

# Processi di Selezione, Accelerazione e Ri-Organizzazione Strategica nel distretto tessile

Mauro Lombardi, Marika Macchi

9 Ottobre 2013

Indice

Obiettivi e Metodologia

Traiettorie di sviluppo del manifatturiero a livello internazionale

- Processi di Selezione
- Processi di Accelerazione
- Processi di Ri-Organizzazione

Processi di Selezione del settore tessile a livello nazionale e locale

- Processi strutturali
- Flussi commerciali

Rappresentazione delle filiere tessili

Processi di mancata accelerazione nel sistema pratese

- Relazioni con il Meccanotessile
- Relazioni con i Servizi Avanzati

Traiettorie per una riorganizzazione strategica

- Punti critici
- Proposte emerse

## Domande di ricerca

- ▶ Sono rilevabili direttrici evolutive emergenti?
- ▶ Quali logiche di trasformazione sono espresse e rappresentate dagli agenti?

## Obiettivi del lavoro

- ▶ Delineare alcuni elementi critici del processo evolutivo che ha interessato il distretto pratese alla luce dei mutamenti nello scenario internazionale.
  - ▶ Costruire una prima mappa relazionale delle connessioni all'interno del distretto tessile pratese
  - ▶ Identificare le principali criticità emergenti
- ▶ Delineare possibili traiettorie di evoluzione del sistema

## Ambito di osservazione e analisi

- ▶ Ciclo produttivo, sequenze di fasi
- ▶ Dinamica tecnologica
- ▶ Strutture connettive tra entità economico-produttive
- ▶ Tipologia e ruolo degli agenti

## Metodologia Utilizzata

- ▶ La non disponibilità di accesso ai dati-universo ha creato problemi nella costruzione di campioni statisticamente rappresentativi per un'analisi quantitativa
- ▶ Sviluppo di un'analisi qualitativa:
  - ▶ Totale interviste a imprese manifatturiere 12.
  - ▶ Totale interviste a imprese dei servizi avanzati 24
- ▶ Discussione dei dati emersi con alcuni attori privilegiati nell'ambito di 3 focus group supportati da UIP:
  - ▶ Imprese della subfornitura (4 imprese e 2 rappresentanti associazioni di categoria)
  - ▶ Imprese dei Servizi Avanzati (7 imprese e 2 responsabili di Associazioni di Categoria)
  - ▶ Imprese committenti (2 imprese leader e 1 responsabile Associazione di categoria)

## Traiettorie di sviluppo del manifatturiero a livello internazionale

- ▶ Scenario complessivo: competizione tecnico-economica globale
  - ▶ Processi di Selezione
  - ▶ Processi di Accelerazione
  - ▶ Processi di Ri-organizzazione
- ▶ Strategie industriali a livello nazionale (USA, Germania, UE)

## Processi di Selezione

- ▶ Analisi sistematica degli addensamenti produttivi locali in termini di:
  - ▶ adeguatezza della knowledge base,
  - ▶ strutture connettive e relazionali interne ed esterne,
  - ▶ andamenti di occupazione e valore aggiunto.
- ▶ Individuazione delle realtà imprenditoriali (singole o di rete) capaci di proiettarsi nel nuovo orizzonte competitivo
- ▶ Nuove forme di coordinamento strategico

## Processi di Accelerazione

- ▶ Spostamento della frontiera delle possibilità produttive: nuove traiettorie come risultato di processi innovativi basati sulla diffusione di tecnologie *general purpose* all'interno delle produzioni anche più "tradizionali "
- ▶ Discontinuità multidimensionali (tecnologica, cognitiva, imprenditoriale), il cui dispiegarsi richiede *agenti strategici* e *catalizzatori* delle dinamiche di cambiamento.

