



**Confederazione Nazionale  
dell'Artigianato e della Piccola**

**e Media Impresa**

**CNA Toscana**

## **Moda Artigiana Toscana e Contoterzismo tra continuità e trasformazione**



*Alessio Monticelli  
Andrea Manuelli*

### **I risultati dell'indagine CNA su uno spaccato significativo del sistema produttivo della moda nella ns. regione.**

*Problemi vecchie, insieme a nuove e recenti difficoltà dovute al mercato e alla riorganizzazione complessiva dei processi produttivi, guidano attualmente processi di trasformazione rilevanti del contoterzismo della moda toscana. Pur dando conto di quanto accade, sotto gli occhi di tutti gli addetti ai lavori, l'indagine di CNA Toscana, non ha mancato di evidenziare soluzioni e strategie che restituiscono fiducia alla tipica piccola impresa contoterzista, cuore pulsante e produttiva di cui dipende l'intero sistema moda toscano. Possiamo forse parlare di trasformazione, più che di crisi generalizzata, del contoterzismo della moda toscana. Certo è che queste dinamiche hanno 'alzato l'asticella' per le imprese che vogliono rimanere competitive ed in salute. Per questo motivo -e alla luce dei risultati ottenuti- CNA Toscana intende sviluppare una serie di iniziative e di progetti per sostenere il contoterzismo in Toscana e più in generale la piccola azienda di produzione della moda e/o l'artigianato di questo importante settore.*

## OBIETTIVI DELLA RICERCA

La presente ricerca mira ad allargare ed aggiornare il quadro conoscitivo sulla impresa contoterzista della moda in Toscana, finalizzato come obiettivo ultimo allo sviluppo di interventi e progetti di supporto ai piccoli terzisti, basati su modelli virtuosi di strategia aziendale individuati attraverso l'indagine stessa che, su un campione di 127 imprese, ha rilevato attraverso questionari da compilare online:

- Anagrafica impresa e caratteristiche
- Dinamica aziendale
- Posizione azienda rispetto al contoterzi
- Opinioni/valutazioni/strategie

Per una completezza del quadro conoscitivo, oltre all'indagine rivolta direttamente alle aziende, è stata sviluppata anche un'analisi desk volta a verificare i trend settoriali di lungo periodo (dinamica imprenditoriale e addetti), basata su dati camerali e relativa ai principali comparti del sistema moda toscano.

## IL CAMPIONE E LE IMPRESE OGGETTO DELL'INDAGINE: CARATTERISTICHE DI BASE

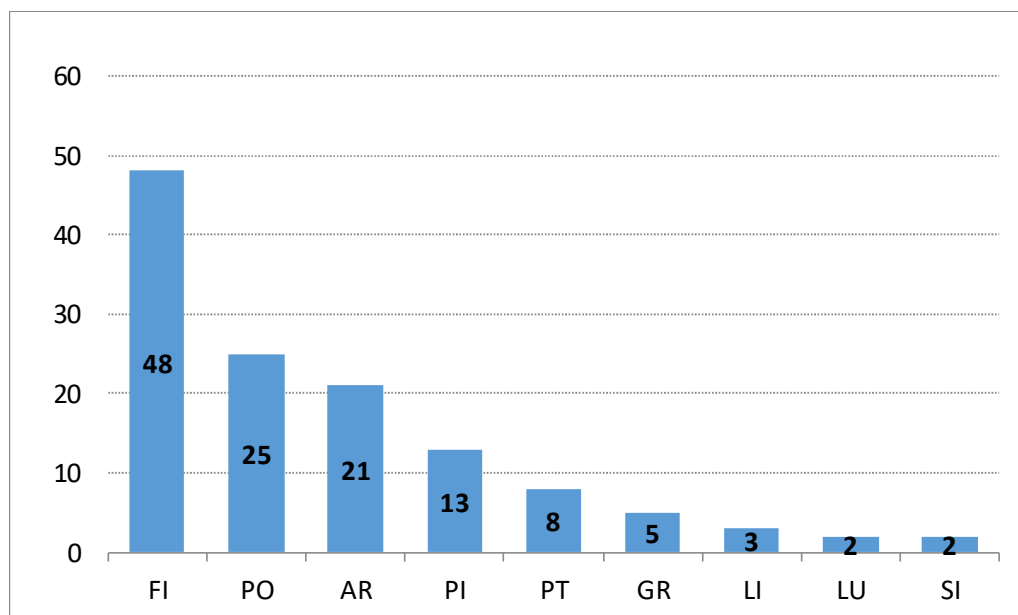
Sono stati raccolti, on line, 127 questionari validi e significativi per l'oggetto della ricerca dove prevalgono, come settori rilevati, pelletteria e abbigliamento (incluso la maglieria), ma con una componente del tessile non trascurabile, in modo da trarre indicazioni specifiche anche su un settore in cui il fenomeno del contoterzismo locale è storicamente molto importante. Da osservare che non tutte le imprese campionate sono contoterziste, ma anche le imprese con produzione propria rappresentano comunque un'informazione utile alla ricerca per un raffronto con le imprese invece specializzate sulle lavorazioni. La significatività del campione è ottima per un'indagine di tipo qualitativo. Non si tratta tuttavia di un'indagine di tipo statistico sia per le modalità di selezione del campione che per la numerosità non sufficiente per un'indagine quantitativa e collegata all'universo statistico di riferimento (cfr. tab. 1).

**Tabella 1. Composizione del campione (valori assoluti)**

	<b>Imprese contoterzi</b>	<b>Altre imprese</b>	<b>Totale</b>
Pelletteria*	37	20	57
Tessile	10	9	19
Confezioni-Abbigliamento-Maglieria	24	27	51
<b>TOTALE</b>	<b>71</b>	<b>56</b>	<b>127</b>

