



L'INDUSTRIA MANIFATTURIERA DELLA VALDELSA: APERTURA INTERNAZIONALE E RICADUTE SULL'ECONOMIA LOCALE

ASSOSERVIZI
SOCIETÀ DI SERVIZI DI CONFINDUSTRIA TOSCANA SUD



CONFINDUSTRIA TOSCANA SUD
Arezzo Grosseto Siena
Delegazione di Siena



**Camera di Commercio
Siena**

Firenze, Novembre 2018

RICONOSCIMENTI

La ricerca è a cura di Natalia Faraoni e Tommaso Ferraresi, con prefazione del Direttore dell'IRPET Stefano Casini Benvenuti. L'allestimento editoriale è a cura di Elena Zangheri.

Il lavoro è stato commissionato dal Gruppo Imprenditori Valdelsa di Confindustria Toscana Sud, finanziato con il contributo della Camera di Commercio di Siena, e ha visto il coinvolgimento di Assoservizi S.r.l. e di Confindustria Firenze. Gli autori ringraziano il Presidente del gruppo Imprenditori Valdelsa Carlo Locatelli, il direttore di Confindustria Toscana Sud Antonio Capone, Giovanni Mascagni di Assoservizi S.r.l. e Alessandro Coppi di Confindustria Toscana Sud per il supporto in tutte le fasi del lavoro e i commenti in sede di stesura del rapporto.

Indice

PREFAZIONE di <i>Stefano Casini Benvenuti</i>	5
PREMESSA	9
1. LA VALDELSA COME UNITÀ D'ANALISI: UN QUADRO GENERALE	10
2. LA MANIFATTURA DELLA VALDELSA	14
2.1 La dinamica di lungo periodo	14
2.2 Le specializzazioni produttive	16
2.3 La manifattura nella crisi economica	18
3. DALLA PROIEZIONE SUI MERCATI INTERNAZIONALI ALLA CRESCITA DEL TERRITORIO	22
Box 1: LE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE ESPORTATRICI	24
4. L'INDAGINE SULLE IMPRESE DELLA VALDELSA: PRINCIPALI EVIDENZE	29
4.1 Le imprese intervistate	30
4.2 Produzione, catena del valore e internazionalizzazione	30
4.3 Industria 4.0 e innovazione	36
5. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	40
QUESTIONARIO IMPRESE VALDELSA	43

PREFAZIONE

La Valdelsa ha una sua ben definita identità geografica che in parte conserva sul fronte strettamente economico e anche demografico: è infatti un pezzo rappresentativo della cosiddetta campagna urbanizzata, con una popolazione relativamente più giovane, collocato in prossimità di due importanti aree urbane, con le quali intesse significativi rapporti di interscambio di persone, beni e servizi.

Proprio perché rappresentativi della Toscana più tipica, i sistemi locali valdelsani sono stati da sempre un importante oggetto di studio da parte dell'Irpet.

Due sistemi locali – quello della Valdelsa senese e fiorentina o meglio dell'Alta e Bassa Valdelsa – tenuti tra loro distinti perché appartenenti a due province diverse; una separazione più amministrativa che funzionale, che viene però ribadita anche ai nostri giorni, se è vero che, con l'obiettivo di delimitare i sistemi locali italiani, Istat divide ancora la Valdelsa in due sistemi distinti, sostanzialmente coincidenti con i precedenti, attribuendogli il nome dei due comuni più popolosi: Castelfiorentino (Valdelsa fiorentina) e Poggibonsi (Valdelsa senese).

Il riconoscimento di una relativa autonomia a ciascuno dei due sistemi nasce dal fatto che gli spostamenti quotidiani per recarsi a lavoro mantengono ancora un significativo autocontenimento all'interno dei due sistemi, anche se, ad uno sguardo più ampio, l'intensità delle uscite da ognuno di essi è tutt'altro che indifferente. In particolare si evidenzia: i) il forte interscambio (con la maggiore attrazione della Valdelsa senese su quella fiorentina); ii) la forte attrazione esercitata dai due poli urbani vicini (Firenze e Siena); iii) l'altrettanto forte capacità attrattiva del sistema empolesse nei confronti della Valdelsa fiorentina.

Dal punto di vista delle macro-specializzazioni produttive, la caratterizzazione dei due sistemi è molto simile, con una maggiore presenza di attività agricole e manifatturiere rispetto alla media regionale e con alcune comunanze anche all'interno della stessa manifattura (industrie agroalimentare e del mobilio), cui si accompagna una interessante vocazione turistica.

Una certa unitarietà dell'area è dunque evidente sotto due profili: quello delle relazioni (almeno di quelle dei lavoratori) e quello della omogeneità dei caratteri economici. Per usare le categorie classiche dell'economia regionale diremmo che siamo di fronte a una regione – la Valdelsa – che presenta simultaneamente sia i caratteri di “regione sistema” che quelli di “regione omogenea”; possiede quindi i due principali elementi con cui si identificano le regioni economiche.

La struttura produttiva dell'intero sistema risente ovviamente della vicinanza alle due realtà urbane, caratterizzate da una maggiore presenza di attività terziarie, che esercitano un doppio effetto: da un lato, forniscono servizi alle imprese della manifattura locale, rafforzandone la competitività; dall'altro, attraggono (sottraggono?) lavoratori la cui formazione è più facilmente collocabile nell'ambito delle attività terziarie. Si manifestava proprio in queste zone la preoccupazione originaria delle aree distrettuali: quella del possibile contrasto tra l'esigenza di riprodurre il modello di sviluppo originario, con le sue specializzazioni e vocazioni, e l'attrazione esercitata sulle nuove generazioni dalle attività terziarie presenti nelle aree urbane. Contrasto che, in realtà, pur essendosi in parte manifestato, non ha impedito per lungo tempo la riproduzione del modello di sviluppo originario, pur con ritmi di espansione diversi nelle due aree che, nel corso degli anni, hanno generato alcune significative differenze tra le due zone sintetizzabili nel maggiore dinamismo della Valdelsa senese.

L'attrazione esercitata dai poli vicini in grado di fornire opportunità di lavoro consente a entrambi i sistemi tassi di occupazione dei residenti particolarmente elevati, ben al di sopra della media regionale: nel caso della Valdelsa senese ciò avviene integrando solo marginalmente la già elevata capacità endogena di creare lavoro; nel caso della Valdelsa fiorentina integrandola in

modo significativo, tanto che il tasso di occupazione è tra i più alti della regione nonostante la più modesta capacità di creare lavoro al proprio interno. Ciò significa che l'area svolge oggi anche un'importante funzione residenziale, ospitando lavoratori che quotidianamente escono dal sistema per recarsi al lavoro, a testimonianza di una buona qualità della vita.

La Valdelsa si colloca quindi all'interno della parte più solida dell'economia toscana –la Toscana Centrale – di cui è parte integrante; ad essa fornisce un importante contributo produttivo, ricevendone in cambio la possibilità di accesso ai servizi più avanzati necessari per la competitività delle proprie imprese e opportunità di lavoro per coloro la cui formazione è meno in linea con le proprie specializzazioni tipiche.

A partire dagli anni Ottanta, tuttavia, la storia delle due parti della Valdelsa ha preso percorsi diversi legati alle vicende dei rispettivi settori di specializzazione, percorsi che hanno maggiormente indebolito la sua componente fiorentina. I due sistemi si sono dunque presentati alle porte della Grande Crisi con strutture produttive che, pur entrambe fortemente caratterizzate dalla forte presenza manifatturiera, nel caso della Valdelsa fiorentina, apparivano ridimensionate rispetto al passato; mentre, in quello della Valdelsa senese, rimanevano ancora altamente competitive.

La crisi iniziata nel 2008 ha colpito in modo particolare l'industria, quella delle costruzioni innanzitutto ma anche quella manifatturiera, più esposta al commercio internazionale, nonostante siano state proprio le esportazioni, dopo la caduta iniziale, a trainare la successiva ripresa. Anche la Valdelsa ne ha avvertito pesantemente gli effetti, realizzando perdite del valore aggiunto prodotto ben superiori alla media regionale perlomeno sino al 2013. Allo stesso tempo, il recupero negli anni successivi è stato superiore ad indicare la persistenza di una notevole vivacità imprenditoriale con una spiccata propensione a stare sui mercati internazionali.

Ciò testimonia ancora una volta come la capacità di intercettare e soddisfare con le proprie produzioni bisogni geograficamente dispersi – di cui le esportazioni sono evidentemente testimonianza – sia un fattore strategico per lo sviluppo delle nostre economie. Tanto più in una fase –quella attuale- in cui, a fronte di una domanda interna debole, la spinta delle esportazioni rimane la via prima per garantirsi adeguate prospettive di crescita.

Negli anni, tuttavia, la crescente globalizzazione ha favorito l'interscambio internazionale di beni e servizi intermedi, indebolendo i benefici della localizzazione delle imprese della catena del valore nello stesso territorio e contribuendo a destrutturare le filiere produttive locali e gli stessi distretti industriali. Anche il modello distrettuale ha assunto, nei casi di maggior successo, una molteplicità di forme: in alcuni casi si è riorganizzato attorno a imprese leader capaci di risalire la catena del valore oppure di modificare la specializzazione produttiva – si pensi, ad esempio, alla camperistica della Valdelsa; in altri ha reagito come sistema mantenendo il proprio vantaggio competitivo in specifici (spesso rari) segmenti della produzione manifatturiera. Queste trasformazioni hanno garantito la sopravvivenza e il rinnovamento del sistema produttivo regionale. Tuttavia, la ristrutturazione si è accompagnata a un restringimento vistoso della base manifatturiera, come risultato di un duplice processo: da una parte, la “desertificazione” di intere filiere locali in crisi (si pensi all'industria calzaturiera nelle aree distrettuali); dall'altra, la “destrutturazione” di filiere di successo attraverso la de-localizzazione di rilevanti produzioni intermedie.

A questi fenomeni più direttamente economici si è legato il crescente indebolimento dei corpi intermedi e delle istituzioni locali, che hanno svolto un ruolo centrale nella regolazione locale tipica delle aree distrettuali, fino a diventare essi stessi fonte di un vantaggio competitivo in chiave economica.

Ciò che pare essere successo in questi anni quindi, ben prima dell'inizio della crisi ma con tendenze che si sono con essa rafforzate, è una parziale decomposizione del modello distrettuale originario attraverso l'emersione di imprese dinamiche, in grado di stare autonomamente sui mercati internazionali all'interno di filiere che solo parzialmente coinvolgono il sistema locale, se non per l'acquisizione di professionalità lavorative qualificate (il saper fare). Un certo radicamento locale resiste anche per l'accesso agli input produttivi (beni ma soprattutto servizi), ma esce dal confine più strettamente locale per abbracciare contesti regionali più ampi e meno definiti. La base imprenditoriale locale a sostegno di queste imprese dinamiche ha subito una selezione a scapito degli attori economici meno capaci di intercettare, direttamente o indirettamente, le catene globali del valore.

La capacità di esportare è certamente l'elemento distintivo delle imprese più dinamiche: ne favorisce il successo, consente più elevati livelli di produttività e una più alta remunerazione del lavoro, genera un approccio più aperto verso l'innovazione, ma anche una certa autonomia che le spinge a limitare i rapporti con le istituzioni locali di cui avvertono meno il bisogno, allargando il bacino geografico delle relazioni. Tuttavia, a fronte della crescente rilevanza per le economie locali di imprese sempre meno legate al territorio di appartenenza è cruciale domandarsi quali possono, oggi, essere le determinanti di un modello di sviluppo diffuso a livello locale.

Se le esportazioni resistono come potenziale traino della crescita, ampliare la base produttiva che le sostiene è dirimente per poter aumentare la diffusione dei loro effetti sul territorio. Nei fatti, ciò sembra tradursi nei difficili compiti di: i) rigenerare un sistema imprenditoriale diffuso capace di fornire input intermedi di qualità alle imprese più esposte sui mercati internazionali, ed esso stesso in grado di esportare direttamente le proprie produzioni; ii) favorire l'insediamento e la persistenza sul territorio di un crescente numero di imprese esportatrici e dinamiche. Tra i settori economici, quello manifatturiero rimane oggi determinante per la crescita dei territori perché è più naturalmente proiettato sui mercati esteri; perché è l'ambiente più fertile per l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed è in grado di riprodurre conoscenze e competenze chiave per il vantaggio competitivo; perché, rispetto al settore terziario (o meglio ad alcune parti del terziario), offre opportunità di lavoro migliori in termini contrattuali e generalmente meglio remunerate.

Alla luce delle trasformazioni recenti, i due ingredienti chiave dello sviluppo sembrano essere, da una parte, il capitale umano territoriale, inteso come un sistema imprenditoriale vivace e una forza lavoro dall'elevato livello di competenze; dall'altra, il sistema di relazioni e di dotazioni infrastrutturali e immateriali, sviluppatosi in un misto di germinazione spontanea e interventi coordinati, che necessita oggi di un nuovo impulso.

Le istituzioni, intese come governo locale e corpi intermedi, possono in quest'ottica rappresentare il catalizzatore dei fattori in grado di riattivare lo sviluppo locale. Da questo punto di vista sembrerebbero più che maturi i tempi per ripensare al governo dei nostri territori che richiede dimensioni più ampie per essere efficace e fornire un adeguato supporto non solo al sistema produttivo, ma anche a quello dei suoi residenti sempre più aperti a esperienze lavorative che travalicano non solo i confini comunali, ma anche quelli più ampi dei tradizionali sistemi locali. Ripensare a un'unica Valdelsa potrebbe essere, in quest'ottica, un obiettivo interessante.

Stefano Casini Benvenuti
Direttore dell'IRPET

PREMESSA

La crisi economica dell'ultimo decennio ha colpito duramente il nostro Paese, in molti casi intervenendo in un contesto già debole, esacerbato dalla pressione dei processi di globalizzazione in corso dagli anni Novanta e dalla politica dell'austerità.

La Toscana tra le regioni italiane è esemplare per la sua posizione "di mezzo". Dal punto di vista congiunturale è quella che sembra aver subito danni minori dalla lunga recessione, perdendo meno terreno nella comparazione nazionale, ma al tempo stesso è anche quella che stenta a uscire in modo convincente dalla crisi e che mostra livelli di crescita più contenuti.

All'interno della regione il panorama economico non è omogeneo. Le più ampie dinamiche della globalizzazione e delle catene internazionali del valore hanno infatti messo alla prova in modo differenziato i diversi territori in rapporto al loro modello di sviluppo.

Le aree che hanno resistito di più alla crisi, continuando pur nelle difficoltà a crescere, sono ascrivibili alle realtà urbane multi-specializzate di maggiori dimensioni e alla campagna urbanizzata teorizzata da Giacomo Becattini (1975)¹, che si distribuisce lungo le principali vie di comunicazione (autostrade e superstrade), dove si concentrano la manifattura dell'industrializzazione leggera e, oggi, le imprese più internazionalizzate. Una Toscana Centrale che funge da motore dell'economia regionale.

La Valdelsa rientra a pieno titolo in quest'area forte e presenta diverse specializzazioni manifatturiere orientate all'export, che fanno da traino allo sviluppo locale. Nondimeno la netta contrazione del numero di unità locali e di addetti industriali e il processo di terziarizzazione dell'economia hanno modificato la struttura produttiva locale negli ultimi decenni. I cambiamenti strutturali in atto e le evidenze che ci trattengono dall'archiviare l'impatto dell'ultima grande crisi, interrogano le realtà territoriali sulla loro capacità di sostenere lo sviluppo economico e la coesione sociale, facendo leva sui motori della crescita ma problematizzandone anche la sostenibilità futura.

La Valdelsa costituisce un oggetto di studio interessante anche dal punto di vista sociopolitico. È noto come essa sia diventata, fin dagli anni Sessanta del Novecento, un caso esemplare per numerose ricerche sul campo interessate a indagare il rapporto tra subcultura politica, coesione sociale e sviluppo economico di piccola impresa². Qui la società locale e le istituzioni politiche e sociali da essa espresse hanno giocato un ruolo centrale nel risolvere le contraddizioni poste dai processi di industrializzazione e di urbanizzazione, grazie a un sistema di regolazione di tipo localistico.

A distanza di numerosi decenni da quegli studi, ci ritroviamo in un'Italia profondamente diversa, che ha visto il declino del sistema partitico consolidatosi nel Dopoguerra e l'avvento di nuovi soggetti politici, con uno stravolgimento del consenso anche in quelle aree della subcultura rossa che avevano retto alle macerie della prima Repubblica. Mentre la politica nazionale mutava il suo profilo, quella locale e regionale si è trovata a operare in un contesto sempre più condizionato dal Patto di Stabilità e dalla "politica del rigore", mentre i sistemi produttivi locali, colpiti in special modo dalla doppia crisi del 2008-2013, ma già orientati a un processo di ristrutturazione di medio periodo, si sono adattati con fortune alterne al nuovo contesto internazionale, producendo dinamismo ma lasciando anche alle proprie spalle numerosi sconfitti.

¹ Becattini G. (a cura di) (1975), *Lo sviluppo economico della Toscana*, Guarnaldi editore, Firenze.

² Caciagli M. (1990), *La lotta politica in Valdelsa dal 1892 al 1915*, No. 10, Società storica della Valdelsa; Bagnasco A. e Trigilia C. (a cura di), (1985), *Società e politica nelle aree di piccola impresa: il caso della Valdelsa*, FrancoAngeli, Milano; Ginsborg P. e Ramella F. (1999), *Un'Italia minore. Famiglia, istruzione e tradizioni civiche in Valdelsa*, Giunti Gruppo Editoriale, Firenze.

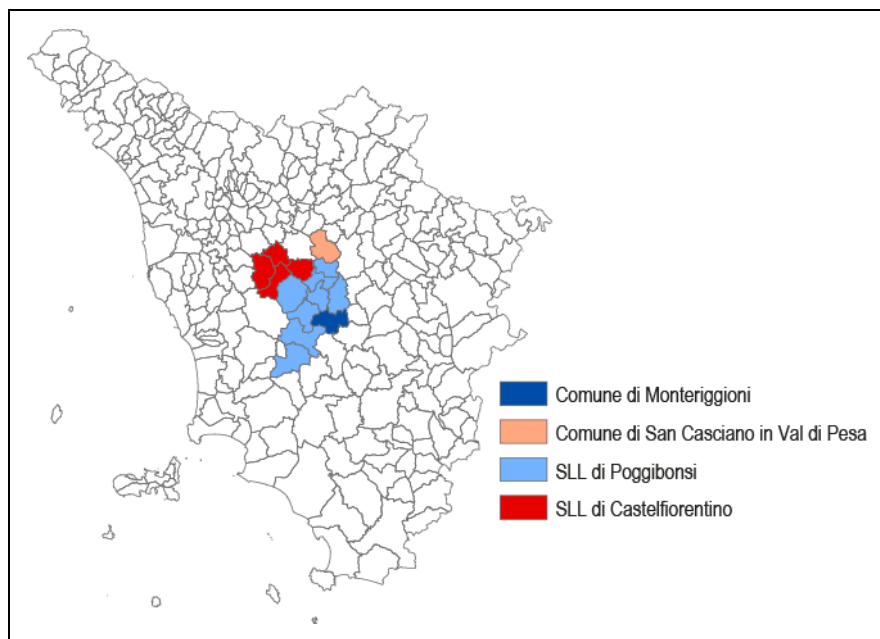
Il rapporto qui presentato si concentra sui temi dell'apertura internazionale e della struttura locale delle filiere produttive di specializzazione, al fine di comprendere l'indotto generato dalla domanda estera, il numero di imprese che ritengono (e in quali termini) la localizzazione nella Valdelsa rilevante per la propria competitività, l'apertura all'innovazione degli attori economici locali, con uno sguardo alle prospettive che si aprono in termini di innovazione tecnologica e organizzativa collegate al paradigma della quarta rivoluzione industriale.

L'analisi si focalizza sulla produzione manifatturiera – anche nei suoi legami con i servizi avanzati – come principale protagonista dei processi di internazionalizzazione dell'economia locale.

1. LA VALDELSA COME UNITÀ D'ANALISI: UN QUADRO GENERALE

L'area oggetto di studio è costituita da due sistemi locali del lavoro (SLL)³, quello di Poggibonsi (d'ora in avanti Valdelsa senese) e quello di Castelfiorentino (d'ora in avanti Valdelsa fiorentina), definiti come sistemi distrettuali da Istat, perché caratterizzati da una specializzazione manifatturiera basata su piccole imprese.

