

IL DISTRETTO PRATESE: BREVE SINTESI DELLA SUA EVOLUZIONE



Prato centro tessile-moda e archetipo del modello produttivo distrettuale

Prato è una di quelle aree territoriali del Nord-Est-Centro del paese (della cosiddetta "Terza Italia") che ha saputo mettere a frutto competenze produttive artigianali sedimentate nei secoli all'interno di un particolare ambiente sociale e culturale in una prospettiva di intenso sviluppo industriale endogeno. Preso l'avvio tra ottocento e novecento, l'industrializzazione ha subito una sensibile accelerazione nel secondo dopoguerra per poi trovare la propria definitiva affermazione a partire dagli anni '70 del secolo scorso.

Uno sviluppo che ne ha fatto il più importante centro tessile-moda europeo e il modello più compiuto - si potrebbe dire archetipico - di quella particolare forma organizzativa della produzione che è il distretto industriale. Tratto caratteristico

dei distretti industriali, e quindi anche di Prato, è l'elevata divisione e specializzazione del lavoro tra piccole imprese; tale segmentazione trova ricomposizione all'interno di un mercato locale "culturalmente e socialmente costruito" che fonda la propria competitività su economie esterne territoriali piuttosto che su economie interne a livello di singola impresa.

Nella storia dell'affermazione dell'industria tessile pratese si sono concatenati e parzialmente sovrapposti diversi "modelli competitivi" (in termini di organizzazione/prodotti/mercati), in una trama evolutiva solo esteriormente lineare ma in realtà segnata da significative discontinuità, passaggi e complessi riadattamenti dinamici.

Questi "modelli competitivi" si sono affermati in funzione di processi di adattamento al mutare delle condizioni esterne ma anche in funzione della capacità del sistema locale di generare elevata varianza e innovazione nei percorsi imprenditoriali e quindi di offrire adeguato materiale per i processi di selezione concorrenziale e di cambiamento evolutivo.



Interno di un'antica fabbrica

La storia - il decollo e il consolidamento industriale

La specializzazione di Prato nelle produzioni tessili risale al XII secolo quando le produzioni di panni erano regolate dalla corporazione dell'Arte della Lana. La decadenza politica ed economica dell'Italia nel XVI e del XVII secolo segnò una caduta delle attività tessili che si ripresero negli ultimi anni del Settecento con la produzione di berretti di maglia esportati nei mercati arabi.

Il decollo industriale di Prato prende avvio alla fine dell'800 con l'affermarsi di dinamiche di meccanizzazione (per le quali è fondamentale il contributo di un geniale inventore pratese, Giovan Battista Mazzoni) e di intensificazione "capitalistica" dei processi produttivi tessili che ne favoriscono la concentrazione. Al *take-off* contribuiscono anche capitali stranieri come quelli delle famiglie austriache Koessler e Mayer che daranno vita ad una azienda che attraverserà molti decenni della vita del distretto e che resterà fissata nell'immaginario collettivo dei pratesi, proprio per le sue inusitate dimensioni, come il "Fabbricone".

Al decollo contribuirà in modo significativo anche il vantaggio di costo sulle produzioni laniere cardate dovuto al progressivo consolidarsi della attività di produzione di lane meccaniche ottenute dal riciclaggio degli abiti usati e dei ritagli di confezione (i cosiddetti "stracci"): un altro tratto che caratterizzerà per decenni l'immagine esterna e interna della città.

In realtà fino alla seconda guerra mondiale si affermano sostanzialmente due circuiti produttivi: quello della grande (grande per Prato) impresa verticalmente integrata con produzioni standardizzate perlopiù di basso livello (plaids, coperte militari, etc.) orientate all'export su mercati poveri (Africa, India...); quello delle squadre di imprese con lavorazioni di fase con una produzione più orientata ai mercati dell'abbigliamento.