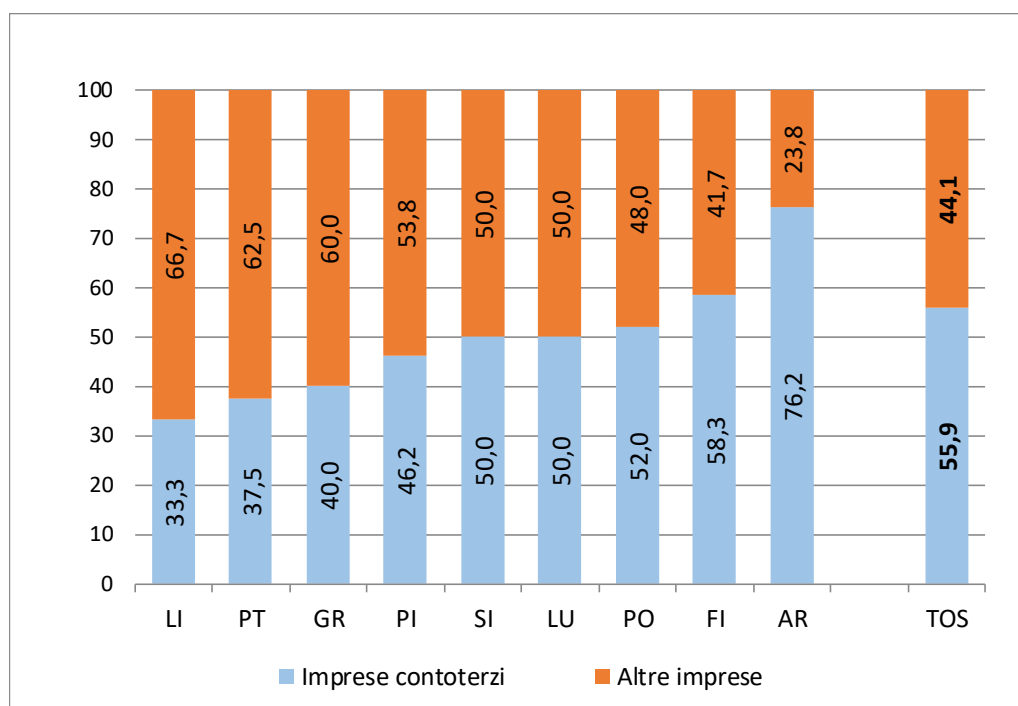
*Pelletteria (\*) = nel settore sono presenti anche alcune imprese calzaturiere e concerie*

**Figura 1. Imprese: composizione territoriale**



La composizione campionaria settoriale vede quindi prevalere il comparto della pelletteria (inteso in senso ampio, comprendendo al suo interno anche alcune imprese calzaturiere e alcune aziende conciarie), che si attesta al 44,9%. La restante parte del campione-moda qui rilevato e studiato mostra poi un'alta incidenza delle imprese del comparto confezioni-abbigliamento-maglieria (40,2%), mentre il comparto tessile risulta pari al 14,9%.

**Figura 2. Imprese contoterzi e altre imprese: composizione territoriale (%)**



La distribuzione territoriale delle imprese è comunque rappresentativa di tutte le province toscane, etendenzialmente in proporzione con la vocazione produttiva dei vari territori, tra i quali spicca la Toscana interna (Firenze, Prato e Arezzo) e dove, anche a livello campionario, si rileva anche una maggiore incidenza del contoterzismo, fenomeno tipico dei cluster e delle aree-distretto (fig. 2).

In sintesi l'indagine coglie in modo significativo il target primario (piccoli contoterzisti, 40,2%), anche se nel campione sono molte anche le piccole imprese noncontoterziste (37,8%) e si rileva la presenza di alcuni grandi contoterzisti (15,7%), tenendo conto che il limite tra piccola e grande impresa non riflette i criteri europei, ma è qui fissato in 15 addetti (fig. 3).

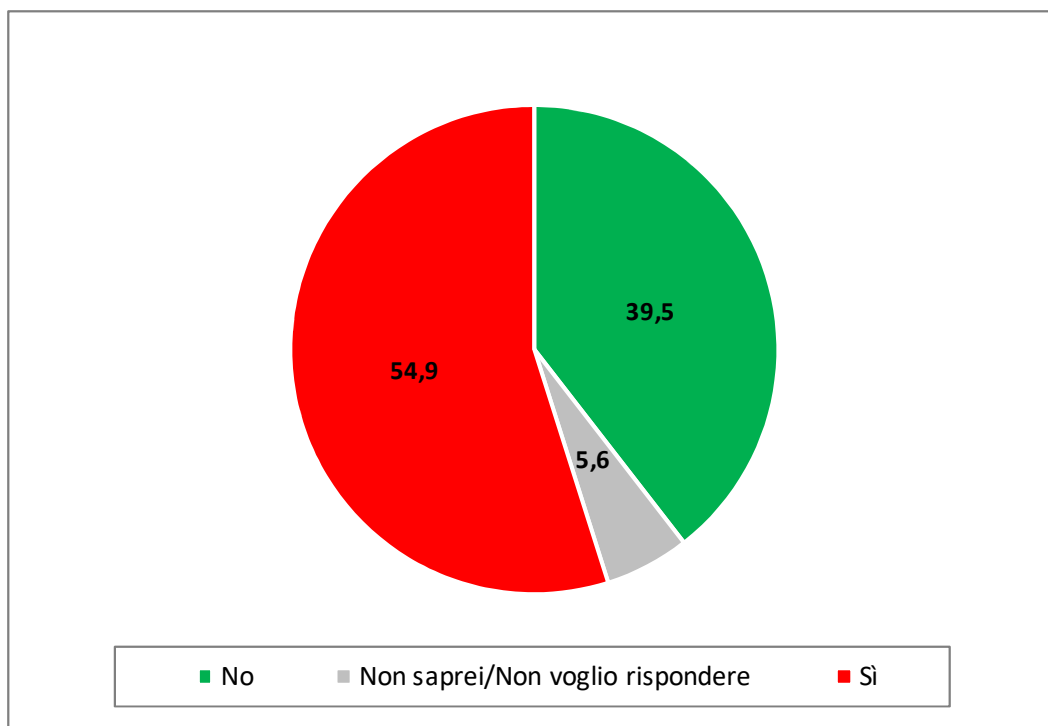
**Figura 3. Imprese e contoterzismo (%)**



Interessante anche notare come il campione qui studiato presenti un'elevata incidenza di società di capitali (43,3%), una quota non trascurabile di aziende che tende a sottolineare l'emergere negli ultimi anni di una relativa maggiore incidenza di queste forme societarie all'interno del sistema moda artigiano.

## LE PROBLEMATICHE

Figura 4. Imprese contoterzi: problemi con i committenti (%)