Figura 1
CARTINA CON COMUNI E SLL DELLA VALDELSA



I due sistemi locali del lavoro sono composti in totale da 12 comuni, 8 per quello di Poggibonsi (Poggibonsi, Barberino Valdelsa, Tavernelle Val di Pesa, Castellina in Chianti, San Gimignano, Colle Valdelsa, Casole d'Elsa e Radicondoli) e 4 per quello di Castelfiorentino

³ I sistemi locali del lavoro (SLL) sono una griglia territoriale i cui confini, indipendentemente dall'articolazione amministrativa del territorio, sono definiti utilizzando i flussi degli spostamenti giornalieri casa/lavoro (pendolarismo) rilevati in occasione dei Censimenti generali della popolazione e delle abitazioni, cosicché ogni sistema locale rappresenta il luogo in cui la popolazione esercita la maggior parte delle relazioni sociali ed economiche (<https://www.istat.it/it/informazioni-territoriali-e-cartografiche/sistemi-locali-del-lavoro>).

(Castelfiorentino, Gambassi, Certaldo e Montaione) e contano circa 120mila residenti⁴. Il 65% della popolazione è localizzata nel SLL di Poggibonsi.

Dal punto di vista demografico, nell'ultimo decennio (1997-2017) si osserva una crescita – prevalentemente imputabile all'incremento della presenza di residenti stranieri, come nel resto della Toscana – che però è molto più accentuata per la Valdelsa senese (113,9) rispetto alla media regionale (107,1). Nella Valdelsa fiorentina la presenza di anziani, in special modo se rapportata a quella dei giovani sotto i 15 anni (indice di vecchiaia) è significativa, mentre la Valdelsa senese risulta in generale più giovane, anche rispetto al livello toscano.

Tabella 2
PRINCIPALI INDICATORI DEMOGRAFICI. 2017

	Valdelsa senese	Valdelsa fiorentina	Toscana
% anziani	23,8	25,6	25,1
Indice di vecchiaia ¹	178,6	202,9	198,6
Indice di dipendenza ²	59,2	61,8	60,7
% stranieri residenti	10,5	11,1	10,7
Variazione popolazione 2017-1997 (1997=100)	113,9	103,6	107,1

¹ L'indice di vecchiaia è dato dal rapporto tra i residenti con età superiore ai 65 anni e quelli con età inferiore ai 14.

² L'indice di dipendenza è dato dal rapporto tra la somma dei residenti tra 0 e 14 anni e con età superiore ai 65 e la popolazione attiva (15-64 anni).

Fonte: Osservatorio territoriale Irpet: <http://territorio.irpet.it/#!/comune/52022>

Guardando alle dinamiche di pendolarismo per ragioni di lavoro tra le due Valdelse, si nota una certa interdipendenza trainata dall'area senese, e un legame più spiccato di quest'ultima con Firenze e Siena, a fronte di un maggior orientamento della Valdelsa fiorentina, oltreché verso Poggibonsi, anche verso Empoli. In sintesi, il pendolarismo dalla Valdelsa senese si qualifica con una concentrazione su tre SLL: se stesso (76%), Siena (14%) e Firenze (6%); mentre la Valdelsa fiorentina è meno autocontenuta, con un pendolarismo più diffuso e orientato verso i SLL di Poggibonsi, Empoli e Firenze, poco su Siena (2%).

Anche i dati sulla distribuzione territoriale dei redditi da lavoro dipendente, che tengono conto della localizzazione dell'impresa di appartenenza e della residenza del lavoratore, mostrano una simile struttura. In particolare, la Valdelsa senese distribuisce i redditi prodotti a se stessa (62,8%), a Firenze (9%), a Castelfiorentino (8,3%) e a Siena (7,8%). La Valdelsa fiorentina, di contro, distribuisce a se stessa il 67,8% dei redditi prodotti, a Empoli l'11,8% e a Poggibonsi l'8,6%. Dal punto di vista dell'origine territoriale dei redditi distribuiti nelle due aree, i residenti della Valdelsa senese incassano oltre il 30% dei loro redditi da lavoro dipendente da Siena e Firenze, mentre per la Valdelsa fiorentina sono importanti i redditi prodotti, in ordine, da Firenze, Poggibonsi ed Empoli⁵.

L'economia della Valdelsa rimane ancora manifatturiera, anche se il processo di terziarizzazione ha svolto un ruolo decisivo nel corso degli ultimi decenni: secondo i dati censuari Istat, nel 2011 gli addetti ai servizi costituivano in Valdelsa il 53% del totale, mentre fino agli anni Novanta più della metà degli addetti era impiegato nell'industria in senso stretto. Per le costruzioni si osserva un andamento crescente fino agli anni della crisi, che colpisce

⁴ I comuni limitrofi di Monteriggioni e di San Casciano in Val di Pesa appartengono rispettivamente ai SLL di Siena e Firenze, le cui città ne costituiscono i principali attrattori. Si osserva però una pendolarismo per motivi di lavoro da Monteriggioni verso Poggibonsi, ma soprattutto da San Casciano in Val di Pesa verso Tavernelle, che fa parte, appunto del sistema locale di Poggibonsi. Quando possibile i due comuni sono stati aggregati ai due SLL analizzati.

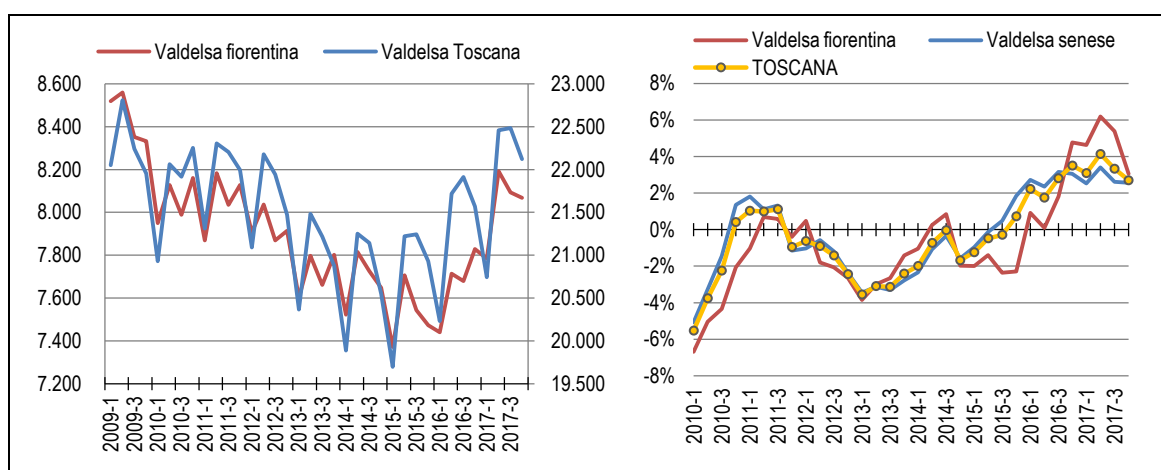
⁵ I dati esaminati escludono i settori dell'agricoltura e della pubblica amministrazione e riguardano le sole dichiarazioni 730 e non i modelli 770. È probabile quindi una distorsione verso l'alto in termini di redditi della popolazione osservata, probabilmente più propensa anche al pendolarismo.

duramente il settore. Nella Valdelsa fiorentina il peso dell'edilizia sull'economia appare più accentuato rispetto a quella senese.

Nel lungo periodo, l'economia della Valdelsa senese ha proseguito la sua espansione in termini di addetti dal 1951 fino alle soglie della crisi economica, mentre la Valdelsa fiorentina ha contratto la propria base produttiva già a partire dagli anni Ottanta.

La crisi economica ha rappresentato uno spartiacque fondamentale anche per l'economia della Valdelsa. Dai dati per SLL delle Forze Lavoro (Istat), emerge come il tasso di disoccupazione passi dal 4,3% del 2008 all'8,2% del 2013 nella Valdelsa senese e dal 5% all'8,3% in quella fiorentina, entrambe leggermente al di sotto della media regionale, e come nel 2016 raggiunga in tutti e due i SLL il 9%. Se i dati sugli occupati non misurano necessariamente la forza di un'economia locale, dipendendo anche dalla capacità dei sistemi economici circostanti di assorbire l'offerta di lavoro dei propri residenti, l'analisi dello stock di addetti dipendenti mostra la perdita di lavoro subita negli anni della crisi⁶. Solo dal 2015 si osserva una inversione di tendenza, che non riesce però a recuperare a pieno le posizioni del 2009 (Graf.3).

Grafico 3
ADDETTI DA LAVORO DIPENDENTE. ANDAMENTO IN VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONI TENDENZIALI TRIMESTRALI. 2009-2017



Fonte: stime Irpet su dati Istat e SIL

L'andamento delle due aree non differisce in modo significativo, se non per la diversa entità dei valori assoluti. Le variazioni tendenziali evidenziano la doppia curva della crisi, quella iniziale imputabile alla caduta nei mercati internazionali e quella successiva legata invece al debito sovrano. Inoltre, essi confermano sostanzialmente la ripresa degli ultimi anni, che appare leggermente più significativa per la Valdelsa fiorentina nel 2017 a fronte di un suo lieve ritardo rispetto a quella senese e al totale regionale.

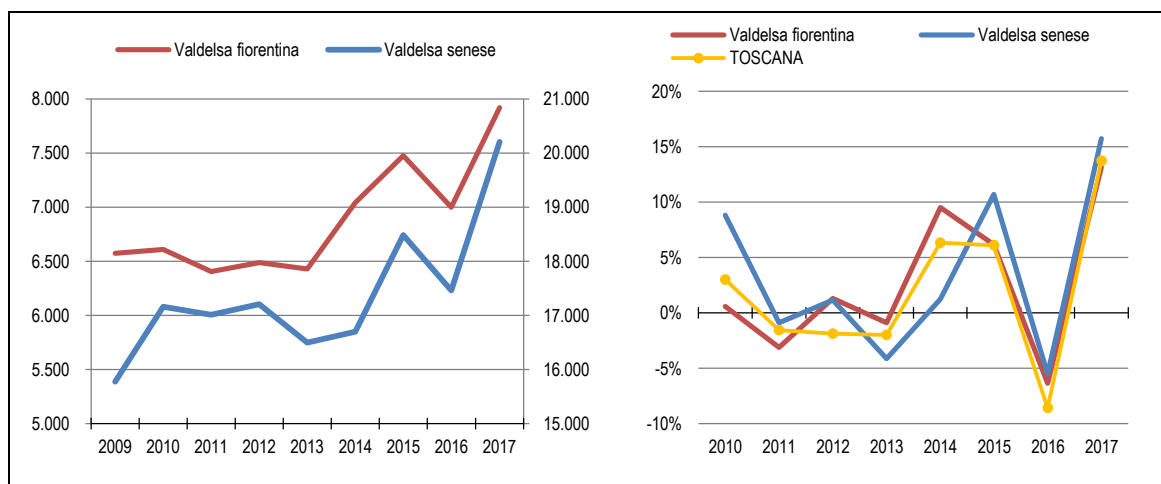
Una misura della domanda soddisfatta dal mercato del lavoro locale è invece fornita dal numero dei contratti di lavoro avviati⁷. In Valdelsa essi corrispondono mediamente al 3,4% del

⁶ L'Irpet stima la dinamica degli addetti, aggiornando i dati del Censimento dell'Industria e dei servizi al 31 dicembre 2011 con i flussi (avviamenti, trasformazioni, proroghe e cessazioni) derivanti dal sistema delle Comunicazioni Obbligatorie (confronta nota successiva), e fornendo così un'immagine recente e aggiornata dello stock di lavoratori dipendenti. Nel corso del rapporto saranno utilizzate fonti differenti per valutare l'andamento degli addetti nei sistemi della Valdelsa: oltre alla stima Irpet (2009-2017), facciamo riferimento ai dati censuari (1951-2011) e agli archivi statistici delle imprese attive (Asia) di Istat (2004-2015).

⁷ Utilizziamo qui i dati delle Comunicazioni Obbligatorie (CO) del Sistema Informativo Lavoro (SIL) della Regione Toscana, che forniscono un flusso delle posizioni di lavoro dipendente chiuse, aperte e trasformate dal 2009 al 2017. Le comunicazioni obbligatorie (CO) sono le informazioni in merito a tutti i movimenti dei rapporti di lavoro (assunzioni - trasformazioni - proroghe - cessazioni) che imprese e istituzioni sono obbligate a trasmettere telematicamente alla Direzione Regionale del Lavoro.

complesso di quelli regionali, una proporzione analoga a quella della rispettiva popolazione residente. La mole di avviamenti appare in crescita rispetto al 2009 in entrambe le aree, senese e fiorentina, sebbene in proporzioni differenti (grafico di sinistra, Graf. 4)⁸.

Grafico 4
FLUSSO DELLE COMUNICAZIONI PER AVVIAMENTI. ANDAMENTO IN VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONI TENDENZIALI ANNUE. 2009-2017



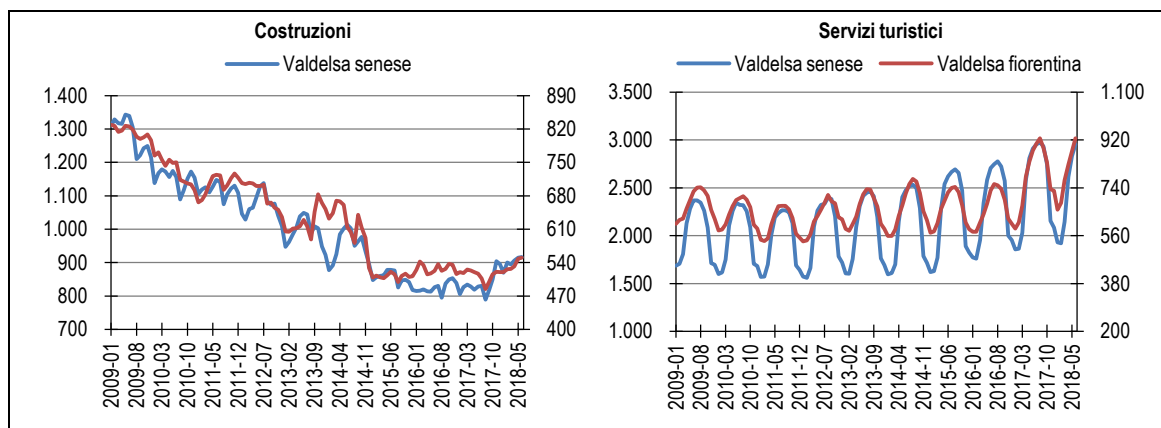
Fonte: elaborazioni Irpet su dati SIL

Mentre approfondiremo nei paragrafi successivi il ruolo della manifattura, un cenno all'andamento dei servizi turistici e delle costruzioni in termini di capacità di assorbire lavoro dipendente aiuta a contestualizzare meglio le caratteristiche dell'economia locale negli ultimi anni. Si nota così il trend divergente dei due settori, entrambi in grado di contribuire significativamente all'occupazione locale: in forte diminuzione l'edilizia, duramente colpita dalla crisi, in crescita pur nell'andamento stagionalizzato, il turismo, in particolare negli ultimi anni, seguendo un trend favorevole per tutta la regione Toscana (Graf. 5).

La dinamica negativa delle costruzioni è molto rilevante anche alla luce degli evidenti legami che essa ha con alcune produzioni manifatturiere a monte presenti nell'area.

⁸ L'andamento caratteristico che si osserva nel 2012-13 e nel 2015-16 è riconducibile all'effetto delle riforme del lavoro (Fornero e Poletti-Jobs Act), come risulta evidente in entrambi i grafici, che hanno portato a una crescita dei contratti stipulati (Graf. 4). Di conseguenza, il picco negativo del 2016 può essere letto come reazione all'incremento degli avviamenti avvenuto nell'anno precedente, incentivato dagli sgravi contributivi previsti dal governo per le nuove assunzioni, non rinnovati il periodo successivo. In generale, comunque, l'andamento della variazione tendenziale dei due sistemi locali rispecchia quello regionale (grafico di destra, Graf. 4).

Grafico 5
ANDAMENTO MENSILE DEGLI ADDETTI DIPENDENTI NELLE COSTRUZIONI E NEI SERVIZI TURISTICI. 2009-2017. VALDELSA SENESE E VALDELSA FIORENTINA



Fonte: stime Iripet su dati Istat e SIL

In sintesi:

- *La Valdelsa ha due anime, quella senese e quella fiorentina, tra loro interdipendenti ma anche differenziate. Dal punto di vista socio-demografico la prima è più giovane, in crescita e connessa ai poli urbani di Firenze e Siena, oltre che attrattore della Valdelsa fiorentina; quest'ultima, con una popolazione più anziana risulta meno dinamica e più dipendente dalla Valdelsa senese, dal comprensorio di Empoli e dalla città di Firenze.*
- *Dal punto di vista produttivo, la Valdelsa mantiene una forte, e plurispecializzata, vocazione manifatturiera, oltreché una interessante presenza di imprese delle costruzioni e turistiche. Se è comune alla Valdelsa senese e a quella fiorentina una perdita di peso nel tempo della componente manifatturiera dell'economia locale, ciò si è realizzato in un contesto di crescita complessiva del sistema produttivo della Valdelsa senese, e in un ambito di generale contrazione della base di imprese della Valdelsa fiorentina.*
- *La crisi economica ha colpito la Valdelsa come tutta la Toscana, soprattutto nella prima fase in cui manifattura e costruzioni hanno subito l'urto maggiore. Dal 2015 si osserva una ripresa, trainata dall'export e dal turismo.*

2. LA MANIFATTURA DELLA VALDELSA

2.1 La dinamica di lungo periodo

A livello industriale, sebbene caratterizzati da traiettorie comuni a quella regionale, i due sistemi locali si differenziano per il numero assoluto di addetti: nella Valdelsa fiorentina, nel 2011, gli addetti manifatturieri sono inferiori a quelli del 1961; in quella senese invece fino alla crisi economica si mantengono i livelli del 1981, quando la manifattura contava circa 13mila addetti.

In entrambi i contesti è comunque visibile il processo di terziarizzazione dell'economia (Tab. 6), anche se l'anima industriale della Valdelsa emerge dal confronto con il livello regionale e con la media distrettuale. In termini di tassi di crescita l'area senese risulta più dinamica di quella fiorentina: a una tenuta del manifatturiero si accompagna una crescita sostenuta dei servizi.

Tabella 6
PERCENTUALI DEGLI ADDETTI ALL'INDUSTRIA IN SENSO STRETTO, NEGLI INTERVALLI CENSUARI 1915-2011

	Valdelsa senese	Valdelsa fiorentina	Valdelsa	Distretti industriali 2011	Toscana
1951	55%	54%	54%	57%	50%
1961	61%	60%	61%	59%	48%
1971	62%	62%	62%	60%	49%
1981	60%	62%	60%	57%	45%
1991	50%	57%	53%	49%	39%
2001	47%	48%	48%	44%	34%
2011	38%	36%	37%	35%	27%

Nota: Percentuali calcolate su totale degli addetti nell'industria in senso stretto, costruzioni e servizi per sistema locale del lavoro o gruppi di sistemi locali.

Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat

Proprio in relazione a questa osservazione, in un'economia terziarizzata la contrazione della manifattura non può essere considerata l'unico indicatore della riduzione della base produttiva industriale. È noto infatti come le imprese industriali abbiano esternalizzato numerose attività di servizio che prima svolgevano al proprio interno, e come nel tempo attività a monte (es., ricerca e sviluppo e progettazione) e a valle (es., servizi post-vendita) del processo produttivo abbiano acquisito valore, a scapito delle attività meramente produttive. Valutare il peso della manifattura insieme a quello dei servizi alle imprese può quindi fornire una prima idea di questa diffusione sul territorio della base produttiva e, in dinamica, del legame tra servizi e industria locali (Tab. 7).

Tabella 7
ANDAMENTO DEGLI ADDETTI NELLA MANIFATTURA DA SOLA E CON I SERVIZI ALLE IMPRESE. PERIODO 2004-2015 (2004=100)

	Manifattura			Industria+Servizi alle imprese		
	Valdelsa	Distretti industriali	Toscana	Valdelsa	Distretti industriali	Toscana
2004	100	100	100	100	100	100
2005	97	98	98	99	100	101
2006	97	96	98	100	101	103
2007	98	96	99	103	103	105
2008	96	94	97	104	103	106
2009	88	89	92	101	101	104
2010	84	86	88	98	99	103
2011	81	85	88	97	98	102
2012	77	84	86	96	97	101
2013	75	82	85	95	97	100
2014	74	83	85	93	97	100
2015	73	84	85	91	98	101

Fonte: elaborazioni Irpet su dati Asia

Nei primi anni Duemila fino alla crisi del 2008, mentre l'industria in senso stretto si contrae, considerato insieme ai servizi alle imprese il sistema produttivo locale mostra una certa tenuta, nella Valdelsa così come negli altri distretti industriali e in Toscana. Con l'avvento della crisi, la contrazione delle imprese industriali ha un effetto di trascinamento sui servizi a esse collegati. Si può ipotizzare che in aree a forte specializzazione manifatturiera, in cui una quota consistente del terziario produttivo dipende dall'andamento dell'industria, la recessione colpisca entrambi i settori, a differenza delle aree urbane in cui il raggio di azione dei servizi avanzati risulta trans-territoriale. La Valdelsa da questo punto di vista spicca rispetto al resto dell'economia regionale, soprattutto per l'elevata correlazione tra il tasso di crescita della manifattura e quello dei servizi alle imprese nell'area senese.

