sbocco sul quale opera la maggior parte delle imprese dell'area, quello dei prodotti destinati all'abbigliamento.

Un mercato che non è caratterizzato soltanto da una elevata segmentazione della domanda e da una elevata variabilità dei prodotti, ma anche da un processo di ricerca, sperimentazione, e innovazione di prodotto che esprime nuovi risultati al ritmo serrato delle collezioni stagionali.

In questo settore la ciclicità della moda si associa, quindi, alla stagionalità delle produzioni, determinando ritmi accelerati all'innovazione di prodotto, incertezza nella programmazione della produzione e alternanza di picchi e cali di produzione.

Le relazioni che si stabiliscono fra committenti e subfornitori, date le caratteristiche del settore di specializzazione del distretto, sono molto importanti per comprendere il reale funzionamento del sistema produttivo pratese e per individuare i problemi della subfornitura locale.

Un esempio significativo in tal senso è dato dall'elevata dipendenza dal mercato distrettuale che caratterizza le imprese terziste pratesi. Questa caratteristica può essere infatti interpretata sia in termini negativi, leggendola

come punto di debolezza della subfornitura locale, sia in termini positivi, considerando come il distretto sia stato finora in grado di offrire buone possibilità di lavoro a rischi complessivamente contenuti.

Una delle caratteristiche del distretto pratese è legata alla notevole varietà di imprese finali presenti al suo interno e alla conseguente varietà di produzioni realizzate. Questa differenziazione ha consentito alla maggior parte delle imprese di subfornitura di trovare nel mercato locale la possibilità di diversificare committenti e produzioni, individuando combinazioni adeguate per ottenere una redditività soddisfacente e contenere il rischio d'impresa.

La maggioranza dei subfornitori pratesi, malgrado acquisisca commesse soltanto all'interno del distretto, lavora stabilmente per più committenti e non ha un committente dal quale dipende in misura significativa.

La numerosità e la differenziazione delle imprese finali presenti nel distretto, e la conseguente varietà delle produzioni, costituiscono quindi un fattore molto importante per interpretare la forte integrazione fra committenti e subfornitori del distretto e la bassa propensione dei terzisti pratesi a ricercare committenti in altre aree.

Le imprese di subfornitura che in questi anni hanno cercato committenti all'esterno del distretto non sono, infatti, numerose<sup>56</sup>. Quelle che hanno seguito questa strategia sono generalmente imprese in grado di offrire più fasi di lavorazione, oppure imprese di tessitura di dimensioni medie e grandi. La maggior parte dei subfornitori pratesi, non solo quelli di micro dimensioni<sup>57</sup>, ma anche le filature e le imprese di tintoria e finissaggio di dimensioni medie e grandi lavorano quasi esclusivamente per imprese finali del distretto<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> Solo il 5,8% dei subfornitori pratesi lavora anche per committenti esterni al distretto, cfr. par. 2.3.4.

<sup>57</sup> Il 71% dei subfornitori pratesi ha meno di 4 addetti, cfr. par. 2.3.1.

<sup>58</sup> Sia le filature cardate che le tintorie e i finissaggi realizzano oltre il 95% del proprio fatturato con committenti pratesi, cfr. par. 2.3.4.

Le ragioni di questa scelta possono essere molto diverse fra loro. Per le imprese di piccolissime dimensioni queste possono essere ritrovate nella limitata capacità produttiva, e quindi nella impossibilità di acquisire ordini di medie o grandi dimensioni, come quelli che provengono generalmente da committenti lontani. Nel caso, invece, delle filature cardate questo può dipendere dalla specializzazione e dall'andamento del mercato, e quindi dal fatto che al di fuori del distretto di Prato non vi sia una domanda relativa a questo tipo di prodotti. Nel caso ancora delle tintorie e dei finissaggi, visto che è l'unico segmento della filiera che registra ancora un trend espansivo, l'ipotesi più plausibile è che la domanda di queste lavorazioni proveniente dal distretto sia in crescita e in grado di saturare pienamente la capacità produttiva di queste imprese.

#### *6.4 I problemi della subfornitura e le politiche di intervento*

##### *6.4.1 La differenziazione dei problemi e delle prospettive della subfornitura pratese*

Dagli elementi considerati emerge come la subfornitura pratese sia formata da un insieme molto eterogeneo di imprese, caratterizzate da problematiche e prospettive diverse.

Le differenze esistenti non sono necessariamente legate alla dimensione economica e occupazionale delle aziende, ma derivano prevalentemente dalla collocazione delle imprese nei diversi stadi della filiera produttiva, e dalle scelte di prodotto e di investimento realizzate nel corso degli anni novanta.

In relazione alla collocazione all'interno della filiera produttiva, è importante ricordare come in questi anni le fasi di finissaggio dei prodotti siano

state le uniche a registrare un incremento del numero delle imprese e degli occupati. Le ragioni di questa dinamica risiedono nella maggiore importanza assunta da queste lavorazioni nel processo di innovazione e di diversificazione dei prodotti tessili destinati all'abbigliamento.