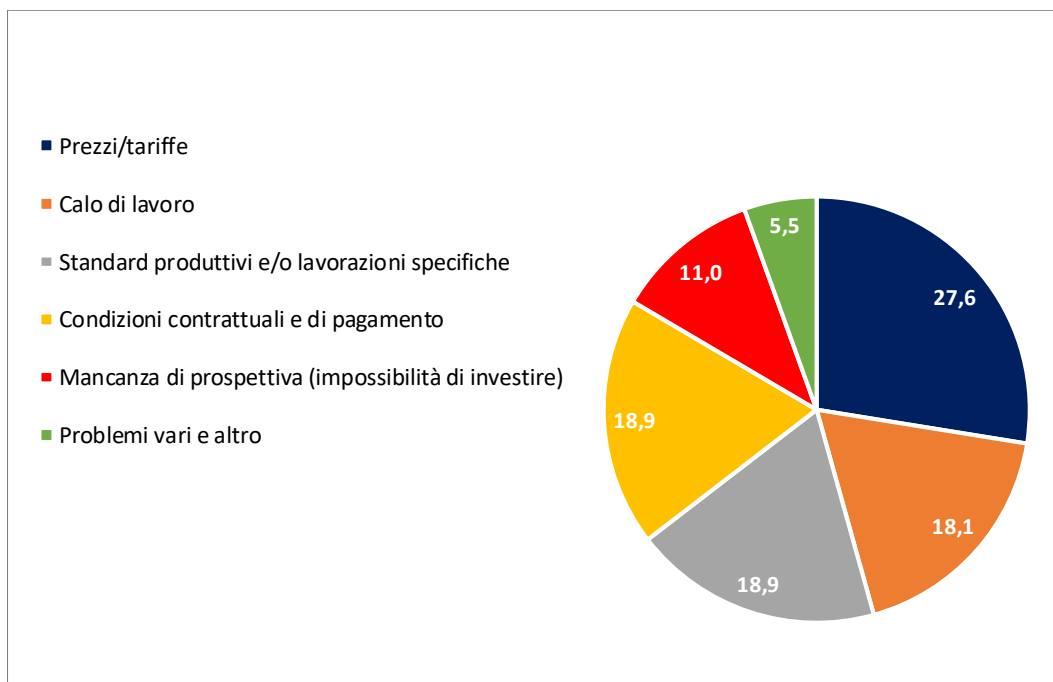


Mono-committenza, eccessiva dipendenza dalla committenza, tariffe giudicate non sufficientemente remunerative sono i problemi tipici e ricorrenti del piccolo contoterzista, ma, alla luce dei recenti mutamenti del settore, l'indagine è andata a verificare se vi sia stato un cambiamento anche a livello aziendale e nelle relazioni con la committenza e, se sì, di quale natura.

Si conferma come il rapporto con la committenza rimanga -o sia diventato- difficile per oltre la metà delle imprese terziste rispondenti (fig. 4). La problematicità conferma il fatto di essere *in primis* legata alle tariffe, e poi in modo abbastanza equi-ripartito tra riduzione del lavoro, standard produttivi e condizioni contrattuali (fig. 5).

Le tariffe, insieme agli standard produttivi richiesti e alle condizioni contrattuali e dei pagamenti (così definite, anche se nella maggior parte dei casi i contratti non sono formalizzati), rappresentano aspetti collegati e dimensioni diverse, ma che, insieme, definiscono il rapporto con la committenza.

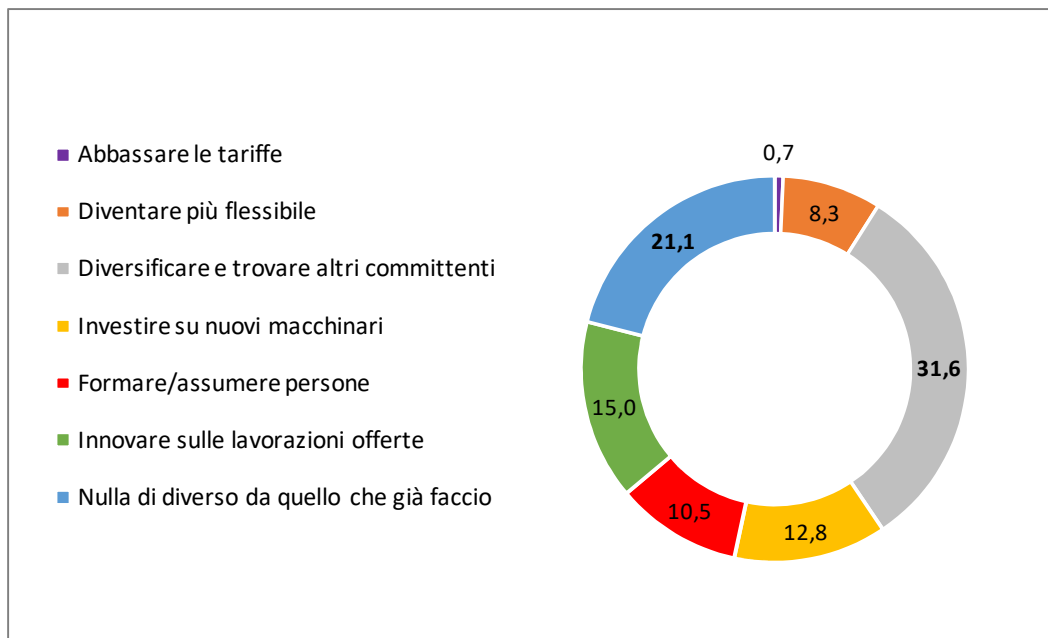
**Figura 5. Imprese contoterzi: tipologie di problemi con i committenti (%)**



Discorso a parte invece per il calo del lavoro (e del fatturato) che può essere dovuto al mercato, alla crisi della committenza o anche a scelte 'sostitutive', da parte della committenza, penalizzanti la specifica azienda terzista. In generale, si tratta dunque di una tipologia di problematiche "classiche", ma che hanno (verosimilmente) riguardato un numero crescente di aziende durante gli anni 2000, determinando così vuoti produttivi consistenti e un'elevata fuoriuscita d'impresе dal mercato. Del resto, oggi, nonostante la manifattura resti al centro del sistema economico regionale, si tratta di produzioni caratterizzate da maggiore qualità (ovvero prodotti cd. *premium price*) e minori volumi quantitativi. E' per tale ragione che la particolare criticità relativa a "prezzi/tariffe", ancorché tradizionale, assume connotati relativamente più strategici rispetto al passato nei rapporti che intercorrono tra committenti e terzisti.

