



IRPET

**OSSERVATORIO PROVINCIALE per la PROGRAMMAZIONE STRATEGICA**  
**"LE RICERCHE TEMATICHE E LE PROSPETTIVE DI INTERVENTO"**

**Report intermedio\***  
**Novembre 2006**

**INDICE**

**Introduzione**

**1. Asse di ricerca *Turismo***

**Evoluzione del turismo termale nella provincia di Pistoia**

- 1.1. Stato di avanzamento della ricerca
- 1.2. Punti di criticità e elementi di prospettiva delle Terme di Montecatini
- 1.3. Linee di intervento

**2. Asse di ricerca *Sistema Moda***

**Sistema industriale e imprenditoriale della moda (tessile-abbigliamento-calzature) nella provincia di Pistoia**

- 2.1. Stato di avanzamento della ricerca
- 2.2. Punti di criticità e elementi di prospettiva
- 2.3. Linee di intervento

**3. Asse di ricerca *Comparto ferroviario***

**Comportamenti imprenditoriali ed organizzativi del comparto del materiale rotabile nella provincia di Pistoia**

- 3.1. Stato di avanzamento della ricerca
- 3.2. Punti di criticità e elementi di prospettiva
- 3.3. Linee di intervento

**4. Asse di ricerca *Vivaismo***

**Caratteristiche strutturali e organizzative della filiera vivaistica nella provincia di Pistoia**

- 4.1. Stato di avanzamento della ricerca
- 4.2. Punti di criticità e elementi di prospettiva
- 4.3. Linee di intervento

**Appendice**

---

\* Il Rapporto è stato redatto da Lorenzo Bacci, Christian Simoni, Rocco Moliterni, Vincenzo Cavaliere e Giovanni Belletti, con la supervisione e coordinamento di Alessandro Petretto, Carlo Vallini e Lorenzo Zanni.

## INTRODUZIONE

Il presente *Report* fornisce un primo *step* valutativo dei risultati delle articolate ricerche condotte dell'Osservatorio nel corso del 2006. Al riguardo, l'attività svolta dal Comitato Scientifico e i responsabili degli assi di ricerca dell'Osservatorio nel 2006 si é sviluppata attraverso l'inquadramento, il coordinamento e la supervisione scientifica di una serie progetti di ricerca concordati con il Comitato Esecutivo dell'Osservatorio.

In particolare, gli assi di ricerca sviluppati sono stati:

1. Scenari previsivi su popolazione, mercato del lavoro, mobilità e *welfare* locale (responsabile dott. Maltinti, IRPET)
2. Evoluzione della domanda turistica con particolare riferimento al comparto termale (responsabile dott. Bacci, IRPET)
3. Caratteristiche strutturali e organizzative della filiera vivaistica (responsabile prof. Belletti, Dipartimento di Scienze Economiche)
4. Meccanica e sistema del materiale rotabile: caratteri delle imprese e della filiera (responsabile prof. Cavaliere, Dipartimento di Scienze Aziendali)
5. Imprese settore moda (responsabile prof. Moliterni, Dipartimento di Scienze Aziendali)

Inoltre, il CS, insieme ai responsabili dei singoli assi di ricerca, ha interagito con tutte le componenti istituzionali dell'Osservatorio e partecipato alla esternalizzazione dei risultati dei progetti, organizzando e prendendo parte a diverse iniziative pubbliche.

I progetti elaborati nel 2006 saranno completati nei termini previsti e suggeriranno uno sviluppo in continuità dell'attività del 2007. Per tre progetti si ipotizza, in particolare, il proseguimento dell'azione in ottica di assistenza consulenziale sulla base delle linee di intervento individuate dopo le prime ricerche esplorative. L'azione di supporto consulenziale riguarderà tre settori precedentemente indagati: (i) vivaismo, (ii) sistema moda e (iii) indotto della meccanica. Per questi si prevede il mantenimento di tre distinti gruppi di lavoro al fine di implementare interventi e soluzioni differenziate per ogni singolo settore. L'azione dell'Osservatorio va tuttavia ricondotta ad una strategia unitaria volta ad incidere su alcune tematiche comuni che sono emerse come elementi critici nello sviluppo aziendale dell'area pistoiese (transizione generazionale, ritardi nelle competenze del vertice; ridotta crescita aziendale; problematici rapporti con il credito). I progetti suddetti, pur articolandosi su assi distinti, dovrebbero cercare di agire orizzontalmente sui seguenti elementi di criticità.

- *Ricambio generazionale dell'imprenditoria e potenziamento del capitale umano* nei sistemi produttivi della provincia. Al fine di favorire il rinnovamento delle competenze nei settori manifatturieri tradizionali.
- *Nuove soluzioni organizzative attraverso l'individuazione di forme di partnership innovative.* Al fine di favorire il conseguimento di sinergie operative ancora non sfruttate sotto il profilo strategico e, quando possibile, per superare il problema delle ridotte *dimensioni delle imprese.*
- *Il ruolo del credito nel favorire processi di rinnovamento e di sviluppo locale.* Al fine di fornire una prima verifica dell'opportunità di adozione di nuove tipologie di interventi finanziari e di disponibilità dell'offerta locale.

Per due progetti si può prevedere invece il proseguimento di un'attività di ricerca allargando i temi oggetto d'analisi dell'Osservatorio nel 2006. In questo caso si ipotizza una fase diagnostica prima di procedere all'individuazione di precise azioni di policy

inerenti le condizioni del mercato del lavoro nella provincia con un approfondimento delle implicazioni di *welfare* inerenti le dinamiche di domanda e offerta di lavoro. Particolare attenzione dovrebbe essere prestata alla domanda di protezione sociale e assistenza in una prospettiva di medio-lungo periodo anche al fine di individuare nuove soluzioni di offerta (esigenza di nuove figure professionali, nuovi servizi, ecc.). Inoltre si potrebbe procedere ad un'estensione della ricerca sul Turismo alla montagna pistoiese vista nelle sue specificità stagionali (turismo "bianco", turismo "verde")

E' possibile, poi, ipotizzare, sempre nel 2007, l'avvio di un più ampio progetto di taglio intersettoriale rivolto all'analisi della *nuova imprenditorialità* nella provincia. L'indagine si focalizzerebbe su nuove imprese e imprenditori che presentano elementi di originalità nel business o che comunque rappresentino casi "di successo" di interesse per individuare nuove traiettorie di sviluppo economico su scala locale. Infine, nel tavolo di discussione aperto con gli interlocutori del Comparto ferrotranviario, è stata sottolineata, a più riprese, l'esigenza di approfondire il tema della *Competenze distintive e del Capitale Umano nello sviluppo delle PMI* del settore.

Il presente *Report* delinea i principali problemi emersi e le prospettive per i quattro assi di ricerca tematici (*Turismo termale, Moda, Meccanica e Vivaismo*) evidenziando, per ciascuno,

- lo stato di avanzamento della ricerca,
- i punti di criticità e gli elementi di prospettiva positiva che si intravedono dall'indagine e
- le linee di intervento di politica regionale e locale.

Ogni paragrafo è scritto in modo sintetico e per punti, dato che l'estensione e gli approfondimenti avranno luogo a ricerche terminate nei *Report* finali settoriali, che seguiranno le indagini dirette attualmente in corso.

I quattro settori esaminati evidenziano, pur nelle ovvie differenziazioni, un comune stato di disagio, se non proprio di crisi strutturale, che non pare possa essere rimossa dalle pur favorevoli condizioni congiunturali che si sono manifestate nella prima metà del 2006. Si tratta di quattro settori che rivestono un ruolo significativo sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo della struttura produttiva della provincia, i cui termini essenziali sono riportati nella Tabella 1, posta in Appendice. Da questa, attraverso il confronto con il dato regionale, emergono le "vocazioni" sul sistema moda, agricoltura e una certa qual carenza nei servizi pubblici, in particolare trasporti.

# **1. Asse di ricerca *Turismo***

## ***Evoluzione del turismo termale nella provincia di Pistoia***

### **1.1. Stato di avanzamento della ricerca**

Al fine di proporre dei suggerimenti in termini di strategie per lo sviluppo del settore la ricerca prevedeva di trovare risposta ai seguenti quattro interrogativi:

#### **a) Come funziona il motore di sviluppo turistico?**

Ovvero che dimensione ha nell'economia dei diversi luoghi del territorio provinciale; Quali settori coinvolge e con quali meccanismi; Che relazioni innesca fra i territori.

#### **b) Quale è stata l'evoluzione di medio e breve periodo della domanda turistica?**

Che tipo di evoluzione ha avuto la domanda turistica che la provincia intercetta? Quali sono gli elementi esplicativi di tali dinamiche? Qual è il macroscenario evolutivo in cui si colloca? Come sono mutati nel tempo i singoli segmenti della domanda turistica (termale, congressuale, montano, turismo d'arte, turismo in seconde case ecc.)?

#### **c) Quale è lo stato di salute del turismo termale e quali le sue prospettive?**

Quale rapporto sussiste fra domanda di cure termali e presenze turistiche locali, ovvero, quanti sono i "veri" turisti termali? Quali caratteristiche hanno oggi i curisti delle terme? Come sono mutate nel tempo e come si prevede cambieranno le loro caratteristiche qualitative?

#### **d) Che dimensioni ha assunto processo di diversificazione turistica di Montecatini Terme e quali caratteristiche presenta?**

Oltre al turismo propriamente termale quale turismo "altro" intercetta il sistema di Montecatini? Quanto conta il turismo organizzato, quello scolastico, quello congressuale ecc? Che caratteristiche hanno le diverse tipologie di turista e quali sono le ricadute sul territorio di questi diversi spaccati della domanda?

**Relativamente ai quattro sotto assi lo stato di avanzamento è il seguente:**

#### **Sub Asse 1) (motore sviluppo turistico)**

Sono state analizzate e sistematizzate le informazioni sulle presenze turistiche. Utilizzando informazioni mutate da precedenti indagini si è proceduto ad una stima dei consumi turistici. Dalla stima dei consumi turistici si è realizzato un esercizio di impatto che, utilizzando il modello Input-Output multi-sel dell'Irpet, permette una valutazione del livello di attivazione economica nei diversi luoghi e settori della provincia. Il rapporto è già largamente realizzato in forma draft; alcune parti debbono essere completate ed altre affinate.

#### **Sub Asse 2) (evoluzione della domanda)**

Sono state raccolte le fonti statistiche internazionali (dati WTO); nazionali (indagine Multiscopo); e locali (dati su presenze turistiche in realtà locali benchmark) necessarie all'analisi. Le elaborazioni dei dati è in larga parte conclusa.

#### **Sub Asse 3) (turismo termale)**

Sono stati raccolti dati sulle terme di Montecatini (numero prestazioni), sulle caratteristiche individuali dei curisti (per i periodi disponibili) e testimonianze da parte di attori privilegiati. La raccolta dati ha riguardato anche realtà termali da adottare come benchmark per il sistema di Montecatini. Le elaborazioni necessarie sono concluse ed il rapporto è in fase di ultimazione

#### **Sub Asse 4) (turismo "altro")**

Sono stati raccolti i dati riguardanti il turismo congressuale e le eventuali tracce disponibili sul turismo organizzato (dati bus turistici). Sono stati realizzati e discussi con le categorie i questionari da inviare alle strutture ricettive del comune di Montecatini. E' attualmente in corso la rilevazione

sull'intera popolazione degli esercizi alberghieri; è in fase di avvio la rilevazione sul campione qualitativo di esercizi alberghieri per indagare nel dettaglio il turismo congressuale e quello legato al benessere (non termale).

## 1.2. Punti di criticità e elementi di prospettiva delle Terme di Montecatini

### 1.2.1 *Punti di criticità*

Di seguito alcuni elementi di criticità del sistema termale di Montecatini:

- **Il calo dei curisti:** si stima che nel 2006 il numero dei curandi possa attestarsi attorno alle 46.500 unità. Fra questi, la parte costituita da turisti con motivazioni termali (curisti) si stima corrisponda oggi a solo l'8,0% del totale degli arrivi di Montecatini, mentre nel 2001 era dell'11,4% e ad inizio anni ottanta intorno alla metà del totale. Se si considerano anche gli accompagnatori di chi effettua le cure la percentuale di arrivi sale attorno all'11,8%, ma si tratta sempre di una incidenza molto ridotta. Dato che la permanenza media dei curisti (circa 7gg) è più elevata dei turisti attratti per altre ragioni (per i turisti che gravitano sulle città d'arte toscane e per quelli congressuali si stima una permanenza media di circa 2gg) l'incidenza in termini di presenze dovrebbe risultare più elevata (prime stime indicano un valore non molto superiore al 20%)
- **Declino di Montecatini nel ranking delle terme nazionali:** a livello di immagine complessiva il "sistema Montecatini" sta perdendo posizione sia in termini quantitativi che qualitativi nella "rete delle terme italiane"; il vecchio slogan *Montecatini Terme d'Europa* rischia di diventare anacronistico
- **Progressivo isolamento delle terme di Montecatini:** Le terme di Montecatini, dopo aver storicamente rappresentato un punto di riferimento, paiono oggi isolate non solo dal contesto delle altre terme italiane, ma anche dal contesto locale dove si trovano in posizione di forte debolezza: molti sono infatti convinti che esse abbiano ormai esaurito la loro funzione. Il sistema termale della città non è poi integrato con della Grotta Giusti di Monsummano, che rappresenta un prodotto percepito come di grande qualità
- **Continua a prevalere approccio sanitario:** nel caso di Montecatini non si può dire, negli ultimi dieci anni, che vi sia stato un vero e proprio management termale, mentre in precedenza la preoccupazione prevalente era stata quella di preservare la natura "sanitarizzata" delle terme, con la "paura" che un approccio troppo orientato al benessere potesse causare un atteggiamento negativo del Servizio Sanitario Nazionale
- **Difficoltà di percezione dell'efficacia delle cure termali:** nell'ambito del sistema termale le cure idroponiche sono ritenute soft e non molto caratterizzanti, anche se indagini cliniche recenti (Progetto Naiadi) sembrano provare il contrario
- **Divaricazione fra domanda "potenziale" ed offerta:** un ulteriore punto critico da valutare, favorito anche dalla rapida evoluzione degli ultimi anni, è la forte scissione fra ciò che la clientela, specie quella potenziale, percepisce e quello che percepiscono gli organizzatori dell'offerta termale. Per il possibile cliente termale c'è a priori una forte confusione ed intersostituibilità fra il concetto di terme e di benessere, ma sono, come è ovvio, le terme ad

essere concepite come parte del benessere. Non appare recepito, perché assolutamente non chiaro, invece, il concetto di benessere termale inteso come valore aggiunto che l'utilizzazione di prodotti termali determina per il wellness.

- **Mancata integrazione con il comparto benessere:** il comparto del benessere non è integrato con quello termale tradizionale ed è stato “scoperto” di recente, ma è in forte ritardo di sviluppo e presenta forti gap rispetto ad altre realtà concorrenti ed anche nei confronti delle altre terme toscane; mentre negli anni '60-'70 le terme di Monsummano hanno valorizzando la loro immagine riconducendosi, in un qualche modo, alle terme di Montecatini, oggi potrebbe avvenire quasi il contrario, cioè Montecatini potrebbe trarre dalla vicinanza alla Grotta Giusti un certo valore aggiunto per la propria immagine.
- **Assenza di investimenti strategici:** nonostante se ne parli da almeno un trentennio non si è ancora “riusciti” a realizzare una piscina termale, che per molte località concorrenti è un punto di forza del prodotto proposto.
- **Risultati economici in contrazione:** I dati estratti dai Bilanci di Esercizio permettono di dare un ordine di grandezza della crisi che investe le terme di Montecatini. Nel quinquennio che va dal 2000 al 2005, la flessione registrata dal fatturato complessivo delle prestazioni termali (incluso il Centro Benessere) è del -6% annuo. Se si fa riferimento ai proventi complessivi, la flessione media annua in questo arco di tempo si attesta attorno al 7,4%.