Nel campo dei filati e dei tessuti per abbigliamento è in atto, da alcuni anni, una vera e propria rivalutazione dei materiali utilizzati, non solo in funzione di un rinnovamento estetico delle produzioni, ma anche in riferimento alla ricerca di nuovi prodotti e al miglioramento delle qualità prestazionali dei materiali utilizzati.

Per i materiali destinati all'abbigliamento la maggior parte delle innovazioni di prodotto si giocano attualmente sulle mischie di fibre utilizzate e sui finissaggi, e quindi sull'uso combinato di fibre diverse fra loro e sull'invenzione di nuovi trattamenti capaci di dare ai filati e ai tessuti determinati effetti estetici e più elevati standard qualitativi.

In questo contesto le imprese che si collocano a valle del ciclo produttivo, e cioè le tintorie e i finissaggi, rappresentano il segmento più forte del sistema produttivo locale, mentre le imprese che si collocano a monte, e nello specifico le filature, rappresentano probabilmente l'anello più debole, o per lo meno quello che in questi anni ha avuto le maggiori difficoltà di adattamento.

Queste difficoltà sono strettamente legate alla rigidità tecnologica che caratterizza le filature, e che ne limita la possibilità di diversificare i prodotti. Queste imprese non hanno avuto la possibilità di seguire completamente il processo di differenziazione delle produzioni che ha caratterizzato il distretto di Prato nel corso degli anni novanta. Le filature cardate pratesi, pur lavorando sia titoli grossi che titoli fini e fibre anche diverse dalla lana, sono in grado di realizzare soltanto filati di tipo cardato e continuano a produrre prevalentemente prodotti invernali. Per questi motivi, in certi periodi dell'anno, hanno difficoltà a

saturare la capacità produttiva e sono più esposte, rispetto ad altre fasi di lavorazione, alla ciclicità e alla variabilità delle tendenze della moda.

Ancora diversa è la situazione che caratterizza le fasi di lavorazione intermedie, rappresentate dalle roccature, ritorciture, orditure e tessiture, dove si concentrano le imprese di subfornitura di più piccole dimensioni. La dimensione media di queste aziende è inferiore ai tre addetti, mentre nelle filature e nelle tintorie/finissaggi si aggira rispettivamente sui quattordici e diciannove occupati.

In queste fasi di lavorazione le imprese che dimostrano di avere raggiunto buoni livelli di competitività sono quelle che attraverso l'investimento in nuove tecnologie di produzione si sono messe nella condizione di poter lavorare più tipi di prodotto. Le nuove tecnologie, spesso affiancate a quelle tradizionali, hanno consentito a questi subfornitori di lavorare sia prodotti invernali che prodotti estivi, e prodotti realizzati in un'ampia varietà di fibre e di mischie. Le imprese di subfornitura che hanno fatto questa scelta sono state quindi in grado di seguire il processo di progressivo ampliamento della gamma dei prodotti del distretto.

I subfornitori che non hanno invece investito in nuove tecnologie si sono trovati nella condizione di non riuscire a lavorare i nuovi tipi di prodotto, subendo in misura più marcata l'andamento ciclico delle mode e la stagionalità delle produzioni<sup>59</sup>.

Occorre anche aggiungere che gli investimenti in nuove tecnologie sono stati favoriti, nel corso degli anni novanta, dalla presenza di diverse forme di incentivi finanziari; incentivi che hanno agevolato soprattutto le imprese che avevano già programmato dei piani di investimento autonomi, sganciati cioè da forme di sostegno diretto o indiretto da parte dei committenti. Questo tipo di subfornitori si caratterizza per essere prevalentemente formato da imprenditori giovani e da aziende di dimensioni non piccolissime.

La scelta di dotarsi di un parco macchine abbastanza ampio, tale da poter lavorare più tipi di prodotto, implica necessariamente che l'impresa raggiunga una dimensione minima superiore alla precedente. Le nuove tecnologie hanno una maggiore produttività e spesso richiedono di essere utilizzate su tre turni e non solo su due. Ciò non implica che l'impresa debba necessariamente fare un salto dimensionale, ma più semplicemente che nel caso di nuovi investimenti la capacità produttiva dell'azienda generalmente aumenta e aumentano le sue dimensioni economiche.

Se si considera che nelle fasi intermedie del ciclo produttivo tessile, quelle appunto di roccatura/ritorcitura, orditura e tessitura, i due terzi delle imprese di subfornitura sviluppano un volume d'affari medio annuo non superiore ai cento milioni di lire<sup>60</sup>, appare evidente come in questa parte del sistema produttivo locale possano esservi casi di difficoltà nell'intraprendere nuovi investimenti, in assenza almeno di un sostegno diretto o indiretto dei committenti.