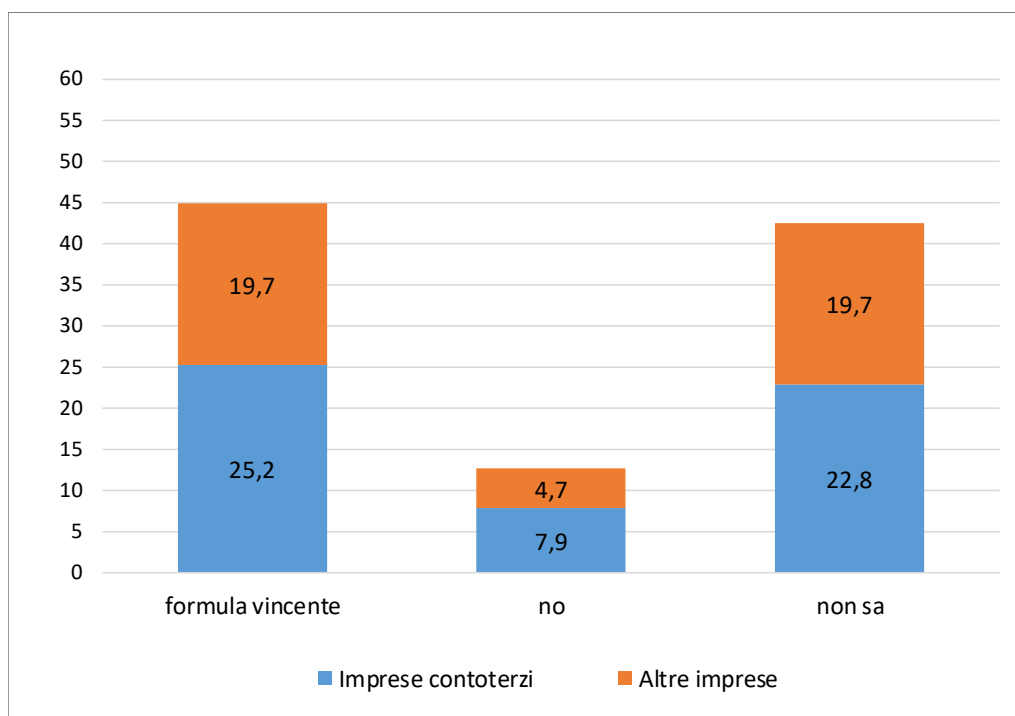
## LE STRATEGIE

**Figura 6. Azioni per recuperare quote di mercato (%)**



La diversificazione rappresenta il leitmotiv delle strategie, diversificare il rischio tra più committenti è un fattore importante che può salvare un terzista da una crisi indotta da un singolo committente (31,6% del totale; fig. 6). Non necessariamente alternativa, ma magari complementare, è la strada del recupero di efficienza e produttività che può avvenire attraverso investimenti, innovazione e formazione/assunzione di risorse umane. Inoltre, è motivo di riflessione anche la quota elevata d'impresе che ritiene di non avere bisogno di fare "nulla di diverso" per recuperare quote di mercato evidenziando, se non del tutto almeno in parte, la consapevolezza della propria identità produttiva fondata sulla qualità e sul servizio della propria offerta di mercato.

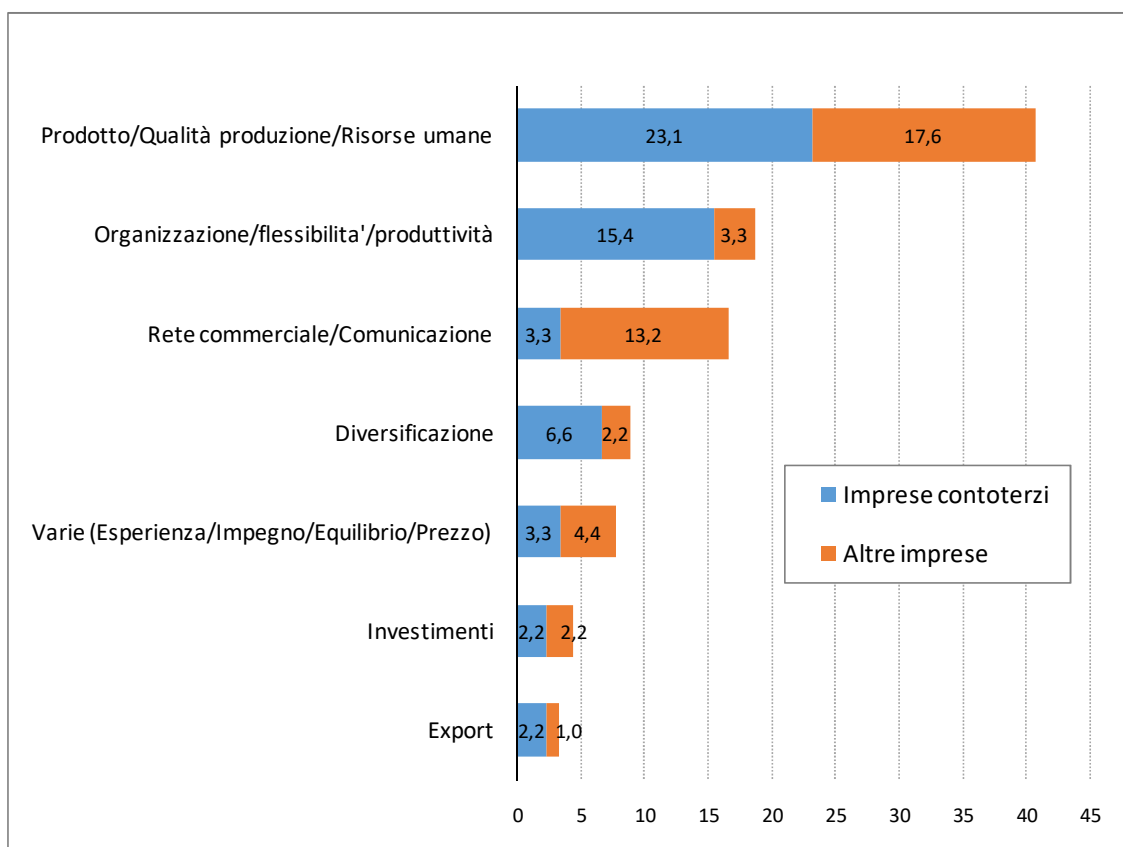
**Figura 7. Imprese con capacità di "reinventarsi" (%)**



Interessante è che molte imprese, quasi la metà (fig. 7), pensano di essere capaci di reinventarsi a livello di strategie che spesso (ciò emerge nella domanda aperta del questionario) esprimono in due/tre elementi collegati il carattere distintivo del loro modus operandi. Del resto, se elementi tradizionalmente connotativi dell'artigianalità toscana come "prodotto/qualità della produzione/risorse umane" rappresentano oltre il 40% dei fattori di competitività/successo delle imprese intervistate, elementi virtuosi altrettanto importanti risiedono nella "organizzazione/flessibilità/produttività", in particolare con riferimento alle aziende terziste, mentre aspetti quali la "rete commerciale/comunicazione" risultano relativamente più incisivi per le imprese maggiormente connotate dalla produzione propria (fig. 8).



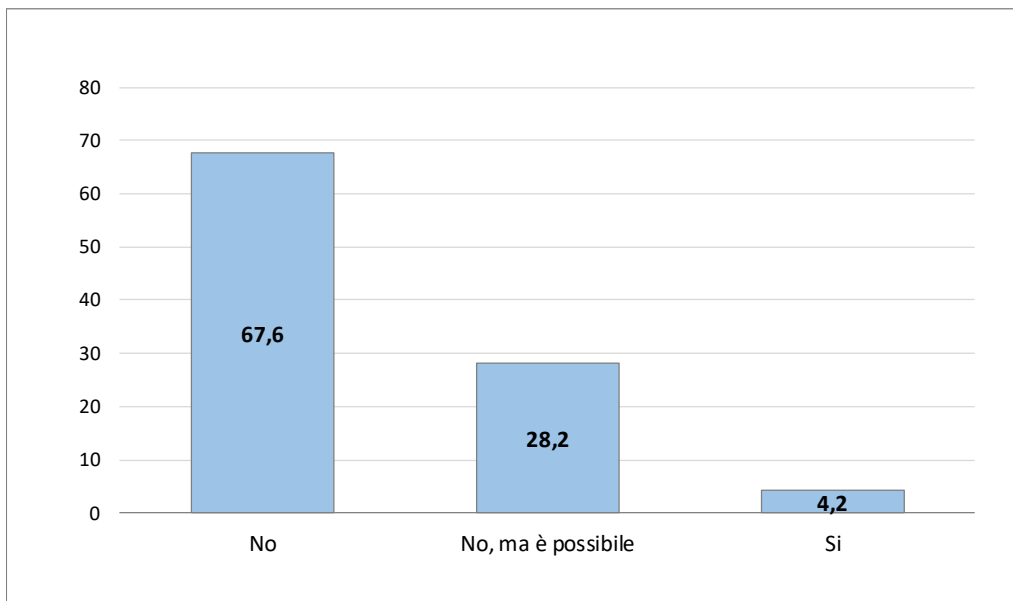
**Figura 8. Fattori di successo (%)**



Emerge come in realtà non esistano delle 'ricette segrete', ma come in realtà diversificazione ed efficienza possano essere un connubio vincente che la maggior parte delle imprese applica declinandolo però ciascuna a suo modo.