### 1.2.2 *Evoluzione e prospettive del mercato: le strategie di Montecatini Terme rispetto alle altre realtà termali*

**Arrivi termali dimezzati.** Montecatini resta indietro. Se si analizza un trend di lungo periodo appare evidente che nel corso degli ultimi venti anni gli arrivi per cure termali di Montecatini si sono ridotti a meno della metà; determinando un arretramento netto rispetto alle altre grandi terme nazionali come Salsomaggiore, Sirmione, orientate al benessere fin dagli anni novanta. In un periodo più recente si è poi aperto un forte divario anche nei confronti delle altre terme “minori” della Toscana che presentano alcuni esempi virtuosi di valorizzazione. Oltre al caso della Grotta Giusti si ricordano le Terme di Saturnia, Fonteverde, Bagno Vignoni ecc... .

**Le strategie degli operatori delle terme di Montecatini.** Le terme di Montecatini si configurano come un caso paradigmatico di quella regolarità (valida per la maggior parte delle terme italiane) secondo la quale le terme “private” affidate ad un management specializzato e “non politico” hanno saputo reagire e si sono inserite nel mercato, mentre le grandi terme pubbliche ne sono restare fuori; nel caso di Montecatini le difficoltà che si sono rilevate nella privatizzazione rappresentano poi un ulteriore elemento di freno.

Nonostante la più che decennale perdita di mercato sperimentata da Montecatini non vi è ancora la consapevolezza della gravità del ritardo della città termale nei confronti dei concorrenti e del rischio che si determini una situazione di irreversibilità che, in via ipotetica, potrebbe portare alla chiusura degli stabilimenti.

Il ritardo è manifesto anche nelle scelte operative e nella mancata realizzazione di alcuni progetti, come ad esempio quello della grande piscina termale, che avrebbe potuto rilanciare l'immagine della località come città delle acque. La piscina termale rappresenta un punto di forza sia nel caso di Monsummano, che in quelli di Saturnia e di Fonteverde, così come di molte altre località fuori regione.

Riguardo il tipo di offerta, si sottolinea, poi, che mentre la clientela esige sempre più trattamenti da effettuare in pochi giorni, la direzione ha optato per mantenere i trattamenti di durata tradizionale sulla base del presupposto che solo con un periodo adeguato certe terapie potevano avere i loro effetti. In realtà mentre la concezione tradizionale delle terme è rimasta arroccata sulle

proprie posizioni, il benessere termale, cioè le prestazioni benessere fondate sull'uso di prodotti termali, proponevano e propongono weekend e *short break* termali e sono arrivati fino al *one day treatment*.

A fronte di questa evoluzione della domanda non ci è resi conto della gravità della crisi; il management termale l'ha attribuita alle restrizioni determinate dai mutamenti della copertura del Servizio movimento sanitario nazionale, che prima non ha più riconosciuto il periodo di effettuazione delle cure come ferie aggiuntive (primi anni '90), poi ha introdotto il ticket e successivamente ulteriori vincoli. In realtà questi aspetti hanno nascosto la vera e profonda crisi che ha caratterizzato il comparto, che è stata prima di tutto una crisi di credibilità e di identità.

**Le strategie degli operatori alberghieri.** Nel caso di Montecatini Terme, inoltre, gli operatori alberghieri hanno reagito alla situazione del "mercato sanitario" attuando politiche di diversificazione che li hanno portati a catturare la clientela turistica che visita le grandi città d'arte toscane ed italiane con una politica fortemente fondata sulla competitività dei prezzi e la qualità degli esercizi. Tale fatto ha determinato una sostituzione dei curisti (cioè dei *curandi* pernottanti a Montecatini) con i turisti per altre motivazioni (principalmente turisti con motivazioni culturali attratti dalle principali città d'arte toscane e, in minor misura, turisti congressuali).

L'analisi delle sole presenze turistiche (pernottamenti) nasconde quindi la reale entità della crisi del comparto termale le cui perdite sono state in parte compensate dalla crescita di turisti attratti da altre motivazioni. Tale sostituzione non appare tuttavia naturale nei confronti del sistema turistico locale dato che: a) i turisti d'arte orientati ad altre città toscane hanno una permanenza media inferiore a quella dei curisti (meno di un terzo); b) sono portatori, specie quelli dei gruppi organizzati, di una minore capacità di spesa; c) la loro spesa, ad eccezione di quella per pernottamento, si orienta a vantaggio di altri sistemi locali.

**Montecatini non è più una "Città termale" ma una "Destinazione turistica complessa".** Una prima conclusione è certa *Montecatini non è più una città termale*, ma una destinazione turistica complessa per la quale le terme ed il benessere hanno ormai una rilevanza minore rispetto ad altre componenti e, in primo luogo, rispetto al turismo d'arte "appoggiato" sulla città ed al turismo congressuale. È questa una considerazione da accettare per capire cosa fare e come invertire la tendenza, partendo, però, da una valutazione di base.

Un condizionamento che ha nascosto la crisi in atto e non ne ha fatto capire l'intensità è proprio dato dall'immagine che, comunque e nonostante tutto, la città ha conservato come città di grande tradizione termale. È il caso di dire che in campo termale *la città, pur essendo in notevole ritardo rispetto all'evoluzione del mercato conserva un propria immagine che è molto migliore della realtà.*

**Le strategie seguite dalle altre terme.** A fronte della situazione che si è consolidata nel tempo fino ad assumere le difficili dimensioni attuali bisogna effettuare delle scelte coraggiose e proporre ipotesi innovative di grande respiro per recuperare il gap esistente e riposizionarsi sul mercato, guardando anche quello che hanno fatto le città concorrenti, ed in particolare quelle che, come Montecatini, sono ex IRI, ex Eagat. Anche realtà (come Salsomaggiore e poi Chianciano) sono passate attraverso tentativi di privatizzazione falliti o ritardati.

Salsomaggiore, fra le vecchie terme, è la località che prima delle altre, a metà degli anni settanta, ha realizzato un riorientamento della propria attività verso il benessere, con l'apertura di un centro ad hoc.

Chianciano, ha intorno alla metà degli anni novanta realizzato un proprio Centro benessere, pur se di dimensioni ridotte, poi, più recentemente ha affidato la gestione delle terme ad un gruppo di operatori locali; tale gruppo, ha inventato ed inaugurato nel 2006 le Terme esperenziali, sostanzialmente fondate sulla partecipazione del cliente alla gestione delle proprie cure ed al coinvolgimento dei suoi sensi, dall'olfatto al gusto, secondo quella che è stata definita una concezione olistica della salute e del benessere. Si propone una chiara esperienza di benessere termale, con grandi potenzialità che trovano, ancora, un primo limite nelle capacità promozionali di questo prodotto. Si tratta di una proposta rivolta ad un mercato già predisposto a ipotesi

innovative, ma che, proprio per questo, deve essere sapientemente sollecitato. Al momento non è dato di sapere quali siano i primi risultati.

Altra esperienza interessante è quella delle terme delle realtà balneari che oggi recuperano posizione ed immagine come offerta aggiuntiva ed integrativa del soggiorno balneare. Non vi è ancora piena consapevolezza di questa tendenza, ma in Toscana vi è già una esperienza innovativa significativa, quella delle Terme della Versilia e della collegata Villa Undulna.

Grotta Giusti: Un caso in cui terme e benessere termale sono fortemente integrati come unica proposta è quello della Grotta Giusti di Monsummano che rappresenta uno degli esempi più significativi di soggiorno termale di qualità (anche Casciana Terme -altro stabilimento ex IRI ed ex Eagat- Fonteverde, Bagno Vignoni, Saturnia stanno procedendo in direzione di una maggiore integrazione fra terme e benessere). Grotta Giusti è percepita dagli operatori locali come offerta in competizione con quella di Montecatini Terme, e di fatto lo è e lo è sempre di più; in realtà Monsummano soddisfa una offerta complementare perché fa riferimento ad esigenze curative diverse, ma di fatto si sta proponendo sempre di più come offerta complessiva, seguendo la tendenza olistica, con in più un prodotto ed una caratterizzazione che non sono presenti a Montecatini. Il prodotto – veramente unico nel panorama nazionale – è quello delle grotte naturali, la caratterizzazione è data dal fatto che si tratta del solo stabilimento termale della Valdinievole integrato con la ricettività alberghiera.

**Indicazioni per le terme di Montecatini.** Esse non possono stare sul mercato senza la riscoperta e valorizzazione di almeno due-tre alberghi termali, perché questa è la tendenza del mercato attuale. Inoltre è anche evidente che potrebbe essere ulteriormente valorizzata la proposta di Monsummano con il recupero e la riattivazione della Grotta Parlanti, chiusa ormai da diverse anni, ma con caratteristiche simili alla Grotta Giusti, anche se qualitativamente minori. Si ricorda poi che la Grotta Giusti trova la sua forza di mercato principale, oltre che nella presenza delle grotte, anche nella disponibilità di una grande piscina termale che per metà dell'anno è intensamente frequentata dalla popolazione di un'ampia area circostante, configurabile in un raggio di circa 70 km di distanza, ma anche dai clienti termali, compresi quelli presenti nella stessa Montecatini e da turisti stranieri.

Nel proporre la realizzazione di centri benessere all'interno di grandi località termali occorre tuttavia ricordare che i clienti dei centri benessere, anche presso le località termali, sono diversi da quelli delle terme tradizionali; si tratta di target di clientela quasi del tutto diversi – e spesso opposti - fra loro e che, come tali, al momento, debbono essere diversamente promozionati e programmati. A Chianciano e Montecatini i clienti termali che provano l'esperienza del benessere termale difatti sono ancora molto pochi, ma ancora meno sono i clienti benessere tentati di effettuare le cure termali tradizionali.

### **1.3. Linee di intervento**

#### *1.3.1 Nodi irrisolti e scelte da fare*

Dopo le osservazioni fatte questi a nostro avviso i temi di riflessione sui quali diviene necessaria una scelta in tempi brevi.

#### **Verso quale tipologia di offerta orientare Montecatini:**

- recupero e valorizzazione delle terme tradizionali?
- abbandono della filiera termale e opzione a favore della proposta benessere?
- integrazione fra terme e benessere e riposizionamento del prodotto secondo un concetto di benessere termale?

#### **Ricercare un rilancio individuale o come parte di un sistema?**

- Sviluppate Montecatini come località in competizione con le altre terme?

- Ripensare una gestione allargata del prodotto come terme della Valdinievole? Ovvero può essere realizzata l'ipotesi di un Polo termale della Valdinievole che fa capo alle terme di Montecatini ed a quelle di Monsummano? Se sì, secondo quali modalità?
- Superare l'ottica locale per cercare un coordinamento e valorizzazione reciproca con le altre terme regionali?
- Come segmentare l'offerta per quella gamma di clienti che spazia dai mutuati del servizio sanitario ai clienti di lusso del segmento benessere?
- Proseguire l'attuale gestione sanitaria delle terme e cercare di sviluppare al suo interno un approccio al benessere in modo più incisivo?
- Abbandonare il Servizio Sanitario Nazionale e valorizzare solo un benessere termale di qualità (lusso), cercando una differenziazione da tutte le altre località?
- Separare la gestione a favore dell'utenza mutuata da quella a pagamento (creazione di circuiti separati con formule, luoghi di somministrazione e servizi complementari diversi)?

Inoltre, sul piano della gestione:

- Proseguire la gestione delle terme tradizionali secondo una formula "istituzionale" sostanzialmente separata dagli attori privati locali
- Coinvolgere gli operatori locali nella gestione delle terme tradizionali?
- Integrare terme e benessere con il coinvolgimento degli operatori della località, con una proposta di benessere termale?

*Quale tipologia/e di prodotto/i innovativi proporre*

- un sistema di piscine del benessere termale?
- un insieme di percorsi alternativi specializzati?
- una concezione olistica oppure una direttamente collegata alle proprietà terapeutiche delle risorse termali locali?

### *1.3.1 Linee di intervento e proposte specifiche di Policy*

A seconda delle risposte che verranno date alle questioni sopra menzionate si aprono scenari di intervento diversi, che peraltro cambiano in funzione di come le scelte effettuate attorno ai singoli temi si combineranno fra loro.

Di seguito proponiamo: (i) alcune proposte fra loro collegate e basate su di una ipotesi di forte rottura nell'affrontare le questioni sopra menzionate, poi (ii) alcuni suggerimenti di azioni che, anche all'interno di una prospettiva di mutamento meno radicale, riteniamo comunque opportune se non necessarie.

#### **IPOTESI DI ROTTURA**

1. concedere la possibilità ad alcuni alberghi locali (ad almeno tre) di effettuare al proprio interno prestazioni di benessere termale, previo concorso pubblico per scegliere le migliori offerte solo da un punto di vista economico sulla base di standard e di offerte di servizi definite;
2. *desanitarizzare* le terme, ovvero separare e rilocalizzare l'erogazione dei trattamenti a favore della clientela mutuata, che appare sempre meno determinante per l'economia locale, da quella pagante. Rilocalizzare in tutto o in parte l'erogazione dei trattamenti "sanitari" al di fuori dei complessi architettonici storici delle terme dovrebbe condurre ad un immediato salto di qualità nell'immagine della località.
3. nel contempo recuperare e valorizzare un Centro di ricerca scientifica sulle prestazioni termali e nel benessere, finalizzata a valorizzare le prestazioni locali rispetto al mercato. Per associare strettamente competitività e scientificità ed acquisire maggior visibilità anche sulle fasce di età più giovani (testimonial di richiamo) è possibile recuperare all'interno di tale

centro le esperienze relative ai trattamenti specifici per lo sport che hanno già una tradizione nell'area.

4. esplorare la possibilità di realizzare un comprensorio termale della Valdinievole, anche con un percorso wellness di collegamento;
5. se il punto 1 e 2 si realizzano si rende possibile un recupero del patrimonio architettonico e di parchi urbani degli stabilimenti termali a favore di utilizzatori diversi da quelli termali. Si possono valutare a tal fine formule diverse con diversa incisività (sovrapposizione su fasce orarie diverse; selezione dei diversi siti per diverse funzioni ecc.). Obiettivo rendere fruibili tali risorse (oggi sotto utilizzate) al fine di realizzare quelle forme di offerta (intrattenimento, culturale, ecc) volte a intercettare parte del tempo libero sia dei turisti termali, ma soprattutto dei turisti d'arte e congressuali.
6. rendere percorribile il punto 5 significa, necessariamente, costruire ex-novo una capacità propositiva e gestionale degli eventi che sia in grado, sia di recuperare e/o valorizzare alcuni eventi odierni o del passato (festival del cortometraggio; delle donne, del cinema turistico ecc.) sia di proporre di nuovi "coerenti" con l'immagine del luogo. In tal senso da esplorare anche le possibilità di collaborazione con altre filiere presenti sul territorio quale, ad esempio, quella del florovivaismo (nel recupero dei parchi urbani la collaborazione dei vivaisti può garantire soluzioni più innovative e risparmi di costo, ed al contempo garantire una vetrina di alto livello per le produzioni floro vivaistiche locali).
7. accompagnare il processo di diversificazione del turismo montecatinese agganciando segmenti di domanda a maggiore capacità di spesa (rispetto al turismo organizzato). Anche in questo caso, la capacità ricettiva di Montecatini, può giocare a favore della valorizzazione di opportunità che derivano da altri elementi di attrazione del sistema locale nel suo complesso. A titolo di esempio si considerino le sinergie con il florovivaismo locale che, seppur in parte già esplorate, potrebbero essere ulteriormente ampliate facendo di Montecatini il punto di riferimento (in termini di ricettività e convegnistica) per tutte le iniziative, legate alla filiera del fiore e della pianta.