Nel momento in cui, nel dopoguerra e all'inizio degli anni '50, verranno repentinamente



Cernita "stracci"

meno gli sbocchi per le produzioni povere e standardizzate (i mercati dell'India, Africa, etc.) si registrerà una rapida disintegrazione delle grandi imprese verticalizzate. In realtà quello che si afferma e diffonde in modo rapido e totalizzante, non è tanto un decentramento "dipendente" della produzione ma un originale sistema organizzativo largamente fondato su una pervasiva divisione del lavoro tra piccole imprese (il "distretto industriale"). Emergono in modo compiuto le figure "centrali" e dinamiche di questo sistema: l'impresa terzista orientata alla produzione e l'impresa finale orientata alla progettazione del prodotto, alla organizzazione delle connessioni produttive, alla commercializzazione.

L'affermarsi di questo modello pienamente distrettuale resta compatibile anche con molte delle produzioni precedenti ma si dimostra soprattutto coerente con il nuovo profilo dei mercati. Il sentiero produttivo centrale dell'area continua ad essere quello laniero cardato fondato prevalentemente sul riciclato. Tuttavia a rendere questo prodotto allo stesso tempo assai competitivo e coerente con le necessità di tessuti più leggeri proveniente dal mondo dell'abbigliamento contribuisce una innovazione di fondamentale importanza che consentirà

di ottenere filati con titoli sensibilmente più fini: l'adozione del nylon - il cosiddetto "rinforzo" - in mista con la lana.

Questa innovazione consentirà di consolidare le produzioni pratesi nel segmento dell'abbigliamento (con un ventaglio assai maggiore di disegni, colori, effetti...) e offrirà il carburante per un rapido processo di sviluppo che troverà nell'area un ambiente congruente in termini di competenze, disposizione all'imprenditorialità e al rischio, capitali (anche grazie all'azione della banca locale), linguaggi, livelli di cooperazione e fiducia tra attori.

La storia - l'affermarsi del distretto tessile-moda

E', tuttavia, soprattutto a partire dagli anni '70 che avviene la piena affermazione dell'area. L'affermarsi del fenomeno "moda" a livello di massa, collegato alla crescita dei redditi e alla rivoluzione dei costumi di quegli anni, introdurrà infatti una cesura storica sui mercati dell'abbigliamento (e non solo) con una domanda di articoli sempre più frammentata, differenziata, instabile, stagionale.



Tessuti lanieri

Queste variabili introducono elementi dirompenti nella organizzazione della filiera imponendo strutture flessibili, pronte, leggere. Il distretto realizzerà con queste nuove condizioni un *good matching*, un "accoppiamento strutturale" che ne determinerà un balzo in avanti sorprendente in un panorama che, a livello europeo ma anche nazionale non distrettuale (con altri gli distretti, comunque, meno performanti), vede l'industria tessile contrarsi sensibilmente.



Filatura

Prato opera, quindi, in questi anni un cambiamento di fondo della propria competenza: da distretto tessile laniero (*product oriented*) a distretto tessile della moda (*market oriented*). Questo ri-orientamento della propria identità competitiva in termini di "bisogni soddisfatti" produce il risultato

di aprire la strada ad un significativo ampliamento del ventaglio dei prodotti e delle tecnologie di processo. Proprio negli anni '70 infatti vengono esplorate e si sviluppano, spesso pioniericamente, altre microfiliere tessili (filati pettinati fantasia per maglieria, jersey, pellicette, spalmati, floccati...) così come si allarga lo spettro delle competenze nel trattare fibre non laniera, naturali o *man-made*.

Il mondo della moda (i protagonisti mondiali del *prêt-à-porter*, i confezionisti con marchi industriali, i grandi retailer industriali) chiederà da allora a Prato



Garzatura con metodi naturali per fibre nobili

quello che Prato saprà dare più delle altre aree tessili: un continuo rinnovo di collezioni di grande ampiezza e creatività e la capacità di rispondere a richieste di servizio sempre più complesse.