Un ulteriore modo per apprezzare il grado di attivazione dei servizi da parte dell'industria manifatturiera consiste nel valutare l'impatto che su di essi ha la domanda finale rivolta ai beni prodotti dalla seconda. In altre parole, possiamo vedere quanto pesa sul valore aggiunto, o sulla produzione dei servizi, quella parte di lavoro che essi svolgono per conto della manifattura

locale. Utilizzando il modello input-output (IO) multi-SLL dell'Irpet, che permette di ricostruire l'attivazione intersettoriale a seguito di shock di domanda finale, osserviamo che circa un quarto del valore aggiunto dei settori legati ai servizi alle imprese nella Valdelsa senese (26%) e fiorentina (23%) è attivato dalla domanda finale per i beni manifatturieri toscani.

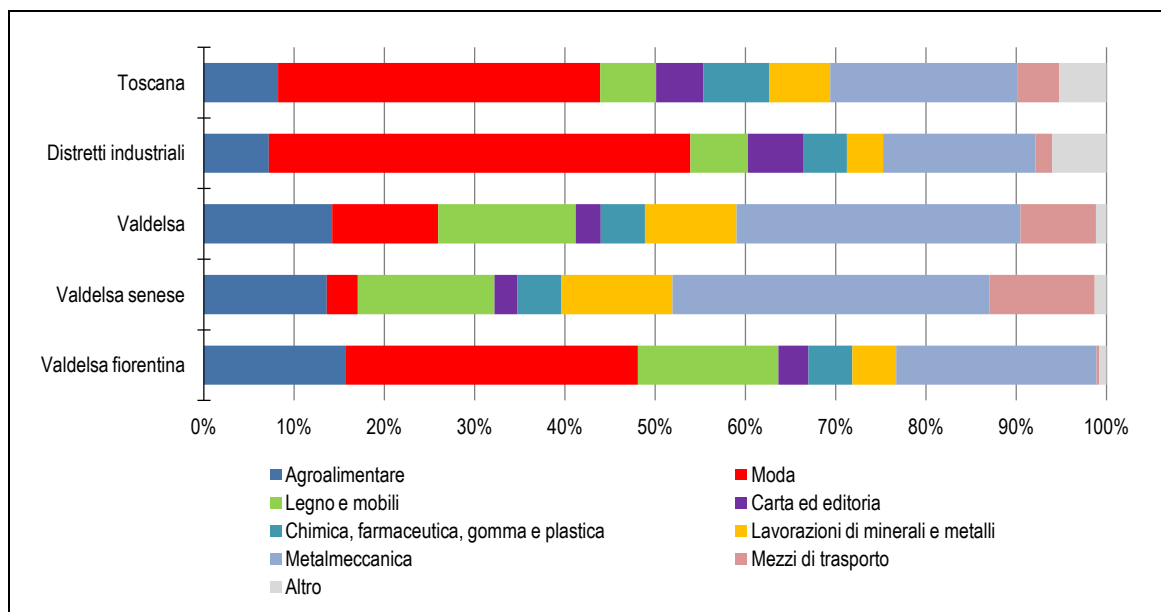
2.2 Le specializzazioni produttive

Considerato l'interesse del rapporto per la capacità del sistema produttivo valdelsano di catturare la domanda esterna e di trasmetterne lo stimolo all'economia locale, ci concentreremo sulle specializzazioni manifatturiere prevalenti della Valdelsa senese e fiorentina.

In termini di addetti e valore aggiunto nel 2015, dall'osservazione della distribuzione percentuale a livello settoriale spicca la peculiarità della Valdelsa rispetto alle specializzazioni tipiche dei distretti toscani, più orientati alla moda (Graf. 8 e 9). L'area si caratterizza infatti per una concentrazione di addetti e valore aggiunto in settori diversi: metalmeccanico, sia nella produzione di beni finali che in lavorazioni intermedie; mezzi di trasporto; legno e mobili e industria agroalimentare. Tra i due SLL che la compongono è la Valdelsa fiorentina a mantenere una specializzazione nella moda, condividendo invece la significativa presenza dell'agroalimentare, del legno e mobile e della metalmeccanica con la Valdelsa senese. Quest'ultima si distingue altresì per la nota presenza della camperistica.

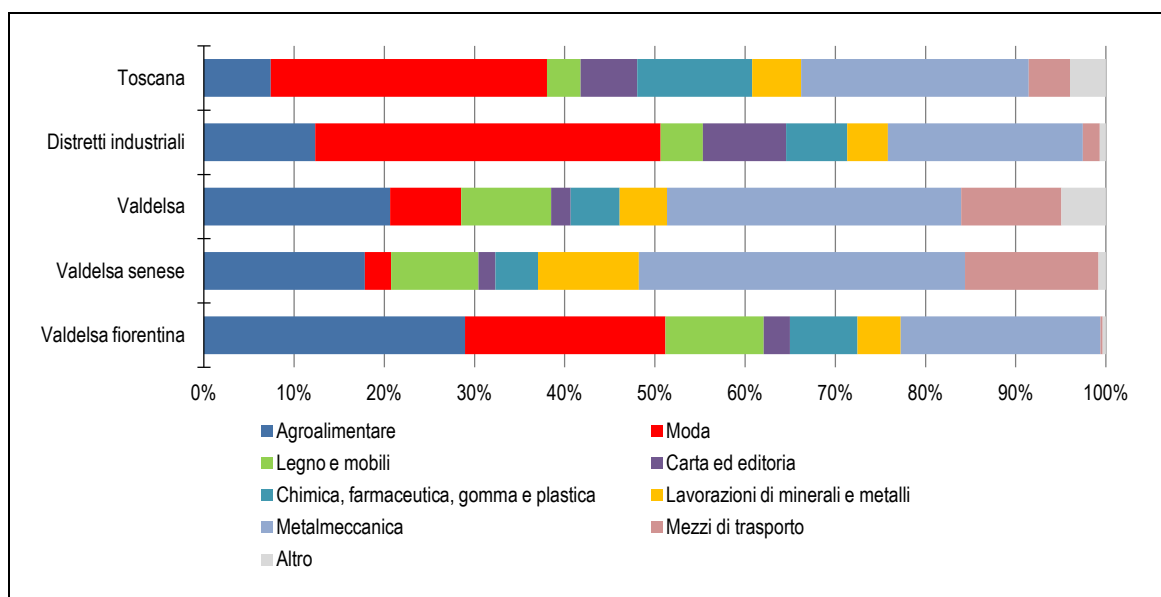
Proprio la consistenza di queste specializzazioni innalza il livello tecnologico della manifattura locale, pur essendo tali produzioni in continuità con quelle originarie, in particolare con la filiera legata al sistema casa. Non si rilevano invece sul territorio produzioni relative alle componenti di carrozzeria e motoristiche che compongono la filiera della camperistica.

Grafico 8
DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEGLI ADDETTI NEI SETTORI MANIFATTURIERI. 2015



Fonte: elaborazioni Irpet su dati Asia

Grafico 9
DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEL VALORE AGGIUNTO NEI SETTORI MANIFATTURIERI. 2015



Fonte: elaborazioni Irpet su dati Asia, Bureau van Dijk

Per quanto riguarda il contributo della Valdelsa alla manifattura regionale, esso si attesta intorno al 5% in termini di unità locali. Rispetto al dato medio, emerge il peso dell'industria agroalimentare del legno e mobili e dei mezzi di trasporto, anche in virtù dell'elevata vocazione all'internazionalizzazione delle imprese valdelsane in questi settori (Tab. 10). Nell'agroalimentare, per esempio, mentre il peso di unità locali e addetti sul totale regionale rimane inferiore al 10%, le imprese della zona contribuiscono a circa un terzo dell'export del settore⁹. Per i mezzi di trasporto il contributo è pari al 14%¹⁰ a fronte dell'8% degli addetti impiegati. La componente più tradizionale del legno e mobili si rileva anche dalla minore discrepanza tra capacità di assorbire addetti (13%) e quella di produrre ricchezza (14%).

Tabella 10
CONTRIBUTO DELLA VALDELSA ALLA MANIFATTURA REGIONALE IN TERMINI DI UNITÀ LOCALI, ADDETTI, VALORE AGGIUNTO E ESPORTAZIONI. 2013

	Unità locali	Addetti	Valore aggiunto	Esportazioni
Agroalimentare	5%	8%	14%	28%
Moda	2%	2%	1%	1%
Legno e mobili	10%	13%	14%	15%
Carta ed editoria	5%	3%	2%	0%
Chimica, farmaceutica, gomma e plastica	7%	4%	2%	2%
Lavorazioni di minerali e metalli	6%	8%	9%	2%
Metalmeccanica	7%	7%	5%	4%
Mezzi di trasporto	4%	8%	10%	14%
Altro	2%	2%	1%	0%

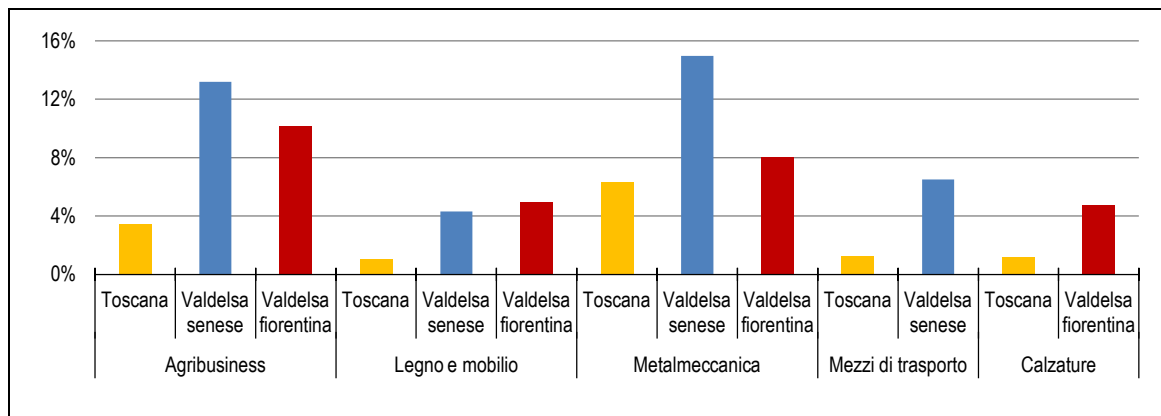
Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat e Bureau van Dijk

⁹ Si ricorda che si considerano le imprese manifatturiere. È quindi escluso, nel caso dell'industria agroalimentare, il contributo, certamente rilevante in alcuni territori, delle imprese appartenenti ai settori agricoli.

¹⁰ Concentrandosi sulla sola componente automotive (che esclude nautica, ferroviario e motocicli nel più ampio settore dei mezzi di trasporto) il peso dell'export della camperistica della Valdelsa arriva al 33%.

La tipicità delle specializzazioni produttive della Valdelsa è confermata anche dalla quota percentuale di addetti dipendenti al 2017 (Graf. 11) e spicca nel confronto con il dato regionale.

Grafico 11
QUOTA % DEGLI ADDETTI DIPENDENTI DEI SETTORI DI SPECIALIZZAZIONE SUL TOTALE. TOSCANA, VALDELSA SENESE E VALDELSA FIORENTINA. 2017

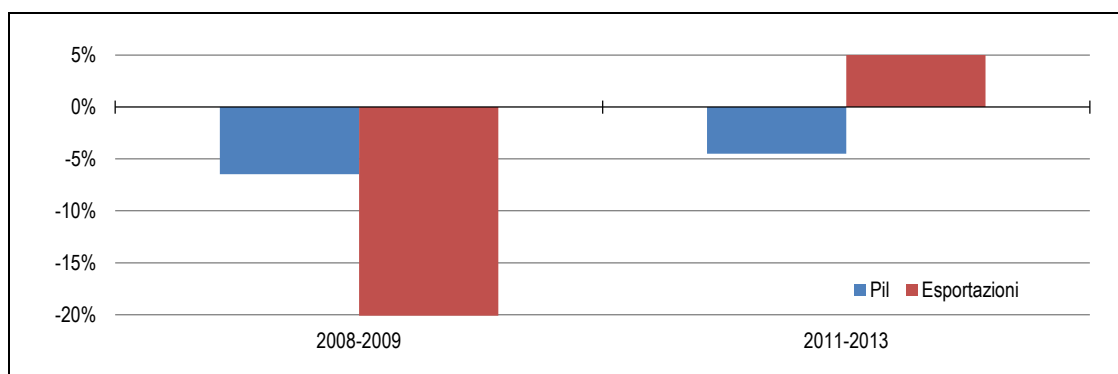


Fonte: stime Irpet su dati Istat e SIL

2.3 La manifattura nella crisi economica

La crisi economica ha messo a dura prova la tenuta del sistema produttivo regionale. La recessione è stata contrassegnata da due fasi distinte e potenzialmente foriere di meccanismi di selezione differenti. In effetti, se la prima parte, quella seguita alla crisi finanziaria negli Stati Uniti, ha duramente compresso la domanda estera agendo direttamente sulle imprese esportatrici, nel corso della seconda fase, coincidente con la crisi del debito sovrano, la contrazione ha riguardato la domanda interna, a fronte della buona performance esperita sui mercati internazionali dall'economia regionale (Graf. 12).

Grafico 12
ANDAMENTO DEL PRODOTTO INTERNO LORDO, DELLE ESPORTAZIONI DELLA TOSCANA NELLE DUE FASI DELLA CRISI

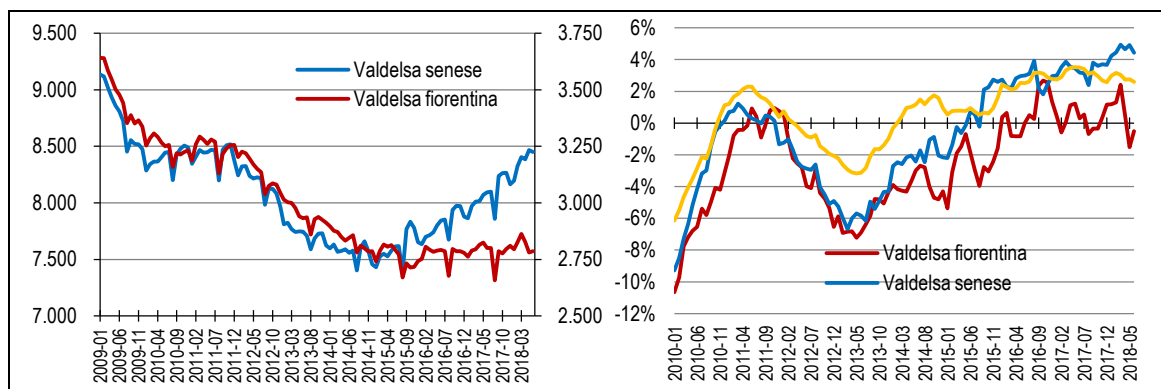


Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat

Le dinamiche degli addetti dipendenti manifatturieri toscani e della Valdelsa sono rappresentate nel grafico 13. I picchi negativi riconducibili alla crisi partita nel 2008 si collocano nel 2010 e nel 2013, disegnando la forma caratteristica dell'andamento dell'economia nel corso della recessione *double-dip*.

Grafico 13

ANDAMENTO MENSILE DEGLI ADDETTI DIPENDENTI NELLA MANIFATTURA E VARIAZIONE TENDENZIALE. 2009-2017. VALDELSA SENESE, VALDELSA FIORENTINA E TOSCANA



Fonte: stime Irpet su dati Istat e SIL

Dal confronto tra i due sistemi locali emerge, pur nella diversa entità dei numeri assoluti, la ripresa della Valdelsa senese a partire dal 2015, a fronte di una stabilizzazione dell'andamento per quella fiorentina a livelli molto bassi di stock se confrontati con il 2009. Le variazioni tendenziali, rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, evidenziano meglio la doppia recessione, facendo rilevare l'effetto più marcato sulla manifattura della prima fase legata ai mercati internazionali rispetto al periodo successivo, durante il quale si osserva una ripresa, sebbene nell'ambito di quello che rimane un contesto generalizzato di contrazione del mercato del lavoro rispetto alle dimensioni che questo aveva prima del 2008.

Per la Valdelsa, gli andamenti degli addetti nei principali comparti manifatturieri confrontati con la media regionale sono sintetizzati nella tabella 14. Legno-mobilio e moda si caratterizzano per una forte contrazione degli addetti che precede la crisi economica e si estende oltre il 2013. Mezzi di trasporto e metalmeccanica, in crescita fino alla recessione, ne subiscono gli effetti. Sulla metalmeccanica, d'altra parte, si nota come l'effetto del ciclo sia molto più pronunciato nelle lavorazioni legate alle filiere locali, piuttosto che nella produzione di macchinari. L'agroalimentare, in linea con l'andamento regionale, dopo un breve contraccolpo tra il 2011 e il 2013, torna a crescere, rispetto ai valori del 2004. Anche dai dati sul valore aggiunto emerge come le imprese manifatturiere della Valdelsa abbiano perso terreno negli anni della crisi: -4% all'anno per la Valdelsa senese e -2% per la Valdelsa fiorentina, con la già vista eterogeneità settoriale.

Tabella 14

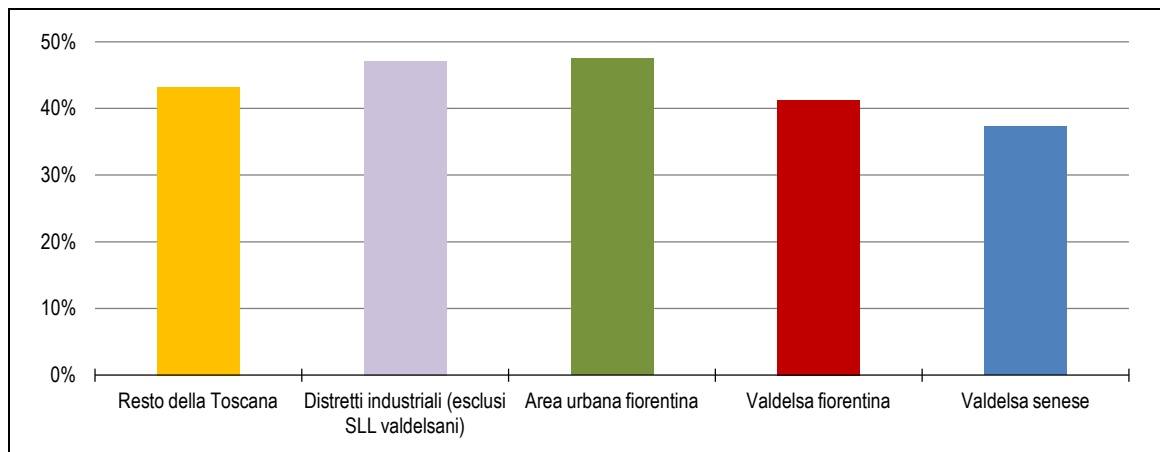
ANDAMENTO DEGLI ADDETTI PER SETTORE TRA IL 2004 E IL 2015. VALDELSA E TOSCANA

	Legno e mobile		Mezzi di trasporto		Agroalimentare		Moda		Metalmeccanica	
	Valdelsa	Toscana	Valdelsa	Toscana	Valdelsa	Toscana	Valdelsa	Toscana	Valdelsa	Toscana
2004	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2005	96	100	97	102	99	103	90	95	98	97
2006	92	98	103	105	104	106	86	94	99	103
2007	89	99	105	105	106	108	86	93	104	106
2008	84	94	102	116	101	107	84	91	108	107
2009	80	87	85	112	103	108	69	84	101	100
2010	73	81	79	113	109	112	63	80	96	95
2011	69	77	83	100	102	108	60	83	96	97
2012	65	73	80	96	94	105	59	82	88	95
2013	61	70	80	99	91	103	56	83	87	95
2014	58	66	74	90	112	104	54	86	87	94
2015	55	64	76	85	106	103	53	88	88	92

Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat

Questi aspetti sono ben visibili anche dall'analisi dei microdati sulle imprese manifatturiere toscane. In effetti, la quota di imprese manifatturiere del comprensorio valdelsano che è stata capace di aumentare il proprio valore aggiunto nel corso della crisi economica è inferiore alla media toscana e soprattutto alle altre aree a elevata vocazione manifatturiera della regione (distretti industriali) (Graf. 15).