#### **ALTRE PROPOSTE ED INTERVETI RITENUTI OPPORTUNI**

1. affidamento delle terme agli operatori locali; tale fatto significa scelta del management, controllo dello stesso ed integrazione delle terme con le *policies* generali della città e del comprensorio; tale ipotesi può essere vista come preliminare al punto 1 precedente;
2. realizzazione di un sistema complesso di piscine termali, analogo a uno di quelli esistenti a Ischia (Poseidon, Castiglioni, ecc...);
3. creazione di una offerta di benessere termale, come valore aggiunto rispetto alle terme tradizionali ed al benessere tout court;
4. realizzazione di una nuova immagine della città, fondata sul benessere termale e supportata da una adeguata campagna promozionale; l'immagine potrebbe essere quella di una città di turismi di qualità: *wellness*, convegni e congressi, shopping;
5. verificare la possibilità di ricondurre le terme locali, con una posizione attiva e propulsiva, nel sistema delle terme regionali, in modo da determinare una valorizzazione reciproca; in caso affermativo realizzare una vera e propria campagna strategica di comunicazione insieme alla rete delle altre terme toscane, con proposte innovative;
6. proporre una serie di servizi integrati e specializzati in funzione dei diversi turismi presenti:
  - servizi volti a limitare le esternalità negative derivanti dal turismo di mero pernottamento con, ad esempio, interventi e servizi per la logistica dei visitatori;
  - servizi orientati a dirottare nell'area locale parte del tempo e della capacità di spesa dei turisti di mero pernottamento (offerta culturale, ristorazione, escursioni locali ecc);
  - servizi orientati al dopo *dopobenessere* per favorire, anche da parte dei visitatori termali, una forma di soggiorno più integrale;
  - definire, attraverso una task force dedicata, proposte differenziate per realizzare una penetrazione del comparto del benessere termale negli altri turismi presenti, in particolare in quello congressuale e nel turismo d'arte "appoggiato" su Montecatini. Ad esempio proporre una campagna specifica per gli stranieri che pernottano in città per fare turismo altrove; oppure cercare una combinazione funzionale efficace fra wellness ed altri turismi,

- abbinando strategicamente, e non casualmente come accaduto fino ad oggi, benessere e congressi;
7. costruire una immagine urbanistica della città aderente con quella di città del benessere, magari con un concorso pubblico internazionale d'idee;
  8. recuperare le tradizioni immateriali della città e realizzare una manifestazione continuativa di grande richiamo, che ormai manca da anni;
  9. costruire un vero e proprio piano strategico per la valorizzazione e gestione della città; e definire una figura istituzionale snella che governi la proposta di trasformazione, con poteri delegati ma reali.

## **2. Asse di ricerca *Sistema Moda***

### ***Struttura industriale e imprenditoriale del sistema Moda (tessile-abbigliamento-calzature) nella provincia di Pistoia***

#### **2.1. Stato di avanzamento della ricerca**

Gli *obiettivi di fondo* della ricerca consistono:

- nell'approfondire la conoscenza circa l'evoluzione in corso e le dinamiche future del cambiamento delle imprese operanti nei settori del sistema moda (tessile-abbigliamento-calzature) localizzate nella provincia di Pistoia,
- nell'indicare le variabili, imprenditoriali e di contesto, influenti su tale mutamento, al fine di individuare possibili ambiti e politiche di intervento a sostegno degli imprenditori e delle imprese operanti nei settori citati, caratterizzati da un perdurante stato di crisi.

La ricerca si è pertanto articolata lungo due direttrici tra loro inevitabilmente interconnesse: da un lato, l'analisi, sia storica che prospettiva, del contesto (in termini di problemi ed opportunità) in cui operano le imprese e dell'andamento delle stesse e, dall'altro, l'analisi dei comportamenti imprenditoriali rilevabili nei diversi tipi di imprese individuati (c/terziste di fase, sub-fornitrici in esclusiva di imprese leader, con marchi/o propri/o e miste). Più in particolare, le attività di ricerca finora svolte includono le seguenti:

- *Analisi desk del contesto*: l'analisi è stata condotta utilizzando prevalentemente un approccio di *esplorazione esterna* con l'individuazione, selezione, raccolta ed adattamento di dati di natura secondaria provenienti da molteplici fonti e riguardanti i tassi di natalità e mortalità delle imprese pistoiesi, regionali e nazionali dei settori individuati, importazioni ed esportazioni, numero addetti, forma giuridica, età dell'imprenditore, fatturato, ecc.. Sono inoltre stati analizzati, anche comparativamente, i bilanci delle società di capitali raccolti dalla banca dati Bureau van Dijk - AIDA.
- *Analisi field del contesto e del comportamento delle imprese*, con un *approccio di ricerca formalizzato interno basato su dati primari*, raccolti ed elaborati dal gruppo di ricerca con interviste dirette approfondite a imprenditori, operatori locali ed *opinion leader* anche attraverso *focus group*. In particolare sono stati svolti due *focus group* fenomenologici nel mese di aprile, uno per il settore calzaturiero, l'altro per il tessile, che hanno coinvolto imprenditori e rappresentanti delle associazioni locali e finalizzati a fornire le risposte a due domande fondamentali, relative: 1) alle difficoltà maggiori legate all'evoluzione del contesto e/o alle capacità interne rispetto allo stesso che gli imprenditori devono attualmente affrontare e 2) alle iniziative finora progettate ed implementate, con maggiore o minore successo, a livello locale per reagire alle difficoltà, su proposta sia di singoli imprenditori, sia di aggregazioni di imprese, sia infine di associazioni di categoria o enti locali. I risultati dei due gruppi sono stati sintetizzati in una relazione. Successivamente sono state condotte interviste in profondità semi strutturate a ad imprenditori operanti sia nel settore tessile-abbigliamento, che nel calzaturiero. I casi sono stati selezionati sulla base dei seguenti criteri: varietà

delle imprese intervistate in termini di tipo di impresa (es., con marchio, c/terzista, ecc.) e dimensione, disponibilità a partecipare alla ricerca, suggerimenti da parte delle associazioni di categoria. Per ciascun *case study* è stato elaborato un rapporto ad uso interno del gruppo di ricerca.

- *Analisi field esplorativa di possibili politiche di intervento* per il sostegno ad imprenditori ed imprese dei settori considerati. Per questa fase sono stati organizzati due *focus group* di tipo ideativo-creativo nel mese di ottobre, ancora una volta distinti per settore. Le finalità principali sono state quelle di: (i) condivisione di uno schema interpretativo elaborato dal gruppo di ricerca per l'analisi dei problemi di maggiore rilevanza delle imprese; (ii) elaborazione "dal basso" di un numero elevato di idee per la soluzione dei problemi evidenziati; (iii) sviluppo delle idee proposte dai partecipanti; (iv) condivisione di un set di possibili soluzioni. Al fine di superare i tipici problemi della timidezza e della dominanza è stata adottata la tecnica dell'*ideawriting*. I risultati dei focus sono stati riportati su un rapporto che sintetizza i contributi dei partecipanti.

Oltre alle metodologie citate, l'analisi è stata alimentata da frequenti contatti dei ricercatori con imprenditori e rappresentanti delle associazioni locali.

Sulla base dell'analisi svolta, è stato *elaborato uno schema interpretativo dei problemi di imprese ed imprenditori* operanti nei settori individuati. Successivamente è stato sviluppato, per ogni settore e cercando di evidenziare le peculiarità per ogni tipologia di impresa, uno schema che consentisse di collegare punti di debolezza delle imprese, problemi riscontrati, obiettivi e modalità operative di possibili interventi per il supporto alla rimozione dei punti di debolezza e alla soluzione dei problemi. Il quadro di riferimento elaborato non sarà presentato in questa sede in maniera dettagliata, mentre sarà illustrata una sintesi delle criticità emerse nel successivo paragrafo 2.2.

Sono state infine *concluse le prime fasi per l'avvio di un'indagine campionaria*, indispensabile al fine di una migliore comprensione della situazione attuale e delle prospettive future delle imprese analizzate, della consistenza dei problemi, di punti di forza e di debolezza, non essendo disponibili dati di analisi approfondite su questi settori nella provincia di Pistoia, che vadano oltre ai tassi di variazione delle imprese attive, del numero di addetti e del fatturato, o ai dati sul livello degli scambi commerciali con Paesi esteri. Ciò consentirà di sviluppare una base di conoscenza più adeguata per la selezione di politiche di intervento coerenti con i bisogni di imprese ed imprenditori, per una più consapevole definizione delle priorità degli interventi e successiva implementazione. Allo stato attuale è stato scelto il campione rappresentativo di imprese da intervistare, utilizzando un doppio criterio di stratificazione (settore di appartenenza e dimensione aziendale misurata con il numero di addetti) ed elaborato il questionario da sottoporre alle imprese con interviste *face-to-face*.

Le fasi successive includeranno:

- L'attuazione dell'indagine campionaria, con l'avvio delle interviste agli imprenditori sulla base del questionario già elaborato e la successiva analisi statistica dei dati raccolti; l'output sarà compreso nel rapporto finale;
- L'organizzazione di tavoli per la discussione delle proposte di intervento individuate;
- L'elaborazione di un piano organico di intervento alla luce delle priorità emerse;

- La stesura e presentazione del rapporto finale.

## 2.2. Punti di criticità e elementi di prospettiva

Dall'analisi finora svolta emergono in tutta evidenza alcuni macro problemi che, pur non volendo negare chiare differenziazioni, in termini di accezione o di maggiore o minore intensità, assumono carattere generalmente trasversale rispetto ai settori ed ai tipi di imprese considerati. Tutti questi problemi hanno inoltre una radice comune in una purtroppo diffusa inerzia al cambiamento da parte delle imprese, sia individualmente sia come sistema. Le imprese sembrano infatti da un lato incapaci, dall'altro prive di volontà nel modificare strutture, sistemi di risorse e competenze, relazioni, atteggiamenti e comportamenti imprenditoriali in conseguenza o in anticipazione ai profondi mutamenti del contesto in cui operano. Ad una pressoché generalizzata percezione di insufficienza o quantomeno di inadeguatezza per far fronte a nuovi contesti profondamente e continuamente mutevoli e sempre più complessi non pare conseguire una decisa spinta reattiva, né tanto meno anticipatoria o proattiva da parte delle imprese, soprattutto quelle di più piccola dimensione, tranne ovviamente alcune eccezioni che, almeno quando il senso e l'intensità del cambiamento progettato e realizzato sono coerenti e sufficienti, diventano casi di successo.

In altri termini, l'inarrestabile dinamica competitiva innescata dai processi di globalizzazione dei mercati aumentandone dinamismo e complessità ha innalzato il livello minimo di imprenditorialità necessario per sopravvivere e crescere all'interno del contesto competitivo, l'inerzia da parte delle imprese, ma in termini più generali dell'intero sistema, a colmare questo nuovo fabbisogno di imprenditorialità è all'origine della profonda crisi che il sistema moda della provincia di Pistoia sta attraversando ormai da almeno un quinquennio, crisi la cui entità è peraltro evidente laddove si considerino anche solamente le variazioni del numero delle imprese attive o dei ricavi delle vendite, soprattutto in comparazione con le variazioni intervenute a livello regionale o nazionale, che mostrano chiaramente che il sistema moda pistoiese è sotto-performante rispetto ad altre aree. Anche i recenti segnali di ripresa sono in questo senso da intendersi più come recuperi congiunturali che strutturali, legati prevalentemente ad una ripresa della domanda piuttosto che a nuovi modi di fare impresa e di competere.

L'uscita da questa situazione di scarso dinamismo, con l'avvio di una generalizzata reazione positiva al mutamento è reso tra l'altro più difficile dall'assenza di imprese guida, non semplicemente di successo ma in grado di trainare altre imprese, quelle ad esse collegate o altre che potrebbero seguirle con comportamenti imitativi o emulativi, verso l'assunzione di comportamenti imprenditoriali emancipanti rispetto all'inerzia. Allo stesso tempo, il progressivo allontanamento da atteggiamenti collaborativi tra associazioni di categoria degli imprenditori e degli artigiani, anche conseguente a fenomeni specifici quali ad esempio l'abbandono del sistema delle tariffe concordate per le lavorazioni, combinato nel caso del tessile con le difficoltà oggettive delle istituzioni e delle associazioni pistoiesi a gestire in modo efficace le relazioni con i centri di potere e decisionali del distretto pratese ha teso ad ulteriormente appesantire le già deboli capacità di reazione delle imprese locali. Ci preme già qui sottolineare che pertanto, qualsiasi intervento di politica industriale a sostegno del sistema moda pistoiese non potrà prescindere dall'affrontare il tema della *governance* del sistema, che non può ragionevolmente essere risolta in modo efficace facendo meramente sponda sul comitato del distretto della Valdinievole o su un tentativo

di ottenere una maggiore rappresentanza o influenza nelle sedi decisionali delle politiche per il distretto pratese.

Nella convinzione che una trattazione più di dettaglio che evidenzii tipicità settoriali o per tipo di impresa possa essere rimandata ad un diverso momento, magari successivo rispetto anche ad una definizione delle priorità dei problemi da affrontare, riportiamo di seguito sinteticamente le principali criticità riscontrate di natura trasversale, che per chiarezza espositiva abbiamo distinto tra criticità d'impresa e di sistema:

1) *Criticità d'impresa:*

- Il forte orientamento al prodotto e la scarsa cultura imprenditoriale e manageriale si traducono in una concreta difficoltà nel mantenere una coerenza dinamica tra la complessità del cambiamento e le capacità disponibili ed impiegabili per gestirlo. Molti imprenditori sembrano ingabbiati nella riproduzione di risorse, strutture e modi di competere e di gestire l'impresa non più adeguati rispetto ad un contesto rapidamente cambiato. Ci sono molti casi di imprenditori senza imprenditorialità, di imprese senza imprenditori, di aziende senza managerialità incapaci di sfruttare le potenzialità di nuovi strumenti e nuove tecnologie, ancor più incapaci di intraprendere essi stessi la strada dell'innovazione, non solo tecnologica. Così è diffuso il senso di inadeguatezza in termini di capacità di comprensione dei mercati, di creazione e gestione di un marchio, di gestione di una rete vendita, di penetrazione e consolidamento di mercati esteri, di adozione di tecniche e tecnologie per la riduzione dei tempi dei processi operativi e produttivi (*quick response*), di progettare e gestire l'aggregazione con altre imprese, di governare processi di risanamento, di adottare strategie di diversificazione, di organizzare delocalizzazioni della produzione all'estero e così via.
- Significative le difficoltà di accesso e di gestione sistematica delle informazioni relative, tra l'altro, ai mercati finali, soprattutto quelli esteri, alle possibilità di accedere a incentivi o finanziamenti agevolati alle imprese, alle tendenze moda, ai costi delle lavorazioni e alla formazione e distribuzione del valore lungo le filiere, alle possibilità di relazioni interfiliere, alle opportunità di sfruttamento di alcune tecnologie per il miglioramento dei processi, ecc.. All'insufficienza di informazioni essenziali ai fini del supporto del processo decisionale degli imprenditori si aggiunge, inoltre, quella di comunicazione, non soltanto legata alla promozione sui mercati di sbocco, ma anche relativa ai tipi di lavorazioni effettuabili, alle capacità produttive non utilizzate, alla disponibilità di collaborazione interimpresa, e così via.
- Evidenti i limiti nell'attività di progettazione, soprattutto laddove si tratti di pianificare processi di sviluppo e di innovazione dell'impresa. La cultura dell'uso di business plan, analisi di fattibilità e di simulazione e strumenti simili è scarsamente presente.
- Difficoltà crescenti dovute a limiti a l'accesso a risorse indispensabili, tradizionalmente ad accessibilità immediata e a relativamente basso costo. Le imprese superstiti subiscono gli effetti della contrazione del numero di imprese locali incontrando una difficoltà crescente a trovare possibili committenti, fornitori (in entrambi i settori è quasi impossibile trovare localmente conto terzi)

specializzati in alcune fasi della filiera), possibili partner o possibili acquirenti dell'impresa, generandosi così un ulteriore aumento della complessità da gestire.