Alternativa alla diversificazione vi è la fidelizzazione con il committente che può passare anche attraverso gli assetti societari ed operazioni di parziale incorporazione dell'impresa terzista da parte della committenza e del gruppo in cui questa si inserisce. Quest'ultima sembra rimanere una 'strategia per pochi', difficilmente replicabile su grandi numeri e quindi probabilmente non in grado di incidere molto sulla tenuta complessiva di un intero comparto di piccole imprese terziste della moda e sul consolidamento di una catena del valore sufficientemente internalizzata nella nostra regione a livello di lavorazioni in outsourcing.

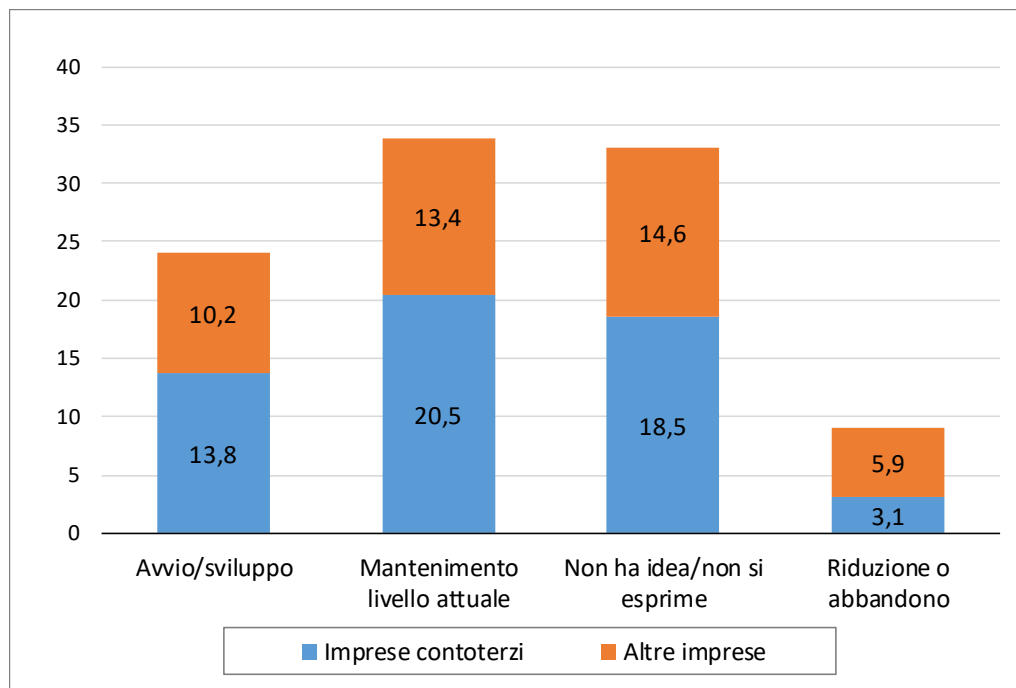
**Figura 9. Governance: assetti societari e cessione quote ai committenti (%)**



In ogni caso, una quota del 28,2% intravede, nei mutamenti degli assetti di governance, una strategia di possibile rafforzamento aziendale, che potrebbe – almeno in linea di principio - riguardare potenziali “imprese-guida” (o leader di distretto) (fig. 9). Imprese che potrebbero così sviluppare una maggiore varietà di competenze interne, oltre al solido e tradizionale “saper fare artigiano”, e fare così da traino alla filiera produttiva distrettuale nel suo complesso.

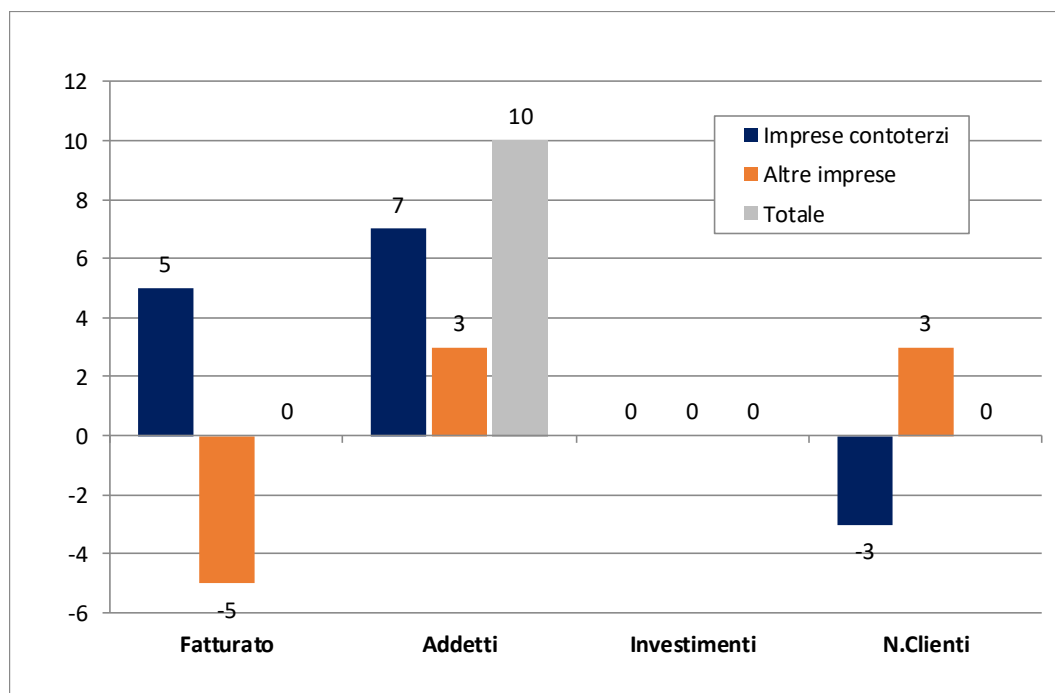
## L'ANDAMENTO E LE ASPETTATIVE

**Figura 10. Attese: evoluzione del fatturato (%)**



A livello di aspettative sul medio-lungo periodo il quadro appare abbastanza equilibrato, ci sono –è vero - scenari di crisi, che si compensano però con le crescite. In generale, mentre circa 1/3 delle imprese presenta attese di stabilità del proprio giro d'affari, ben il 24% dichiara invece di avere aspettative di crescita dei ricavi (fig. 10).