## Processi di Ri-Organizzazione

- ▶ L'auto-organizzazione dei sistemi economico-territoriali nel quadro tecnico-produttivo e nello scenario competitivo odierno richiede che emergano due tipi di *key-agents*:
  1. **agenti strategici**, soprattutto imprese, che assurgano ad un nuovo ruolo di unità centrali in grado di elaborare strategie per la riorganizzazione dei cicli di produzione;
  2. **agenti catalizzatori**, organismi ed entità di varia natura, capaci di creare le condizioni per l'innesco di processi multi-dimensionali e convergenti di trasformazione delle strutture connettive

## Il tessile italiano e pratese nella sfida competitiva: indicatori di cambiamento strutturale

- ▶ Confrontando i dati Istat del Censimento dell'industria e dei Servizi emerge come il settore 13-Tessile a livello nazionale, tra il 2001 e il 2011, abbia perduto il 29 % delle imprese attive e il 42% degli occupati del settore
- ▶ Il dato é comune a diverse province e si accentua per i territori con una forte specializzazione: Prato perde il 50% delle imprese e il 47% degli addetti, Biella il 45% di imprese e 44% degli addetti.

## Il tessile italiano e pratese nella sfida competitiva: indicatori di cambiamento strutturale

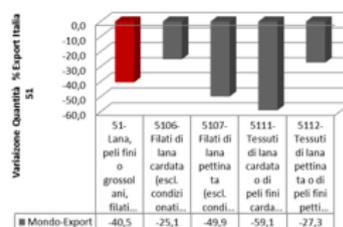
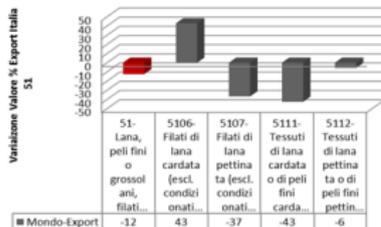
- ▶ Configurazioni territoriali differenti:
  - ▶ **Prato** continua ad avere una prevalenza di piccole e piccolissime imprese: il 51% degli occupati appartiene a imprese con meno di 15 addetti e solo il 16% é distribuito in imprese con piú di 50 addetti
  - ▶ **Biella** registra il 63% degli occupati del settore nelle imprese al di sopra di 50 addetti

## Il tessile italiano e pratese nella sfida competitiva: indicatori di cambiamento strutturale

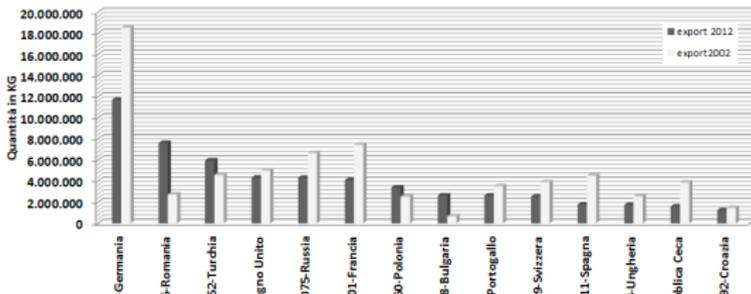
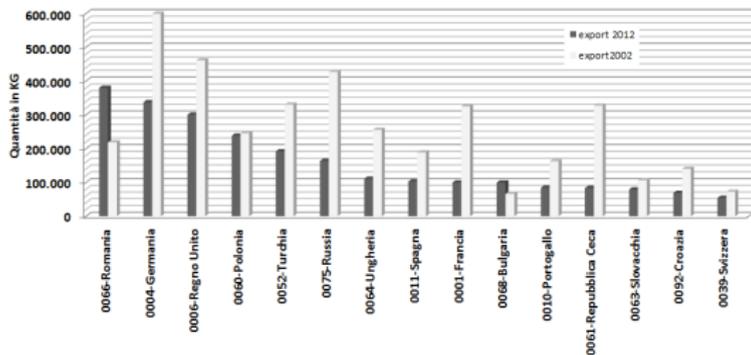
- ▶ Il dato nazionale del settore CB13- Prodotti Tessili mostra una generale contrazione tra il 2002 e il 2012 sia in termini di importazioni (-10,91%) che di esportazioni (-23,32%).
- ▶ Il dato delle esportazioni é al di sotto della media nazionale per la provincia di Prato, mentre risulta meno accentuato per le province di Como (-17%) e di Biella (-2,47%).
- ▶ Per quanto riguarda le importazioni, solo Como (+1,2%) e Biella (+3,5%) registrano un valore positivo, mentre Prato mantiene un valore negativo, anche se inferiore a quello nazionale (-8%)
- ▶ Esiste comunque un cambiamento dei prodotti che compongono importazioni e esportazioni.