- Molto più difficile rispetto al passato, soprattutto per il tessile ed in particolare per le micro-imprese e i conto terzi è diventato l'accesso al credito, anche in seguito alle politiche delle banche che vogliono limitare l'esposizione in settori che vengono percepiti con scarsa possibilità di sopravvivenza nel medio/lungo periodo.

### *3) Criticità di sistema:*

- Progressivo invecchiamento del tessuto imprenditoriale dovuto all'interruzione o comunque al significativo rallentamento del ciclo di ricambio generazionale di imprese e imprenditori. Sono poche le imprese nuove, non legate a cambi di ragione sociale, trasformazioni o altre operazioni straordinarie, ma entità che nascono come nuovi progetti imprenditoriali. Pochi sono anche i nuovi imprenditori. Non si tratta in questo caso soltanto di un problema di successione imprenditoriale, ma di ricambio imprenditoriale più in generale. L'incertezza dominante, il pessimismo diffuso, l'orientamento al breve periodo, la percezione di incapacità di reazione rispetto ad un'aumentata complessità si traducono in un inaridimento di una linfa imprenditoriale tradizionalmente alimentata da meccanismi di legittimazione e incoraggiamento all'intraprendere la strada dell'imprenditore, nonché da istinti emulativi che motivavano singoli individui a tentare di replicare il successo di alcuni imprenditori di successo. Così gli imprenditori sono i primi a scoraggiare i propri figli a prendere in mano l'azienda di famiglia e a diffondere un senso di negatività nei confronti del "mestiere" dell'imprenditore che inibisce l'imitazione.
- Anche a livello di manodopera qualificata il ricambio generazionale è piuttosto difficile, le capacità tecniche, qualche volta artigianali, prevalentemente basate su conoscenza tacita non trasferibile senza processi di condivisione di esperienze, non si passano più di padre in figlio, né tanto meno da artigiano o operaio specializzato a giovane aspirante artigiano o operaio specializzato, semplicemente perché questo tipo di aspirazione si sta estinguendo.
- Infine, molte delle criticità sopra indicate, tutte legate dal comune denominatore dell'inerzia al cambiamento e della progressiva contrazione ed inaridimento delle reti per l'accesso alle risorse e competenze, sembrano poggiare su un debole senso di identità settoriale locale. Le imprese tessili sono a metà del guado, localizzate nel contempo in provincia di Pistoia e nel distretto di Prato, si sentono poco rappresentate dalle istituzioni e associazioni locali pistoiesi, ma molte non hanno sviluppato un senso di appartenenza al distretto. Gli imprenditori del calzaturiero sono spesso chiusi in un individualismo in parte forzatamente indotto dalla contrazione della numerosità delle imprese attive, in parte da un senso di distanza crescente dalle origini storiche e culturali del distretto e da un orientamento alla sopravvivenza piuttosto che allo sviluppo. La percezione, poi, dei settori del tessile e del calzaturiero tra i giovani è condizionata da un'immagine dai tratti negativi di imprenditori e lavoratori che lavorano in condizioni con scarso appeal.

## 2.3. Linee di intervento

Rispetto ai problemi ed alle criticità evidenziate, è stato sviluppato un sistema coerente, ancorché non ancora espresso in termini di piano globale ed integrato, di possibili ambiti di azione per interventi a sostegno dei settori della moda nella provincia di Pistoia. Più in dettaglio, sono state identificate le seguenti tre direttrici di azione che costituiscono degli obiettivi intermedi attraverso cui addivenire al superamento di una diffusa inerzia al cambiamento, nell'incentivazione e nel sostegno cioè al cambiamento e al dinamismo imprenditoriale:

- 1) **rigenerazione delle capacità**, finalizzata a stimolare sia il ricambio generazionale nelle imprese, che l'integrazione delle attuali capacità imprenditoriali ed operative necessarie per competere oggi.
- 2) **sviluppo di consapevolezza**, finalizzata sia a mettere le imprese nella condizione di disporre ed utilizzare al meglio le informazioni utili per l'identificazione di opportunità di cambiamento, sia a stimolare un approccio efficiente all'implementazione del cambiamento stesso attraverso una adeguata progettualità.
- 3) **creazione di una identità locale settoriale**, attraverso la quale attrarre e veicolare opportunità di cambiamento sul territorio e creare le migliori condizioni per riavviare quel tipico circolo virtuoso fatto di emulazione-imitazione-competizione che deve costituire un ingrediente essenziale dell'imprenditorialità diffusa dell'area locale.

Seguendo il modello interpretativo proposto, abbiamo identificato le seguenti azioni di intervento, volutamente numerose, al fine di avviare un progressivo processo di selezione attraverso il confronto. Gli interventi proposti costituiscono pertanto degli spunti da discutere in maniera approfondita con gli attori locali e sottoporre al vaglio della politica per la eventuale successiva selezione delle misure ritenute prioritarie e fattibili ed elaborazione di un piano organico che ne guidi l'implementazione.

- 1) Possibili interventi finalizzati a **stimolare la rigenerazione di capacità**:

### 1.1. Per il *ricambio generazionale*:

- Fornire servizi di consulenza e intermediazione (con voucher ad hoc o tramite centro servizi di eccellenza) a cessioni, fusioni e trasformazioni di imprese finalizzate al passaggio generazionale ed a rivalutazione, valutazioni di azienda per la preparazione all'apertura del capitale all'esterno;
- Fornire servizi di consulenza (con voucher ad hoc o tramite centro servizi di eccellenza) alla pianificazione della successione generazionale ed alla successiva implementazione;
- Selezione ed analisi delle imprese con imprenditori con età superiore ad una certa soglia su cui intervenire per agevolare il ricambio generazionale (non necessariamente la successione);
- Fornire servizi di consulenza (con voucher ad hoc o tramite centro servizi di eccellenza) allo start-up di impresa;
- Introduzione di nuovi e sfruttamento di esistenti strumenti finanziari (come il fondo di rotazione) a sostegno dell'acquisto e lo sviluppo di imprese esistenti da parte di imprenditori potenziali;

- Marketing territoriale/settoriale per far comprendere ai giovani che lavorare (sia come imprenditori, sia come dipendenti) in questi settori può essere gratificante e per far recuperare fiducia; promozione delle attività scarsamente attrattive per neo-imprenditori e per lavoratori qualificati, ma con potenzialità di reddito (recupero dell'immagine delle lavorazioni specializzate e dello stile di vita e dei valori del piccolo imprenditore di fase con attività mirate di comunicazione)
- Incentivare l'ingresso di giovani diplomati e laureati per lo sviluppo di figure di tecnici e manager anche con strumenti di tipo finanziario (ad esempio, offrendo una sorta di *stock option* di distretto attraverso partecipazioni cedute da un consorzio di imprese distrettuali);
- Introduzione di sistemi di voucher per la formazione finalizzata per i figli di imprenditori in caso di successione imprenditoriale pianificata;
- Attività formative finalizzate allo sviluppo del "sentirsi imprenditore", superando la mentalità e cultura del conto terzista puro;
- Pianificare sistemi e percorsi di affiancamento e tutoring ai neo-imprenditori da parte di imprenditori esistenti (anche quelli che cedono le imprese);
- Stimolare e contribuire allo sviluppo dell'imprenditorialità interna alle imprese con corsi di formazione sul *project management*, sulle soluzioni organizzative per il sostegno all'iniziativa dei dipendenti, sugli *spin-off*;

#### 1.2. Per la *rigenerazione delle capacità*:

- Incubazione di imprese in crisi reversibile o in fase di forte sviluppo con necessità di assistenza;
- Incentivare gli scambi tra giovani imprenditori locali e imprenditori localizzati in altre aree, sia in Italia sia all'estero;
- Scuola della scarpa: costituzione di un centro di ricerca e l'innovazione dei materiali, delle lavorazioni e dei macchinari e per la formazione specializzato per settore (es., la Casa della scarpa del distretto calzaturiero del veronese) in modo da massimizzare l'efficienza degli investimenti in ricerca e sviluppo e formazione, evitare duplicazioni e la moltiplicazione sterile dell'offerta, aumentare la massa critica delle iniziative e attraverso questa la qualità dei servizi;
- In concomitanza o in alternativa al punto precedente, organizzare un coordinamento delle agenzie formative locali;
- Finanziare borse per stage e formazione all'interno delle imprese;
- Sviluppare relazioni più strette con le scuole; utilizzare le scuole superiori, e in particolare gli istituti professionali, per erogare formazione, anche per i giovani, per lo sviluppo di capacità tecnico-operative con una possibilità di collegamento diretto con i fabbisogni delle imprese;
- Impulso alla nascita di nuove figure professionali e nuove imprese fornitrici di servizi specializzati alle imprese (terziarizzazione del sistema locale di produzione), come ad esempio: *designer* materiali e accessori, *trend scouts*, *Bureau du stile* e simili;
- Analisi organica dei fabbisogni formativi delle imprese e progettazione di percorsi formativi il più possibile aderenti agli effettivi fabbisogni prioritari;
- Iniziative di formazione che facciano leva ("sfruttino") le capacità tecniche, il saper fare posseduto dalle imprese, anche rivalorizzando la formazione *on the job*, anche in una forma evoluta di apprendistato;
- Corsi di formazione per l'alfabetizzazione e la specializzazione informatica;
- Corsi di formazione per lo sviluppo di competenze di pianificazione e organizzazione della produzione;

- Formazione e voucher per consulenze su ricerche di mercato e di prodotto, per il recupero dell'efficienza delle collezioni, per lo sviluppo di competenze di gestione delle vendite in canali meno familiari (es.: negozi di proprietà, *franchising*), su servizi al cliente intermedio (visual, materiali, ecc.), sulla creazione e gestione del marchio, sulla gestione di una rete vendita, sui sistemi informativi commerciali e di marketing;
- Formazione per aspiranti imprenditori (si veda, per esempio, il profilo regionale di tecnico esperto per la progettazione e l'avvio di nuove imprese);
- Incentivi per gli investimenti in nuovi macchinari semplici, non *hi-tech*, che consentono alcune lavorazioni e sono efficacemente utilizzabili dagli artigiani;
- Incentivi all'innovazione di prodotto e alla produzione di prototipi e campionari;
- Supporto allo sviluppo di soggetti e servizi per il finanziamento di m/l periodo (agevolare l'accesso al credito anche per le imprese al di sotto di una certa soglia dimensionale) o per l'investimento nel capitale per le piccole imprese;
- Servizi di consulenza per l'analisi di fattibilità e promozione della diversificazione delle produzioni;
- Promozione dello sviluppo di relazioni con altri sistemi locali di produzione anche al di fuori della provincia (es., per il calzaturiero asse lucchese, pistoiese, valdarno) e anche della Regione;
- Progetto per l'analisi della fattibilità e l'introduzione a livello locale del *Radio Frequency Identification* (RFID) per contribuire al recupero o al rafforzamento della competitività basata sulla rapidità dei processi;
- Supporto (anche con ufficio ad hoc) ad iniziative finalizzate a portare clienti (correnti o potenziali) esteri a Pistoia (es.: voli charter, servizi di incoming, ecc.);
- Sostegno per la partecipazione a fiere e per l'organizzazione di workshop in Paesi esteri (non solo quelli nuovi, ma anche quelli consolidati)
- Supporto a investimenti diretti all'estero, sia per la creazione e la gestione di reti delocalizzate di produzione, sia per investimenti nella distribuzione.

## 2) Possibili interventi volti a **sviluppare consapevolezza**:

### 2.1. Per l'informazione *latu sensu*:

- Sistematizzazione e comunicazione proattiva di informazioni utili alle imprese (es., aggiornamento su normative di settore, novità e opportunità di incentivi, innovazioni di processo rilevanti per i settori, ecc.), evitando allo stesso tempo rischi di overdose informativa;
- Interventi volti a far comprendere l'importanza della managerialità;
- Comunicare efficacemente le possibilità di formazione, sia per manodopera qualificata e tecnici, sia per imprenditori (esistenti e nuovi aspiranti);
- Interventi volti a favorire la conoscenza dei mercati finali;
- Attivare o aumentare la relazione collaborativa con centri di ricerca;
- Approfondire la conoscenza delle filiere e delle relazioni intra e inter-filiera;
- Agevolare, anche con finanziamenti *ad hoc*, la possibilità di ricorso ad esperti con le competenze necessarie per analizzare i mercati;
- Agevolare le ricerche sulle tendenze moda (anche con aggregazioni o con la creazione di un gruppo/centro *ad hoc* tipo *Bureau du stile*); possibilità di acquisto e fruizione anche in forma consortile di database e strumenti per l'analisi delle tendenze come Worth Global Style Network (WGSN);
- Creazione e successiva costante gestione e aggiornamento di un portale dei c/terzisti, con database aziende, descrizione delle lavorazioni disponibili,

segnalazione del livello di saturazione della capacità produttiva disponibile presso ogni azienda;

- Creazione e mantenimento di un database interrogabile online con le informazioni sulla situazione del credito delle imprese (es., versione pubblica di un sito tipo informark.it o simili). Interventi per favorire l'accesso e la partecipazione a fiere e mostre.

## 2.2. Per la progettualità:

- Creare una struttura di servizi avanzati che possa accompagnare le imprese nei progetti di innovazione (o appoggiarsi in maniera sistematica ed organica, anche con la costituzione di una filiale, a strutture esistenti che già operano sul territorio regionale in modo efficace, come Firenze Tecnologia), per esempio fornendo servizi di supporto alla redazione di business plan finalizzati a richieste di finanziamenti per l'innovazione tecnologica e il rinnovamento dei macchinari o consulenza alla preparazione di richieste di finanziamenti pubblici per gli stessi scopi;
- Creazione di un ufficio centralizzato che si facesse carico di un'efficace comunicazione sistematica delle possibilità di finanziamento e dei bandi nonché della raccolta delle intenzioni di risposta ai bandi, primo screening delle proposte, aggregazione di imprese con obiettivi simili laddove possibile, supporto alla preparazione dei progetti, e gestione contabile-amministrativa nella realizzazione di quelli che ottengono finanziamenti agevolerebbe molti imprenditori che altrimenti da soli, per mancanza di cultura, tempo, competenze, ecc., non accederebbero mai a tali opportunità;
- Corsi di formazione tecnica sull'innovazione (si veda per esempio la recente iniziativa di Toscana Promozione);
- Settimana della creatività: organizzare incontri tra studenti e tecnici o manager all'interno delle imprese per sviluppare idee e possibilmente assegnare borse di ricerca per la realizzazione delle idee migliori e la promozione di quelle realizzate;
- Sviluppare relazioni sistematiche con enti e centri di ricerca;
- Progettare ed implementare un sistema di borse per l'inserimento di giovani laureati e creativi all'interno delle imprese;
- Ricerca di nuovi sbocchi, anche nuove filiere, per le produzioni locali.