Grafico 15
INCIDENZA DI IMPRESE MANIFATTURIERE IN CRESCITA PER VALORE AGGIUNTO TRA 2008 E 2013 PER SETTORE



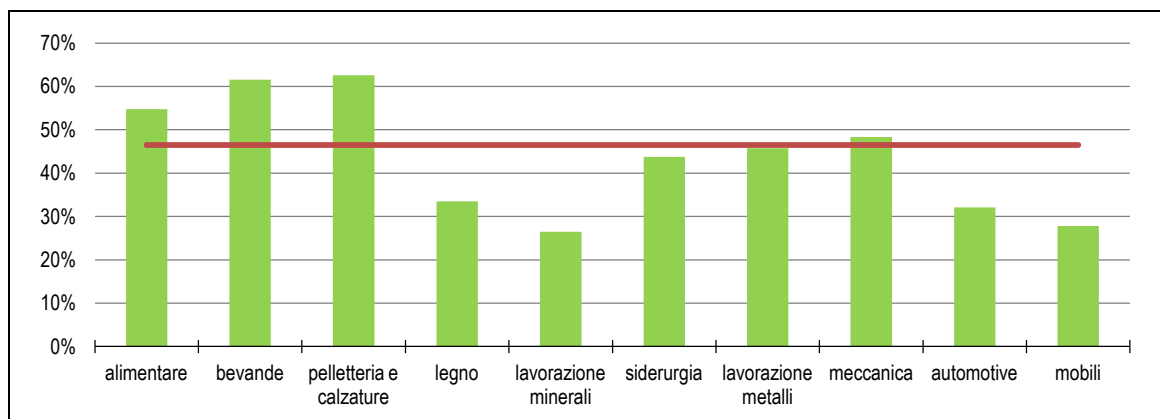
Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat, Bureau van Dijk, Dichiarazioni fiscali

Inoltre, l'eterogeneità settoriale da cui deriva il diverso andamento dei territori è ben visibile. In effetti, dalle nostre stime emerge chiaramente come la probabilità di aumentare il valore aggiunto tra 2008 e 2013 per le imprese manifatturiere con oltre 10 addetti sia stata più alta nelle produzioni legate all'agroalimentare e, soprattutto nel corso della prima parte, più bassa in alcune delle altre produzioni di punta della Valdelsa: legno e mobili, camperistica, metalmeccanica (Graf. 16)¹¹.

Vista nel suo complesso, quindi, la crisi ha accentuato alcune dinamiche di selezione che hanno privilegiato alcune filiere (a livello regionale, ad esempio, pelletteria e agroalimentare). D'altra parte, anche il successo di alcune produzioni, quali quelle legate alla pelletteria, nasconde una certa eterogeneità interna, con la filiera delle calzature, in cui sono per la maggior parte specializzate le imprese della pelle della Valdelsa fiorentina, ancora in mezzo a processi di ristrutturazione di medio termine, con una presenza massiccia di imprese in sofferenza.

¹¹Per la Valdelsa senese e per alcuni altri sistemi distrettuali, si rileva una peculiare criticità per le imprese esportatrici nel corso della prima parte della crisi, che è almeno parzialmente spiegata dalla pronunciata sofferenza della filiera del camper. Nel periodo 2008-2010, in altre parole, il numero di imprese manifatturiere esportatrici della Valdelsa senese che hanno ridotto il proprio valore aggiunto è superiore rispetto alla media regionale. Tale effetto tende a sparire nel caso in cui si consideri l'intero periodo di crisi, data la tenuta della camperistica proprio nel corso della crisi del debito sovrano (2011-2013).

Grafico 16
 INCIDENZA DI IMPRESE IN CRESCITA PER VALORE AGGIUNTO TRA 2008 E 2013 PER SETTORE. IN ROSSO LA MEDIA
 MANIFATTURIERA



Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat, Bureau van Dijk, Dichiarazioni fiscali

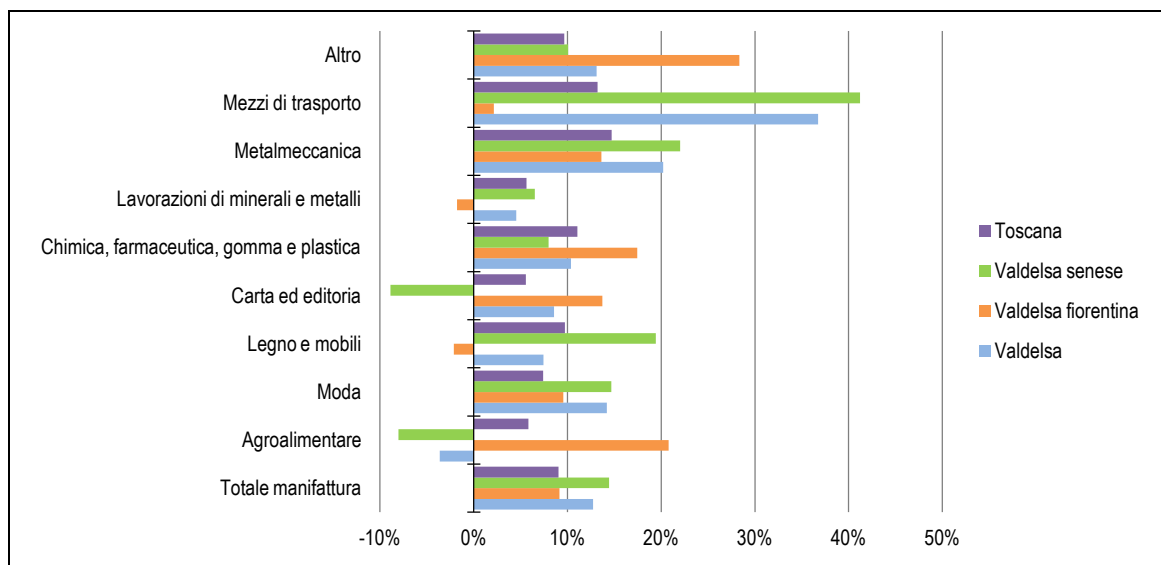
I dati più recenti a disposizione riguardo alla dinamica dei diversi settori del manifatturiero della zona mostrano una ripresa più accentuata rispetto alla media regionale, frutto in particolare del buon andamento delle imprese della Valdelsa senese.

In effetti, considerando le società di capitali manifatturiere per le quali sono disponibili i dati del 2017 osserviamo che quelle localizzate nelle aree qui oggetto di analisi hanno esperito una crescita mediana del valore aggiunto del 13% tra 2017 e 2015 (+6% annuo), contro un valore regionale del 9% (Graf. 17). In particolare, molto vivace è la performance della Valdelsa senese (+14%), grazie ai settori integrati nelle filiere della camperistica e del legno e mobile, ma anche alle specializzazioni legate alla meccanica più avanzata. Più lenta appare invece la ripresa dell'area della Valdelsa fiorentina (+9%) nonostante la buona performance delle imprese specializzate nella pelletteria e calzature e delle imprese agroalimentari.¹²

Le esportazioni paiono essere alla base della rapida crescita dell'area negli ultimi anni. I dati relativi alle vendite estere disponibili a base provinciale per Siena e Firenze per gruppi di prodotti offrono un quadro confortante sull'andamento della camperistica (+54% in due anni l'*automotive* tra Siena e Firenze), dell'agroalimentare (+9%) e del mobile (+2%). Rispetto ai valori del 2008 l'*automotive* ha più che raddoppiato le vendite estere, l'agroalimentare è cresciuto dell'80%, mentre legno e mobili sono rimasti sostanzialmente stabili (+4%), a causa di una caduta più prolungata (-14,7% tra 2008 e 2012 vs. +16,6% dell'*automotive*) e una ripresa più lenta (+21,8% tra 2017 e 2012 vs., es., +84,5% dell'*automotive*). Più difficile da questo punto di vista è invece tracciare il comportamento recente delle esportazioni della pelletteria e delle calzature della Valdelsa fiorentina, essendo i dati provinciali delle vendite estere del settore prevalentemente guidati dalla performance delle grandi firme fiorentine, e dell'area produttiva santacrocese.

¹² Naturalmente il numero delle società di capitali sul totale delle imprese manifatturiere toscane e valdelsane è minore rispetto all'intera popolazione di imprese. In alcuni dei settori analizzati, quindi, il numero di imprese localizzate in un dato territorio può essere molto basso. Un caso estremo è rappresentato dalle imprese nei settori dei mezzi di trasporto nella Valdelsa fiorentina, in cui una sola società di capitali è presente.

Grafico 17
 VARIAZIONI % MEDIANE DEL VALORE AGGIUNTO DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI TRA 2017 E 2015 A SECONDA DELLA SEDE LEGALE DELL'IMPRESA



Fonte: elaborazioni Irpet su dati Bureau van Dijk

In sintesi:

- *Nel lungo periodo cambia la struttura produttiva della Valdelsa. Diminuisce il peso della manifattura pur permanendo l'elevata vocazione industriale dell'area. In termini di tassi di crescita l'area senese risulta più dinamica di quella fiorentina: a una tenuta del manifatturiero si accompagna una crescita sostenuta dei servizi.*
- *La manifattura della Valdelsa si distingue dal resto della Toscana per specializzazioni a più elevata intensità tecnologica, come la camperistica e la metalmeccanica. Trovano spazio anche le produzioni più in sintonia con le specializzazioni regionali come l'agroalimentare e il mobilio. Nella Valdelsa fiorentina si segnala una significativa presenza di imprese della moda (pelletteria e calzature).*
- *La crisi economica colpisce tutti i settori manifatturieri a eccezione dell'agroalimentare. Più precisamente, i settori del legno-mobilio e della moda si caratterizzano per una forte contrazione degli addetti che precede la crisi economica e si estende oltre il 2013. Mezzi di trasporto e metalmeccanica, in crescita fino alla Grande Crisi, ne subiscono gli effetti.*
- *La più recente ripresa è trainata dalle specializzazioni più esposte ai mercati internazionali, filiera del camper su tutte.*

3. DALLA PROIEZIONE SUI MERCATI INTERNAZIONALI ALLA CRESCITA DEL TERRITORIO

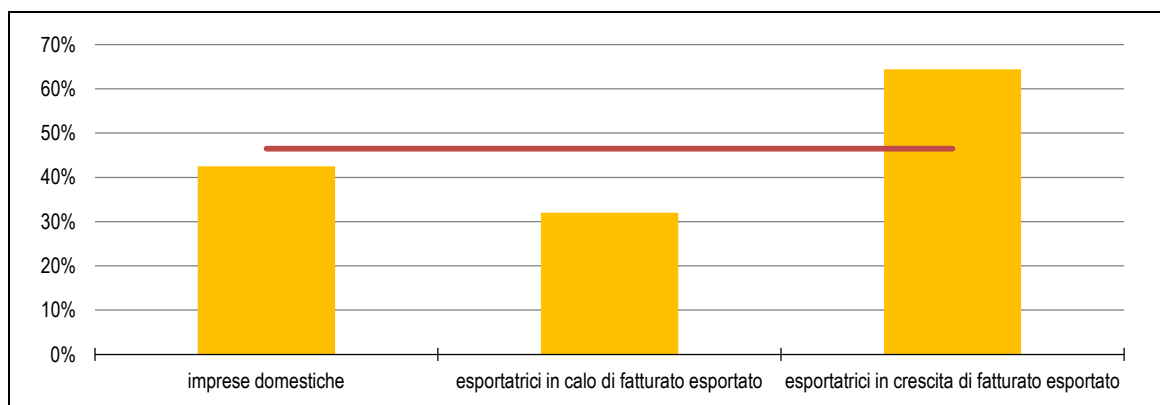
Al di là delle specializzazioni settoriali, nel corso della crisi economica e nella successiva ripresa, per lo sviluppo a livello locale è stata fondamentale la proiezione sui mercati esteri, che ha elevato innanzitutto le chance di crescita delle imprese esportatrici.

La stessa capacità di esportare deve essere vista come un fenomeno dinamico: in effetti, i veri "vincitori" nel corso della crisi economica non sono stati gli esportatori *tout court* bensì coloro che hanno aumentato la propensione all'export, riuscendo in parte a compensare il contestuale calo della domanda interna (Graf. 18). Di qui, nella Valdelsa, la debolezza

prolungata di parte della filiera del mobile, meno capace rispetto ad altri comparti di catturare quote crescenti di domanda internazionale, ma anche la peculiare forza dell'agroalimentare, composto nell'area da imprese caratterizzate dalla crescente proiezione sui mercati esteri.

Grafico 18

INCIDENZA DI IMPRESE IN CRESCITA PER VALORE AGGIUNTO TRA 2008 E 2013. IMPRESE DOMESTICHE VS. ESPORTATRICI CHE NON HANNO AUMENTATO FATTURATO ESPORTATO VS. IMPRESE CHE HANNO AUMENTATO IL FATTURATO ESPORTATO. IN ROSSO LA MEDIA MANIFATTURIERA



Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat, Bureau van Dijk, Dichiarazioni fiscali

Anche i dati precedentemente analizzati riguardo alla più recente dinamica delle società di capitali valdelsane, in congiunzione con la performance delle diverse produzioni provinciali in termini di export, ben mettono in luce come proprio la domanda estera abbia costituito l'unico solido viatico di uscita rispetto alla crisi economica. Di più, nel medio e lungo termine, la capacità di entrare, permanere e, se possibile, guadagnare posizioni all'interno delle cosiddette catene globali del valore rappresenta una condizione quasi imprescindibile per economie locali aperte e industrializzate, come quelle rappresentate dalla Valdelsa senese e fiorentina, al fine di proseguire su un sentiero di sviluppo. Volendo distinguere due fasi strettamente intrecciate nel processo di sviluppo come i) la capacità di intercettare con le proprie competenze e specializzazioni bisogni geograficamente dispersi e ii) quella di distribuirne sul territorio i benefici attivando lavoro e produzioni a monte nella filiera, la performance sui mercati internazionali ben descrive la prima delle due. Allo stesso tempo, tuttavia, è il coinvolgimento (e la remunerazione) del capitale umano e delle filiere locali nella produzione dei beni e servizi esportati (quello che in gergo giornalistico si definisce "indotto"), che permette di trasmettere al resto dell'economia del territorio gli effetti benefici della capacità di esportare. D'altra parte, come già anticipato, queste due fasi – la soddisfazione di bisogni dispersi e l'ampio coinvolgimento della base produttiva locale – sono distinte soltanto logicamente. Sappiamo infatti che la capacità di stare sui mercati internazionali è andata di pari passo con estesi cambiamenti nella gestione delle catene del valore a monte, da parte delle imprese esportatrici, attuati spesso attraverso processi di delocalizzazione che hanno negli anni destrutturato molte filiere locali. In altre parole, le imprese che trainano le rispettive filiere hanno bisogno di un indotto sempre più competitivo e sono state, e saranno sempre più, esigenti nella selezione dei fornitori locali ed extra-locali.

Ecco quindi che la nostra analisi sulle imprese della Valdelsa non può prescindere da questa tensione. Da una parte, individuiamo le filiere e le imprese su cui principalmente si gioca la capacità delle economie del territorio di stare sui mercati internazionali. Dall'altra, ne analizziamo la catena del valore, valutandone la coesione territoriale.

Iniziamo dalla capacità di esportare. Rispetto al numero complessivo di imprese manifatturiere presenti sul territorio le esportatrici dirette della Valdelsa sono circa il 31%, contro una media regionale del 26%. Molto elevata, in particolare, è l'esposizione internazionale delle imprese della Valdelsa senese (35% di esportatrici sul totale manifatturiero), mentre in linea con il resto della Toscana è quella della Valdelsa fiorentina. Le due economie locali si differenziano l'una dall'altra anche quando si calcola il peso delle imprese esportatrici sull'economia locale in termini di valore aggiunto e salari pagati, che in entrambi i casi supera l'80% del totale manifatturiero nella Valdelsa senese e si attesta invece tra il 65 e il 70% in quella fiorentina. Anche la quota di lavoratori dipendenti impiegati in imprese direttamente connesse alle catene del valore internazionali è significativamente elevata nel sistema manifatturiero della Valdelsa (74% vs. 66% a livello regionale), segno che un primo rilevante canale di trasmissione degli shock di domanda esterna all'interno dell'economia locale avviene attraverso l'impiego e la remunerazione del lavoro.

Rispetto agli altri distretti industriali toscani censiti da Istat, l'esposizione sui mercati internazionali della Valdelsa senese spicca. In effetti, considerando il rapporto tra il peso del sistema locale del lavoro in termini di esportazioni e quello in termini di addetti manifatturieri sul totale regionale, il SLL di Poggibonsi (Valdelsa senese), unico distretto assieme a quelli di Lucca (carta; 1,2) e di Arezzo (orafo; 2,6), mostra un indice superiore a 1 (1,1), meglio di realtà industriali rilevanti come Santa Croce sull'Arno (0,9), che mantiene anche un solido legame con il mercato interno delle grandi firme della moda, e Prato (0,6). Più basso, e comunque inferiore a 1, il valore per la Valdelsa fiorentina¹³.

Avere sul proprio territorio imprese ad elevata proiezione sui mercati internazionali è di per sé molto rilevante in termini di sviluppo. Un modo relativamente elementare per apprezzare quanto contribuiscano le imprese esportatrici alle economie cui appartengono consiste nello stimarne il cosiddetto premio di produttività¹⁴, e nel verificare quanto di questo premio venga trasmesso ai salari dei dipendenti impiegati dalle imprese esportatrici. Nel tracciare le origini di questa maggiore efficienza che sembra essere appannaggio delle imprese esportatrici possiamo poi individuare alcune potenziali origini nell'impiego di una manodopera a più elevata qualifica, nella maggiore propensione all'innovazione, nella capacità di attivare e sfruttare un numero maggiore di relazioni con attori rilevanti a livello territoriale e non solo (es., collaborazioni con università e centri di ricerca). Nel Box 1 riportiamo alcune evidenze riguardo alla struttura e alle performance delle imprese esportatrici toscane, frutto di alcune analisi condotte da Irpet negli ultimi anni.

Box 1: LE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE ESPORTATRICI

In questo approfondimento presentiamo alcune delle caratteristiche distintive delle imprese esportatrici toscane che sono emerse in alcune analisi condotte dall'Irpet negli ultimi anni. Ci focalizziamo in particolare su alcune delle loro caratteristiche strutturali (localizzazione geografica, settore di appartenenza, classe dimensionale) e su alcune dimensioni di performance. Riguardo a queste ultime, considerati i problemi di crescita che da lungo tempo caratterizzano il nostro sistema economico, ci concentriamo sui differenziali in termini di produttività tra imprese esportatrici e imprese che operano sul mercato domestico, sulle conseguenze che tali differenziali possono avere in termini salariali, e sulle potenziali origini di questa maggiore efficienza (capitale umano, innovazione, digitalizzazione).

Per quanto concerne le caratteristiche strutturali delle imprese esportatrici, innanzitutto, queste sono in numero maggiore nell'area urbana fiorentina e nei distretti industriali ISTAT, tra cui figurano anche i SLL della Valdelsa. Inoltre, la loro incidenza è superiore nei settori a medio-alta e alta tecnologia, in cui sono tipicamente specializzate soprattutto le imprese della Valdelsa

¹³ Per quanto riguarda i settori maggiormente coinvolti, abbiamo già avuto modo di apprezzare come agroalimentare, camperistica e legno e mobili rappresentino le principali produzioni attraverso cui passa la proiezione internazionale dell'area (Tab. 10 e Graf. 11).

¹⁴ Differenziale di produttività tra le imprese esportatrici e le altre.

senese. Infine, la loro dimensione è tipicamente superiore ai dieci addetti. In effetti, mentre una PMI manifatturiera su due esporta, lo fa soltanto una micro-impresa su cinque.