## Il comparto della Lana

- ▶ Il comparto ha visto diminuire le esportazioni sia in quantità che, in maniera minore, in valore
- ▶ Non per tutti i territori i flussi hanno registrato le stesse dinamiche



## Il comparto della Lana: Mercati di destinazione

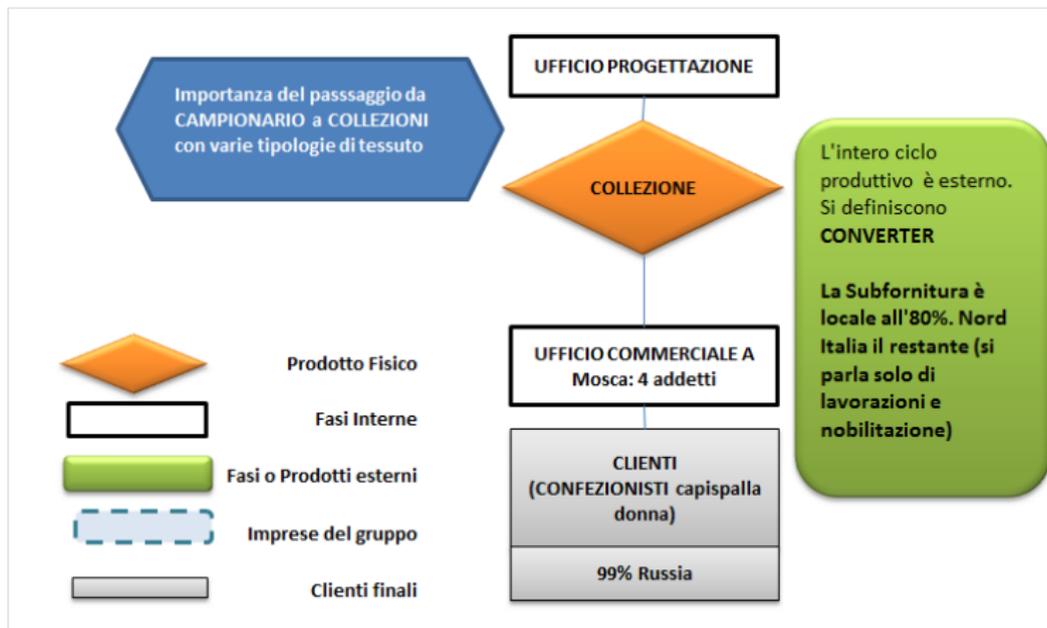


## Le filiere tessili: pluralità di configurazioni e strategie competitive

- ▶ Il sotto-insieme delle produzioni specializzate ed esclusive in Lana
- ▶ Il sotto-insieme dei Tessuti per abbigliamento con copertura 4 stagioni
- ▶ Il sotto-insieme dei Tessuti per settoni non-abbigliamento
- ▶ I tessuti non-tessuti

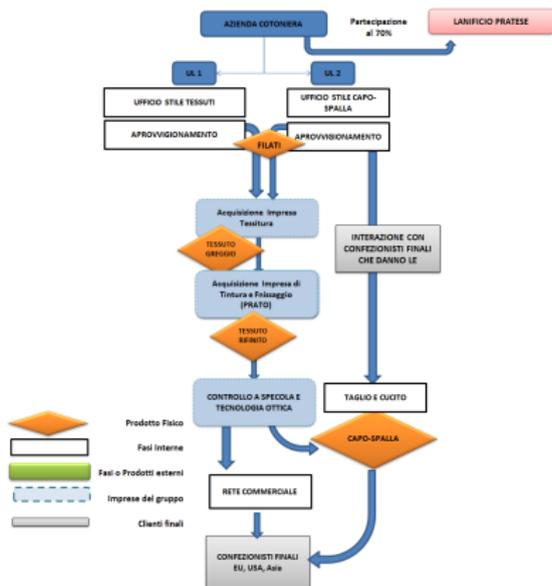
**Rappresentazione delle filiere tessili**