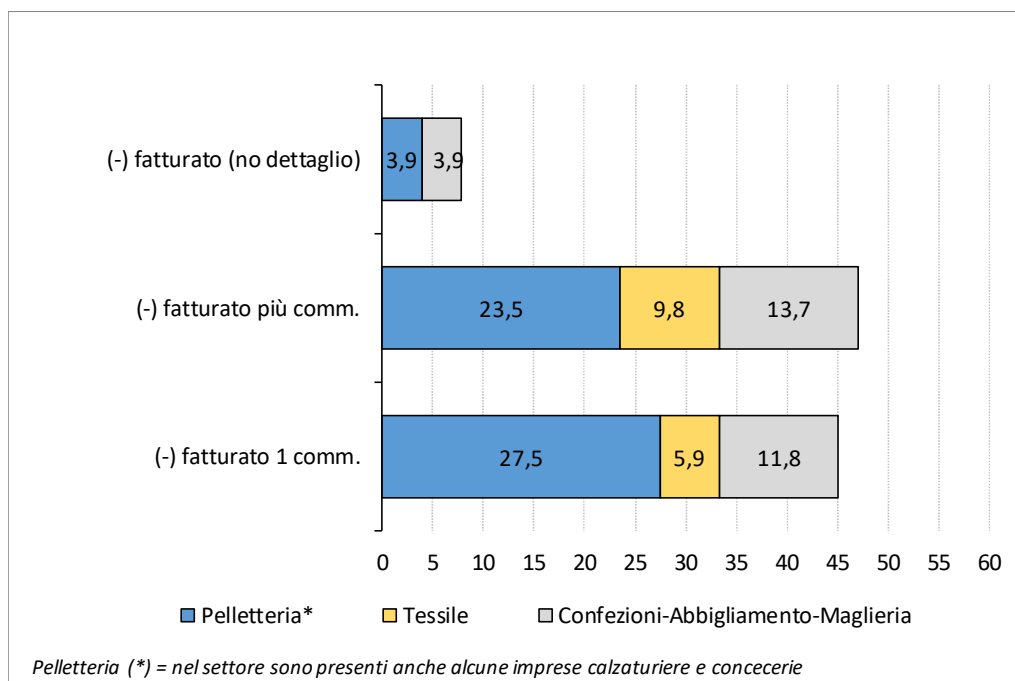
**Figura 11. Dinamica aziendale (ultimi 3 anni): principali indicatori**  
 Saldi aumenti-diminuzioni (p.p.)



Interessante che i contoterzisti abbiano attese migliori o comunque non peggiori delle aziende specializzate sulla produzione propria.

Le aspettative mostrano continuità con la dinamica aziendale degli ultimi 3 anni tendenzialmente positiva su fatturato ed addetti (qui sintetizzata con i cosiddetti 'saldi', come differenza aumenti-diminuzioni in termini di punti percentuali – p.p.; fig. 11), particolarmente per le imprese terziste (i cui saldi sono rispettivamente pari a +5 p.p. e +7 p.p. in termini di fatturato e addetti).

**Figura 12. Presenza di elevate riduzioni di fatturato su uno o più committenti (%)**



Non mancano tuttavia gli arretramenti di fatturato, una situazione che spesso, circa il 45% delle volte, è determinata da una criticità su un singolo committente, particolarmente nel caso della pelletteria (27,5%) (fig. 12).

**Tabella 2. Margini/utili aziendali (saldi aumenti-diminuzioni) (p.p.)**

	<b>Margini/utili</b>
Imprese contoterzi	-28
Altre imprese	-20
<b>Totale imprese</b>	<b>-48</b>

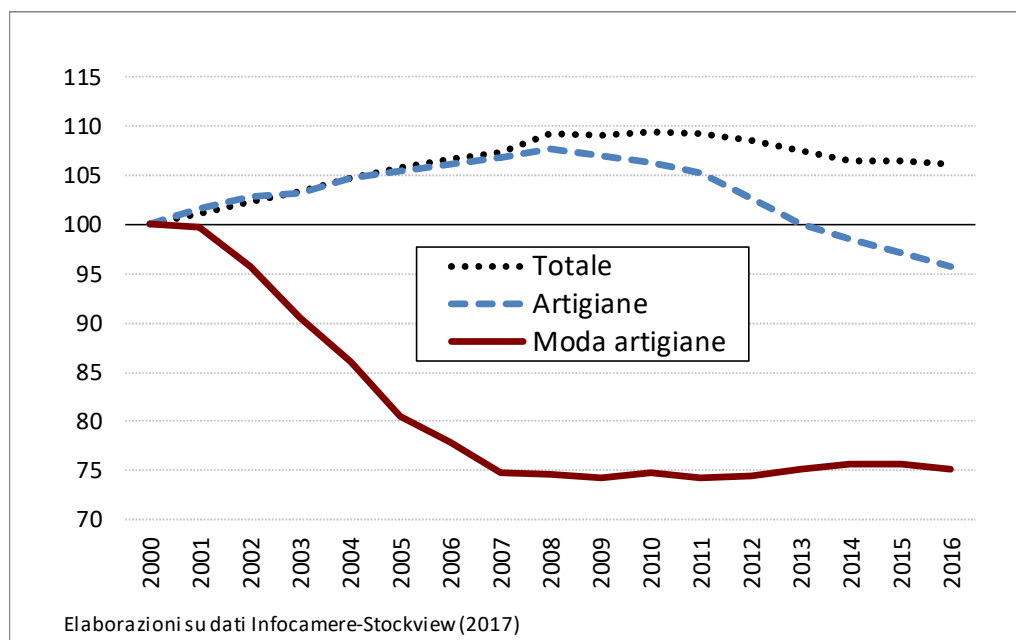
In effetti, nonostante un complessivo quadro a luci e ombre, l'andamento dei margini - tanto per le imprese contoterzi quanto per le altre imprese - è mediamente considerato in "sofferenza": la quota d'impresе (contoterzi e non) che negli ultimi tre anni presenta margini/utili in diminuzione è superiore a quella che presenta dati in crescita (-48 p.p.; saldo aumenti-diminuzioni; tab. 2). Le difficoltà maggiori, almeno da questo punto di vista, sono rintracciabili all'interno del comparto confezioni-abbigliamento-maglieria.