## 3) Interventi per lo **sviluppo di un'identità locale settoriale**:

- Sviluppare un ruolo della Provincia come facilitatore attivo delle relazioni tra le associazioni di categoria, in particolare tra quella degli industriali e quelle degli artigiani, nonché per il tessile con le associazioni, la provincia e gli altri centri decisionali del distretto pratese;
- Iniziative di marketing territoriale per diffondere il senso di appartenenza culturale al luogo, recuperare e comunicare efficacemente le origini storiche, nonché per la promozione di un'associazione positiva marchi locali/immagine del territorio (anche con l'introduzione di marchi territoriali);
- Sostegno ad iniziative per la promozione di etica e responsabilità sociale e per la sensibilizzazione dei consumatori a temi legati per esempio al tessile e salute;
- Creazione di collegamenti con le scuole per la promozione e lo sviluppo di un'immagine del settore con connotazioni positive ed attrattiva;
- Organizzazione di occasioni per la socializzazione di imprenditori, tecnici e manager collegati a progetti finalizzati a temi di interesse per le imprese;
- Promozione del lancio di una fiera alternativa al MICAM, tipo Pitti calzature;

- Creazione showroom “pubblica” utilizzabile dalle imprese locale in occasione di visite di clienti (correnti o potenziali) esteri e altre manifestazioni;
- Promozione di progetti per la tracciabilità dei prodotti;
- Agevolare la creazione di reti informali di imprese che potrebbero relazionarsi in modo unitario con i loro committenti;
- Facilitare la creazione di reti verticali formali di imprese che riproducano una parte significativa della filiera;
- Più in particolare, fornire consulenze alla progettazione e realizzazione di aggregazioni di imprese che gli imprenditori da soli hanno difficoltà a gestire e favorire l’aggregazione anche con incentivi, per esempio per la copertura dei costi di costituzione, o garantendo una sorta di neutralità fiscale delle operazioni di fusione tra imprese;
- Organizzare visite ad altre imprese;
- Garantire il rispetto delle regole, per esempio per quanto riguarda le condizioni di lavoro all’interno delle imprese locali;
- Rilanciare uno sviluppo condiviso del centro di eccellenza del calzaturiero.

### **3. Asse di ricerca *Comparto ferrotranviario* *Comportamenti imprenditoriali ed organizzativi del comparto del materiale rotabile***

#### **3.1. Stato di avanzamento della ricerca**

##### *3.1.1 Il fenomeno della sub-fornitura dell'indotto ANSALDOBREDA*

L'evoluzione della struttura dei mercati e la natura dei rapporti tra grande impresa (ANSALDOBREDA) e sub-fornitori, unita ad una prima osservazione empirica della realtà dei fatti, porta a prendere coscienza dell'inadeguatezza di quelle politiche economiche che trovavano il loro fondamento nelle teorie di sviluppo polarizzato, secondo le quali la localizzazione di una grande impresa in un'area più o meno arretrata poteva fungere da "polo di sviluppo" nei confronti del territorio circostante stimolando comportamenti imprenditoriali.

Nel territorio pistoiese, la grande impresa da un lato, ha rappresentato negli anni il fattore di garanzia della sopravvivenza di molte piccole e medie realtà sub-fornitrici anche a scarsa vocazione imprenditoriale, dall'altro ha contribuito a costruire una cultura d'impresa a bassa vocazione manageriale ed un'imprenditorialità a "rischio controllato e protetto" più coerente con processi legati alla stabilità che allo sviluppo aziendale e territoriale.

Appare evidente che si richiede di pensare a nuovi modelli di sviluppo, a diverse forme e modalità di cooperazione fra gli operatori economici e fra questi e le istituzioni, alla costruzione di reti flessibili – a "geometrie variabili" – che siano però finalizzate al conseguimento di obiettivi di volta in volta creati e definiti in funzioni delle differenti opportunità di mercato.

La necessità di diffondere modelli organizzativi basati su un concetto di impresa allargata richiede il coinvolgimento di unità indipendenti che operano in modo coordinato nelle varie fasi e livelli della filiera produttiva del ferrotranviario, che siano capaci di implementare processi di innovazione ed esprimere competenze tecniche complementari ad elevata specificità e qualità. Nel caso specifico è ipotizzabile che i processi cooperativi tra le PMI sub-fornitrici, per quanto temporanei, possono essere finalizzati a soddisfare in una prima fase in modo prevalente anche se non esclusivo la domanda di sottosistemi assemblati destinati ad essere "montati" (utilizzati) all'interno di prodotti e servizi complessi il cui coordinamento è generalmente presidiato da un'impresa di grandi dimensioni (ANSALDOBREDA; ALSTOM; BOMBARDIER; GE; ecc.) con elevate competenze sistemiche e capacità organizzative. Vantaggi competitivi possono così essere raggiunti non solo con il contributo della grande impresa ma anche dallo sviluppo di forme cooperative tra piccole e medie imprese dotate di capacità innovativa e di flessibilità organizzativa..

L'elemento di maggiore criticità che il comparto oggi sta scontando è, a nostro avviso, dovuto alla ambiguità che la sub-fornitura ha in sé. Questo è visto, soprattutto in questo periodo, nella sua accezione negativa, come forma economica squilibrata ed asimmetrica, dove il potere contrattuale del committente può sovente essere esercitato sull'impresa sub-fornitrice in forme arbitrarie, attraverso l'imposizione dei prezzi, rapporti di esclusiva, livelli qualitativi, quantità e modalità di pagamenti. Ancora molte delle imprese sub-fornitrici mantengono una posizione subordinata di relativa debolezza sul piano tecnologico, commerciale, gestionale ed organizzativo oltre che finanziario. Esiste una

sostanziale incapacità di affrancarsi dal committente e di confrontarsi direttamente sia con il mercato finale che con quello dei prodotti e servizi intermedi. In una prospettiva aziendale, di sviluppo imprenditoriale, esse sono ancora “imprese acerbe o parziali” sia per quanto concerne le funzioni tecnico-commerciali ma anche per ciò che riguarda la cultura imprenditoriale e le capacità organizzative e progettuali.

L'opportunità di sviluppo di comportamenti imprenditoriali per le imprese del comparto del ferrotranviario a Pistoia sta probabilmente proprio nel carattere evolutivo del fenomeno della sub-fornitura in un contesto maturo e ad alta intensità di competizione, con una crescente velocità e varietà dei processi di internazionalizzazione e di innovazione. I possibili processi di decentramento produttivo unitamente alle dichiarate intenzioni dell'impresa leader di modificare le relazioni verso logiche di partnership possono avere un ruolo rilevante nel trasformare il fenomeno della sub-fornitura ed allo stesso tempo rappresentare il motore di un nuovo modello di sviluppo imprenditoriale ed organizzativo per le imprese del comparto. Così anche il processo di ridefinizione dei criteri di distribuzione delle attività da parte dell'impresa leader, oggi visto con timore e scetticismo, assume una valenza positiva perché restituisce un ruolo strategico a quei piccoli e medi sub-fornitori che saranno in grado di cogliere la sfida dell'innovazione superando le inerzie al cambiamento ed alla cooperazione.

### 3.1.2 *Metodologia e processo di analisi*

Dal punto di vista metodologico il lavoro ha seguito, in una fase preliminare di impostazione, un approccio qualitativo. Tale scelta è stata determinata dalla necessità di pervenire ad un quadro conoscitivo sufficientemente approfondito del contesto di riferimento attraverso *una fase di inquadramento e orientamento* del Gruppo di Ricerca che si è concretizzata, sia in un approfondimento bibliografico, sia nella individuazione di un approccio metodologico che fosse in grado di cogliere le peculiarità del fenomeno della *sub-fornitura* dell'indotto ANSALDOBREDA .

Dal punto di vista degli strumenti di indagine si è deciso di integrare gli apporti provenienti dal Tavolo Tecnico del Manifatturiero (comparto del ferrotranviario), con interviste semi-strutturate realizzate con rappresentanti delle associazioni dei lavoratori e *opinion leaders* del settore. La presente fase ha condotto il Gruppo di Ricerca (GdR) a definire lo stato dell'arte ed a specificare meglio l'oggetto della ricerca, anche grazie ad un incontro preliminare del GdR con alcuni attori istituzionali (Provincia, Assindustria, Associazioni sindacali, CCIAA, Dipartimento di Energetica, Confartigianato, ecc.).

Sempre in questa fase rientrano *lo studio di 5 casi d'impresa* operanti in diverse fasi della filiera (Nuova IT, Rustici, OMEP, CPA Elettronica, Consorzio SINTEK) e la prima riunione operativa del tavolo tecnico tenuta nel giugno scorso. E' in questo momento che è iniziato con alcuni attori una fase di collaborazione operativa che ha portato successivamente ad *alcuni primi significativi risultati di ricerca*. Una volta chiarito il quadro di riferimento e l'oggetto di ricerca, si è proceduto ad una *analisi esplorativa delle criticità* sviluppata attraverso un ciclo di tre interviste di gruppo realizzate con la tecnica del *focus group* e tenute con imprenditori locali.

L'analisi, è stata ulteriormente arricchita da una intervista esplorativa realizzata con l'impresa leader e da una riunione di verifica sulle criticità emerse realizzata con i membri del Tavolo Tecnico del Manifatturiero. La presente fase ha permesso di individuare gli elementi rilevanti per l'analisi empirica. A seguito della definizione delle aree di sviluppo e delle aree di forza del contesto si sta procedendo, quindi, ad una *fase di modellizzazione*

orientata alla definizione di un *framework* di riferimento che guidi l'elaborazione del questionario da somministrare a tutte le imprese individuate. Seguiranno, la *fase di rilevazione empirica* che verrà realizzata con la somministrazione dei questionari alle aziende dell'indotto. Una successiva *fase di verifica* in profondità potrà essere realizzata con la costruzione di un set di casi di studio da affiancare a quelli individuati nella fase di inquadramento. In conclusione, l'analisi dei dati raccolti condurrà alla *fase di validazione del modello*.

### 3.1.3 Prime evidenze empiriche di contesto

Nella fase di orientamento e inquadramento della ricerca si è proceduto *alla definizione dello schema della filiera del materiale rotabile delle imprese della Provincia di Pistoia al fine di approfondire e facilitare l'analisi del comparto e delle imprese in esso operanti*. Questo rappresenta per il GdR *un primo risultato*, originale sotto il profilo scientifico e di una certa utilità operativa. La filiera si presenta suddivisa, ad un primo stadio, in base alle componenti che costituiscono un treno e, ad un successivo stadio di analisi, per ciascuna componente sono individuate attività o fasi produttive dedicate.

Con l'ausilio dei rappresentanti di categoria appartenenti all'Osservatorio Provinciale, il gruppo di ricerca è giunto alla definizione del campione delle imprese da indagare nell'indotto del ferrotranviario Pistoiese. Il campione, ad oggi, conta 139 imprese e si compone sia di fornitori diretti Ansaldo-Breda che di fornitori indiretti. Tale campione verrà in questi giorni sottoposto a verifica con i dati che ANSALDOBREDA dovrebbe fornire al fine di completarlo e definirlo in maniera sufficientemente attendibile. In un momento precedente la messa a punto della filiera si era proceduto, sulla base di un lavoro che richiede ancora una verifica empirica approfondita ad un primo processo di classificazione delle 139 imprese del campione. *La classificazione delle attività all'interno della filiera è un passaggio necessario, anche se non sufficiente, per comprendere l'identità e la vocazione di competenze del territorio pistoiese*.

La fase esplorativa delle criticità - sviluppata attraverso interviste semi-strutturate, *focus group* e *workshop* - ha avuto come risultato la *definizione di alcune aree critiche da presidiare*. Il confronto con i membri del Tavolo Tecnico del Manifatturiero ha condotto il GdR a stilare una *"classifica"* per livelli di priorità delle aree di criticità che occorrerebbe presidiare con opportuni sistemi di *policy* territoriale. Le criticità sono state valutate inizialmente dal GdR sulla base dei dati empirici a disposizione e successivamente confrontandosi con i partecipanti al Tavolo Tecnico. Metodologicamente sono stati individuati tre parametri ognuno dei quali graduato su tre livelli di intensità (Alta, Media o Bassa). I parametri sono stati espressi nel modo seguente

1. **il livello di rischio** che il problema/criticità genera per la sopravvivenza e sviluppo dell'indotto e delle singole imprese;
2. **l'efficacia**, ovvero la capacità delle soluzioni individuate ed individuabili di essere applicate in termini rapidi tramite interventi possibili e realistici;
3. **lo sviluppo**, ovvero la possibilità degli stessi interventi di produrre una crescita quali-quantitativa per le imprese e per l'indotto.

Il risultato di questo processo ha condotto ad una classificazione delle criticità sulla base di 4 livelli di priorità (vedi Tabella 2 in Appendice):

Un secondo risultato di questa fase sarà quello di definire competenze e comportamenti imprenditoriali sulla base di valutazioni individuali. In realtà questo

rappresenta anche un risultato di ricerca ed un primo intervento a supporto degli imprenditori considerato che ad almeno 11 imprenditori verrà fornito un primo feedback sul proprio profilo personale definito nelle giornate di Workshop. L'iniziativa, che ha riscosso particolare interesse tra gli imprenditori ed una partecipazione attiva ed inaspettata, ha avuto un carattere sperimentale ed è stata dedicata ad un numero limitato di imprenditori.

Il *Workshop* organizzato è stato lo strumento attraverso il quale si identificheranno le attitudini, le competenze e capacità che contraddistinguono figure ad alta imprenditorialità in modo da poter costruire un *benchmark* di figura imprenditoriale idoneo ad implementare future politiche di sviluppo manageriale nell'ambito del territorio provinciale. Per fare questo il *GdR* si è rivolto ad una società leader mondiale nello sviluppo del personale, *SHL Italia*, che si è resa disponibile nella persona del suo amministratore delegato, e di altri suoi collaboratori, ad incontrare gli imprenditori, nonché a trasferire la metodologia di analisi al *GdR* che ora sta operando in autonomia. E' prevedibile che per la fine del mese di novembre, il Gruppo di Ricerca giungerà a completare la fase esplorativa delle criticità e quella della modellizzazione, per intraprendere successivamente quella della rilevazione empirica. Rientrano sempre nella fase esplorativa gli incontri fissati con ANSALDOBREDA per una prima analisi dell'impresa leader e per una prima verifica delle informazioni ad oggi definite sulla base delle analisi svolta sulle imprese dell'indotto. In quella data si programmerà un percorso parallelo che tenderà a comprendere criteri, sviluppi e modalità di relazione Impresa leader-indotto. Inoltre, è previsto per dicembre un incontro del *GdR* con l'AD di ANSALDOBREDA per una prima intervista che indagherà aspetti strategici dell'impresa stessa.

### **3.2. Punti di criticità e elementi di prospettiva**

Le aree di criticità sono riportate seguendo l'ordine di priorità così come sono emerse. E' importante specificare come l'area relativa alla Governance familiare ed al ricambio generazionale non sembra emergere come area critica in questo comparto, se non in termini di supporto allo sviluppo delle competenze manageriali. In tal senso la problematica rientra nell'area della cultura imprenditoriale e dello sviluppo del capitale umano. Ciò nonostante verificheremo meglio tale area nell'analisi empirica che svilupperemo sulla popolazione oggetto della ricerca.

Tratteremo, in questo report intermedio, singolarmente ed approfonditamente gli aspetti considerati prioritari (priorità 1, Tabella 2).