La seconda metà degli anni '80 si presenta come un periodo generalmente difficile. Il distretto ha dovuto soprattutto smaltire l'eccesso di investimenti in produzioni laniere cardate realizzato nei decenni precedenti, visto che il mercato di queste tipologie si contrae repentinamente. Vengono perduti in questo periodo il 28% degli



Impianti di filatura cardata



Tessuti in lavorazione in una tintoria

addetti e il 37% delle aziende. Una crisi che sarà metabolizzata dal sistema locale nel corso degli anni '90 grazie all'ispessimento delle funzioni terziarie (con il rapido incremento del settore dei servizi alle imprese), ma soprattutto al riposizionamento verso produzioni a maggior valore aggiunto e al procedere della differenziazione dell'offerta (ad es. pile, ciniglia...). In questi anni, grazie anche alla svalutazione della lira e ad una congiuntura internazionale favorevole (soprattutto dal '93 in poi), il distretto procede a imponenti investimenti produttivi con un significativo potenziamento della fase della nobilitazione, che diventa un segmento sempre più

importante della filiera locale con dimensioni di impresa sensibilmente superiori alla media.

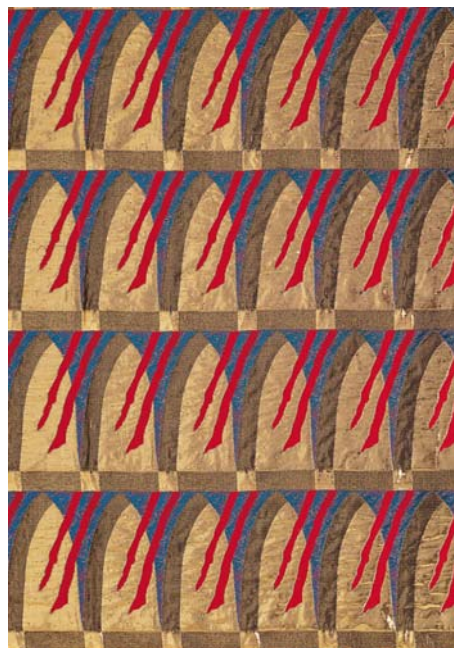
Il motore dell'area pratese negli anni '90 resta quindi il tessile. Il confronto tra i censimenti del 1991 e del 2001 consente di apprezzare l'assoluta centralità che il settore continua a mantenere all'interno del sistema economico pratese: 48.098 addetti alle imprese tessile e abbigliamento presenti nel 2001 a fronte dei 50.333 del 1991. Un dato in parziale contrasto con l'andamento sensibilmente peggiore a livello nazionale e anche nelle altre aree a forte vocazione tessile. Alla fine degli anni '90 il distretto pratese si presentava quindi come un'area assai vitale dal punto di vista competitivo e in buon assetto di marcia, con una importante crescita del terziario, con significative esperienze di diversificazione produttiva anche in settori correlati al tessile come il meccanotessile.

Il passaggio e le trasformazioni del nuovo millennio

Con il 2001 questo quadro si è bruscamente invertito per ragioni congiunturali che si sono saldate e sono andate ad accelerare un intreccio di mutamenti strutturali che stanno riplasmando il volto del tessile-abbigliamento a livello globale.

Sul piano congiunturale deve essere sottolineato:

- il vuoto di domanda dovuto ad una delle più lunghe fasi di stagnazione/recessione del dopoguerra che ha particolarmente colpito i mercati geografici



Particolare della stoffa donata da Prato per il piviale di Papa Giovanni Paolo II in occasione del Giubileo del 2000

- (Germania *in primis*) e i segmenti di mercato di riferimento (i consumi medi/medio-alti);
- la brusca caduta del dollaro rispetto all'euro (e delle valute collegate, *renmimbi* in primo luogo) che ha schermato i mercati potenzialmente più dinamici e ha conferito ulteriori, potenti, munizioni ai *competitors* extraeuropei per attaccare le posizioni dei produttori italiani.