Il settore tessile, pur con le differenze che caratterizzano le diverse fasi di lavorazione, è un settore ad elevata intensità tecnologica; senza necessariamente enfatizzare il ruolo delle tecnologie, viene tuttavia naturale pensare che, in una prospettiva di medio termine, questa fascia di imprese di micro dimensioni economiche possa risentire di un certo ritardo di innovazione.

E' probabile che all'interno di queste aziende possano concentrarsi alcune attività marginali, destinate a subire una selezione da parte del mercato, ma potrebbero anche esservi numerosi casi di imprese in difficoltà a causa del complesso problema del ricambio generazionale. Per queste aziende le prospettive di evoluzione non potranno essere affrontate attraverso semplici forme di sostegno

---

<sup>59</sup> Sulla base delle nostre stime in questa condizione si trova il 36% delle imprese di subfornitura del distretto, equivalenti a circa 9mila addetti sui 26mila complessivi.

<sup>60</sup> Il 61,2% dei subfornitori pratesi che realizzano le fasi intermedie del ciclo produttivo sviluppa un volume d'affari medio annuo pari o inferiore ai 100 milioni di lire, con una occupazione media pari a 1,5 addetti per impresa, cfr. par. 2.3.1.



agli investimenti, ma sarà necessario dotarsi di una strumentazione più complessa e mirata ad affrontare questo tipo di problemi.

All'interno di questa categoria di micro imprese andrebbero quindi ricercati i vincoli e le opportunità presenti, e, attraverso un'azione di sensibilizzazione, progettati interventi mirati alle diverse problematiche aziendali.

Un altro aspetto molto importante e che riguarda l'intero sistema produttivo pratese, consiste nella maggiore importanza assunta dalla qualità del prodotto e dall'esigenza di operare attraverso standard qualitativi certi e determinabili.

Nel contesto attuale e in prospettiva, questi elementi assumeranno sempre più rilevanza e la difficoltà del distretto di Prato nell'intervenire sul tema della qualità e del controllo qualità, risiede proprio nella sua specializzazione, caratterizzata da un forte orientamento verso prodotti ad elevato contenuto moda, molto variabili nel tempo e realizzati in serie corte.

La struttura organizzativa assunta dal distretto e la divisione dei compiti fra imprese finali e imprese di subfornitura difficilmente potrà subire cambiamenti, finché la specializzazione produttiva del distretto sarà simile a quella attuale. Le imprese di subfornitura locali continueranno, quindi, ad essere specializzate per singola fase di lavorazione e cercheranno di lavorare più tipi di prodotto, per saturare la capacità produttiva nell'arco dell'anno.

Se questo rappresenta il modello prevalente di divisione del lavoro fra imprese, il problema del controllo degli standard qualitativi coinvolge tutti gli attori che operano nel sistema produttivo locale.

Questo implica che debbano essere studiate e ricercate soluzioni tecnologiche e organizzative per il controllo della qualità adeguate alla struttura del distretto, e che si realizzino sperimentazioni avendo come riferimento la divisione del lavoro presente fra le imprese del sistema produttivo locale.

#### *6.4.2 Le politiche di intervento*

##### *La ristrutturazione “nascosta” di Prato*

La vicenda che è stata sin qui tratteggiata può essere rapidamente riassunta nel modo che segue. Di fronte alla crisi del cardato, che non offriva più un mercato sufficiente alla grande capacità produttiva di Prato, il distretto ha ridotto la quantità del vecchio prodotto e si è dedicato a prodotti nuovi. La specializzazione nel cardato, che un tempo era quasi assoluta, ha lasciato il posto alla maglieria ed alla confezione (che oggi assorbono quasi il 25% degli addetti), e a fibre diverse dalla lana (alle quali, esclusivamente o in parte, si dedica oggi circa il 50% degli addetti)<sup>61</sup>. Il processo di produzione dei filati e dei tessuti che utilizzano queste nuove fibre non si svolge tutto a Prato. Molti filati vengono importati (questo vale soprattutto per i filati di cotone o di fibre sintetiche) e a Prato vengono trasformati in tessuti. Molti tessuti vengono importati e a Prato vengono nobilitati. Ma la logica che governa queste scelte non è quella di delocalizzazione della produzione, come spesso è stato sostenuto. La linea strategica, peraltro corretta, è quella di acquistare fibre e tessuti in forma standardizzata, comprandoli alle migliori condizioni offerte dal mercato mondiale, e - se così si può dire - di destandardizzare questi prodotti all'interno del distretto. L'idea è di impegnarsi nella fasi produttive in cui il vantaggio comparato è più forte. Anche la logica di ingresso nelle produzioni per la moda estiva segue questa logica di allargamento della gamma di prodotti offerta.