#### *3.2.1 Area delle Diretrici Strategiche: lo Sviluppo Strategico e dei Processi di Innovazione.*

In sintesi il contesto di PMI Pistoiesi del Materiale Rotabile, si caratterizza per una inadeguatezza sia di carattere organizzativo che finanziario, rispetto alla complessità del prodotto finito richiesto dal mercato finale, dalle dimensioni non sempre adeguate a generare valore aggiunto per l'impresa leader. Al contempo, una marcata vocazione di specializzazione produttiva unita ad una scarsa cultura imprenditoriale - che si esplicita in termini di mancaanza di tensione innovativa, scarso orientamento alla pianificazione dello sviluppo, avversione al rischio e eccessiva dipendenza dall'impresa leader - rappresentano elementi altamente critici.

La piccola dimensione d'impresa è penalizzante all'interno di questo settore soprattutto in considerazione della tipologia di clienti, di grandi dimensioni, che caratterizzano il settore e della complessità dei prodotti che sono da essi realizzati. Inoltre rende difficile ipotizzare prospettive di sviluppo in altri settori attraverso autonomi percorsi di sviluppo aziendale grazie ai quali accedere ai mercati non locali di sbocco.

L'altra conseguenza negativa legata alla piccola dimensione è determinata dalla inadeguatezza finanziaria a realizzare investimenti per lo sviluppo derivanti da un difficile accesso ai finanziamenti causato dalla mancanza di garanzie patrimoniali offerte dalle imprese di piccole dimensioni.

Elemento fortemente condizionante i processi di sviluppo delle imprese dell'indotto è legato anche alla forte dipendenza dall'impresa leader, determinato sia dalle caratteristiche soggettive degli imprenditori, sia dalle richieste dell'impresa cliente presente sul territorio, che in passato ha "imposto" qualche forma di esclusività di rapporto. L'imprenditore sembra in alcuni casi cioè tralasciare un importante "polo di attenzione" irrinunciabile per lo sviluppo dell'impresa: la volontà di affermare una posizione dell'impresa nel mercato attraverso la quale costruire un vantaggio competitivo. Il forte orientamento degli imprenditori alla specializzazione produttiva, accompagnato dalla mancanza di tensione innovativa rischia poi di limitare le possibilità di ingresso in nuovi mercati o la possibilità di sviluppo di nuovi prodotti, probabilmente realizzabili con le competenze a disposizione dell'impresa o con un loro sviluppo programmato nell'ambito di una politica di pianificazione dello sviluppo aziendale che appare poco presidiata.

Esistono comunque nell'indotto alcuni casi di processi di sviluppo aziendale compiuti dalle imprese in modo autonomo o aggregato che hanno portato a sviluppare nuovi prodotti ed a entrare in nuovi mercati con successo. Gli esiti positivi di questi percorsi intrapresi possono sensibilizzare altri operatori ad intraprendere nuove direttrici strategiche sia in modo autonomo sia in collaborazione con altre imprese. Questo sarà favorito anche dalla diffusa comprensione della necessità di evolversi rispetto a difficoltà da tempo riscontrate sia nelle prospettive del settore, sia nell'impresa leader, per molte imprese prevalente canale di sbocco. Un altro punto di forza che merita ricordare è collegato alla flessibilità organizzativa che alcune imprese hanno dimostrato attraverso l'ingresso in particolari nicchie di mercato nelle quali la qualità delle produzioni realizzate è più importante delle dimensioni aziendali, che ha permesso di superare il vincolo dimensionale.

### *3.2.2 Area della Cultura Imprenditoriale e del capitale umano: lo sviluppo delle persone e delle conoscenze.*

Prime evidenze empiriche, mostrano un mercato del lavoro e delle politiche industriali caratterizzate da una carente attenzione verso un efficace potenziamento delle competenze operative, manageriali/imprenditoriali. Inoltre non sembra esserci stato negli anni una particolare attenzione alla costruzione di un sistema formativo/educativo volto alla diffusione di conoscenze di base specifiche per il settore del ferrotranviario. Ciò avrebbe probabilmente permesso di costruire non solo un nocciolo duro di competenze ma avrebbe anche contribuito alla diffusione di una identità territoriale legata al ferrotranviario.

Al contempo, la specificità delle competenze apportate dalle imprese appartenenti alla filiera si declina in termini di una elevata specializzazione della formazione che è

*industry-specific* ed anche specialistica di “mestiere”. Tuttavia, il carattere di suddette competenze, *industry specific* ma non sempre *firm specific*, fanno sì che i possibili investimenti in formazione effettuati dalle imprese, in termini di risorse e tempo speso per la costruzione di nuove professionalità, rischiano di venir persi per effetto di fenomeni di migrazione della manodopera specializzata sia verso altri settori o “mestieri” sia verso imprese il cui mercato interno del lavoro risulta assai più attrattivo agli occhi del lavoratore. Questo secondo aspetto, risulta collegato anche ad una marcata incapacità, dei piccoli imprenditori, di attuare politiche di selezione, *retention*, e sviluppo delle Risorse Umane nelle PMI pistoiesi.

Questo contesto di scarsa attenzione al presidio del capitale umano da parte del territorio e dell'impresa lascia a livello latente una competenza artigianale presente nel contesto dell'indotto Pistoiese da secoli. Nella realtà un tale tipo di competenza potrebbe, ma oggi non è così, rappresentare un plus-valore a livello di territorio capace di attrarre investitori e imprese operanti nello stesso settore o in settori diversi, sia italiane e straniere. Al contempo, tale opera tesa al riorientamento di una identità locale in termini di competenze legate al ferrotranviario deve essere supportata da un accrescimento del tenore culturale dell'imprenditorialità presente nel territorio. Necessità di sviluppo di competenze strategiche e politiche del Vertice d'Impresa, scarsa propensione al rischio, scarso spirito di iniziativa, scarsa propensione ad aprirsi all'esterno ed a cedere parte del controllo della propria impresa, orientamento alla sopravvivenza ed al mantenimento dello status quo più che allo sviluppo ed alla crescita (es. restare sub-fornitore), forte accentramento decisionale rappresentano caratteri presenti nel contesto delle PMI dell'indotto del ferrotranviario Pistoiese e che denotano, in molti casi, l'assenza di cultura imprenditoriale.

### 3.2.3 *Area dei processi cooperativi: “da un uomo solo al comando alla creazione di network di capitani”*

I processi cooperativi possono essere interpretati in una duplice ottica. La prima fa riferimento allo sviluppo di rapporti più stabili e proficui con l'impresa leader; la seconda allo sviluppo di nuovi prodotti ed alla ricerca di nuovi mercati attraverso i quali affrancarsi dall'impresa leader. Molte imprese dell'indotto manifestano limitate azione di autopromozione e ricerca di nuovi mercati e ciò non tanto per una carenza di idee, quanto per vincoli organizzativi. La dimensione di micro impresa tipica della realtà pistoiese, in altri termini, rende quasi impossibile lo svolgimento di un'attività costante di marketing e le esperienze fatte in termini di sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi mercati è per lo più frutto di una risposta alle domande di altre medio/grandi imprese diverse da Breda ed ha avuto come logica di sviluppo organizzativo proprio modelli cooperativi che hanno rafforzato anche la fiducia tra gli imprenditori.

Un limite allo sviluppo di processi cooperativi che, è emerso con sufficiente chiarezza, è relativo alla modesta conoscenza che le imprese dell'indotto hanno l'una dell'altra. Questo problema è probabilmente conseguenza di una gestione della subfornitura da parte di Breda orientata ad una logica competitiva basata su rapporti di forza piuttosto che ad una logica sistematica fondata sullo sviluppo di competenze e sulla creazione di valore per gli attori coinvolti.

Infine occorre dire che il problema delle risorse necessarie alla ricerca di nuovi mercati ed allo sviluppo di una conoscenza condivisa delle competenze distintive

dell'indotto è un problema di costi che non sono convenientemente sostenibili da nessuna delle PMI dell'indotto prese singolarmente, mentre il problema delle risorse necessarie agli investimenti che si potrebbero rendere indispensabili per realizzare un nuovo prodotto/servizio è di natura finanziaria ed attiene alla ridotta capitalizzazione di molte imprese. Oltre a quanto fin qui detto, le prospettive di realizzazione degli interventi necessari a creare i presupposti perché si sviluppi una nuova formula imprenditoriale dell'indotto Breda, deve tener conto:

- dei rischi connessi all'individualismo tipico del piccolo imprenditore;
- dei rischi connessi all'impiego di forme tradizionali di agevolazione del credito (ad es. consorzi fidi)

La natura di impresa familiare, tipica del tessuto imprenditoriale esaminato, determina una sorta di autoreferenzialità, di mancanza di confronto che, riscontrato nelle interviste e nei focus group, può portare a due reazioni: la prima di tipo pessimistico, in cui l'imprenditore, non avendo modelli di riferimento alternativi, si autoconvince che la propria organizzazione del lavoro, anche nella combinazione uomo-macchina, non è migliorabile in funzione del raggiungimento di maggiori livelli di efficienza e, pertanto, la causa di tutti i mali dell'azienda è esterna all'azienda stessa, nella fattispecie Breda; la seconda, invece, di tipo ottimistico, in cui l'imprenditore si convince che il proprio modo di lavorare è anche l'unico realmente efficiente. Comune denominatore delle due reazioni è la tendenza a considerare immutabile la propria organizzazione.

Questo tipo di azione si riflette anche nella gestione del patrimonio aziendale che, spesso, è considerato come un'appendice del patrimonio personale. Per altri versi è maturata in alcuni imprenditori la consapevolezza della necessità di rendersi autonomi rispetto a Breda ed un interesse da parte di Breda alla fornitura di prodotti complessi. Di per sé questa consapevolezza non implica necessariamente una spinta cooperativistica. L'effetto che si potrebbe generare è quello di una ricerca autonoma di mercati diversi dove continuare a lavorare con la stessa mentalità che potremmo definire *leader-oriented*. Per le PMI pistoiere questa strada sarebbe peraltro insostenibile nel medio periodo. Tuttavia, qualora si riesca a far passare l'idea che il primo passo da compiere è quello di rispondere alle nuove istanze di ANSALDOBREDA e di organizzarsi per la fornitura di prodotti/servizi più complessi, la consapevolezza che l'acquisizione di questa "visione di filiera" può mettere gli imprenditori nella condizione di proporsi anche a concorrenti dell'impresa leader si traduce in una spinta alla cooperazione.

### **3.3. Linee di intervento**

Sulla base delle considerazioni emerse nelle pagine precedenti è possibile, pur con le dovute cautele, ipotizzare alcune prospettive di interventi per lo sviluppo locale. Appare oramai chiaro come siamo in presenza di un sistema fortemente interdipendente dal lato delle criticità e dell'impatto delle politiche di supporto alle imprese. Gli interventi che presenteremo, quindi, evidenziano impatti più o meno diretti su diverse aree critiche. Tutte le iniziative che si propongono ed altre che sono allo studio possono, a nostro avviso, rappresentare contenuti di un Portale pistoiere del comparto del ferrotranviario che rappresenterebbe uno strumento di comunicazione/conoscenza di tutte le imprese del comparto – compresa ANSALDOBREDA – ed anche uno strumento di promozione culturale e commerciale.

## Proposta 1: Knowledge and Competence Management Center (KCMC)

### Obiettivo:

Sulla scia degli stimoli lanciati dalle Politiche all'innovazione nel contesto della strategia di Lisbona si inserisce la proposta di favorire la creazione di un sistema per la gestione e lo sviluppo della conoscenza e delle competenze di un'area territorialmente definita. Il concetto di Centro non si riferisce alla creazione di piattaforme tecnologiche ma sta ad indicare la presenza di più attori e mezzi che, *adottando una logica di sistema* (semmai utilizzano soluzioni tecnologiche come supporti e strumenti di lavoro) si pongono come obiettivo prioritario quello di favorire interscambi continui di esperienze, conoscenza, tecnologie finalizzati all'innovazione di prodotto, di processo, allo sviluppo d'impresa ed alla nascita di nuove iniziative imprenditoriali. La proposta dovrebbe incrementare i processi di interscambio e fertilizzazione delle esperienze tessuto produttivo locale e tra questo e le altre realtà nazionale ed internazionale onde innescare più agevoli percorsi di sviluppo, da parte della singola azienda e con il concorso di altre; si tratta di uno "strumento" che tende a superare i limiti di una conoscenza singola e tacita che, ad oggi, inibisce lo sviluppo di un valore distintivo al territorio e riduce la possibilità di una crescita autonoma.

### Azioni operative ipotizzate:

- Creazione di una *Borsa della sub-fornitura*; Creazione di *iniziative integrate* (Master, Dottorati, Workshop, Centri di Sperimentazione, ecc.) *ad alto contenuto di conoscenza e professionalità* - queste iniziative potrebbero avere come contenuto competenze coerenti con il ferrotranviario, ma prevedere anche interventi relativi a settori affini (tipo nautica, aerospaziale, ecc.), fondamentale è la possibilità di accedere ad un "Repertorio delle competenze", ove conoscere le capacità presenti nel territorio e individuare i canali per lo sviluppo di prodotti innovativi.
- Creazione di una *Officina dell'Innovazione* - Questa azione ha lo scopo di creare degli spazi per imprenditori e tecnici in cui vengano "create le condizioni per l'apprendimento". Tale officina rappresenta uno spazio in cui non esistono docenti e discenti, ma in cui gli imprenditori sono chiamati a mettersi in gioco, supportati dagli strumenti necessari che gli verranno forniti su richiesta e dopo una approvazione del progetto che il gruppo di imprenditori proponente decide di portare avanti. E' ipotizzabile anche che i progetti siano individuati in conseguenza di bandi-gare definite di anno in anno che a valle presentano momenti formativi finalizzati all'implementazione degli stessi. In questo senso si potrà favorire la crescita dell'imprenditorialità e creare condizioni per apprendimento e innovazione. Nello specifico favorire opportunità di apprendimento, *cross-fertilization* e creazione di conoscenza fra gli imprenditori.
- Creazione di *Laboratori per Progetti Innovativi* - si tratta di laboratori in cui, un gruppo di imprenditori che abbiano in mente una idea innovativa, vengono accolti per la sua realizzazione e gli venga fornito supporto con consulenti esterni (anche imprenditori, docenti, ecc.). I progetti dovranno essere ritenuti idonei da un apposito comitato tecnico-scientifico. Nell'ambito di questi potranno rientrare anche *laboratori di simulazione*, in cui per esempio si simula la *nascita di una nuova impresa o una ATI* per rispondere ad una commessa di un grosso fornitore internazionale. In tal modo si intende favorire la cooperazione e l'innovazione, nonché favorire comportamenti imprenditoriali virtuosi.
- Incontri per *testimonianze di Innovazione* da parte di altri imprenditori - nell'ambito dell'officina potranno essere proposti interventi di "imprenditori innovativi di successo" operanti anche in altri settori quale momento di riflessione collettiva circa

le determinanti del successo e le possibili opportunità per le PMI pistoiesi. In questo senso si tende a creare le basi conoscitive e favorire una apertura culturale all'acquisizione di business *opportunities*, provenienti, anche, da settori affini.

- *Competenze individuali, autoconsapevolezza ed autosviluppo* – si tratta di un progetto sviluppabile in collaborazione con SHL Italia che tende ad analizzare le caratteristiche dell'imprenditore di successo al fine di favorirne e promuoverne lo sviluppo attraverso attività mirate. Possono essere inserite azioni di *coaching individuale* e di *self development di gruppo* che impatteranno su *tre direttrici differenti*: 1) *Operations e Pianificazione*; 2) *Strategia e Innovazione*; 3) *Gestione dei collaboratori e Networking*.

*Soggetti che si possono coinvolgere*: Enti Locali (Regione, Provincia e Comuni), Università, Associazioni membri dell'osservatorio, Imprenditori esterni al tessuto pistoiese, esperti esterni, Centri di ricerca, Imprese leader che operano con logiche di partnership.