Sul piano strutturale i perni fondamentali dei mutamenti in corso appaiono essere:

- un ruolo sempre più forte delle reti di distribuzione e dei marchi con conseguenti processi di concentrazione degli operatori, estensione internazionale del loro raggio d'azione e spostamento a valle dei processi di generazione del "valore" e quindi del potere economico all'interno delle *supply chains*;
- una integrazione internazionale sempre più intensa delle economie emergenti dotate di elevate e crescenti capacità manifatturiere (non solo nel tessile-abbigliamento!) e grandi vantaggi in termini di costo dei fattori (anche in relazione a situazioni di competizione "illegale e/o asimmetrica");
- l'interagire delle due precedenti dinamiche, con i grandi retailer/confezionisti indotti ad adottare sempre di più strategie di delocalizzazione/approvvigionamento su scala globale alla ricerca di tutte le opportunità per la compressione dei costi; parallelamente, con l'affermarsi di strategie di delocalizzazione degli operatori tessili alla ricerca anch'essi dei migliori fattori di costo e della vicinanza logistica con i luoghi della confezione.

In questo drammatico contesto l'industria tessile pratese ha subito un forte ridimensionamento in termini di imprese, addetti, fatturato, export, valore aggiunto, all'interno di un processo di selezione e di riposizionamento competitivo che le imprese si stanno sforzando di porre in atto.

Le trasformazioni sociali: l'ondata migratoria cinese dalla seconda metà degli anni '90

La crescita dell'economia pratese negli anni successivi al secondo dopoguerra ha espresso una "domanda di lavoro" e, più in generale, prodotto opportunità di impiego che non hanno potuto essere soddisfatte con l'esclusivo ricorso all'offerta della popolazione residente. Prato è stata, quindi, un grande magnete che ha attivato flussi di immigrazione a raggi diversi nel corso dei passati decenni. Flussi che ne hanno fatto, con una progressione impressionante, la terza città dell'Italia centrale e che hanno prodotto una urbanizzazione ininterrotta della piana tra Firenze e Pistoia.



I cinesi a Prato

Fino agli anni '60 il principale contributo alla saturazione delle opportunità di impiego espresse dalla crescita dell'economia pratese è venuto dalla immigrazione a medio raggio proveniente, prevalentemente, dalle campagne e dai piccoli paesi della Toscana. A quel flusso si è venuto sommando, fino a diventare maggioritario nel corso degli anni '70, quello degli immigrati dal meridione d'Italia. Piccoli paesi del Mezzogiorno si sono trasferiti quasi per intero a Prato mantenendo per anni un peculiare senso di identità, anche in virtù di insediamenti concentrati in particolari porzioni del

territorio cittadino. Non è un caso che Prato sia stata spesso paragonata a Torino, con maggiori capacità, tuttavia, di accoglienza, di integrazione e di mobilità sociale.

Nel corso degli anni '80, il progressivo esaurirsi della immigrazione meridionale e l'ulteriore restringersi del grado di copertura della parte bassa del mercato del lavoro da parte dei pratesi, hanno aperto la strada - sia pure in una situazione di crescita rallentata dell'economia locale e di contrazione dell'occupazione manifatturiera - alla immigrazione extracomunitaria. Una immigrazione che ha interessato un fronte molto ampio di nazionalità - oggi oltre cento - ma che, nel corso degli anni '90, ha visto imporsi come assolutamente predominante l'etnia cinese. L'irrompere della "globalizzazione in casa", di culture, religioni, abitudini, lingue diverse, ha introdotto un elemento di forte novità nelle società relativamente omogenee della provincia italiana e ha posto problemi a cui le stesse, nelle loro varie componenti, non erano abituate. Nel caso di Prato, tuttavia, solo l'immigrazione extracomunitaria "non cinese" (nord-africana, est-europea, pakistana...) ha corrisposto ai canoni classici (operai manifatturieri, edilizia, badanti...) che, negli stessi anni, si sono manifestati in tante altre aree del nostro paese. L'immigrazione cinese si è realizzata con caratteri del tutto peculiari sia quantitativi che qualitativi ed è andata, in modo apparentemente paradossale, accelerando negli anni (post-2001) delle forti difficoltà dell'economia tessile pratese.