Tabella 1.A
PROBABILITÀ DI ESSERE ESPORTATRICE O MULTINAZIONALE COME FUNZIONE DI LOCALIZZAZIONE TERRITORIALE, LIVELLO TECNOLOGICO DEL SETTORE DI APPARTENENZA E DIMENSIONE

	Probabilità di essere esportatrice	Probabilità di essere multinazionale
<i>Territorio</i>		
Altro	18,2%	2,4%
Distretti industriali	24,9%	2,1%
Area urbana fiorentina	28,0%	2,8%
<i>Settore</i>		
Bassa tecnologia	23,3%	1,9%
Medio-bassa tecnologia	22,8%	2,1%
Medio-alta tecnologia	28,3%	4,9%
Alta tecnologia	31,6%	5,3%
<i>Dimensione</i>		
Micro-impresa	19,2%	1,0%
Piccola impresa	52,2%	6,4%
Media impresa	47,9%	40,8%
Grande impresa	26,2%	70,8%

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Bureau Van Dijk, Istat, Reprint; le predizioni sono il risultato di un modello logistico multinomiale le cui variabili risultato sono 0 per i non aperti al commercio internazionale, 1 per gli esportatori semplici, 2 per le imprese multinazionali; in viola quando il differenziale rispetto all'impresa di base (territorio: altro; settore: bassa tecnologia; dimensione: micro-impresa) è statisticamente significativo al 5%.

Le imprese esportatrici sono più produttive. Le imprese esportatrici sono generalmente più produttive di quelle che operano sul mercato domestico a parità di altre condizioni (es., settore e dimensione). Questo vale anche per le imprese manifatturiere toscane, come si nota dalla Tabella 1.B. Preso a riferimento il valore aggiunto per addetto di un'impresa domestica, quella esposta sui mercati internazionali si caratterizza tipicamente per un "premio" statisticamente significativo ed economicamente rilevante. Si nota tra l'altro che le imprese multinazionali, considerate a pieno titolo come i motori della più recente ondata di globalizzazione, si distinguono per un ulteriore incremento di efficienza rispetto a quelle che non sono multinazionali e operano per il mercato interno.

Tabella 1.B
PREMIO DI PRODUTTIVITÀ ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tipo di impresa	Premio rispetto a impresa di base
Primo quartile prop. esportazioni	0,34***
Secondo quartile prop. esportazioni	0,35***
Terzo quartile prop. esportazioni	0,45***
Quarto quartile prop. esportazioni	0,45***
Multinazionale italiana	0,26***
Multinazionale straniera	0,44***

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Bureau Van Dijk, Istat, Reprint; *** significativo all'1%; ** significativo al 5%; * significativo al 10%

Le imprese esportatrici pagano salari più elevati. Parte della maggiore efficienza è distribuita anche al fattore lavoro sotto forma di salari più elevati. Questo si vede dalla Tabella 1.C, che mostra come al crescere dell'esposizione sui mercati internazionali aumenti anche la differenza rispetto ai salari mediamente pagati dalle imprese che operano per il mercato interno. Anche in questo caso, un ulteriore "premio" salariale caratterizza le imprese multinazionali.

Tabella 1.C
PREMIO SALARIALE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE (DEVIATION STANDARD)

Tipo di impresa	Premio rispetto a impresa di base
Primo quartile prop. Esportazioni	0,17***
Secondo quartile prop. Esportazioni	0,22***
Terzo quartile prop. Esportazioni	0,32***
Quarto quartile prop. Esportazioni	0,41***
Multinazionale italiana	0,28***
Multinazionale straniera	0,57***

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Bureau Van Dijk, Istat, Reprint; *** significativo all'1%; ** significativo al 5%; * significativo al 10%

Le imprese esportatrici impiegano un livello più elevato di capitale umano. Uno dei motivi alla base della maggiore efficienza delle imprese esportatrici e dei salari più elevati da queste pagati può essere il ricorso a livelli superiori di capitale umano, tipicamente più produttivo e, di conseguenza, anche meglio remunerato. Inoltre, le competenze presenti in azienda, di cui il titolo di studio è una proxy, sono considerate come beni "complementari" rispetto ad altre dimensioni che precedono la crescita della produttività, come, ad esempio, la propensione all'innovazione. Utilizzando i dati dell'indagine condotta dall'Irpet sulle PMI manifatturiere toscane nel 2018 abbiamo poi stimato la probabilità per ogni impresa di impiegare almeno un laureato a seconda

della propensione all'export e di altre caratteristiche strutturali (settore e dimensione). A parità di altre condizioni, il 31% delle PMI esportatrici impiega laureati, contro il 13% di quelle che operano sul mercato domestico.

Le imprese esportatrici sono più innovative. Uno dei canali attraverso cui le imprese esportatrici raggiungono livelli superiori di efficienza è quello dell'innovazione. Come si vede dalla tabella 1.D, l'incidenza di imprese che hanno introdotto innovazioni nel corso della recessione (2009-2011) è superiore tra le esportatrici rispetto a quella mostrata dalle altre imprese. La differenza appare statisticamente significativa in particolare sul fronte dell'innovazione di prodotto e di marketing.

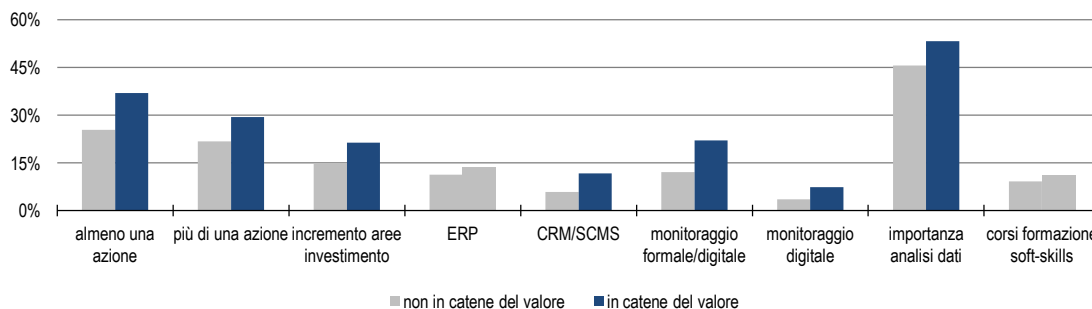
Tabella 1.D
INCIDENZA DELLE IMPRESE CHE HANNO INNOVATO TRA 2009 E 2011 PER GRADO DI APERTURA AL COMMERCIO INTERNAZIONALE

Tipo di impresa	Ha innovato	Prodotto	Processo	Organizzativa	Marketing
Non esportatrice	51,5%	20,8%	31,3%	31,9%	16,9%
Primo quartile	58,7%	36,8%	37,7%	29,0%	24,6%
Secondo quartile	62,2%	37,3%	35,3%	34,9%	30,5%
Terzo quartile	66,2%	45,6%	34,4%	29,2%	34,1%
Quarto quartile	68,4%	49,1%	35,4%	35,0%	31,1%
Non multinazionale	61,5%	39,0%	34,9%	31,7%	27,4%
Multinazionale italiana	65,5%	41,6%	36,7%	31,8%	34,4%
Multinazionale straniera	69,2%	28,3%	29,1%	43,1%	25,2%

Fonte: Elaborazioni IRPET su dati Bureau Van Dijk, Istat, Reprint; in viola i valori significativamente diversi rispetto alla categoria di base (non esportatrice; non multinazionale)

Le imprese esportatrici sono più digitalizzate e più vicine al paradigma produttivo di Industria 4.0. Una dimensione finale attraverso la quale è interessante qualificare l'attitudine all'innovazione delle imprese manifatturiere toscane è quella della propensione ad adottare tecnologie e pratiche legate al paradigma produttivo dell'Industria 4.0. Nell'indagine condotta nel 2018 sulle PMI toscane, Irpet ha valutato il grado di avanzamento del sistema produttivo regionale rispetto alla Quarta Rivoluzione Industriale in ragione di dimensioni attinenti all'aver investito in una o più aree tecnologiche ad essa affini, tra 2015 e 2017, all'utilizzo di *software* per la gestione dell'impresa e della *supply chain*, all'adozione di pratiche/tecnologie formali/digitali per il monitoraggio dei processi interni, all'importanza dell'analisi dei dati per prendere decisioni strategiche, all'aver organizzato corsi di formazione per innalzare il livello delle *soft-skills* dei dipendenti. Si sono poi calcolate le differenze, a parità di altre condizioni (tra cui anche il livello del capitale umano sopra evocato) tra le imprese domestiche e quelle inserite all'interno di catene del valore geograficamente complesse. I risultati dell'analisi mostrano come l'incidenza delle digitalizzate tra le imprese inserite in catene del valore sia superiore (differenze significative in blu) lungo quasi tutte le dimensioni analizzate. Più precisamente, le imprese inserite in catene del valore trans-locali hanno investito di più in tecnologie legate all'Industria 4.0, fanno un più largo uso di strumenti gestionali avanzati anche per la gestione della *supply chain* (es., CRM), effettuano un monitoraggio (anche digitale) dei processi interni e fanno più ampio ricorso all'analisi dei dati per prendere decisioni aziendali (Graf. 1.E).

Grafico 1.E
INCIDENZA DI IMPRESE CHE HANNO INVESTITO SU DIVERSE DIMENSIONI LEGATE ALL'INDUSTRIA 4.0 A SECONDA DELL'INSERIMENTO O MENO IN CATENE DEL VALORE GEOGRAFICAMENTE COMPLESSE



Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat e indagini campionarie. In blu le differenze significative rispetto all'impresa di base (non inserita in catene del valore)

Oltre al canale che passa attraverso la domanda diretta di lavoro qualificato e meglio retribuito, una seconda cinghia di trasmissione tra le esportazioni e il territorio è costituita dall'attivazione della filiera locale, rappresentata dalle produzioni a monte rispetto a quelle direttamente esportate. Da questo punto di vista una serie di indagini Irpet ha permesso di

ricostruire il grado di integrazione locale delle filiere produttive in cui sono inserite le imprese toscane¹⁵.

Iniziamo dalla propensione all'export delle imprese della Valdelsa rispetto alla media delle imprese manifatturiere toscane. In tabella 19 sono riportate le percentuali di fatturato esportato, medio, mediano e del 75-esimo percentile della popolazione manifatturiera toscana, per le imprese distrettuali, per quelle della Valdelsa senese e per quelle della Valdelsa fiorentina. Spicca rispetto alla media regionale l'elevata esposizione della Valdelsa senese, molto presente sui mercati internazionali. I dati campionari confermano dunque quanto già osservato attraverso l'analisi dei soli dati amministrativi. Non si rilevano invece particolari differenze in rapporto alla – relativa – centralità del mercato nazionale (Tab. 20).

Tabella 19
PESO DELL'EXPORT SUL FATTURATO DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE TOSCAANE

	Toscana	Distretti industriali	Valdelsa senese	Valdelsa fiorentina
Medio	18,7	20,6	28,6	18,1
Mediano	-	-	11,4	-
75-esimo percentile	30,0	40,0	60,0	20,0

Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat e indagini campionarie

Tabella 20
PESO DEL MERCATO ITALIANO (EXTRA REGIONALE) SUL FATTURATO DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE TOSCAANE

	Toscana	Distretti industriali	Valdelsa senese	Valdelsa fiorentina
Medio	30,3	30,7	31,8	33,3
Mediano	20,0	20,0	24,0	13,0
75-esimo percentile	50,0	50,0	50,0	53,3

Fonte: elaborazioni Irpet su dati Istat e indagini campionarie

A fronte dell'importanza in output del mercato estero e della sostanziale uniformità in termini di peso della componente nazionale ma extra-regionale, come sbocco per le proprie merci, è logico dunque che, in termini di mercati di destinazione, pesi relativamente meno per le imprese della Valdelsa senese la componente più strettamente regionale. Questo è dovuto alla struttura dell'economia locale. Infatti, il peso della componente estera è alto soprattutto in virtù della presenza sul territorio di numerose imprese posizionate a valle delle loro filiere di appartenenza (es., imprese della camperistica e della meccanica). Diverso il caso delle imprese che hanno elevata probabilità di lavorare in conto terzi per le prime (es., imprese del comparto delle lavorazioni meccaniche). In effetti, mentre l'impresa mediana della meccanica e *automotive* della Valdelsa senese esporta il 30% del proprio fatturato (2% del fatturato derivante dal mercato regionale), quella della stessa zona specializzata in lavorazioni meccaniche trae il 70% del proprio fatturato dal mercato regionale (0% dall'estero).

Qualora si considerino gli input produttivi si nota che la componente strettamente regionale delle filiere in cui le imprese della Valdelsa senese sono inserite, pur sempre molto elevata, è relativamente meno importante rispetto a quanto osservato nel resto della regione, a fronte di una più elevata componente extra-regionale nazionale ed estera (Tab. 21).

¹⁵ In particolare, utilizziamo due indagini realizzate da Irpet tra 2017 e 2018 sulle PMI e sulle grandi imprese manifatturiere toscane, adeguatamente integrate da un'ulteriore campagna di interviste che, in occasione della stesura di questo rapporto, è stata condotta su 51 imprese manifatturiere tra le più rilevanti della Valdelsa. Dopo aver "pulito" i dati abbiamo informazioni sulla struttura geografica delle relazioni di filiera per 1.246 imprese manifatturiere toscane con oltre 5 addetti, complete di pesi per il riporto all'universo. Per quanto riguarda invece l'analisi specifica dei risultati dell'indagine sulle 51 imprese della Valdelsa si rimanda al paragrafo successivo.

Tabella 21
PESO DEL MERCATO TOSCANO TRA GLI INPUT DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE TOSCANE

	Toscana	Distretti industriali	Valdelsa senese	Valdelsa fiorentina
Medio	56,3	55,5	53,0	58,1
Mediano	54,9	54,6	50,0	64,5
75-esimo percentile	99,4	99,8	88,3	100,0

Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat e indagini campionarie

Al di là della composizione settoriale del sistema produttivo qui analizzato, spostata sui settori a medio-alta tecnologia, generalmente più esposti al mercato estero, sia in output che in input, notiamo da questo punto di vista una più intensa esposizione all'estero della Valdelsa senese anche per i settori tradizionalmente meno internazionalizzati. Prendiamo ad esempio il caso dell'industria agroalimentare. Il tasso di esposizione medio sui mercati esteri rilevato dalla nostra indagine è pari al 7,2%, a fronte di un 17,5% per le imprese della Valdelsa. Nella parte di input invece la componente regionale pesa per 60,9% nelle imprese della Valdelsa, contro il 64,4% nelle imprese toscane in generale. Simile il ragionamento fatto per l'industria del mobile: a una maggiore esposizione in output sui mercati internazionali rispetto alla media regionale si accompagna una minore importanza della componente regionale della filiera in input.

Da questo punto di vista è il caso di aggiungere due cose. La più elevata incidenza nella zona della Valdelsa di imprese esportatrici tende ad aumentare il grado di connettività del territorio anche in fase di input (le imprese esportatrici tendono infatti ad acquistare i beni e i servizi intermedi in mercati dalla scala più ampia rispetto alle imprese domestiche). Secondo, alcune delle imprese di punta dell'export della zona, in particolare quelle della camperistica, hanno una struttura di costi "vincolata" dalla produzione extra-regionale della componentistica (motore, carrozzeria) sono storicamente prodotte al di fuori della Toscana. Pur a fronte di queste specificità, la componente regionale della domanda di input delle imprese della Valdelsa appare significativa e non troppo distante dalla media regionale.

La vocazione trans-locale dell'area emerge con chiarezza dall'analisi. Un'ulteriore conferma la si ha dalla già citata indagine dell'Irpet sulle PMI manifatturiere toscane nell'ambito della quali si è chiesto di individuare il territorio di riferimento in cui le imprese si riconoscono. Come si vede dalla tabella 22, la Valdelsa si differenzia fortemente dal resto dei distretti industriali, in particolare da quelli più aderenti alla definizione della letteratura economica (Santa Croce sull'Arno e Prato). Nello specifico, le sue imprese sono meno propense a individuare nei comuni limitrofi la dimensione di riferimento per la selezioni di clienti, fornitori e forza lavoro. Tuttavia, l'area condivide con le altre realtà della piccola impresa toscana l'elevata incidenza di aziende che hanno relazioni di prossimità con il territorio regionale. In effetti, i due sistemi locali qui analizzati si caratterizzano in particolare per l'elevata integrazione con l'intero territorio regionale (39%).

Tabella 22
PERCENTUALE DI IMPRESE CHE INDIVIDUANO (O NON INDIVIDUANO) UN'AREA REGIONALE O SUB-REGIONALE DI RIFERIMENTO PER LA SELEZIONE DI CLIENTI, FORNITORI E FORZA LAVORO

	Valdelsa	Altri distretti industriali Istat	Area urbana fiorentina	Resto della Toscana
Il Comune di appartenenza o i comuni limitrofi	35,6%	50,5%	43,0%	41,8%
Un'area sub-regionale più vasta rispetto ai soli comuni limitrofi	7,3%	6,0%	3,5%	6,8%
Tutto il territorio regionale	39,0%	26,1%	31,1%	29,7%
Non ho relazioni di prossimità rilevanti nel territorio regionale	18,1%	17,4%	22,4%	21,8%

Le risposte alle domande sulla filiera consentono di cogliere soltanto il primo round di attivazione dell'export: di un'impresa esportatrice conosciamo la quota di beni e servizi

acquisiti direttamente sul territorio; ma non siamo in grado di ricostruire i passaggi a monte della catena del valore. Ad esempio, i fornitori locali di quella impresa domanderanno anch'essi nei loro processi produttivi beni e servizi intermedi a imprese che saranno o meno del territorio. Ancora, i fornitori non locali potrebbero domandare beni e servizi intermedi a imprese della zona, e via discorrendo. Dalle nostre indagini non siamo in grado di cogliere questi round successivi di attivazione. Tuttavia, attraverso il modello IO multi-SLL dell'Irpet possiamo, al netto di alcune ipotesi, stimare un impatto complessivo dell'export che tenga conto delle successive attivazioni. Da questo punto di vista, il modello conferma che le imprese della Valdelsa sono fortemente esposte sui mercati internazionali e interregionali tanto che circa il 45% del Pil della Valdelsa senese e il 36% di quello della Valdelsa fiorentina dipendono dalla domanda esterna alla Toscana. Questo significa che l'indotto attivato dalla domanda estera è rilevante e consente un'elevata attivazione interna.

Prima di procedere oltre con l'analisi, vale la pena infine ricordare che non necessariamente i beni e servizi "esportati" devono varcare i confini nazionali per poter essere, appunto, "esportati". In effetti, in alcuni casi, non sono i beni e servizi ad andare verso la domanda estera ma è quest'ultima a muoversi verso di essi. È il caso della domanda turistica, che in un territorio su cui insistono realtà importanti come San Gimignano e Monteriggioni non può essere ignorata, volendo coglierne la proiezione internazionale. Da questo punto di vista, secondo le stime basate sul modello IO multi-SLL dell'Irpet la domanda turistica attiva l'8,5% del prodotto interno lordo della Valdelsa senese e il 9,7% di quello della Valdelsa fiorentina. L'importanza del turismo nell'area è dunque significativa a livello economico (per intenderci, la domanda turistica pesa l'8,2% sul SLL di Siena) per una zona a così elevata vocazione manifatturiera (sempre a titolo di paragone, nell'area di San Miniato/Santa Croce sull'Arno pesa il 2,7%) e testimonia dell'equilibrio raggiunto, e da preservare, tra sviluppo produttivo e cura del paesaggio, che assieme si completano e spingono la proiezione internazionale dell'area. Si tratta di un turismo caratterizzato, rispetto alla media regionale, da un più alto numero di presenze in agriturismi, *bed and breakfast* e residenze rurali, e da una forte componente straniera che prevale nettamente su quella italiana.

In sintesi:

- *La dinamica dell'industria della Valdelsa, negativa nel corso della crisi e positiva successivamente, in ragione della forte esposizione sui mercati esteri, è molto dipendente dall'andamento dell'export, che gioca quindi un ruolo chiave nella crescita dell'area.*
- *Pur mediamente più esposte sui mercati internazionali della media regionale, le imprese della Valdelsa mantengono con il territorio significative relazioni di filiera, meno concentrate a livello strettamente locale e più proiettate a livello regionale.*
- *L'impatto del turismo è un altro modo di misurare l'internazionalizzazione di un territorio. Per la Valdelsa questo aspetto risulta caratteristico, considerata anche l'interessante coabitazione con la vocazione manifatturiera.*

4. L'INDAGINE SULLE IMPRESE DELLA VALDELSA: PRINCIPALI EVIDENZE

Dedichiamo questa sezione all'esplorazione delle risposte alle domande del questionario somministrato a 51 imprese della Valdelsa nell'estate del 2018¹⁶, individuando alcune linee interpretative in grado di completare la precedente analisi strutturale. Le imprese intervistate sono tra i soggetti più dinamici del territorio, che meglio hanno saputo rispondere alle sfide

¹⁶ Il questionario è riportato in appendice al rapporto.

dell'ultimo decennio. Le loro opinioni, quindi, sebbene non rappresentative del panorama delle imprese locali, possono rappresentare un punto di partenza importante per arricchire la conoscenza dei vincoli e delle opportunità che il sistema produttivo sperimenta a 10 anni dallo scoppio della crisi.