## Laniero



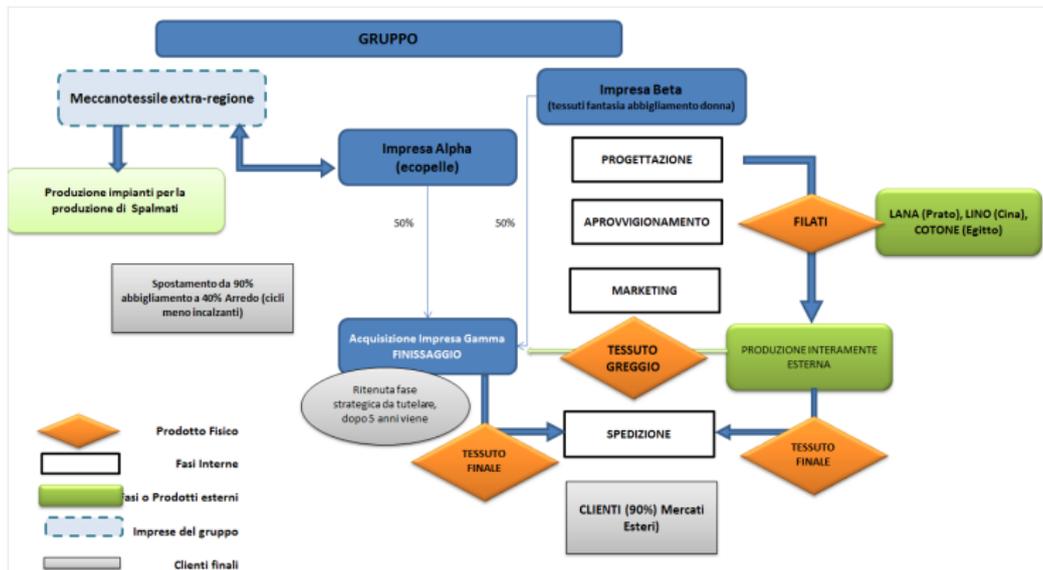
## Diversificazione del prodotto: 4 stagioni

Verticalizzazione prima e Differenziazione del Prodotto  
Ora ricerca di partner per internazionalizzazione



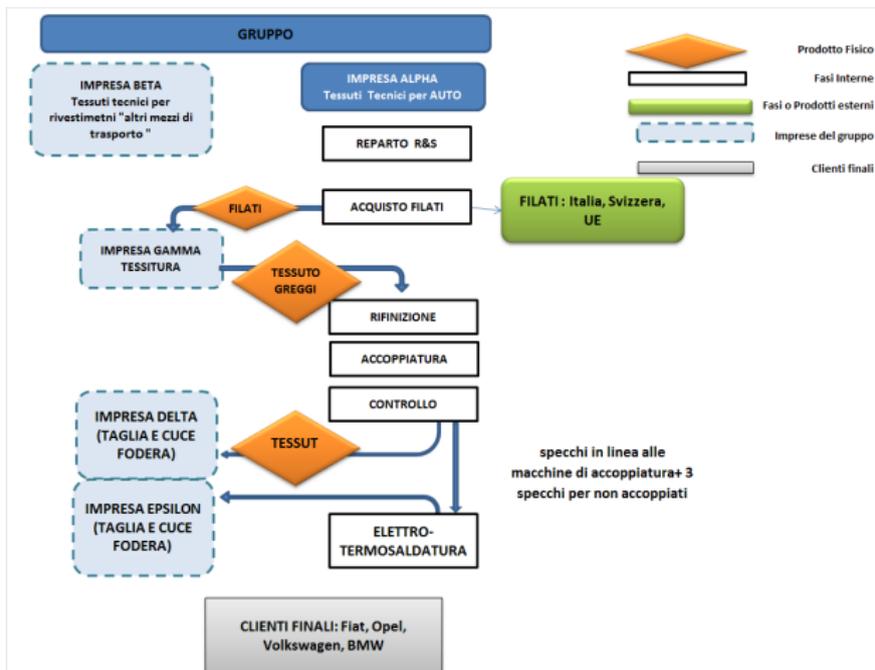
## Rappresentazione delle filiere tessili