I cinesi non hanno, salvo casi molto rari, assunto la posizione di lavoratori dipendenti in imprese con titolari italiani. Sono andati a costituire un tessuto ampio e crescente di piccole e piccolissime imprese nel settore della maglieria e della confezione pronto moda con una vita media estremamente ridotta; imprese che hanno assunto loro connazionali (salvo, in pochissime imprese più strutturate, quadri italiani).

Nel corso degli anni, i cinesi hanno anche mostrato una tendenza ad una sorta di "integrazione verticale etnica" con l'acquisizione di imprese terziste rispetto alla attività di confezione (tintorie e trattamenti capo) e in generale di fornitura (ad es. accessori) o servizio alle loro imprese (consulenza, informatica...) e di servizio alla loro comunità (commercio, servizi alla persona...).



Veduta di un'area industriale

Si è quindi andato configurando nel tempo una sorta di "distretto parallelo" che ha trovato gli spazi fisici (ideali: mixité, piccoli capannoni...) per insediare le proprie attività nel progressivo ritirarsi delle attività tessili pratesi e alcuni presupposti giuridici per alimentarsi nei meccanismi delle leggi sull'immigrazione. Una ampia parte della presenza cinese si è configurata e si configura, comunque, come irregolare; ciò anche a causa della insufficiente attenzione - prima - e scarsa capacità di controllo - poi - delle autorità preposte.

Quindi, in un processo tipicamente auto-rinforzante, legato anche alla comune radice regionale di provenienza, i numeri dell'espansione locale della comunità e dell'imprenditoria cinese hanno raggiunto livelli impressionanti segnando davvero profondamente, nel volgere di pochissimi anni, i tratti - linguistici, culturali, fisici - di vasti ambiti del territorio pratese.

Pochi numeri testimoniano l'entità del fenomeno. Secondo gli ultimi dati disponibili, il 10,7% dei residenti nella provincia di Prato è costituito da stranieri: la percentuale più alta fra le province italiane; il Comune di Prato tocca il 12% di residenti stranieri contro una media italiana del 5,0% e contro il 7,6% e 7,3% di Lombardia e Veneto (le due regioni italiane che contano il maggior numero di stranieri). Nel 1990 si contavano 169 cinesi residenti nel Comune di Prato: all'inizio del 2007 ne risultavano iscritti all'anagrafe 10.077. Nel marzo 2007 erano attive 3.177



Laboratorio dell'Istituto Buzzi

imprese con titolare cinese, regolarmente iscritte alla Camera di Commercio di Prato: sono aumentate del 65% in meno di 4 anni. I dati esposti sono straordinari pur essendo riferiti ai soli cinesi "residenti regolari". Se a essi si vanno ad aggiungere i presenti in città con permesso di soggiorno, Prato supera, in valore assoluto, tutte le altre province italiane, Milano compresa. I dati della stessa Prefettura parlano di oltre 25.000 cinesi: la seconda comunità cinese in Europa dopo Parigi.

La situazione non ha davvero eguali, né sul piano qualitativo né sul piano delle proporzioni quantitative e ha la potenzialità di produrre effetti dirompenti anche in una città, com'è Prato, storicamente e socialmente ben allenata all'immigrazione e all'integrazione.

Le sfide davanti al distretto

La vera sfida del distretto pratese, come distretto tessile, di questi e dei prossimi anni è legata alla capacità di trasformare ulteriormente i propri assetti in funzione dei profondi mutamenti strutturali di cui si è fatto cenno nelle righe precedenti.