Questo processo di dimensioni molto considerevoli, che ha interessato più di metà degli operatori di Prato, viene spesso descritto in termini di flessibilità, di adattabilità, di fantasia creatrice, di intelligenza del mercato. Tutto questo è vero. Ma vi è anche qualcosa di ancora più profondo e coinvolgente, con conseguenze

di periodo lungo. Si tratta di un vero cambiamento di prodotto. E' come se la Fiat dimezzasse la produzione di auto sostituendola con la produzione di scooter, o moto, o addirittura motori per navi. Oppure, per fare un altro esempio che ha coinvolto un tessuto produttivo simile a quello pratese, è qualcosa di simile a quello che è accaduto a Montebelluna a metà degli anni ottanta, quando nel giro di pochissimi anni gli scarponi da sci in pelle sono stati sostituiti dagli scarponi in plastica, ed il cambiamento, in tempi brevissimi, ha reso obsolete tutte le competenze relative al trattamento del cuoio e della pelle. I pratesi non amano l'understatement, ed è quindi tanto più singolare che essi siano riusciti a descrivere un cambiamento di prodotto di questa rilevanza come un puro fatto di flessibilità e adattabilità.

Durante questa lunga transizione, che dura ormai da una diecina di anni, sono successe molte cose. Questo processo ha fatto la fortuna di molti operatori, ma ha lasciato sul terreno un certo numero di feriti.

Molte delle imprese finali hanno riscosso grandi successi sui mercati, spostandosi su prodotti diversi, raddoppiando i loro campionari con i prodotti per l'estate, utilizzando la capacità dei subfornitori pratesi di trattare fibre e tessuti in modi tecnologicamente creativi ed originali.

Gli operatori della tintoria e della nobilitazione hanno giocato tutte le loro capacità di fantasia e di ingegno, e hanno elaborato nuove tecniche e nuovi processi di personalizzazione del prodotto. Sono soprattutto costoro che trasformano in tessuti esclusivi le pezze di banali tessuti di cotone provenienti dai paesi a basso costo del lavoro. L'occupazione, in questo comparto, è decisamente aumentata.

Di tutti gli altri operatori di fase (filatori, roccatori, orditori, tessitori) molti hanno dato un apporto decisivo alle innovazioni di prodotto, contribuendo

---

<sup>61</sup> Come ha mostrato la tabella 4 (pag. 238) oggi gli addetti che operano in imprese che lavorano

con le loro competenze a produrre filati e tessuti raffinati utilizzando in mischie ardite fibre standard o governando la tessitura con tecniche sofisticate. Molti di questi operatori hanno acquistato macchinari ad alta produttività e straordinariamente flessibili, capaci di lavorare fibre diverse e titoli diversi.

In alcuni casi, i laboratori di fase ospitano soltanto macchinari moderni. Rapidi, flessibili, fortemente automatizzati, ma incapaci di lavorare il cardato, le cui fibre non reggono alla velocità imposta dai tempi veloci delle nuove attrezzature<sup>62</sup>. Sono soprattutto i giovani ad aver fatto questa scelta. Qui la cultura del cardato non c'è più. Non c'è nemmeno un rapporto privilegiato con un committente, come spesso accadeva nel comparto del cardato. E' diffusa la consapevolezza di potersi muovere con agilità sul mercato, cambiando prodotto e committente. E difatti l'aver molti e mutevoli committenti diventa quasi testimonianza di successo e motivo di orgoglio.

In altri casi, invece, gli operatori hanno conservato anche le vecchie macchine per il cardato, più lente, adatte a fibre più corte e facili a spezzarsi. Come spesso è accaduto nel settore metalmeccanico, in questi laboratori le vecchie e le nuove macchine convivono fianco a fianco. Numerosi, per esempio, sono coloro che accanto alla filatura del cardato hanno intrapreso la filatura del pettinato, trasferendo e completando il loro saper fare per muoversi con successo in un altro comparto. Qui la cultura del cardato è ancora presente, e un arco di competenze vecchie e nuove consente agli artigiani di usare le une e le altre alternativamente, a seconda delle richieste del mercato.

Infine, vi sono coloro che al cardato erano e sono rimasti legati, inchiodati su una tecnologia che non consente di realizzare altri prodotti. Sono soprattutto costoro che sollecitano un intervento sulla subfornitura pratese. Molti sono

---

soltanto cardato sono circa il 25% del totale.

<sup>62</sup> “Si può fare, di tessere il cardato con le nuove macchine, ma sono più rogne che altro: Alla fine dei conti, conviene tessere con le macchine vecchie”.(Intervista 124, a F.C., di 41 anni).

anziani, vicini al pensionamento, ed è forse anche per questo che non hanno investito in nuove tecnologie. Il loro patrimonio di macchine è molto costoso, se una bottega da filatore di 10-15 addetti richiede un investimento che supera i cinque miliardi. Alcuni utilizzano le loro competenze specializzandosi nella lavorazione del cachemire, le cui fibre delicate bene si adattano alle lente macchine del cardato. Ma la grande maggioranza di questi artigiani è in crisi. I prezzi per le lavorazioni che essi compiono sono molto bassi, perché risentono dell'eccesso di offerta.