## Diversificazione del prodotto e di mercato

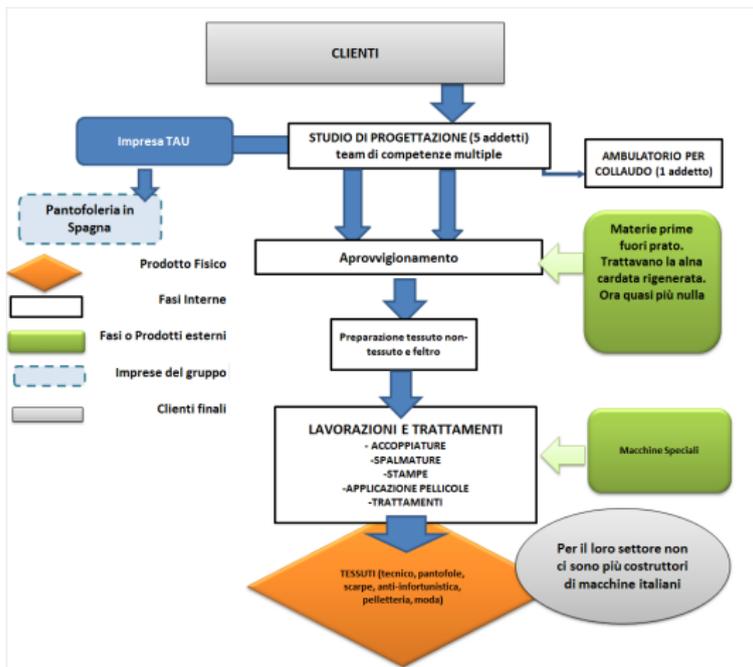


## Rappresentazione delle filiere tessili

## Tessuto non-abbigliamento



## Tessuto non-tessuto



## Meccanotessile

- ▶ Acimit (Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese meccanotessili): l'Italia risulta il quarto Paese esportatore di macchine per il tessile, ma i mercati esteri sembrano essere il solo mercato a trainarne le vendite.
- ▶ Andamento degli ordini di macchine tessili: nel terzo trimestre del 2012 la domanda estera in ripresa. Contemporaneamente in Italia si registra un indice degli ordini inferiore perfino al medesimo trimestre 2011 (punto di minimo nella raccolta ordini) .
- ▶ Problema di Sviluppo delle conoscenze attraverso interazione e osmosi con il comparto del tessile "locale"

## Servizi Avanzati: interazione debole 1/2

- ▶ Mancata percezione del servizio qualificato (soprattutto di tipo ICT) come fattore importante per la competitività delle imprese manifatturiere.

*"nel distretto pratese siamo organizzati come 50 anni fa: l'innovazione tecnologica più forte nell'interscambio aziendale credo sia stato il passaggio dal fax alla mail.() non si fa niente per cercare di individuare soluzioni di distretto (Impresa 1)*

- ▶ Problema generazionale

## Servizi Avanzati: interazione debole 2/2

- ▶ Problema di formazione e di competenze, da un lato a causa dell'**assenza di figure tecniche** che possano comprendere i reali benefici del servizio e possano quindi tradurli per l'imprenditore.