Alcuni orizzonti strategici che appaiono meno insidiabili dai nuovi *competitors* sembrano del resto ad elevata coerenza con il patrimonio di competenze e di capacità organizzative storicamente sedimentati dalle imprese pratesi:

- la capacità di proporre creatività continua e una grande velocità nei tempi di risposta al mercato sembrano coerenti con mercati finali che hanno bisogno di stimoli continui e con una *supply chain* che ha necessità di accorciare sempre di più i tempi fra ideazione e produzione anche per minimizzare i rischi di invenduto
- la capacità di proporre articoli di alta qualità e ad elevato contenuto moda sembra coerente con la domanda di segmenti di mercato che, al di là dei cicli e dei nervosismi delle fasi congiunturali, appaiono in progressiva crescita
- il know-how e il patrimonio di impianti storicamente accumulato sulle produzioni lanierie cardate non sembra dover essere particolarmente insidiato dai nuovi *competitors* data la modesta rilevanza complessiva di queste produzioni che rappresentano percentuali minime della lavorazione globale di fibre (la lana, in generale, rappresenta il 3% della produzione mondiale di fibre).



Interno di una rifinizione

La capacità di confrontarsi con questi orizzonti strategici dipende anche da determinanti endogene al sistema locale e cioè dalla capacità di adottare strategie adeguate non solo da parte delle imprese ma anche della "comunità distrettuale" complessivamente intesa.

Particolarmente critiche, per quanto riguarda le imprese, appaiono le aree che attengono:

- all'irrobustimento delle relazioni tra imprese della filiera (imprese finali/imprese di subfornitura) con la necessità di una maggiore propensione a rapporti cooperativi a lungo termine magari maggiormente cementati da legami *equity*
- ad una più forte capacità di presidio dei mercati con reti distributive a controllo diretto
- all'acquisizione di capacità di internazionalizzare gli assetti produttivi laddove se ne presentino i vantaggi
- ad una ulteriore e formalizzata capacità di investire in sviluppo e innovazione dei prodotti così come alla capacità di insistere ancor di più sulla velocizzazione dei processi con più forti impegni di risorse nell'area critica delle ICT

Queste aree di miglioramento si tengono in modo inestricabile con il problema della crescita della capacità organizzativa (che è correlata ma che non si sovrappone immediatamente alla crescita dimensionale) che, in questo senso, può essere considerato un nodo essenziale.

Un'altra questione endogena attiene, più ampiamente, ai meccanismi distrettuali di matrice socio-economica. Il distretto, ci ricorda il massimo studioso dei distretti, il professor Giacomo Becattini, non è solo un aggregato di imprese, è un sistema, una comunità di imprese e di persone: è necessario allora, in particolare, che non si corroda il "crederci" complessivo della comunità distrettuale, la capacità di progettare il nuovo delle sue componenti istituzionali, che non venga meno la fiducia di fondo nell'industria, la voglia di individui e famiglie di provarci, intraprendere, rischiare.

In questo senso, profondamente socio-economico, emerge come centrale anche il tema della presenza e dei rapporti con la comunità cinese; un tema che richiede un impegno e una capacità di governo (anche in termini di risorse e di progetti) molto forte sui due punti cruciali e convergenti della legalità e della piena integrazione sociale e culturale.

La storia del nostro distretto è punteggiata di shock e segnata da profonde trasformazioni: ancora una volta sarà dalla capacità di generare dinamicamente "adattamento e cambiamento" che si deciderà il futuro di Prato - in una prospettiva di evoluzione e non di declino - nell'epoca difficile e contraddittoria della globalizzazione compiuta.

Il distretto pratese oggi: i numeri

Il tessile e abbigliamento pratese*

	2008	2009
Fatturato	4.445	3.872
Esportazioni	2.316	1.906
Imprese	7.490	7.582
Addetti		30.200

* fatturato ed export T&A: stime Area studi Unione Industriale Pratese su dati ISTAT, BvDAida e propri.

Numero imprese: CCIAA di Prato Ufficio Studi.

Addetti: stime Area studi Unione Industriale Pratese.

Immagini e credits:

Museo del Tessuto - www.museodeltessuto.it

Asvaip - www.asvaip.it

Redazione "Wan Li"

Istituto tecnico industriale "T. Buzzzi"