## LO SCENARIO QUANTITATIVO DI SFONDO

L'indagine qualitativa è stata integrata da una quantitativa, volta a verificare l'andamento settoriale con un particolare focus sulle imprese artigiane, dove appunto si colloca il nostro target (piccoli terzisti della moda). Nel 2016, in Toscana, il numero d'imprese artigiane attive della moda è stato pari a 11.328 (su un totale di 18.226 imprese attive all'interno del sistema moda regionale) (dati Infocamere, 2017).

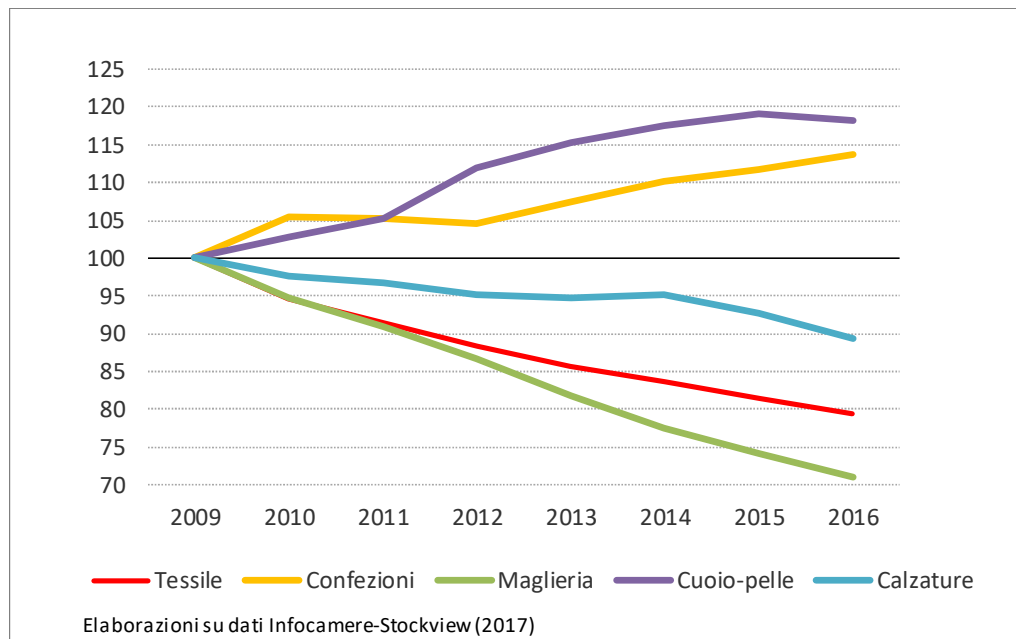
Da un lato, si conferma la dinamica complessivamente negativa delle imprese attive artigiane della moda, con una tendenza più marcata di quella dell'artigianato toscano nel suo complesso (fig. 13). Dall'altro, tuttavia, non può essere trascurata una tendenza apparentemente contraddittoria e relativa alla crescita degli addetti nell'artigianato della moda.

**Figura 13. Dinamica delle imprese attive toscane (2000-2016)**  
(n. indice 2000 = 100)



Questa contraddizione mette a nudo importanti differenze settoriali all'interno della moda (pelle e confezioni in crescita a fronte del declino del tessile, della maglieria e della calzature) (fig. 14).

**Figura 14. Imprese artigiane: sistema moda**  
(n. indice 2009 = 100)



Collegata alle differenze settoriali vi è il fenomeno dell'imprenditorialità straniera che è in grado di portare la dinamica dell'artigianato su valori positivi nei settori dove è presente significativamente e di generare quel ricambio generazionale senza il quale vi sarebbe il declino di questa tipologia di impresa. La compensazione della componente imprenditoriale straniera rispetto a quella nazionale è abbastanza impressionante nell'ambito dell'impresa artigiana della moda (tab. 3). Di fatto nella moda è avvenuto il sorpasso dell'impresa artigiana straniera su quella italiana.

**Tabella 3. Imprese toscane: distribuzione per nazionalità dei “titolari” (%)**

	<b>TOTALE IMPRESE</b>		<b>IMPRESE MODA</b>	
	<b>Non Artigiane</b>	<b>Artigiane</b>	<b>Non Artigiane</b>	<b>Artigiane</b>
Italiane	86,0	80,2	61,2	50,7
Straniere	11,3	19,7	35,3	49,2
n.c.	2,7	0,1	3,5	0,1
Totale	100,0	100,0	100	100

Elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (2017)

Questa tendenza deve far riflettere sui problemi legati ‘all’anagrafica’ dei titolari delle aziende artigiane ‘italiane’, alla urgente necessità di investire nei giovani, siano essi dipendenti o titolari, al recupero del ‘saper fare’ per le giovani generazioni penalizzate dal paradosso di non inserirsi a pieno titolo nel mercato del lavoro locale, pur avendo in teoria possibilità di collocamento in settori, quello della moda artigiana, dove invece ci sono spazi di lavoro e di impresa ed è quanto mai necessario un apporto di risorse umane giovani e con una prospettiva futura ed a lungo termine. Il superamento -o almeno la mitigazione di questo assurdo ‘mismatch occupazionale’ che penalizza il lavoro ed il futuro di una intera generazione- è un’operazione complicata, da svolgere comunque sul piano sia culturale che su quello della formazione tecnica ed imprenditoriale dei giovani.

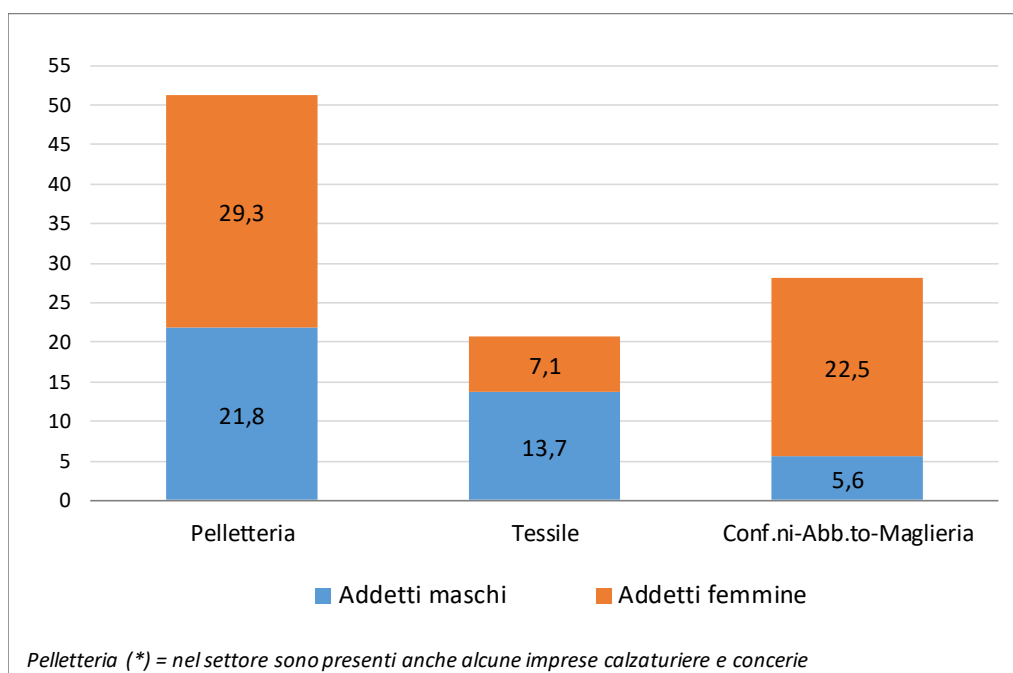
## **CONCLUSIONI**

Si conferma la cronica difficoltà delle imprese terziste della moda, ma non si può parlare di crisi generalizzata di questa tipologia di imprese. Questo lo conferma sia l’indagine qualitativa sul campione d’imprese oggetto dell’indagine che il quadro quantitativo relativo ai dati strutturali sulle imprese attive in Toscana.