Per concludere, l'analisi appena compiuta conferma che l'intero processo di cambiamento, di straordinario rilievo, è stato affrontato da Prato senza traumi eccessivi. Ma si deve anche osservare che a Prato vi è una importante area di sofferenza, che raccoglie molte filature di cardato, ma anche, come già si è detto, tutte quelle imprese di subfornitura che non hanno investito in nuove tecnologie e che non sono attrezzate a lavorare prodotti diversi dal cardato.

Gli interventi che questa situazione sollecita sono numerosi, e in più casi, come si vedrà, alla politica industriale deve accompagnarsi un forte potenziamento delle attività di formazione.

*Un primo intervento : per una doppia dotazione di macchinari*

Il primo intervento deve essere indirizzato a tutelare nella misura maggiore possibile coloro che durante il processo di cambiamento hanno visto decadere il valore delle loro competenze e della loro professionalità: coloro, in altri termini, che oggi sono in difficoltà perché facevano parte della filiera produttiva che ha perso quote di mercato.

E' quasi certo che il numero delle imprese che operano esclusivamente nel comparto del cardato è destinato a diminuire ancora, perché sembra davvero ci si

trovi dinanzi ad un eccesso di offerta. Ma è importante che Prato conservi la propria superiorità creativa e tecnica anche in questo comparto. Per quanto abbia un rilievo minore che nel passato, questa è un'area che Prato deve custodire e difendere anche per il futuro. Disperdere questo ricchissimo patrimonio di conoscenze e di capacità sarebbe un errore grave, se non altro perché il saper fare di questo comparto può dare grande apporto alle capacità innovative di tutta l'area, anche nei comparti acquisiti soltanto di recente al distretto.

Probabilmente la strategia giusta per perseguire questo obiettivo è quella di aiutare queste imprese a dotarsi *anche* di macchinari adatti ad altre fibre. Si è appena visto che alcuni tessitori di cardato, pur conservando le vecchie macchine e facendo ancora tesoro della loro professionalità quando il mercato lo richiede, hanno acquistato telai per produrre il tessuto pettinato, o telai versatili atti a lavorare con qualsiasi fibra. La duplicazione del macchinario non è quindi ignota al distretto pratese.

Verso quali attività devono essere indirizzate queste operazioni di riconversione ? Non si tratta di sostituire le importazioni del distretto, producendo filati di cotone o tessuti di qualità modesta. Questo traguardo è impraticabile, data la struttura dei vantaggi comparati. Preservare l'integrità della filiera del cardato è un obiettivo prioritario, ma perseguire l'integrità della filiera anche in questi nuovi comparti sarebbe probabilmente un errore strategico. Occorre, invece, che questi operatori facciano ciò che molti dei loro compagni ed amici hanno già fatto. E' auspicabile che un certo numero di essi, pur conservando la vecchia capacità produttiva, impari a muoversi anche nell'area della produzione pratese *attuale*, portandovi quella fantasia e quell'ingegno tecnico che ha aperto a Prato nuovi mercati. Per coloro che riusciranno a realizzare questa riconversione, questo significherà operare in settori ove la domanda è in crescita, e vi è spazio per un numero di operatori maggiore di quello attuale.

Si può operare, in altri termini, perché a Prato vi sia un maggior numero di laboratori con una doppia dotazione di macchinari, gli uni diversi dagli altri, da porre in uso alternativamente, per fare fronte volta a volta ai mutevoli caratteri della domanda. La doppia dotazione garantirà la sicurezza del reddito (perché i macchinari moderni, che operano nel solco della attuale produzione pratese garantiscono comunque almeno questo risultato), ma garantisce anche la conservazione delle competenze sul cardato. E' in questa area che le risorse dell'obiettivo 2 dovrebbero essere concentrate, almeno sino quando esse restano disponibili.

Va messo in conto il fatto che muoversi in questa direzione significherà inevitabilmente un aumento di prezzo nel processo di produzione del cardato. Ma questo aumento è inevitabile, ed è appunto connesso con il fatto che, se ai filatori di cardato deve essere garantito un reddito sufficiente e stabile, la specificità dei macchinari di questo comparto richiede che i singoli laboratori abbiano una dotazione di macchine più ampia, atta a consentire il lavoro su segmenti di mercato diversi.

Naturalmente, per muoversi in questa prospettiva, oltre agli investimenti in macchinario sarà necessario favorire un arricchimento delle competenze degli addetti al cardato che consenta a questi lavoratori di operare anche in comparti diversi. In questo processo, l'attività di formazione dovrà avere un ruolo molto rilevante.

Forse è possibile che gli operatori del cardato possano essere difesi e sostenuti anche su altri fronti, ed in particolare intervenendo sulla tecnologia. Ma di questo si dirà meglio in uno dei punti che seguono.