*"mancano gli interlocutori per poter introdurre innovazioni informatiche" (impresa 2, impresa 3, impresa 6)*

- ▶ Anche all'interno delle tecnologie consolidate, in molti casi, si sceglie di non sfruttarne appieno il potenziale

*"evitando per esempio l'accesso in remoto ai propri clienti e mantenendo le comunicazioni via telefono" (impresa Zeta).*

## Traiettorie per una riorganizzazione strategica

- ▶ Profondi cambiamenti del quadro competitivo
- ▶ Effetti dei cambiamenti indicati
- ▶ Indebolimento del potenziale innovativo
- ▶ Mutamenti del ruolo e della funzione degli “agenti strategici ”

## Proposte di Policy *bottom-up*

- ▶ É stato messo in luce come i cambiamenti di carattere strutturale abbiano interessato i territori ed i sistemi produttivi dei distretti (Bellandi, 2009; Bellandi et al. 2010) ponendo in luce come,

*“(... ) in the face of major changes, such as those currently caused by globalization, the semi-automatic adjustments resulting from the normal functioning of the district reproductive processes can be inappropriate to ensure the radical economic, social and institutional changes necessary to trigger a new trajectory of local development” (Dei Ottati, 2009: p.1818).*

## Proposte di Policy *bottom-up*

- ▶ Necessità di una nuova leadership tecnico-produttiva all'interno del distretto pratese
- ▶ Creazione di micro-filiere di eccellenza
- ▶ Cambiamenti del modello industriale: nuovi strumenti di regolazione delle strutture connettive
- ▶ Creazione di figure professionali *ad hoc*
- ▶ Organizzazione di funzioni di sistema: vincoli energetici, investimenti coordinati, ...

Outline

Obiettivi e Metodologia

Traiettorie di sviluppo del manifatturiero a livello internazionale

Processi di Selezione del settore tessile a livello nazionale e locale

Rappresentazione delle filiere tessili

Processi di mancata accelerazione nel sistema pratese

**Traiettorie per una riorganizzazione strategica**

Punti critici

**Proposte emerse**

## Metodologia Utilizzata (1/3)

- ▶ La non disponibilità di accesso ai dati-universo ha creato problemi nella costruzione di campioni statisticamente rappresentativi per un'analisi quantitativa
- ▶ Sviluppo di un'analisi qualitativa delle imprese manifatturiere attraverso interviste dirette. Le imprese sono state selezionate a partire dall'elenco di imprese che hanno partecipato al Bando Regionale per l'acquisizione di servizi qualificati. Sono state selezionate imprese con caratteristiche differenti per mercato finale e fase produttiva. Totale interviste 12.

## Metodologia Utilizzata (2/3)

- ▶ Sviluppo di un'analisi qualitativa delle imprese di servizi avanzati. Per la selezione di queste unità ci siamo avvalsi del database della Regione Toscana sulle imprese di servizi pratesi, vincitrici del Bando Regionale 2012. Totale interviste 24.
- ▶ Tutte le interviste sono state condotte *face-to-face* durante il periodo Luglio-Settembre 2013

## Metodologia Utilizzata (3/3)

- ▶ Discussione dei dati emersi con alcuni attori privilegiati nell'ambito di 3 focus group supportati da UIP:
  - ▶ Imprese della subfornitura (4 imprese e 2 rappresentanti associazioni di categoria)
  - ▶ Imprese dei Servizi Avanzati (7 imprese e 2 responsabili di Associazioni di Categoria)
  - ▶ Imprese committenti (2 imprese leader e 1 responsabile Associazione di categoria)

## Processi di cambiamento strutturale: imprese e addetti

Territorio		Italia					
Tipologia unità		impresa					
Forma giuridica		totale					
Classe di addetti		totale					
Tipo dato		numero unità		numero addetti		variazione %	
Anno		2001	2011	2001	2011	2001-2011	2001-2011
industrie tessili		22.021	15.644	243.735	141.973	-28,96	-41,75
confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia		49.503	32.513	357.573	226.281	-34,32	-36,72
fabbricazione di articoli in pelle e simili		20.816	15.598	189.127	140.361	-25,07	-25,78