Diversificazione ed efficienza rappresentano i driver di crescita, dove l’efficienza passa anche dalla valorizzazione delle risorse umane che in settori ad alta femminilizzazione quale il nostro caso necessitano di trovare soluzioni più soddisfacenti per il conflitto lavoro-maternità confermatosi rilevante e per una formazione on the job più intensa e incidente (fig. 15-16).



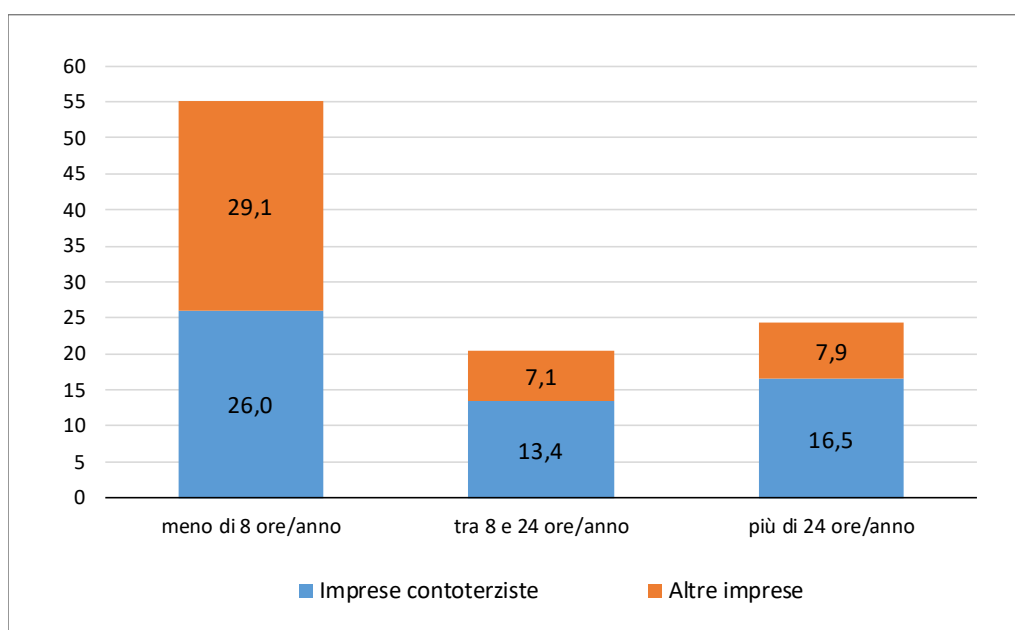
**Figura 15. Addetti per genere: dati settoriali (%)**



Rimane poi il problema di un maggiore inserimento dei giovani, per garantire una continuità aziendale dell'artigianato della moda ad imprenditorialità italiana, l'analisi quantitativa ha mostrato infatti come questo settore 'regga', come consistenza, solo grazie alle imprese artigiane a titolarità straniera. Ma ciò non significa che non ci siano opportunità di crescita aziendale e di sviluppo anche per l'artigianato a imprenditorialità nazionale, come dimostrato peraltro dall'indagine qualitativa. Occorre, quindi, anche attraverso policy dedicate, cercare di rivitalizzare il tradizionale meccanismo di "proliferazione dal basso" dei distretti industriali in grado di alimentare e sostenere percorsi di formazione tecnico-professionali secondo nuove traiettorie di sviluppo. E' così essenziale cercare di arginare il depauperamento del patrimonio di relazioni e di micro-competenze produttive. Del resto, negli ultimi quindici anni, al sovrapporsi di trasformazioni epocali, che hanno cambiato gli assetti e le regole del gioco del commercio internazionale (entrata della Cina nel WTO, la nascita dell'euro e la "rivoluzione tecnologica"), si è sovrapposta una crisi che non ha precedenti nella storia economica del secondo dopoguerra. Tuttavia, l'architettura dei distretti, ovvero il legame forte "territorio-impresa" e la capacità di presidiare i mercati internazionali, mostra ancora molti punti di forza.

Attenzione all'efficienza, una quota rilevante di personale giovane, macchinari recenti e orientamento all'innovazione è infatti il ritratto del contoterzista della moda con una prospettiva futura, prospettiva che dipende in misura altrettanto rilevante dalla continua ricerca di nuova committenza riducendo i rischi del portafoglio cliente ed in particolare uscire dal fenomeno della mono-committenza, anche se apparentemente più remunerativo e certamente più facile da gestire nel breve termine.

**Figura 16. Formazione "on the job": ore per dipendente (%)**



In fondo, il futuro dei distretti, così come quello delle migliaia di micro-imprese subfornitrici e terziste che ancora sostengono l'economia toscana e nazionale, è ancora da scrivere. Il "calabrone Italia" potrebbe riprendere quota e continuare a volare. Così nuove *chance* di sviluppo e rigenerazione possono riguardare anche le imprese della moda e come ricorda il prof. Micelli citando Jonathan Ive (*Chief Design Officer* di Apple Computer) "è molto difficile imparare i materiali in modo accademico, leggendo o guardando qualche video sulle loro caratteristiche, il solo modo per capire veramente un materiale è farci delle cose" (*making things with it*) (S. Micelli, *Futuro artigiano*, 2011, pp. 33-34). Un ritorno del saper fare artigiano non più solo ed esclusivamente rivolto al processo produttivo, ma che può guardare con prospettive più moderne ai processi innovativi fondati su nuovi materiali e nuove tecnologie.

## **IL LANCIO DEL 'LABORATORIO' CNA SU MODELLI E PROGETTI PER SOSTENERE I CONTOTERZISTI**

Una parte consistente di imprese intervistate è interessata alla progettualità sviluppata da CNA per sostenere il contoterzismo toscano della moda, e più in generale la piccola impresa e quella artigiana della moda.

Allo stesso tempo, l'indagine ha consentito di individuare circa 10 imprese con buoni parametri di crescita e di dinamica che possono fornire un modello ispiratore anche per le altre aziende. Due di queste imprese porteranno la propria testimonianza durante la giornata di presentazione di questa ricerca.