*Agenzia Prato: una agenzia per il trasferimento delle tecnologie*

La seconda linea di intervento deve avere l'obiettivo di rafforzare Prato dove Prato è più forte. La strategia di aiuto verso i più deboli deve essere accompagnata da una strategia di aiuto ai più forti, ed in particolare a coloro che detengono quel sapere che dei pratesi è appannaggio quasi esclusivo. Vanno ulteriormente rafforzate, insomma, le imprese finali e i subfornitori che operano sulle nuove frontiere delle tecnologie e del mercato.

Anche questo tipo di iniziative, in fondo, è diretta a tutelare coloro che sono stati colpiti dal processo di cambiamento. Sollecitare la crescita delle imprese forti significa creare posti di lavoro che possono essere ricoperti da coloro che il processo di cambiamento ha messo in difficoltà. Purtroppo il cambiamento di prodotto e di mercato induce spostamenti che possono essere difficili ed avere costi personali altissimi. Ma, come è successo in tutti i luoghi in cui l'introduzione di nuove tecnologie ha reso obsolete professionalità di antica tradizione e di grande valore, anche a Prato questi processi di riconversione degli artigiani e dei lavoratori dipendenti sono assolutamente necessari, ed anche in questo caso, come nel caso precedente già citato, l'attività di formazione professionale ha un ruolo di assoluto rilievo.

Questo è, in estrema sintesi, il punto conclusivo dell'analisi. Le difficoltà dei filatori di cardato e degli altri operatori specializzati in questo comparto non sono conseguenza di una delocalizzazione della subfornitura, ma di un cambiamento di prodotto e di mercato, che ha interessato più di metà delle strutture produttive dell'area. Il problema, come si è argomentato, è quello di impedire che questa specializzazione scompaia, di garantire che vi siano nuove opportunità di lavoro, e di agevolare il passaggio dei lavoratori alle nuove attività.

In questa ottica, per tutelare le imprese "forti", si può pensare ad una agenzia di brokeraggio tecnologico che aiuti le imprese pratesi in due direzioni: a



garantire che la qualità del prodotto sia esattamente uguale alla qualità desiderata e ad utilizzare ai propri fini le tecniche più aggiornate e sofisticate.

“Agenzia di intermediazione della tecnologia”, si è detto. Che è cosa ben diversa da “centro di ricerche”. Occorre non una agenzia che organizzi la ricerca a Prato o a Firenze, ma una agenzia che abbia ricchezza di collegamenti con il mondo della ricerca e che, posta dinanzi ad un problema, sappia mettere in contatto colui che ha espresso la domanda con il ricercatore che in Toscana, o in Italia, o in Europa, o nel mondo, possa rispondere a quella domanda al minor costo possibile. Occorre cioè una agenzia che sia in condizioni di collegare un utilizzatore con un ricercatore che del problema si è già interessato, già conosce i punti essenziali, forse ha già in mente qualcosa di simile ad una soluzione. Una agenzia di questo tipo non deve far emergere i bisogni nascosti delle imprese, non deve aiutare le imprese ad elaborare le loro strategie: queste agenzie sono necessarie in aree povere di competenze tecniche e di saper fare. Il tessuto produttivo di Prato, invece, è sufficientemente forte per non richiedere questo intervento se non in misura marginale. Il compito della agenzia che qui viene proposta è quello di rispondere alla domanda pagante, garantendo che nella soluzione del problema verranno coinvolti i ricercatori che offrono un migliore rapporto qualità/prezzo. Probabilmente un contratto con l’Istituto Nazionale di Fisica della Materia (INFN), di cui è stata già accertata la disponibilità di massima, può offrire una soluzione a questo problema.

Su quale tipo di ricerche l’Agenzia dovrà impegnarsi?

Un primo obiettivo è quello di garantire la qualità del prodotto. Va chiarito con forza che non si tratta di garantire sempre la qualità ottima. Si tratta invece di garantire che la qualità sia uguale a quella desiderata. Le due cose sono assai diverse, se si riflette al fatto che spesso le strategie aziendali collocano l’impresa su un segmento di mercato ove la qualità ottima è inutile, e ciò che serve è

soltanto una qualità che rispetti le specifiche date, e che sia coerente con il prezzo di vendita.

L'intervento dell'agenzia può essere utile in un primo momento per controllare la qualità al momento in cui i semilavorati vengono consegnati dal subfornitore al committente, contribuendo in questo modo ad allentare le tensioni possibili tra gli uni e gli altri. In un secondo momento sarà utile richiamare l'attenzione dei ricercatori sul controllo della qualità da effettuarsi durante il processo di produzione, in modo da consentire un intervento immediato che garantisca la qualità del prodotto minimizzando gli scarti. Nel primo caso si tratta, per esempio, di realizzare speciali sensori che consentano di controllare rapidamente e a costi contenuti la qualità dei filati e dei tessuti quando essi vengono consegnati dal subfornitore al committente. Nel secondo caso, invece, sono necessari sensori che, durante la produzione, controllino la qualità del filato o del tessuto retroagendo sul macchinario in attività, e inducendone un funzionamento più corretto. Insomma, l'obiettivo è quello di aumentare il rendimento della filiera nel suo complesso, dando certezza che la qualità del prodotto sia quella desiderata e che gli scarti siano minimi.