Territorio		Biella					
Tipologia unità		impresa					
Forma giuridica		totale					
Classe di addetti		totale					
Tipo dato		numero unità		numero addetti		variazione %	
Anno		2001	2011	2001	2011	2001-2011	2001-2011
industrie tessili		998	549	22.736	11.750	-44,99	-48,32
confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia		190	94	2.144	684	-50,53	-68,10
fabbricazione di articoli in pelle e simili		10	6	123	16	-40,00	-86,99

Territorio		Prato					
Tipologia unità		impresa					
Forma giuridica		totale					
Classe di addetti		totale					
Tipo dato		numero unità		numero addetti		variazione %	
Anno		2001	2011	2001	2011	2001-2011	2001-2011
industrie tessili		4.415	2.193	30.406	16.043	-50,33	-47,24
confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia		1.770	3.380	6.238	13.027	90,96	108,83
fabbricazione di articoli in pelle e simili		84	131	378	661	55,95	74,87

## Composizione dei flussi commerciali tra il 2002 e il 2012

- ▶ Esiste comunque un cambiamento dei prodotti che compongono importazioni e esportazioni.

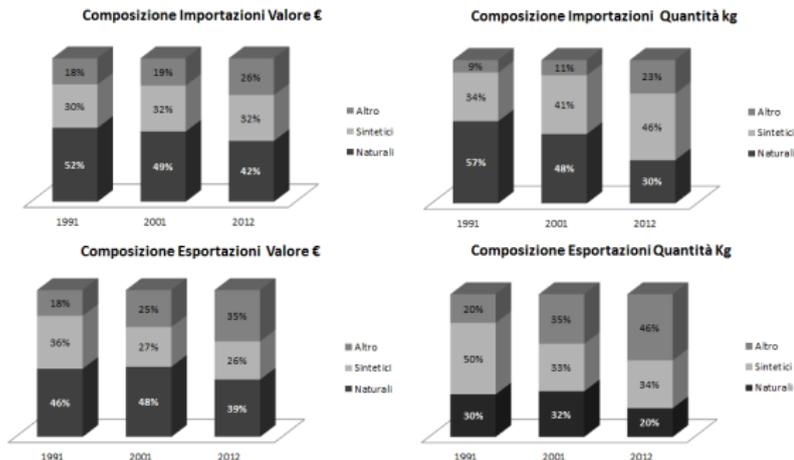


Figure: Elaborazione nostra su dati Coeweb-ISTAT

## Composizione dei flussi commerciali tra il 2002 e il 2012

- ▶ Esiste comunque un cambiamento dei prodotti che compongono importazioni e esportazioni.

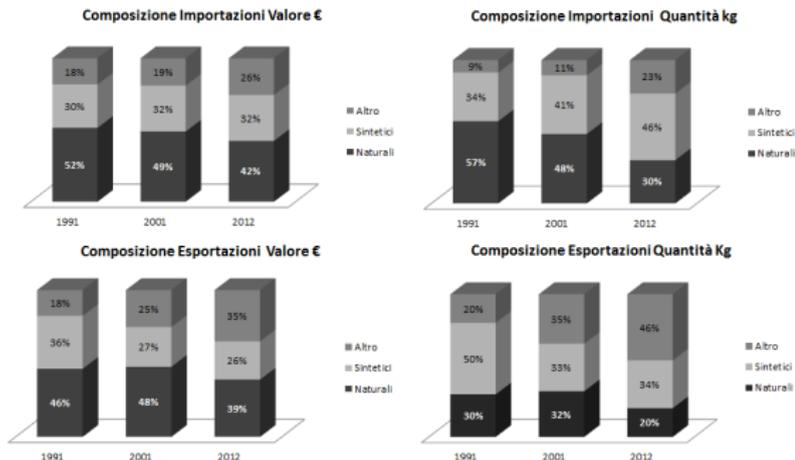


Figure: Elaborazione nostra su dati Coeweb-ISTAT

## Meccanotessile

- Problema di Sviluppo delle conoscenze attraverso interazione e osmosi con il comparto del tessile "locale"