I principali motivi di interesse del questionario riguardano la capacità delle imprese esportatrici della Valdelsa di raggiungere i mercati esteri, anche in chiave dinamica, e gli elementi di forza e di debolezza da queste riscontrati nell'economia locale, con particolare riguardo ai fornitori, alla forza lavoro, alle infrastrutture e alle istituzioni locali. Il territorio è considerato alla stregua di altre dimensioni indagate (es., propensione a investire in tecnologie e pratiche legate all'Industria 4.0) un fattore potenzialmente abilitante (che aumenta quindi la competitività delle imprese esportatrici) oppure un ostacolo. Allo stesso tempo, la valutazione della resistenza della cinghia di trasmissione degli shock di domanda estera dalle imprese esportatrici al loro indotto è importante per capire, anche in prospettiva futura, quanto forti rimarranno i segmenti locali delle filiere in cui le imprese della Valdelsa sono inserite.

4.1 Le imprese intervistate

Poiché il questionario è stato somministrato a 51 imprese tra le più esposte sui mercati internazionali, alcune delle quali di grandi dimensioni, il campione non risulta rappresentativo dell'universo delle imprese locali.

Le risposte sul fatturato confermano la selezione del campione, che non considera la microimpresa. Nel 2017 il fatturato mediano corrisponde infatti a 7,4 milioni. Si tratta per lo più di imprese regionali non multilocalizzate, in cui prevale la proprietà italiana; solo una quota ridotta di esse ha effettuato investimenti diretti all'estero (8 su 51). Le imprese intervistate controllano generalmente la produzione del bene finale, vendendo soprattutto ad altre imprese o a intermediari commerciali. Non mancano le imprese produttrici di beni intermedi (18 imprese su 51 producono almeno il 10% di beni intermedi), ma soltanto 6 imprese hanno una produzione prevalentemente intermedia, segno probabilmente che nel nostro campione le cosiddette contoterziste risultano sottorappresentate. L'appartenenza a un gruppo è relativamente poco diffusa, considerato che un'impresa su tre appartiene a un gruppo solitamente monospecializzato. Tra queste ultime prevale lo status di controllata, in particolare questa è la condizione tipica delle imprese nel settore della camperistica. La maggioranza delle imprese è controllata da una persona fisica o da una famiglia. Sono presenti 6 multinazionali estere, 4 nella camperistica (tedesca e francese) e due nella meccanica (tedesca e inglese). Coesistono imprese di vecchia fondazione con imprese di nascita più recente; infatti l'età mediana è intorno ai 20 anni. Il controllo straniero delle imprese della camperistica intervistate risale agli anni duemila. Un dato interessante riguarda la localizzazione della produzione in Toscana: per 35 imprese su 51 esso è pari o superiore al 90% del totale della produzione, segno di un radicamento saldo nel territorio toscano, aspetto che sarà approfondito nel prossimo paragrafo.

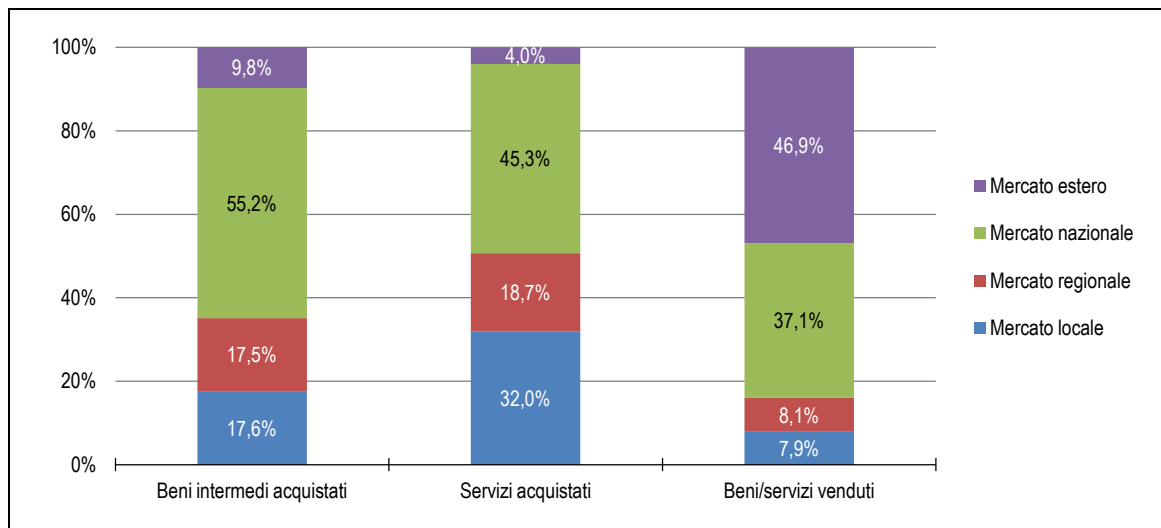
4.2 Produzione, catena del valore e internazionalizzazione

In generale le imprese intervistate producono beni finali prevalentemente orientati ai mercati esteri e, in seconda battuta al mercato nazionale (Graf. 23). Se ci concentriamo, invece sul lato dell'approvvigionamento, si osserva una prevalenza dei rapporti a base italiana, ma una presenza significativa anche del mercato locale¹⁷ e regionale, in particolare sul lato dei servizi

¹⁷ Per "mercato locale" si intende qui l'insieme dei comuni della Valdelsa e precisamente: Castelfiorentino, Certaldo, Gambassi Terme, Montaione, Barberino Valdelsa, Tavarnelle Val di Pesa, Casole d'Elsa, Castellina in Chianti, Colle di Valdelsa, Poggibonsi, Radicondoli, San Gimignano, San Casciano in Val di Pesa, Monteriggioni.

acquistati. Naturalmente questa configurazione è indicativa della natura delle imprese intervistate e non offre un quadro esaustivo del sistema produttivo locale nella sua interezza. Il dato medio ci informa però del fatto che per le imprese più dinamiche della Valdelsa è dirimente il rapporto con altre regioni italiane sia sul lato delle vendite che soprattutto su quello degli acquisti, ma che, al tempo stesso, esse determinano anche un indotto sul territorio. A livello settoriale l'esposizione all'esterno sul lato degli acquisti è più spinta per settori come l'*automotive* e la meccanica, meno accentuata per l'agroalimentare.

Grafico 23
DISTRIBUZIONE PERCENTUALE MEDIA DEI BENI INTERMEDE E SERVIZI ACQUISTATI E DEI BENI E SERVIZI VENDUTI SUI MERCATI LOCALE, REGIONALE, NAZIONALE ED ESTERO PER LE IMPRESE INTERVISTATE

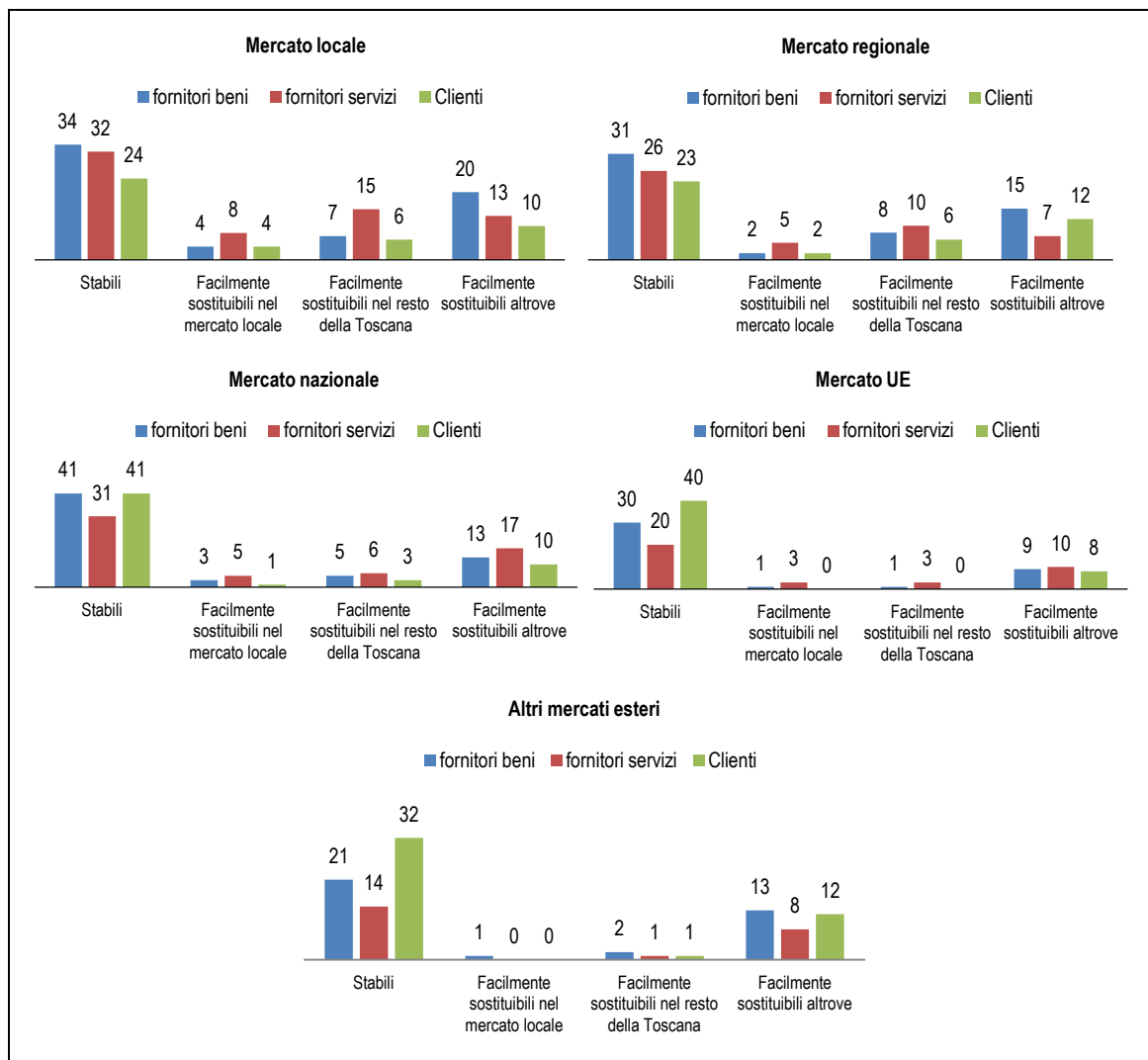


Indagando meglio i mercati di vendita, emerge la predominanza dell'area Euro, con alcune propaggini verso il Nord America, l'Europa non comunitaria e l'Asia. L'import, che abbiamo visto invece essere limitato, proviene principalmente dall'area Euro.

In generale, le relazioni con i fornitori e con la clientela sono considerate stabili dalla maggioranza delle imprese rispondenti, senza differenze particolarmente rilevanti tra i vari mercati, segno di un sistema produttivo locale che, nella punta più dinamica delle proprie aziende, sembra ben radicato nella catena del valore (Graf. 24). Sul lato della capacità di supplire a eventuali defezioni negli approvvigionamenti, le imprese intervistate che considerano facile tale sostituzione si rivolgono prevalentemente all'esterno del mercato locale e anche, in parte, della regione. Ciò perché probabilmente a livello locale si è già verificata sul territorio una selezione tra i subfornitori disponibili.

Grafico 24

IMPRESE CHE DICHIARANO LA STABILITÀ E LA SOSTITUIBILITÀ DEI RAPPORTI CON FORNITORI E CLIENTI NEI DIVERSI MERCATI



Trattandosi di imprese di medie e grandi dimensioni ci possiamo attendere un maggior potere di contrattazione nei confronti della subfornitura, anche se la competizione non sembra avvenire tra aziende della Valdelsa, ma provenire piuttosto da fuori.

La dipendenza dalla clientela, alla luce comunque di una dichiarata stabilità dei rapporti di vendita, emerge dalla maggiore difficoltà di sostituzione dichiarata e questo sembra particolarmente vero per i mercati europei, in rapporto con altri mercati esteri.

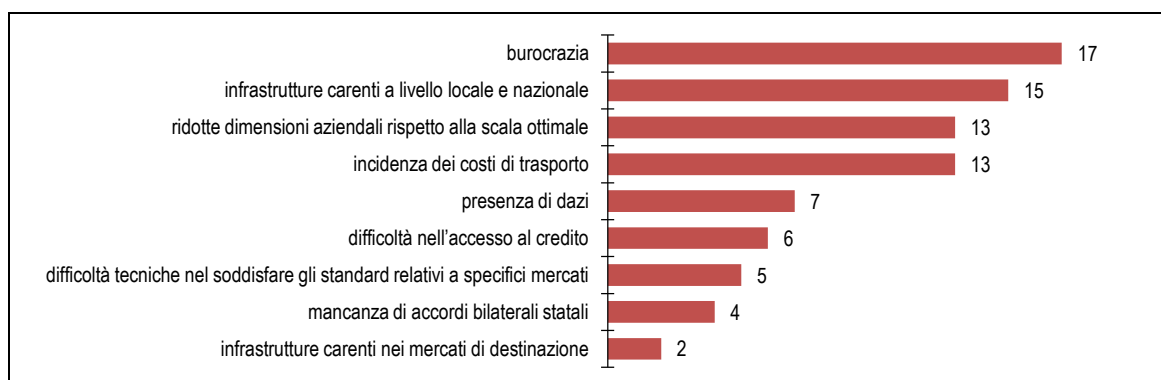
Tale evidenza è rafforzata dall'analisi delle principali dimensioni su cui, secondo le aziende intervistate, si gioca la concorrenza internazionale. Le imprese potevano scegliere un massimo di tre tra le alternative proposte¹⁸. La netta maggioranza (80%) dichiara essere la qualità dei prodotti e dei servizi venduti il punto di forza per rimanere competitivi sui mercati esteri, anche

¹⁸ (a) prezzi dei prodotti/servizi; (b) qualità dei prodotti/servizi; (c) flessibilità produttiva al variare della domanda; (d) offerta diversificata di prodotti/servizi; (e) introduzione di nuovi/migliorati prodotti servizi; (f) prossimità ai mercati di destinazione. Si veda il questionario riportato in appendice.

se una metà delle imprese ritiene che la competizione continui a giocarsi sui prezzi. Un altro aspetto importante è la capacità di adeguarsi velocemente alle variazioni di domanda, opzione scelta dal 40% delle aziende intervistate.

Sempre guardando all'internazionalizzazione delle imprese della Valdelsa, un altro elemento di interesse riguarda i canali di accesso ai mercati esteri. Circa la metà delle intervistate effettua vendite dirette senza intermediari e/o possiede una propria rete di vendita all'estero; sono 12 (su 45 rispondenti) le imprese che dichiarano di utilizzare entrambi questi tipi di canali. Anche l'utilizzo di vettori specializzati nei paesi di destinazione è abbastanza diffuso e riguarda 19 imprese su 45. Soltanto un'impresa dichiara di servirsi di tutti i canali di vendita descritti, compresa la grande distribuzione, ma sono comunque 23 le imprese che utilizzano una combinazione delle diverse strategie.

Grafico 25
I PRINCIPALI OSTACOLI ALLA CRESCITA DELL'EXPORT SECONDO LE IMPRESE INTERVISTATE (NR DI RISPOSTE)



Tra i principali freni alla crescita dell'export le imprese intervistate denunciano la burocrazia e le infrastrutture, aspetti entrambi riconducibili all'intervento della politica e generalmente citati dagli attori economici, per i quali rappresentano effettivamente uno svantaggio competitivo e un aumento dei costi e dei tempi (Graf. 25). Troviamo poi le ridotte dimensioni aziendali, che caratterizzano i sistemi produttivi locali italiani, e i costi di trasporto, correlati alla carenza infrastrutturale, che rischiano di incidere pesantemente soprattutto in un'economia rivolta all'export e in generale sempre più articolata e interconnessa.

Per quanto riguarda le imprese che fanno investimenti diretti esteri (IDE), le ragioni della delocalizzazione produttiva sono principalmente il contenimento dei costi – specie per gli IDE in India, Cina, America latina e Europa non comunitaria – e l'avvicinamento a nuovi mercati - nel caso dell'area Euro, ma anche della Cina e del Nord America.

Per promuovere l'impresa sui mercati esteri poche sono le collaborazioni con imprese presenti sul mercato locale: 44 imprese su 51 dichiarano di non averne, mentre per le restanti 7 si tratta prevalentemente di accordi informali, eccetto una partecipazione a una rete di imprese e due a consorzi.

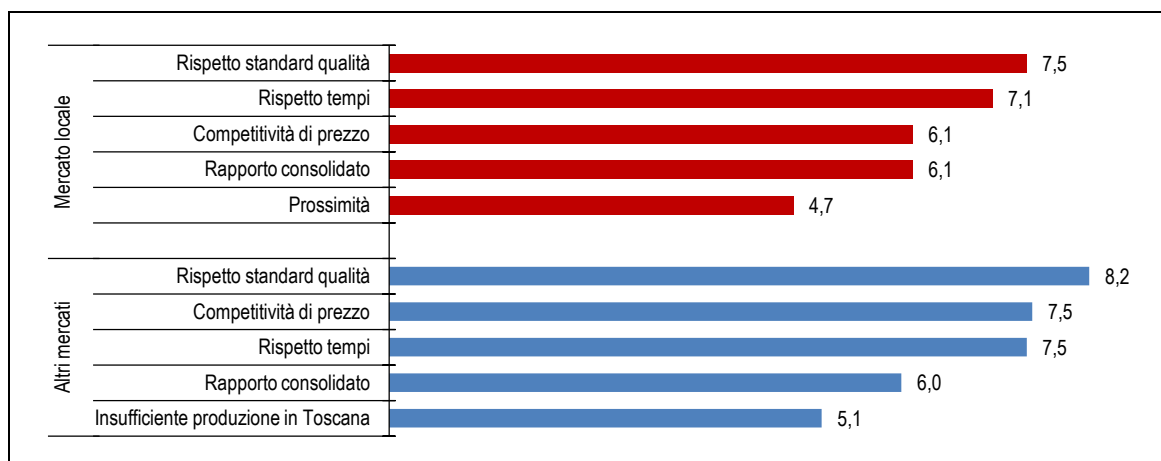
Anche sul fronte dell'assistenza da parte di enti e organizzazioni rivolta all'internazionalizzazione, essa appare poco diffusa: 13 imprese su 51 dichiarano di ricevere un sostegno che in genere è rivolto a più paesi di sbocco. I soggetti citati sono soprattutto enti di emanazione pubblica (per esempio Sviluppo Toscana), ma anche organizzazioni categoriali (in 3 casi viene nominata Confindustria Toscana Sud).

Venendo invece all'analisi della catena del valore, ritorniamo sugli approvvigionamenti per capire meglio quali sono le dimensioni di maggior pregio degli attori economici da cui le

imprese intervistate acquistano beni e servizi, sia sul mercato locale che altrove (Graf. 26). Ciò che conta di più, a conferma di quanto dichiarato rispetto ai principali punti di forza della propria competitività, è il rispetto, da parte dei fornitori, degli standard di qualità e ciò vale indipendentemente dal luogo dove questi sono collocati, ma acquista maggior peso se essi sono fuori dal contesto locale, come a delineare una scelta precisa di collaboratori anche distanti ma in grado di soddisfare le condizioni richieste. Non sembra comunque che si scelgano fornitori locali solo per la prossimità, la quale ottiene infatti giudizi bassi. Invece conta a livello locale il rispetto dei tempi, più che la competitività di prezzo, mentre essa ha maggior significato per le imprese quando si sceglie di guardare al di fuori del mercato locale. Considerando che le aziende coinvolte nell'indagine determinano una parte rilevante dei rapporti di fornitura locale, ne consegue un livello di competizione elevato per le imprese subfornitrici, giocato sulla soddisfazione degli standard di qualità e del rispetto dei tempi.

Da segnalare un gruppetto di imprese (14 su 51) che dichiara di acquistare fuori dal mercato locale per insufficiente produzione in Toscana: tra queste prevalgono le metalmeccaniche (5) e le alimentari (4).