Infine, l'Agenzia potrà essere coinvolta nell'inventare nuovi metodi o tecniche utili alla filatura, alla tessitura, alla tintoria o alla nobilitazione. Come sopra si è accennato, forse è possibile migliorare l'efficienza dei macchinari che lavorano fibre corte come il cardato, ed anche questo, seppure nel medio termine, può contribuire a risolvere i problemi del segmento debole del tessuto produttivo pratese. E' certo però che possono essere individuati procedimenti fisici o chimici che consentano di modificare fibre, filati e tessuti nella direzione voluta. La panopia di strumenti a disposizione degli operatori può essere ampliata, e forse si può innescare un processo di crescita dei produttori di tecnologie tessili.

*Le tariffe e la nuova legge sulla subfornitura*

L'analisi svolta ha messo in evidenza l'importanza che la regolazione collettiva delle tariffe di tessitura ha avuto non soltanto nel determinare un corretto funzionamento delle relazioni tra le imprese, ma più in generale, nell'orientare e assecondare il processo di cambiamento di tutto il sistema tessile pratese.

Nata sul finire degli anni '50 dalla necessità di correggere gli effetti negativi per tutta la filiera produttiva del preponderante potere contrattuale delle imprese committenti, la contrattazione collettiva ha saputo nel tempo connettersi all'evoluzione complessiva dell'industria tessile locale, riuscendo a cogliere e a raccordare in una prospettiva comune gli interessi, spesso conflittuali, di tutte le parti in gioco: è proprio a questa sua opera di mediazione e di compensazione di istanze e di interessi divergenti, condotta nella consapevolezza di dover perseguire l'interesse comune dell'industria locale, che l'istituzione delle "tariffe" deve la sua persistenza nel tempo.

La regolazione del mercato della tessitura (e a cascata delle altre lavorazioni di fase), infatti, ha avuto come effetti principali quelli di incentivare l'attività di investimento delle imprese di fase e di stabilizzare le relazioni tra le imprese, favorendo la formazione di quelle *squadre di imprese* che hanno costituito un elemento di forza del sistema produttivo pratese. In altri termini, la contrattazione collettiva dei compensi della tessitura ha avuto come effetto principale quello di agevolare una trasformazione della natura della concorrenza nel distretto tessile pratese (da concorrenza sul prezzo a concorrenza sulla qualità). Questo ha indotto una differenziazione verticale dei prodotti e una parallela segmentazione dei mercati di fase: alle imprese che riuscivano a collocarsi sulle fasce più alte del mercato venivano assicurati margini di profitto

superiori, con un generale miglioramento della competitività di tutto il tessuto produttivo locale.

L'esperienza della regolazione collettiva delle tariffe di tessitura conserva un ruolo importante anche nella fase evolutiva attuale del sistema locale, che pone peculiari problemi di regolazione dei rapporti di subfornitura.

Ora che molte imprese locali (sia in conto proprio che di subfornitura), nella loro strategia di riposizionamento di mercato, hanno fatto compiere alle loro produzioni un salto di qualità, è diventato un aspetto di fondamentale importanza per l'efficienza della produzione poter contare sul coordinamento dell'attività di tutti i soggetti posti nei differenti snodi della filiera produttiva.

Ha così progressivamente assunto una maggiore importanza il problema di regolare in maniera precisa le relazioni di subfornitura puntando l'attenzione non tanto, o non più solo, sul livello dei compensi di lavorazione, quanto sull'insieme delle condizioni accessorie di quel rapporto (regole per la soluzione delle controversie, determinazione degli standard qualitativi e delle modalità per il controllo, sanzione per i comportamenti opportunistici, ecc.).

Il *gentlemen's agreement* è l'ultimo sviluppo delle esperienze pratesi nel campo della regolazione collettiva delle relazioni di subfornitura. Esso è esteso per la prima volta a tutte le lavorazioni di fase, e rappresenta sia una testimonianza ed una conferma dell'entità dei cambiamenti avvenuti, sia una risposta a tutto l'insieme dei problemi posti dal cambiamento di prodotto e di mercato.

Per queste ragioni, tra le iniziative di politiche industriali atte a preservare e potenziare il livello tecnologico e la capacità innovativa delle imprese pratesi, deve annoverarsi almeno un accenno all'esigenza di ulteriormente valorizzare queste pratiche di concertazione. Attraverso questa esperienza gli agenti economici del distretto acquisiscono più piena capacità di individuare e perseguire

obiettivi comuni di lungo periodo. Gli interessi che nella temperie dello scontro appaiono contrapposti e non riconciliabili possono comporsi attraverso quella intensa e costante attività di negoziazione che rappresenta un fattore non secondario del vantaggio competitivo del distretto pratese.