## **Proposta 2: accrescere il tasso di imprenditorialità**

### Obiettivo:

Il processo di sviluppo aziendale, inteso come “processo attraverso il quale l'impresa cambia la sua struttura e le sue relazioni con l'ambiente di riferimento” è vincolato nelle imprese dell'indotto pistoiese dal modesto tasso di imprenditorialità. La mancanza di una visione strategica orientata all'innovazione porta le imprese a preferire strategie di sopravvivenza piuttosto che di sviluppo. La scelta di strategie di sopravvivenza o di consolidamento da parte di molte imprese dell'indotto, orientate più da logiche di adattamento che di anticipazione, deriva, fra gli altri elementi anche da una sostanziale incapacità delle imprese di sviluppare un autonomo rapporto con il mercato di sbocco non locale. La diffusa comprensione però della necessità di evolversi, indotta non da un disegno imprenditoriale, ma da una crisi in atto nelle relazioni con l'impresa leader, può essere presupposto per “convincere gli imprenditori della necessità di intraprendere nuove direttrici strategiche. In questo caso, la mancanza di strumenti idonei a realizzare una pianificazione dello sviluppo può compromettere la sensibilità attuale verso questo bisogno, superabile con il supporto esterno a questi imprenditori.

### Azioni operative ipotizzate:

- Creazione di un *Tavolo per lo Sviluppo* con l'obiettivo di fornire la ricerca permanente di nuovi mercati di sbocco per le imprese dell'indotto a costi contenuti, surrogando l'attività di marketing cui le singole imprese non possono attendere. Il progetto prevede la costituzione di un consorzio, o comunque di un osoggetto di diritto privato, la cui fase di sviluppo dovrebbe essere finanziata in maniera maggioritaria dalle istituzioni (territoriali e finanziarie) e in misura ridotta dalle imprese interessate a partecipare con l'obiettivo di organizzare trasferte per prendere contatti con committenti alternativi a Breda e per sondare nuovi mercati attraverso la partecipazione a fiere e manifestazioni di settore promuovendo quelle competenze specifiche che sono state individuate e raccolte con il ricorso alla borsa della sub-fornitura. Suddetto intervento ha la finalità di favorire la partecipazione di imprese rappresentative di tutti i segmenti del comparto attraverso la nomina annuale di un comitato composto da un imprenditore per ciascun segmento individuato che definiscano le linee guida annuali dell'azione di marketing.
- Creazione di una *Agenzia Centralizzata per la commercializzazione ed il Marketing delle imprese dell'indotto* allo scopo di fornire alle imprese una competenza di cui

risultano sprovvisti (anche a causa dei limiti dimensionali) e favorire la promozione e attrattività del territorio.

- Interventi di *Supporto alla Pianificazione dello Sviluppo Aziendale* con la finalità di migliorare l'orientamento dell'imprenditore allo sviluppo aziendale, di accrescere la sua proattività verso il mercato e di favorire il progressivo distacco dalla logica della commessa che caratterizza i subfornitori. L'obiettivo specifico che si intende raggiungere è aiutare le imprese nella realizzazione di una pianificazione strutturata aziendale trasmettendo agli imprenditori la metodologia da seguire per l'impostazione della programmazione, dei tempi e delle risorse necessarie allo sviluppo d'impresa.

*Soggetti che si possono coinvolgere:* Enti Locali (Regione, Provincia e Comuni), Università, Associazioni membri dell'osservatorio, esperti esterni.

### **Proposta 3: Crescere Cooperando**

#### Obiettivo:

Nel territorio pistoiese esiste già una esperienza significativa di collaborazione, quella del consorzio Sintek. Questa esperienza ha per ora dato una risposta alla primaria esigenza di trovare un nuovo mercato di sbocco alle imprese ed il livello di soddisfazione dei partecipanti è alto. Ciò suggerisce che, contestualmente e a seguito degli interventi fin qui proposti, si possa ragionevolmente proporre un intervento che miri al consolidamento delle pratiche di aggregazione da un punto di vista non solo patrimoniale ma anche e soprattutto organizzativo in risposta all'esigenza di aumentare la capacità del credito e la "capacità produttiva" delle imprese, accrescere la cultura imprenditoriale e consolidare lo sviluppo del territorio.

#### Azioni operative ipotizzate:

- Creazione di una  *Holding Mista* (finanziaria ed operativa) costituita dalle imprese "migliori" dell'indotto con competenze complementari delle imprese partecipanti allo scopo di favorire la crescita dimensionale attraverso l'accorpamento delle garanzie patrimoniali delle singole imprese con l'obiettivo di aumentare la propria capacità di credito e la riduzione dei costi generali con il trasferimento di alcune funzioni (es. quella amministrativa) alla nuova struttura.
- Definizione di uno  *Statuto delle Relazioni Interaziendali* (o Statuto dell'Indotto Pistoiese) con l'obiettivo primario di evitare situazioni di ostilità e sfiducia che nell'insieme danneggiano l'immagine dell'indotto e minano la possibilità di uno sviluppo omogeneo del territorio. Si tratta definire un insieme di principi e regole, obiettive ed imparziali, atte ad evitare il crearsi di situazioni potenzialmente dannose al crearsi di una atmosfera generale di fiducia, nello specifico, situazioni di privilegio, sottrazione sleali di risorse umane, impegni assunti e non rispettati e fenomeni di concorrenza sleale in genere.

*Soggetti che si possono coinvolgere:* Principali aziende locali, Enti Locali (Regione, Provincia e Comuni), Università, Associazioni membri dell'osservatorio, esperti esterni, Impresa Leader.

## **4. Asse di ricerca *Vivaismo***

### ***Caratteristiche strutturali e organizzative della filiera vivaistica nella provincia di Pistoia***

#### **4.1. Stato di avanzamento della ricerca**

##### *Obiettivi della ricerca*

La ricerca mirava a ricostruire le caratteristiche strutturali, organizzative ed evolutive delle filiere floricola e vivaistica, al fine di individuare le principali problematiche esistenti, per concentrarsi nelle fasi successive sulla filiera vivaistica, al fine di individuarne – mediante un approccio partecipato che prevedesse il coinvolgimento degli attori locali – i punti di forza e di debolezza, le esigenze e le opportunità di riorganizzazione ed innovazione, nonché le possibili azioni da attivare.

##### *Fasi di lavoro previste*

La ricerca prevedeva lo svolgimento di tre fasi di lavoro, come sotto elencate:

Fase 1 - Le caratteristiche della filiera floricola e della filiera vivaistica: indagine ricognitiva sulla pubblicistica esistente, analisi e razionalizzazione dei risultati

Fase 2 - Indagine diretta sulla filiera vivaistica ed elaborazione dei risultati

Fase 3 - Discussione dei risultati raggiunti e redazione del rapporto finale di ricerca

##### *Stato di avanzamento*

##### **FASE 1:**

L'indagine desk è stata realizzata sulla base dei dati statistici a livello internazionale, nazionale, regionale e provinciale, ed è stata effettuata una indagine ricognitiva sia a livello di riviste specializzate di settore nazionali e internazionali che sulla pubblicistica esistente, al fine di cogliere – accanto ai caratteri strutturali e dinamici del sistema produttivo locale – le grandi tendenze che interessano il sistema globale della produzione, del consumo e del mercato di fiori e piante.

Nell'ambito della Fase 1 sono stati realizzati i previsti incontri con testimoni privilegiati e referenti per la ricerca individuati dall'Osservatorio, con cui è stato discusso e validato il programma di ricerca. Alcuni risultati sono stati presentati in un convegno tenutosi a Pistoia nel luglio scorso.

##### **FASE 2:**

Si è conclusa nel mese di ottobre l'indagine diretta presso operatori della filiera vivaistica. L'indagine diretta è stata rivolta a individuare e discutere le principali aree problematiche presenti, le esigenze manifestate dagli operatori e le possibili azioni da attivare per il consolidamento e/o lo sviluppo delle imprese e del sistema.

Il metodo di lavoro prevedeva un approccio di tipo partecipato, che stimolasse il coinvolgimento delle differenti categorie di attori locali. Sono state realizzate interviste a testimoni privilegiati, volte alla discussione del quadro emerso nella fase precedente e all'individuazione delle aree problematiche, con particolare riferimento all'innovazione tecnica, organizzativa e commerciale, e al rafforzamento dell'integrazione del vivaismo nel sistema economico, ambientale e sociale locale.

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

I risultati della ricerca sono stati inoltre discussi nell'ambito del Tavolo Verde provinciale del 3 ottobre 2006 consentendo un confronto sulle tematiche oggetto del lavoro anche con le componenti delle organizzazioni sindacali agricole, dei sindacati dei lavoratori, le organizzazioni cooperative.

Il percorso svolto ha consentito la individuazione di tre aree tematiche di approfondimento che sono emerse di particolare interesse, tenuto conto dell'analisi incrociata delle problematiche e dei fabbisogni emersi da una parte, e delle azioni già attivate a livello locale dall'altra.

Attualmente è in fase di organizzazione la parte conclusiva della Fase 2, che prevede lo svolgimento di tre incontri di approfondimento sulle tre aree tematiche. Gli incontri con produttori e altri operatori della filiera vivaistica verranno svolti con la tecnica del *focus group*, e sono finalizzati a raccogliere indicazioni circa le esigenze presenti a livello di imprese e di sistema, le opportunità di riorganizzazione e di innovazione presenti, nonché circa le possibili azioni da attivare in relazione a ciascuna area.

La conclusione della fase due è prevista per il mese di dicembre 2006.

#### FASE 3:

E' rivolta alla elaborazione del documento finale e alla sua discussione in un seminario di confronto con rappresentanti degli operatori della filiera. La conclusione della fase tre è prevista per il mese di febbraio 2006.

## 4.2. Punti di criticità ed elementi di prospettiva

La produzione floricola e quella vivaistica costituiscono tradizionalmente le attività agricole portanti della provincia di Pistoia.

Le due filiere hanno avuto un'evoluzione profondamente diversa sotto il profilo strutturale, organizzativo, strategico e non ultimo di mercato. Da un lato la filiera floricola sta attraversando una fase di profonda crisi sotto molteplici aspetti, dall'altro la filiera vivaistica, che rappresenta una componente molto significativa dell'economia agricola economia provinciale, appare meglio strutturata e organizzata nonostante che manifesti qualche segno di debolezza.

Relativamente alla filiera vivaistica, oggetto di approfondimento della ricerca, l'analisi desk ha consentito di evidenziare prima di tutto l'esigenza di considerare differenti prospettive da cui analizzare la filiera, tra cui in particolare:

- La concentrazione territoriale: la superficie coltivata a piante ornamentali ammonta a 3900-4600 ha a seconda dei criteri impiegati, ed è concentrata in pochi comuni (Pistoia e 4 comuni limitrofi totalizzano l'85% della superficie provinciale)
- L'impatto sull'uso delle risorse, ben comprensibile se si considera che la superficie vivaistica rappresenta il 27% della superficie territoriale ad Agliana, il 17% a Pistoia, il 12% a Quarrata. Da ciò derivano comprensibili impatti in termini di impiego e qualità del suolo, di impiego delle acque, di viabilità.
- La presenza di un articolato sistema di soggetti, di conoscenze e di relazioni: la pervasività dell'attività vivaistica fa sì che vi sia una pluralità di portatori di interesse, anche non appartenenti alle figure economiche operanti nella filiera, a partire dai cittadini residenti in aree contigue a quelle vivaistiche. Si deve anche constatare l'avvio di un processo di consolidamento delle relazioni tra i soggetti portatori di interesse.

Dal punto di vista della struttura della filiera, i fenomeni che emergono sono i seguenti:

- Il prodotto del comparto vivaistico risulta sempre più articolato, con la presenza di una gamma sempre più ampia di specializzazioni sia funzionali che di mercato e un processo di terziarizzazione che vede aumentare la rilevanza e l'incidenza della componente di servizio (dalla consulenza alla progettazione, fino alla assistenza post vendita, sul prezzo al consumatore finale).
- I caratteri strutturali: l'attività di moltiplicazione e allevamento (coltivazione) interessa quasi 1400 imprese agricole, la grandissima parte delle quali di tipo individuale (89%), il 9% società semplici, il 2% altre tipologie (società a responsabilità limitata e S.p.A.). Per quanto riguarda la forma di conduzione il 75% delle imprese è a conduzione diretta con manodopera familiare esclusiva, e soltanto il 6% con salariati.
- La consistenza economica della filiera è molto difficile da stimare. Le informazioni disponibili valutano la produzione vendibile del comparto in 300 milioni di euro (che rappresentano oltre il 50% della produzione vendibile agricola provinciale), con oltre 3.500 addetti agricoli stimati.

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

- La domanda tende ad articolarsi in alcuni segmenti che presentano caratteristiche specifiche: la domanda pubblica (spesso intermediata da società di progettazione), la domanda privata dei consumatori finali, la domanda intermedia-specializzata (grandi garden-center, catene di esercizi al dettaglio, centrali di acquisto di imprese della moderna distribuzione).
- La creazione del valore all'interno della filiera risulta sempre più determinata da fattori di tipo immateriale: ricerca e sviluppo e innovazione; assortimento; flessibilità e affidabilità; contenuto di servizi; reputazione territoriale
- In questa prospettiva appare fondamentale la qualità delle relazioni organizzative tra i soggetti che fanno parte del sistema vivaistico locale, in considerazione che il processo produttivo risulta scomponibile in alcune fasi (moltiplicazione, accrescimento, rifinitura, commercializzazione, servizi alla vendita quali la progettazione ...) che talvolta sono integrate in un'unica impresa e più spesso vedono invece una loro distribuzione all'interno di network di imprese, caratterizzati peraltro da relazioni che tendono ad avere carattere di stabilità temporale.
- Il sistema vivaistico è composto dalle tipologie dei grandi vivai, degli accrescitori in conto terzi, dei piccoli e medi vivai. La fitta rete di relazioni tra imprese e l'articolazione del processo produttivo a di valorizzazione del prodotto configura un sistema di tipo distrettuale, tenuto conto che il 55% delle imprese vivaistiche dichiara di vendere prevalentemente ad altri vivaisti, mentre soltanto il 33% vende direttamente sul mercato.
- Si va consolidando una specializzazione di mercato (nazionale ed estero, e rispetto all'estero per paesi o gruppi di paesi) e di tipologia di utenza da parte delle imprese, in funzione non soltanto di fattori dimensionali ma delle capacità organizzative e gestionali nonché della specializzazione produttiva.
- Tendono ad avere una crescente diffusione i fenomeni di decentramento e di delocalizzazione produttiva da parte di imprese pistoiesi, legati allo sfruttamento di specificità climatiche e di particolari caratterizzazioni dei terreni, che per il momento interessano ancora in misura abbastanza limitata i paesi esteri a basso costo di manodopera.

La ricerca si è poi concentrata sulla individuazione e discussione con gli attori del sistema dei punti di forza e delle aree di miglioramento del vivaismo pistoiese, i quali

possono essere così sistematizzati intorno a due livelli: quello del sistema locale in cui la filiera vivaistica è inserita (Tabella 3 in Appendice), e quello più propriamente relativo al sistema delle imprese (Tabella 4 in Appendice).

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

Dal punto di vista delle imprese, i punti di forza e le aree di miglioramento sono stati articolati intorno a tre sotto aree: quello delle abilità e competenze, quello più strettamente tecnico-produttivo (processo-prodotto-mercato), e quelle del capitale reputazionale, che nel caso in oggetto assume una rilevanza del tutto particolare essendo Pistoia fortemente reputata per la produzione di piante e in particolare per la produzione di piante pronto-effetto tra gli specialisti del comparto.