Grafico 26
GIUDIZIO MEDIO ESPRESSO (DA 0 A 10) DALLE IMPRESE INTERVISTATE RISPETTO ALLE DIMENSIONI CHE PIÙ CONTANO NEI RAPPORTI CON I FORNITORI¹⁹

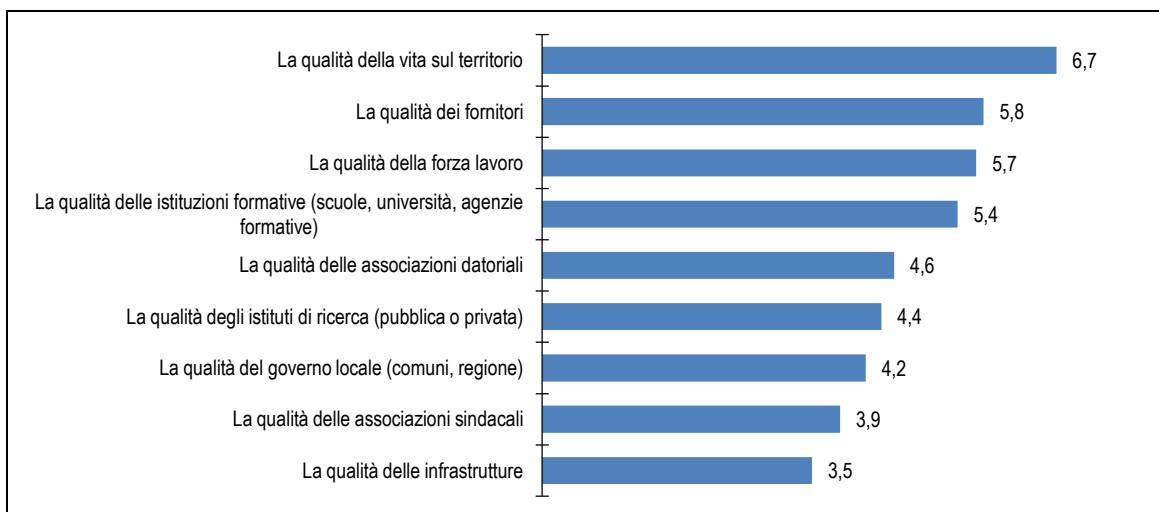


Quali sono dunque i principali vantaggi competitivi della Valdelsa?

Per quanto riguarda le dotazioni del mercato locale, le imprese sono state chiamate a valutare alcune caratteristiche del contesto locale di riferimento. Esse individuano la presenza di fornitori in primis di servizi (25 imprese su 51), di materie prime (16) e di semilavorati (16), nonché di macchinari, hardware e software (14). Come ci aspettavamo sono invece pochi i clienti direttamente reperiti sul territorio, mentre il livello di conoscenze e *know how* presente è ritenuto esplicitamente importante da sole 8 aziende.

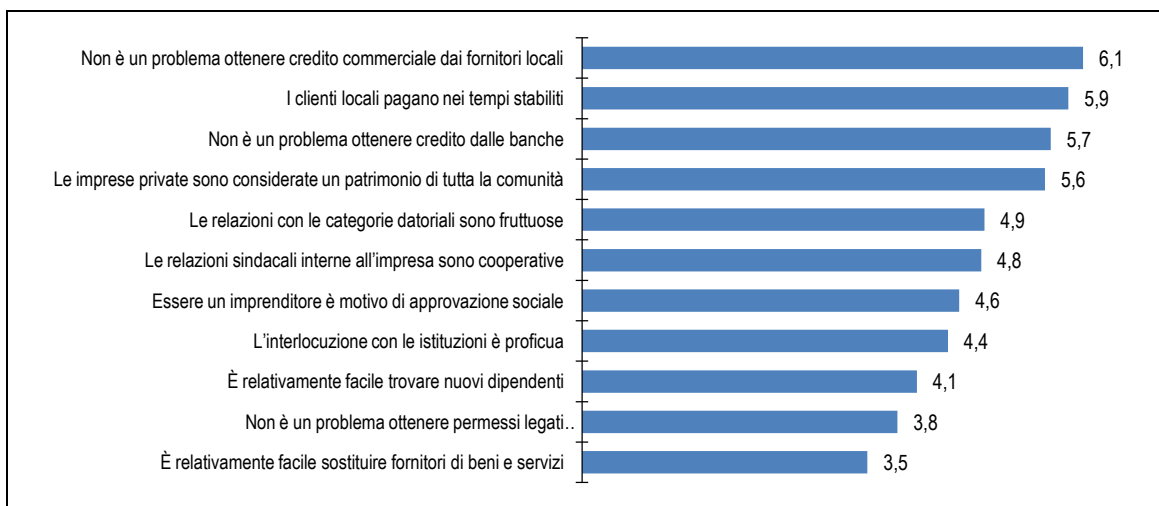
¹⁹ I giudizi delle imprese, che nel questionario sono espressi con un punteggio da 0 a 4 sono stati riportati su una scala da 0 a 10 per facilitarne la lettura. Nei grafici si riporta il valore medio.

Grafico 27
GIUDIZIO MEDIO ESPRESSO DALLE IMPRESE INTERVISTATE RISPETTO ALLA QUALITÀ DELLE PRINCIPALI ECONOMIE ESTERNE LOCALI (PUNTEGGIO DA 0 A 10)



Chiedendo invece alle imprese di valutare l'attuale qualità dell'economie esterne locali rispetto alla filiere produttiva di riferimento, si nota in primo luogo la parsimonia da esse utilizzata nel giudicare tali aspetti. Infatti, sono poche le aziende che danno punteggi elevati, tanto che mediamente quello più alto è il 6,7 ottenuto dalla qualità della vita sul territorio. Sfiorano invece la sufficienza due aspetti legati alle caratteristiche economiche della Valdelsa: la qualità dei fornitori (5,8) e della forza lavoro (5,7). Il punteggio più basso riguarda invece, come emerso da altre parti, le infrastrutture (Graf. 27).

Grafico 28
VALUTAZIONE ESPRESSA DALLE IMPRESE INTERVISTATE SU PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DEL TERRITORIO E DELLE RELAZIONI CON GLI ATTORI LOCALI (PUNTEGGIO DA 0 A 10):



Anche in merito al contesto locale e alle relazioni con gli attori economici e istituzionali le valutazioni, riportate su un punteggio da 0 a 10, non sono molto positive (Graf. 28). I punteggi

migliori si riferiscono alle relazioni economiche con fornitori, clienti e banche, e anche la reputazione delle imprese sul territorio è considerata un punto di forza. Un aspetto importante riguarda la difficoltà percepita a livello territoriale sia nel sostituire eventuali fornitori di beni e servizi, sia nel ricercare nuovi dipendenti. Se nel breve periodo questo è segno indiretto di un apprezzamento delle imprese intervistate per l'indotto locale e per le competenze dell'attuale manodopera, in prospettiva ciò desta alcune preoccupazioni in termini di ricambio generazionale e di riproducibilità del sistema produttivo.

4.3 Industria 4.0 e innovazione

Negli ultimi anni ha preso corpo la discussione sugli effetti della quarta rivoluzione industriale, intesa come quel processo di trasformazione innescato da un nuovo livello di pervasività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, oggi in grado di interconnettere le macchine, gli oggetti e i sistemi, producendo e utilizzando dati e informazioni, con una portata tale da coinvolgere molte delle sfere del vivere sociale.

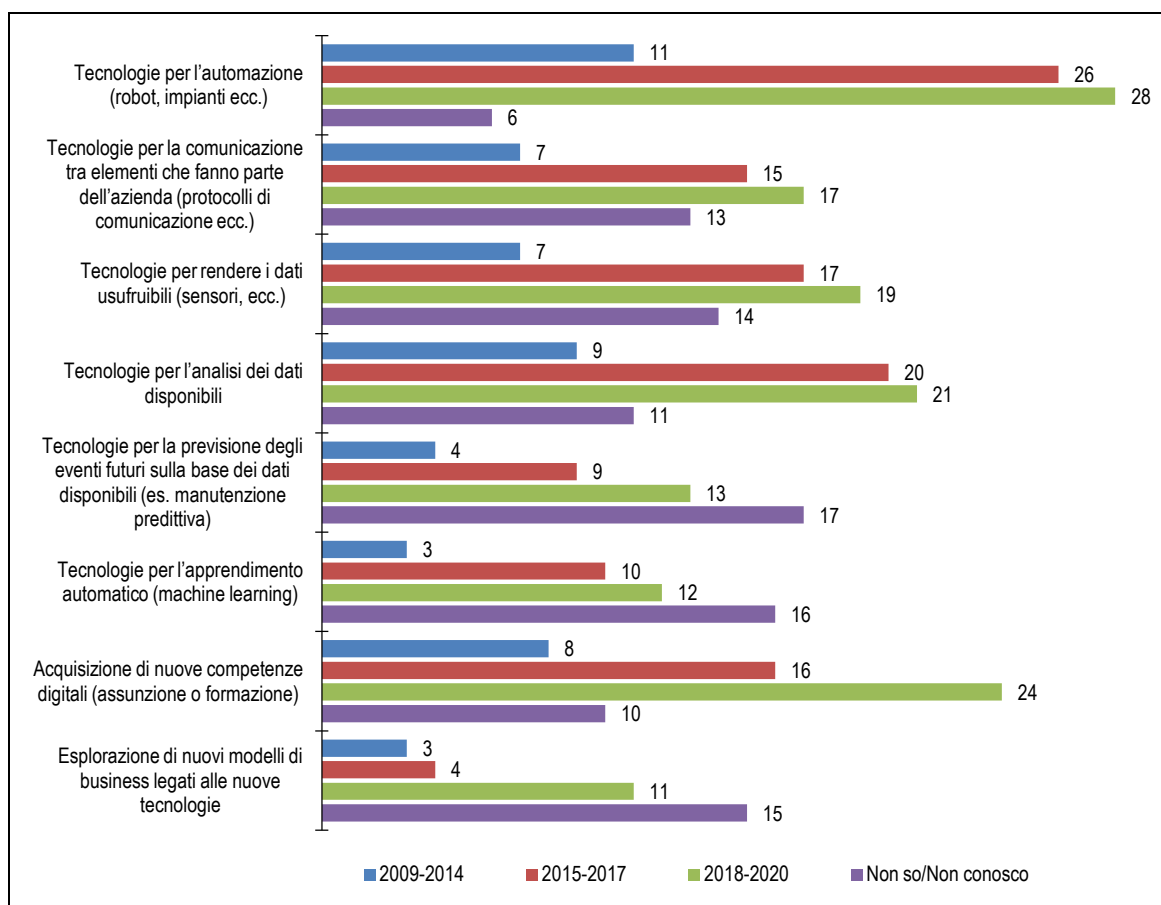
Di fronte a queste evoluzioni, i sistemi produttivi delle regioni europee, in particolare quelle italiane, scontano un certo ritardo rispetto alla frontiera tecnologica, ma l'adozione adeguata dei processi sopra evocati in riferimento all'organizzazione della produzione, settoriale e di impresa, potrebbero fornire una spinta significativa alla produttività dei territori più pronti a recepirli.

Nel questionario proposto alle imprese della Valdelsa è stata inserita una sezione finalizzata a indagare alcuni aspetti riferiti al paradigma 4.0, primo fra tutti il livello di confidenza con le tecnologie che definiscono la quarta rivoluzione industriale e gli eventuali ambiti di investimento.

In Valdelsa, le imprese che affermano di non aver fatto nessuno degli investimenti elencati nel questionario (Graf. 29) in nessuno dei periodi indicati sono soltanto 3. Sulle singole tecnologie si nota però la presenza di un numero differenziato di imprese che non le conosce. Quelle più note riguardano l'automazione e in generale la nuova centralità delle competenze digitali. Sul versante delle possibilità offerte dal paradigma 4.0 si potrebbe quindi ancora intervenire in termini di diffusione delle conoscenze e delle opportunità presso le imprese locali, considerando che le intervistate sono quelle sicuramente più sollecitate, ma che la trasformazione passa anche attraverso la diffusione del modello tra tutte le aziende della filiera.

Grafico 29

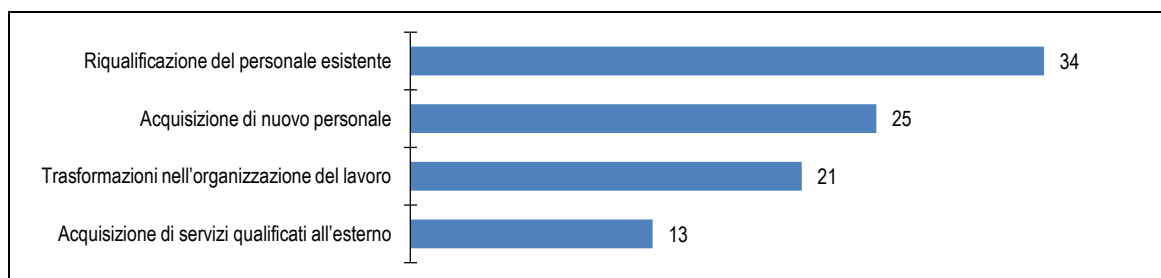
NUMERO DI IMPRESE CHE HANNO INVESTITO E/O INVESTIRANNO NEGLI AMBITI TECNOLOGICI RELATIVI AL PARADIGMA 4.0



Un dato senz'altro positivo è la crescita degli investimenti che si osserva nel corso del tempo, in particolare a partire dal 2015, anche grazie agli incentivi collegati al Piano Calenda. Emerge inoltre un gruppo di una quindicina imprese che cumula investimenti 4.0 su più fronti e che appartiene soprattutto al settore della fabbricazione di macchinari e di prodotti in metallo e alla camperistica.

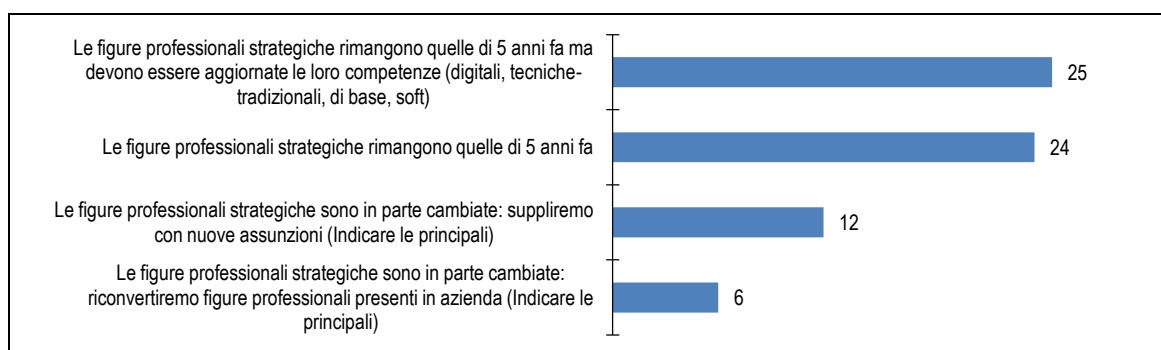
Gli investimenti 4.0, che hanno quindi riguardato la maggior parte delle imprese intervistate, soprattutto nel periodo a noi più vicino e che le riguarderanno nel prossimo futuro sono stati accompagnati da varie azioni a livello aziendale (Graf. 30). In primo luogo, si nota una riqualificazione del personale esistente, accompagnata da nuove assunzioni e da una riorganizzazione del lavoro. Questi dati sono in linea con quanto indicato dalla letteratura sulla quarta rivoluzione industriale e fanno effettivamente pensare a una possibile trasformazione in atto, almeno ai vertici del sistema produttivo locale.

Grafico 30
 NUMERO DI IMPRESE CHE HANNO COMPIUTO AZIONI DI ACCOMPAGNAMENTO AGLI INVESTIMENTI 4.0



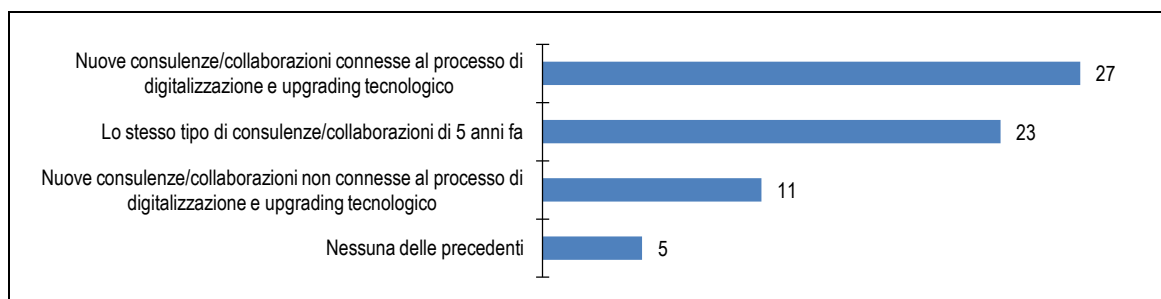
A conferma di questo si nota una sorta di spaccatura tra le imprese intervistate, laddove una metà risulta fortemente orientata verso il cambiamento e sta mettendo in campo azioni che prevedono l'aggiornamento delle figure professionali più colpite dai nuovi investimenti in tecnologie 4.0 e, sebbene in misura minore, la presa di coscienza che le professionalità del futuro cambieranno e quindi sarà necessario iniettare nuove figure negli attuali organici aziendali (Graf. 31). Al tempo stesso, sono però ancora numerose le imprese (24 su 51) che affermano di non osservare cambiamenti nei propri fabbisogni professionali.

Grafico 31
 NUMERO DI IMPRESE CHE HANNO INDICATO LE SFIDE FUTURE



Guardando al di fuori dei confini aziendali, la maggioranza delle imprese (27 su 51) si affiderà a consulenze e collaborazioni esterne per usufruire di competenze riguardanti il processo di digitalizzazione e accompagnare l'*upgrading* tecnologico, senza però necessariamente sostituirle con quelle già presenti (Graf. 32).

Grafico 32
 NUMERO DI IMPRESE CHE ATTIVERANNO CONSULENZE E COLLABORAZIONI ESTERNE STRATEGICHE NEL PROSSIMO FUTURO



Un ultimo aspetto riguarda il punto di vista delle imprese sul livello di formazione dei giovani: il 65% lo ritiene inadeguato. È noto come esista un problema di *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro spesso dovuto al fatto che le imprese non trovano personale con una preparazione aderente alle proprie esigenze. In particolare questo aspetto riguarda le nuove generazioni che, più deboli nel mercato del lavoro perché senza esperienza, spesso sembrano non supplire a questa mancanza nemmeno sul lato delle competenze acquisite durante il percorso formativo. La questione del *mismatch* è complessa e multidimensionale, ma la percezione delle aziende rimane quella di un'insoddisfazione diffusa che probabilmente ha un impatto sulla decisione di assumere giovani. Ciò anche alla luce del costo sempre maggiore che ha, per un'impresa internazionalizzata, il periodo di formazione necessario a inserire una nuova figura in azienda, soprattutto perché in altri paesi competitori (uno fra tutti la Germania) è il sistema educativo in coordinamento con le imprese, a facilitare il passaggio dalla scuola al mondo del lavoro.

Il problema della percezione dell'impreparazione dei giovani ad affrontare il mondo del lavoro evoca anche la questione del passaggio generazionale, un altro tema cruciale per i sistemi produttivi locali con specializzazioni radicate nel territorio.