*Verso un contratto di distretto*

E' opportuno - e forse necessario - anche un ulteriore intervento di politica industriale. Se la crisi dei filatori di cardato non fa velo alla comprensione del processo di sviluppo attualmente in essere, appare evidente che il distretto pratese, come molti altri distretti industriali del nord, soffre di una forte carenza di forza lavoro. La presenza di notevoli correnti di immigrazione ne è una prima prova. Un'altra prova è l'espandersi del distretto verso i paesi vicini, inclusi ormai quelli esterni alla provincia. Anche l'andamento demografico non è favorevole. Le proiezioni della popolazione dicono che la popolazione del distretto è destinata a diminuire, se un flusso regolare di immigrazione non copre la differenza tra il numero di coloro che si ritirano dal lavoro ed il numero di coloro che vi entrano.

Un ulteriore sviluppo nel territorio comunale potrebbe comportare una serie di pericoli. Non solo l'immigrazione potrebbe divenire troppo rapida, ponendo difficili problemi di integrazione, ma il territorio potrebbe non reggere più un ulteriore infittirsi degli insediamenti, creando problemi di congestione e di rispetto delle risorse naturali. E' bene tenere presente che questa non è una situazione tipica di Prato. Molte aree dell'Emilia Romagna e del Veneto mostrano gli stessi sintomi, e rischiano di essere messe in difficoltà dal loro stesso successo. Il riconoscimento che questo non è un fenomeno isolato può forse essere utile per sollecitare una riflessione che percorra sentieri praticati troppo di rado. E' ormai tempo che l'esigenza di richiamare l'attenzione sui propri bisogni cessi di impedire una analisi realistica delle conseguenze di un processo che ha avuto

caratteri fortemente positivi, ma che alla lunga rischia di avere implicazioni negative.

In questa condizione è forse opportuno programmare lo sviluppo del distretto spostando i nuovi investimenti verso un'area del Mezzogiorno d'Italia. Lo strumento per perseguire questo fine con il massimo dei vantaggi è il "contratto di programma" utilizzato dal distretto, secondo quanto previsto da una specifica deliberazione del CIPE del 1997.

L'idea è di costituire una società di capitali che scelga un'area del Mezzogiorno, raccolga la domanda di investimenti in quell'area da parte delle imprese, e stipuli appunto un contratto di programma con il Ministero del Tesoro. E' bene che in tale società siano presenti gli enti locali, con quote consistenti del capitale, ma probabilmente è opportuno che essa abbia una maggioranza privata. In sostanza, si tratta di costruire una istituzione che riunisca enti pubblici e operatori privati, e che rappresenti il luogo della concertazione e della organizzazione del consenso. Se lo si riterrà opportuno, tale società potrebbe anche programmare interventi da realizzarsi sul territorio del distretto. Per analogia con l'agenzia che dovrà occuparsi del Mezzogiorno, essa potrà forse chiamarsi "Sviluppo Prato".

I vantaggi ad investire nel Sud sono molteplici. Il Ministero del Tesoro garantisce un contributo in conto capitale pari a circa il 50% del valore dell'investimento. L'area edificabile, nel Mezzogiorno, costa una frazione di quanto costa a Prato. Il sindacato dell'area meridionale può concordare su una riduzione dei salari fino al 20-25% di quanto previsto dal contratto nazionale. Inoltre, il fatto che diverse imprese costruiscano i loro nuovi stabilimenti nella stessa località rende plausibile il tentativo di ricreare in quell'area lontana alcune delle caratteristiche positive di quella atmosfera industriale che sta alla base dello sviluppo e del successo di Prato.

Naturalmente l'area andrà scelta con la massima cura. Occorre che le aree edificabili costino davvero molto meno che a Prato, che vi sia garanzia che il prezzo di queste aree non aumenterà almeno per qualche anno, che queste aree siano fornite dei servizi essenziali, che in quell'area vi sia accordo e consenso circa il trasferimento di imprese da Prato, che siano fatte salve le condizioni minime della sicurezza, e così via. Probabilmente, per tutte queste ragioni è bene che la scelta dell'area cada su un comprensorio che ha già stipulato con il Tesoro un contratto d'area o un patto territoriale, e che per questa ragione già dispone di un organo di governo autorevole che ha il consenso di tutta la comunità interessata.

Nonostante le difficoltà siano molteplici, l'occasione è importante. Si tratta di garantire a Prato uno sviluppo più ordinato e consapevole, e più attento ai problemi dell'ambiente e della qualità della vita. Ma si tratta anche di farsi carico - almeno per la parte che spetta a Prato - dei problemi dell'intero Paese. Quei distretti che rappresentano più del 40% dell'occupazione manifatturiera in Italia, e che con le loro esportazioni pagano il conto del petrolio e dell'energia elettrica, forse sono gli unici che possono riunificare anche economicamente il Paese in cui si sono affermati.