Una valutazione che appare abbastanza condivisibile vede la presenza dei punti di forza come prevalentemente “spontanea”, generata cioè dall’autonoma iniziativa individuale delle imprese, mentre si rileva la mancanza di azioni di supporto coordinate, sufficientemente incisive e funzionali alle esigenze del comparto, azioni rese sempre più complesse dall’aumento della concorrenza internazionale specie sui mercati esteri e dalla potenziale perdita di competitività del nostro paese generata da un insieme di fattori propri non solo del “sistema-Paese”, ma anche del “sistema-Pistoia”.

### **4.3. Linee di intervento**

Il settore agricolo è tradizionalmente oggetto di numerosi interventi di politica comunitaria, regionale e locale, che però interessano in maniera più marginale il comparto vivaistico in virtù delle sue specificità produttive e aziendali. Soprattutto negli anni recenti a livello di programmazione economica locale al settore vivaistico è stata rivolta una certa attenzione, come è stato evidenziato dall’analisi degli strumenti svolta nel corso della ricerca.

In particolare il PASL della provincia di Pistoia individua all’interno dell’Asse 1 una Direttrice dedicata al “Sistema agricolo e del verde”, riconoscendo che «il sistema del verde (vivaismo, floricoltura, forestazione) rappresenta sicuramente ... una specificità da affermare a livello nazionale ed internazionale, sia sotto il profilo produttivo, che su quello della presenza di un polo di servizi, aventi una valenza almeno settoriale, con ritorni di immagine e di riconoscibilità, i cui effetti positivi possono andare ben oltre i comparti produttivi interessati.».

Il Piano Territoriale di coordinamento provinciale dedica l’art.16 al sistema funzionale del florovivaismo, individua gli interventi prioritari, specificando gli orientamenti da assumere per la finalizzazione delle risorse del PSR in particolare rispetto al miglioramento e adeguamento dei processi produttivi per la razionale utilizzazione delle risorse acqua e suolo, alle infrastrutture per la mobilità dei prodotti, la viabilità minore e la logistica, e alla razionalizzazione dei servizi tecnici, scientifici e didattici

Il recente riconoscimento del Distretto rurale vivaistico della provincia di Pistoia, ai sensi della L.R. n. 21/2004 sulla disciplina dei distretti rurali, può rappresentare un passaggio di grande importanza per il sistema produttivo e per le imprese che in esso operano. In effetti

il distretto dovrà costituire un contesto favorevole per stabilire accordi di partenariato fra enti pubblici e soggetti privati, allo scopo di attuare iniziative di programmazione negoziata per sostenere lo sviluppo economico e la valorizzazione delle risorse del territorio. L'idea forza del distretto è quella di accrescere la competitività del Distretto sostenendo la ristrutturazione delle imprese e lo sviluppo, attraverso l'innovazione e il rafforzamento, del sistema distrettuale. Ciò significa abbattere i costi di produzione e conquistare/mantenere nuovi e vecchi mercati, il che è possibile solo attraverso una ristrutturazione dell'intera filiera, introducendo tutte le innovazioni che allo stato attuale sono anche disponibili sul mercato, mediante un consolidamento del sistema distrettuale non solo verticale ma soprattutto orizzontale, mirato ad una maggiore integrazione con altri settori economici e con i diversi strumenti di programmazione.

A questi strumenti di programmazione e intervento se ne aggiungono molti altri, dal Piano locale di sviluppo rurale 2000-2006 in applicazione del reg.1257/99 al Piano provinciale dei servizi di sviluppo agricolo, fino agli atti di programmazione territoriale da parte delle singole Amministrazioni comunali.

Tenuto conto anche delle politiche attive sul territorio, l'indagine svolta ha consentito di identificare alcune aree problematiche di particolare interesse:

➤ **Ricerca e sviluppo**

La minaccia della concorrenza di bacini produttivi emergenti (in Italia, nell'Est-Europa, extra-UE), competitivi per costi di produzione e/o per capacità di innovazione e/o per qualità dei prodotti, richiede l'attivazione di risposte a livello territoriale che facciano leva sulla tradizionalità della produzione vivaistica, le radicate competenze e conoscenze presenti nel comparto e la presenza di istituzioni di ricerca sul territorio e in aree limitrofe.

Tra le aree potenzialmente oggetto di interesse vi sono il materiale di moltiplicazione, le innovazioni varietali e conseguente brevettazione, le possibilità di diffusione di metodi di coltivazione a basso impatto ambientale e biologico, la razionale utilizzazione delle risorse acqua e suolo. Tali attività potranno essere realizzate anche mediante l'utilizzo del polo tecnologico – scientifico, il consolidamento della presenza universitaria, il maggiore coordinamento delle attività di ricerca anche tra pubblico e privato.

➤ **Qualificazione del prodotto**

Favorevoli condizioni pedoclimatiche, favorevole posizione geografica, capacità professionale diffusa e presenza di produzioni tipiche non sono di per sé più sufficienti a garantire una identificabilità sul mercato del prodotto pistoiese. La qualificazione del prodotto rispetto a specifici segmenti di mercato è una esigenza che può essere realizzata ad esempio mediante la definizione di standard collettivi di processo (in particolare standard a ridotto impatto ambientale), la definizione di standard collettivi di prodotto (in particolare: standard di prestazione / presentazione), e/o la definizione di sistemi di segnalazione degli attributi di qualità. Particolare rilevanza in questo senso possono avere i segni di qualità legati al territorio, tra cui i marchi geografici collettivi e le indicazioni geografiche (DOP e IGP).

➤ **Promozione del sistema e del territorio**

Pistoia gode di un elevato capitale reputazionale sul mercato nazionale e internazionale, con canali commerciali consolidati e una leadership affermata in alcuni segmenti di mercato. Numerose sono però le criticità, che vanno dalla

ridotta capacità di comunicazione del capitale reputazionale all'esterno dell'area ma anche all'interno dello stesso territorio pistoiese, e la carenza di forme di promozione collettiva; da tutto ciò consegue una bassa capacità di appropriazione del valore legato alla reputazione e al nome del territorio. Poco valorizzato appare anche il legame bidirezionale tra prodotto e territorio, in una logica di qualità territoriale e integrazione con altre attività.

Tra le possibili azioni, alcune delle quali sono legate al tema della qualificazione e possono far leva anche sugli strumenti sopra ricordati (marchi, Dop, IGP), vi sono la partecipazione a fiere all'estero ma ancor più l'organizzazione eventi e iniziative sul territorio e tipologia di iniziative: convegni, concorsi, la realizzazione di percorsi educativi all'interno delle aziende vivaistiche e la realizzazione di materiale promozionale che leghi l'immagine di Pistoia al mondo del verde.

➤ **Servizi alla vendita e ai clienti finali**

Tematica strettamente legata alle precedenti, è però dotata di alcune specificità che rispondono alla capacità del sistema-Pistoia di esercitare una maggiore capacità di condizionamento e controllo sulle fasi più a valle della filiera, in particolare con la domanda professionale. Si tratta in particolare di incentivare la creazione di figure con competenze di progettazione parchi e la creazione di figure per servizi post-vendita, nonché in generale supportare l'instaurarsi di collegamenti con tecnici di progettazione, paesaggisti, architetti. L'iniziativa "Vestire il paesaggio" rappresenta un esempio in questo senso.

➤ **Formazione del capitale umano**

La qualificazione e riqualificazione del capitale umano rappresentano un aspetto di grande importanza, particolarmente sentito dalle imprese e dagli altri soggetti del territorio. La bassa capacità endogena di innovazione, la bassa disponibilità a partecipare ad attività di formazione e l'interesse ridotto all'assistenza tecnica che si riscontrano sul campo indicano una difficoltà nel coordinamento tra offerta ricerca pubblica e domanda privata, che ha origine fin dalla formazione media superiore. Allo stesso tempo l'evoluzione del mercato impone una disponibilità alla riqualificazione del personale già attivo nel comparto; formazione di professionalità manuali un tempo trasmesse in forma non codificata, corsi per la qualificazione della manodopera straniera, corsi di aggiornamento per imprenditori o personale manageriale e formazione anche a livello universitario per progettisti e manutentori di parchi e giardini rappresentano alcune tra le possibili iniziative.

➤ **Governance distrettuale – territoriale**

La recente approvazione del Distretto è il risultato di un percorso di condivisione e concertazione tra i vari attori, pubblici e privati, che operano intorno al comparto vivaistico, il quale richiede però la individuazione di idonee forme di funzionamento del Distretto che consenta al Progetto economico territoriale in esso espresso di divenire operativo.

La difformità di implementazione delle normative in territori (comuni) contigui e le difficoltà amministrative, la scarsa efficacia dei sistemi di rappresentanza e lo scarso coordinamento tra strumenti di intervento pubblico esistenti indicano un bisogno, che il Distretto potrebbe soddisfare, di armonizzazione normativa, di migliore accesso ai finanziamenti e allo stesso tempo di razionalizzazione della loro destinazione, e di disporre di un luogo di concertazione delle politiche.

➤ **La compatibilità ambientale**

La concentrazione territoriale dell'attività vivaistica e le pressioni sulle risorse che questa esercita determinano l'emergere del problema ambientale, particolarmente evidente per quanto concerne le risorse idriche, l'uso del suolo e l'impiego di sostanze di sintesi. Su queste aree dovrebbero concentrarsi le possibili azioni, nonché prevedere l'estensione degli incentivi previsti dal nuovo Piano di sviluppo rurale anche al vivaismo.

➤ **Le infrastrutture**

Il problema riguarda principalmente la viabilità e la rete idrica; specifiche azioni sono già previste in merito dagli strumenti di programmazione locale.

Alla luce dell'analisi delle politiche già attive sul territorio e degli incontri effettuati in sede di Tavolo Verde vivaistico e individualmente con i testimoni privilegiati della filiera, è stato possibile individuare quali *aree prioritarie* di approfondimento l'area della qualificazione del prodotto, con specifico riferimento agli strumenti di tipo collettivo che consentono il rafforzamento del legame del prodotto al territorio, e l'area della conoscenza, al cui interno specifica attenzione verrà dedicata all'asse della formazione del capitale umano e a quello del raccordo tra ricerca e utilizzatori.

Su ciascuna area prioritaria elencata verrà svolto un approfondimento con gli attori coinvolti, mediante metodologie di indagine di tipo partecipativo, al fine di raccogliere indicazioni circa le esigenze a livello di imprese e di sistema, le opportunità di riorganizzazione e di innovazione presenti e le possibili azioni da attivare.

## APPENDICE

**Tabella 1: STRUTTURA PRODUTTIVA della PROVINCIA DI PISTOIA.  
UNITÀ DI LAVORO PER 1000 ABITANTI**

Anno 2004	Prov.	Toscana	Prov.	Toscana
<b>AGRICOLTURA+IND. ALIM.</b>	<b>148</b>	<b>813</b>	<b>7,1</b>	<b>3,5</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>435</b>	<b>475</b>	<b>20,8</b>	<b>20,3</b>
di cui tessile e abbigliamento	127	837	6,1	3,6
prodotti in cuoio, pelletteria	375	410	1,8	1,8
prodotti chimici e sin.	168	268	0,8	1,1
lav. di minerali non met.	145	338	0,7	1,4
prodotti in metallo	339	432	1,6	1,8
mezzi di trasporto	235	269	1,1	1,2
macchine ed apparecchi	365	717	1,7	3,1
<b>COSTRUZIONI</b>	<b>113</b>	<b>111</b>	<b>5,4</b>	<b>4,8</b>
<b>SERVIZI PRIVATI</b>	<b>1045</b>	<b>1216</b>	<b>49,8</b>	<b>52,0</b>
di cui commercio e riparazione di aut.	308	330	14,7	14,1
alberghi e ristoranti	883	985	4,2	4,2
trasporti e attività connesse	842	157	4,0	6,7
serv. alle imprese e locaz.	448	490	21,3	21,0
<b>SERVIZI Pubblici</b>	<b>357</b>	<b>454</b>	<b>17,0</b>	<b>19,4</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2100</b>	<b>2339</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabella 2. Le aree di criticità secondo livelli di priorità del Comparto ferrotranviario**

Progetto		Priorità
A	Direttrici Strategiche e Processi di Sviluppo ed Innovazione	1
B	Cultura Imprenditoriale e Sviluppo del Capitale Umano	1
C	Processi Cooperativi, trasferimento di conoscenze e nuove forme organizzative	1
D	Relazioni Subfornitori Impresa Leader	2
E	Situazione Finanziaria e Sistema del Credito	3
F	Infrastrutture Finalizzate e Sistema Logistico	4 (*)
G	Governance Familiare e ricambio generazionale	-

(\*) Tale area di criticità deve essere definita sulla base di una progettualità finalizzata. Si tratta infatti di un'area che dovrebbe supportare l'implementazione di progetti di sviluppo ed innovazione e la generazione di forme organizzative coerenti con tali processi.

**Tabella 3: Vivaismo: SISTEMA LOCALE**

Punti di forza	Aree di miglioramento
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Favorevoli condizioni pedoclimatiche</li> <li>* Sensibilità crescente verso l'attività vivaistica da parte del sistema locale (pubblico-privato)</li> <li>* Avviato percorso di concertazione secondo una logica di tipo distrettuale</li> </ul>	<p><b>Nodi strutturali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Struttura viaria inadeguata</li> <li>* Gestione delle risorse idriche poco sostenibile</li> </ul> <p><b>Nodi funzionali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Difficoltà di implementazione delle normative in territori (comuni) contigui, difficoltà amministrative</li> <li>* Carenza del sistema dei servizi alle imprese</li> <li>* Scarsa efficacia dei sistemi di rappresentanza tradizionali del settore agricolo</li> <li>* Scarsa rilevanza di strumenti di finanziamento dedicati (pubblico e privato)</li> <li>* Scarso coordinamento tra strumenti di intervento pubblico esistenti</li> <li>* Inadeguato sfruttamento del vivaismo quale elemento di attrattiva per il territorio nel suo complesso</li> </ul>

**Tabella 4: Vivaismo, IMPRESA E SISTEMA DELLE IMPRESE**

Punti di forza	Aree di miglioramento
<b>Abilità e competenze (capitale umano)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consolidata tradizione produttiva</li> <li>* Capacità professionale diffusa</li> <li>* Propensione all'innovazione</li> <li>* Presenza di giovani</li> <li>* Presenza di un indotto specializzato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Scarso coordinamento tra offerta di ricerca pubblica e domanda privata (imprese)</li> <li>* Bassa capacità endogena di innovazione</li> <li>* Bassa disponibilità a partecipare ad attività di formazione</li> <li>* Interesse ridotto a assistenza tecnica</li> <li>* Bassa propensione all'associazionismo</li> <li>* Bassa conoscenza della domanda e dei <i>competitor</i></li> </ul>
<b>Processo – prodotto – mercato</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Qualità del prodotto</li> <li>* Ampio assortimento produttivo</li> <li>* Grandi volumi</li> <li>* Flessibilità e adattabilità alla domanda</li> <li>* Produzione stagionalizzata</li> <li>* Presenza di produzioni tipiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento dei costi produzione (normativa fito-sanitaria, ambientale, lavoro)</li> <li>* Bassa sostenibilità del processo produttivo</li> <li>* Carenza standard qualitativi del prodotto</li> <li>* Forte orientamento al prodotto, bassa attenzione alla componente dei servizi (consulenza, progettazione ecc)</li> </ul>
<b>Capitale reputazionale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Canali commerciali consolidati</li> <li>* Leadership nazionale e internazionale</li> <li>* Reputazione del territorio affermata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ridotta capacità di comunicazione</li> <li>* Carenza di promozione collettiva</li> <li>* Bassa capacità di appropriazione del valore legato al nome del territorio</li> </ul>