In sintesi:

- *Il sistema produttivo della Valdelsa è fortemente proiettato sui mercati internazionali, ben inserito, per input e output, nel mercato nazionale, ma anche radicato sul territorio, soprattutto sul lato dell'approvvigionamento di beni e servizi. Per le imprese esportatrici la competizione internazionale si basa principalmente sulla qualità dei prodotti e servizi offerti e i rapporti con la clientela sono percepiti come stabili e consolidati, ancorché prevalentemente esteri. La competizione è basata soprattutto sulla flessibilità produttiva.*
- *Guardando all'indotto locale, i rapporti con i fornitori appaiono stabili anche se emergono alcuni elementi di fragilità legati alla relativa facilità di sostituzione di tali relazioni su mercati diversi da quello locale. Difficile infatti la sostituzione dei fornitori nel contesto territoriale più prossimo. I fornitori locali mantengono però alcuni chiari punti di forza legati al rispetto degli standard di qualità e quello dei tempi. Il prezzo, molto rilevante nella scelta dei fornitori esteri, è relativamente poco importante quando si devono valutare quelli locali.*
- *Rispetto al tema di Industria 4.0, le imprese intervistate sono più digitalizzate della media del sistema produttivo regionale e locale. La complessità geografica delle filiere in cui sono inserite funge senz'altro da stimolo all'introduzione di nuove tecnologie legate al controllo della supply chain, sia a monte che a valle. Sembra esistere quindi un'avanguardia di imprese sul territorio proiettate al cambiamento tecnologico, compiuto attraverso investimenti, riqualificazione del personale interno, acquisizione di nuove figure e trasformazione organizzativa.*
- *Rispetto ai punti di forza e di debolezza del territorio, sono i legami di filiera a costituire il fulcro del vantaggio competitivo locale. Punti di forza condivisi sono rappresentati infatti dalla qualità dei fornitori e della forza lavoro locali, intesi nel loro insieme, più che nel giudizio dato dalla singola azienda sui propri dipendenti e conto terzi. Vengono inoltre considerati positivamente l'accesso al credito bancario e commerciale, e la tempestività del pagamento da parte dei clienti. Le maggiori criticità si riscontrano invece sul fronte del ricambio degli attuali fornitori e della forza lavoro sul mercato locale, su quello dell'interlocuzione con le istituzioni politiche e, soprattutto sul lato delle infrastrutture (ritenute quasi all'unanimità insufficienti) e dei vincoli burocratici.*

5. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Alla luce dell'analisi qui proposta quali sono dunque le caratteristiche distintive della Valdelsa rispetto al resto dell'economia regionale? Siamo di fronte a un territorio situato nel cuore della Toscana che si configura come una costola meridionale della valle dell'Arno, motore dello sviluppo regionale. Con questa parte della Toscana ha in comune la specializzazione manifatturiera e la forte vocazione all'export. Tra i due sistemi locali che la compongono, la Valdelsa senese sembra svolgere un ruolo di traino, mentre quella fiorentina appare meno dinamico e più dipendente dall'esterno, nelle sue connessioni con il SLL di Poggibonsi, ma anche con Empoli. Per la Valdelsa, che rispetto ad altre aree distrettuali risulta plurispecializzata, l'internazionalizzazione è un fattore costitutivo non solo in ragione della presenza di settori naturalmente orientati all'export e di gruppi multinazionali ma anche per la più generale capacità di attrarre turisti stranieri.

Analizzare la proiezione internazionale della Valdelsa e la sua capacità di riportare questa caratteristica sul territorio è quindi forse il modo migliore di rilevarne i punti di forza. In effetti, nella provenienza dei beni e servizi acquistati dalle imprese dell'area e nella direzione delle merci vendute pesano significativamente i mercati nazionale e internazionale. Le imprese sono quindi più esposte sia a livello di input che di output, pur essendo comunque radicate sul territorio, di cui godono i vantaggi competitivi relativi soprattutto al *know how* e all'esperienza della manodopera e dell'imprenditoria locale e in cui creano lavoro e distribuiscono ricchezza. Una specificità della Valdelsa è senza dubbio la specializzazione nella camperistica, che affonda le proprie radici nella tradizionale produzione di soluzioni d'arredo ma che si è evoluta trovando una nicchia produttiva e attirando l'attenzione di importanti nomi stranieri, francesi e tedeschi. La vocazione internazionale del territorio si estende anche a settori che risultano a livello regionale mediamente meno esposti come l'agroalimentare e il mobilio, quest'ultimo in parte collegato alla camperistica. Un'altra specializzazione degna di nota è quella della metalmeccanica, intesa sia come lavorazioni del metallo che come produzioni di macchinari, in particolare per la lavorazione del legno.

Come per ogni sistema manifatturiero, (1) la tendenza di lungo periodo alla diminuzione degli addetti all'industria e (2) gli effetti della grave crisi economica hanno segnato la ristrutturazione produttiva degli ultimi anni. In particolare, la recessione ha esacerbato i processi di selezione già in corso, espellendo dal sistema soprattutto le imprese più deboli. Chi ha mostrato una maggiore tenuta ha in comune l'appartenenza a filiere di produzione internazionali e la specializzazione in beni e servizi di qualità, fattori che hanno entrambi stimolato l'evoluzione dei fornitori locali. A questo proposito, la nostra analisi si è concentrata soprattutto sulle imprese direttamente esposte ai mercati internazionali, che basano la propria competitività anche sulle capacità della filiera locale di fornire elevati standard qualitativi e garantire il rispetto dei tempi sempre più stretti di consegna. Meno sappiamo del più vasto panorama del conto terzi, generalmente di più piccole dimensioni e con livelli di specializzazione e di strutturazione molto differenziati. Varrebbe la pena forse tentare di risalire a monte della filiera territoriale dove probabilmente si annidano elementi di debolezza sistemica, che le singole imprese non sono autonomamente in grado di risolvere.

È degna di nota, certamente, la rilevanza del contesto locale nel fornire *know-how* e manodopera specializzata alle imprese internazionalizzate. Allo stesso tempo, tuttavia, non va dimenticato che queste ultime ritengono spesso facilmente sostituibili al di fuori del territorio una parte di tali fornitori e, invece, problematica la sostituzione di fornitori e anche di manodopera direttamente nel contesto locale. In prospettiva questo lancia un campanello di

allarme per la riproduzione futura del sistema economico della Valdelsa, certamente non dissimile da quello che è risuonato in altre realtà di piccola impresa della Toscana.

A fronte di un'immagine positiva della Valdelsa come area in cui operare, emerge un giudizio relativamente meno favorevole delle imprese nei confronti della capacità delle istituzioni locali di svolgere un ruolo da protagonista nella risoluzione dei problemi variamente connessi all'attività di impresa (primi fra tutti quelli infrastrutturali). Fa riflettere che tale giudizio provenga da un territorio tradizionalmente coeso e in cui i soggetti associativi e le forze di governo locale hanno sempre mostrato un atteggiamento proattivo nei confronti degli attori economici. Si parla ormai da qualche decennio di tramonto delle subculture e la cartina di tornasole è la consapevolezza che le imprese private, soprattutto se inserite in catene globali del valore, possono perseguire in maniera relativamente autonoma i propri interessi, come insegnano le recenti crisi aziendali in Toscana e in Italia.

Sebbene i giudizi sulla qualità della vita e sulle relazioni locali in Valdelsa siano buoni, sembra però che per le imprese intervistate contino di più le relazioni di filiera piuttosto che quelle associative e istituzionali. È forse per i soggetti più deboli della catena, probabilmente, che l'azione coordinata dei corpi intermedi potrebbe recuperare una nuova centralità e rivestire un ruolo di stimolo e rafforzamento.

QUESTIONARIO IMPRESE VALDELSA

QUADRO DELL'IMPRESA

1.1 Può brevemente descrivere i prodotti di punta dell'impresa

(si richiede di specificare sia i prodotti dell'impresa che quelli degli stabilimenti toscani, nel caso in cui non coincidano):

.....

1.2 Si indichino il fatturato e la produzione realizzati dall'impresa nel 2017 e la percentuale di produzione realizzata in Toscana:

- a. Fatturato euro
 b. Valore della produzione euro
 c. Quota della produzione in Toscana%

1.3 Fatto 100 le vendite complessive, l'impresa produce (%):

- a. Beni finali
 b. Beni intermedi (semilavorati, componenti)

1.4 Fatto 100 le vendite complessive, l'impresa produce per (%):

- a. Famiglie
 b. Imprese produttrici
 c. Intermediari commerciali
 d. Pubblica amministrazione

1.5 La sua impresa appartiene a un gruppo?

- a. No
 b. Sì in forma di *partnership*
 c. Sì come controllante
 d. Sì come controllata

[Solo se risponde Sì alla domanda 1.5]

1.5a Le imprese del gruppo commercializzano:

- a. Prodotti/servizi molto diversi tra loro (es., automobili ed elettrodomestici)
 b. Prodotti/servizi molto simili (es. telefoni cellulari e computer)

1.6 Il soggetto che detiene il controllo dell'impresa è:

- a. Una persona fisica/famiglia
 b. Persone fisiche non legate da vincoli familiari
 c. Un'altra impresa (esclusi Holding, soc. finanziarie, ente pubblico)
 d. Altro

1.7 La nazionalità del soggetto che detiene il controllo dell'impresa è:

- a. Italiana
- b. Italiana, ma un soggetto straniero detiene almeno il 10% del controllo dei diritti di voto
(indicare il paese di origine del principale socio straniero)
- c. Straniera
(indicare il paese di origine del principale socio straniero)

1.8 Da quanti anni il controllo dell'impresa è detenuto dall'attuale soggetto?

(in caso di controllo paritario, basta riferirsi all'ingresso del socio con maggiore anzianità di proprietà)
..... anni

1.9 L'impresa è nata come investimento del (di uno dei) soggetto (soggetti) che detiene attualmente il controllo

(in caso di controllo paritario, basta riferirsi all'ingresso del socio con maggiore anzianità di proprietà)?

- a. No
- b. Sì

1.10 L'impresa detiene partecipazioni in imprese estere?

- a. No
- b. Sì, di minoranza, ma entro il 10% dei diritti di voto
- c. Sì, di minoranza ma oltre il 10% dei diritti di voto
- d. Sì, di controllo

PRODUZIONE, CATENA DEL VALORE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1a Con riferimento ai beni e/o ai servizi da lei acquistati e venduti nel 2017, indicare in quale percentuale essi si distribuiscono approssimativamente nei territori indicati in tabella:

	Comuni limitrofi* (mercato locale)	Regione (se diversa dai comuni limitrofi)	Italia (mercato nazionale)	Estero
Beni intermedi acquistati				
Servizi acquistati				
Beni/servizi venduti				

* per comuni limitrofi/mercato locale intendiamo i comuni di Castelfiorentino, Certaldo, Gambassi Terme, Montaione, Barberino Valdelsa, Tavarnelle Val di Pesa, Casole d'Elsa, Castellina in Chianti, Colle di Valdelsa, Poggibonsi, Radicondoli, San Gimignano, San Casciano in Val di Pesa, Monteriggioni

2.1b Con riferimento alle vendite e agli approvvigionamenti sui mercati esteri si indichi il peso % delle seguenti aree:

	Beni intermedi acquistati	Servizi acquistati	Beni/servizi venduti
Area Euro			
Altri Paesi UE			
Europa non UE			
Cina			
India			
Altri Paesi asiatici			
Nord America			
Centro/Sud America			
Altro			

2.2 Mediamente, le relazioni con i clienti/fornitori nel mercato locale per la sua impresa sono:

		Stabili	Facilmente sostituibili nel mercato locale	Facilmente sostituibili nel resto della Toscana	Facilmente sostituibili altrove
Fornitori	Beni intermedi acquistati				
	Servizi acquistati	Sì/No		Sì/No	Sì/No
Clienti	Beni/servizi venduti				

2.3 Mediamente, le relazioni con i clienti/fornitori nel mercato regionale (diverso da quello locale) sono:

		Stabili	Facilmente sostituibili nel mercato locale	Facilmente sostituibili nel resto della Toscana	Facilmente sostituibili altrove
Fornitori	Beni intermedi acquistati				
	Servizi acquistati	Sì/No		Sì/No	Sì/No
Clienti	Beni/servizi venduti				

2.4 Mediamente, le relazioni con i clienti/fornitori nel mercato nazionale sono:

		Stabili	Facilmente sostituibili nel mercato locale	Facilmente sostituibili nel resto della Toscana	Facilmente sostituibili altrove
Fornitori	Beni intermedi acquistati				
	Servizi acquistati	Sì/No		Sì/No	Sì/No
Clienti	Beni/servizi venduti				

2.5a Mediamente, le relazioni con i clienti/fornitori nei mercati UE sono:

		Stabili	Facilmente sostituibili nel mercato locale	Facilmente sostituibili nel resto della Toscana	Facilmente sostituibili altrove
Fornitori	Beni intermedi acquistati				
	Servizi acquistati	Sì/No		Sì/No	Sì/No
Clienti	Beni/servizi venduti				

2.5b Mediamente, le relazioni con i clienti/fornitori negli altri mercati esteri sono:

		Stabili	Facilmente sostituibili nel mercato locale	Facilmente sostituibili nel resto della Toscana	Facilmente sostituibili altrove
Fornitori	Beni intermedi acquistati				
	Servizi acquistati	Sì/No		Sì/No	Sì/No
Clienti	Beni/servizi venduti				

2.6 Quali sono le dimensioni lungo le quali si gioca la competizione sui mercati esteri in cui la sua impresa opera o vorrebbe operare in futuro? (massimo tre risposte)

- a. prezzi dei prodotti/servizi
- b. qualità dei prodotti/servizi
- c. flessibilità produttiva al variare della domanda

- d. offerta diversificata di prodotti/servizi
- e. introduzione di nuovi/migliorati prodotti servizi
- f. prossimità ai mercati di destinazione

2.7 Per le vendite realizzate all'estero l'impresa (possibili più risposte):

- a. Effettua una vendita diretta senza intermediari
- b. Ha una propria rete di vendita all'estero
- c. Si serve di vettori specializzati nei paesi di destinazione
- d. Si appoggia alla grande distribuzione
- e. Altro: specificare

2.8 Quali sono i principali ostacoli alla crescita dell'export dell'impresa? (massimo tre risposte)

- a. infrastrutture carenti a livello locale e nazionale
- b. infrastrutturale carenti nei mercati di destinazione
- c. difficoltà nell'accesso al credito
- d. ridotte dimensioni aziendali rispetto alla scala ottimale
- e. difficoltà tecniche nel soddisfare gli standard relativi a specifici mercati
- f. burocrazia nel paese di origine
- g. burocrazia nei mercati di destinazione
- h. presenza di dazi
- i. mancanza di accordi bilaterali statali
- l. incidenza dei costi di trasporto

2.9 Indicare le motivazioni principali della decisione di svolgere parte dell'attività produttiva all'estero (sia attraverso investimenti diretti che mediante contratti/accordi con altri soggetti) per area di destinazione (sono possibili più risposte)

	Area euro	Altri Paesi UE	Europa non UE	Cina	India	Altri Paesi asiatici	Nord America	Centro/Sud America	Altro
Contenimento dei costi del lavoro									
Contenimento di altri costi									
Accesso a nuovi mercati									
Decisione strategica presa dalla capogruppo (se presente)									
Seguire strategie/esempi di clienti o concorrenti									
Ragioni fiscali o incentivi finanziari									
Altro									

2.10 Per promuovere l'impresa sui mercati esteri sono attive collaborazioni con altre imprese attive nei comuni limitrofi (sul mercato locale) (possibili più risposte)

- a. No
- b. Sì, joint venture
- c. Sì, reti di imprese
- d. Sì, consorzi
- e. Sì, collaborazioni informali
- f. Altro, specificare:.....

2.11 Indicare, per area geografica, da quali enti l'impresa ha ricevuto assistenza per l'internazionalizzazione (sono possibili più risposte)

	Enti pubblici italiani	Organizzazioni private italiane	In particolare Confindustria (Toscana Sud)	Enti pubblici esteri	Organizzazioni private estere
Area euro					
Altri Paesi UE					
Europa non UE					
Cina					
India					
Altri Paesi asiatici					
Nord America					
Centro/Sud America					
Altro					

2.12 Rispetto agli acquisti nei comuni limitrofi (nel mercato locale*) quanto contano le seguenti dimensioni?

(valutazione da 0 a 3 in cui 0: per niente; 1: poco; 2: abbastanza; 3: molto)

Prossimità	Competitività di prezzo	Rapporto consolidato	Rispetto tempi	Rispetto standard qualità	Altro (specificare)

2.13 Rispetto agli acquisti fuori dai comuni limitrofi (dal mercato locale*) quanto contano le seguenti dimensioni?

(valutazione da 0 a 3 in cui 0: per niente; 1: poco; 2: abbastanza; 3: molto)

Insufficiente produzione in Toscana	Competitività di prezzo	Rapporto consolidato	Rispetto tempi	Rispetto standard qualità	Altro (specificare)

2.14 Nei comuni limitrofi (nel mercato locale) sono presenti:(possibili più risposte)

- a. Una quota rilevante delle materie prime da voi utilizzate []
- b. Una quota rilevante dei semilavorati da voi utilizzati []
- c. Una quota rilevante di fornitori di macchinari, *hardware*, *software* []
- d. Una quota rilevante dei servizi da voi acquistati []
- e. Una quota rilevante dei vostri clienti []
- f. Un livello elevato di *know how* (istituti di ricerca, lavoratori potenziali, tradizione produttiva) coerente con la vostra attività []

2.15 In riferimento alla situazione di oggi e alla filiera di cui fa parte, come valuta nei comuni limitrofi (nel mercato locale)

(0: livello basso; 1: livello medio-basso; 2: livello medio-alto; 3: livello alto):

- a. La qualità della forza lavoro [...]
- b. La qualità dei fornitori [...]
- c. La qualità degli istituti di ricerca (pubblica o privata) [...]
- d. La qualità della vita sul territorio [...]
- e. La qualità delle istituzioni formative (scuole, università, agenzie formative) [...]
- f. La qualità del governo locale (comuni, regione) [...]
- g. La qualità delle associazioni datoriali [...]
- h. La qualità delle associazioni sindacali [...]
- i. La qualità delle infrastrutture [...]

2.16 Pensando ai comuni limitrofi (al mercato locale), la prego di indicare il grado di accordo con le seguenti affermazioni

(valutazione da 0 a 3 in cui 0: per niente; 1: poco; 2: abbastanza; 3: molto):

- a. Non è un problema ottenere credito dalle banche [....]
- b. Non è un problema ottenere credito commerciale dai fornitori locali [....]
- c. I clienti locali pagano nei tempi stabiliti [....]
- d. Non è un problema ottenere permessi legati all'ampliamento/miglioramento dell'attività [...]
- e. Le relazioni sindacali interne all'impresa sono cooperative [...]
- f. Le relazioni con le categorie datoriali sono fruttuose [...]
- g. L'interlocuzione con le istituzioni è proficua [...]
- h. È relativamente facile sostituire fornitori di beni e servizi [...]
- i. È relativamente facile trovare nuovi dipendenti [...]
- l. Essere un imprenditore è motivo di approvazione sociale [...]
- m. Le imprese private sono considerate un patrimonio di tutta la comunità [...]

INDUSTRIA 4.0 E INNOVAZIONE

3.1 Adesso le elencherò una serie di investimenti relativi al paradigma "Industria 4.0". Potrebbe indicarmi se la sua impresa ha investito o investirà nei seguenti ambiti nei periodi sotto-indicati?

	2009-2014	2015-2017	2018-2020	Non so/ Non conosco
Tecnologie per l'automazione (robot, impianti ecc.)				
Tecnologie per la comunicazione tra elementi che fanno parte dell'azienda (protocolli di comunicazione ecc.)				
Tecnologie per rendere i dati usufruibili (sensori, ecc.)				
Tecnologie per l'analisi dei dati disponibili				
Tecnologie per la previsione degli eventi futuri sulla base dei dati disponibili (es. manutenzione predittiva)				
Tecnologie per l'apprendimento automatico (machine learning)				
Acquisizione di nuove competenze digitali (assunzione o formazione)				
Esplorazione di nuovi modelli di business legati alle nuove tecnologie				

3.2 Rispetto agli ambiti nei quali l'impresa ha investito, le azioni sono state accompagnate da: (possibili più risposte)

- a. Acquisizione di nuovo personale []
- b. Riqualificazione del personale esistente []
- c. Acquisizione di servizi qualificati all'esterno []
- d. Trasformazioni nell'organizzazione del lavoro []
- e. Altro []
specificare

3.3 Pensando alle sfide future, per la sua impresa: (possibili più risposte)

- a. Le figure professionali strategiche rimangono quelle di 5 anni fa []
- b. Le figure professionali strategiche rimangono quelle di 5 anni fa ma devono essere aggiornate le loro competenze (digitali, tecniche-tradizionali, di base, soft) []
- c. Le figure professionali strategiche sono in parte cambiate: suppliremo con nuove assunzioni
Indicare le principali []
- d. Le figure professionali strategiche sono in parte cambiate: riconvertiremo figure professionali presenti in azienda
Indicare le principali []

3.4 Rispetto ai propri fabbisogni di competenze, ritiene il livello di formazione dei giovani in cerca di lavoro adeguato?

- a. No
- b. Sì

3.5 Pensando alle consulenze/collaborazioni strategiche di cui l'azienda avrà bisogno per rispondere alle sfide future, la sua impresa: (possibili più risposte)

- a. Utilizzerà comunque lo stesso tipo di consulenze/collaborazioni di 5 anni fa
- b. Utilizzerà nuove consulenze/collaborazioni non connesse al processo di digitalizzazione e upgrading tecnologico
- c. Utilizzerà nuove consulenze/collaborazioni connesse al processo di digitalizzazione e upgrading tecnologico
- d. Nessuna delle precedenti