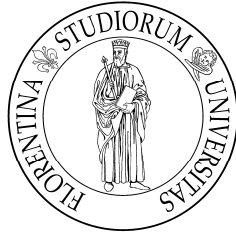




Camera di Commercio
Prato



Università degli Studi di Firenze

Dipartimento di Scienze Aziendali

Osservatorio economico-finanziario sul Sistema Industriale Pratese X Rapporto 2004-2008



SOMMARIO

1. Introduzione
2. I risultati economico-finanziari del distretto Pratese per il 2004-2008
3. Il confronto con gli altri distretti
4. L'analisi dei Best-performer

1. Introduzione

Capire la crisi di oggi guardando i bilanci di oltre un anno fa può sembrare un esercizio inutile. Tuttavia, l'esercizio inutile non è se l'analisi viene condotta in una prospettiva non solo congiunturale ma anche strutturale.

E' questo il senso delle domande che hanno guidato l'esame dei bilanci condotto quest'anno insieme alla Camera di Commercio di Prato e all'Unione Industriale Pratese. Tre sono le domande che ci siamo posti:

- la prima riflette la curiosità di capire se già nel 2008 si sono mostrati i segni di una crisi che avrebbe manifestato tutta la sua virulenza negli anni successivi;
- atteso che in Italia sono attivi più distretti tessili, è poi naturale interrogarsi su come le imprese pratesi si sono comportate rispetto a quelle di altre aree del Paese;
- infine, la domanda che rivela la dimensione più strutturale dell'analisi. Ormai, l'orizzonte temporale coperto dal nostro osservatorio è di oltre dieci anni. E' quindi opportuno chiedersi se nel corso di questo lungo periodo di tempo le formule imprenditoriali delle imprese "migliori" del distretto, quelle che fanno da traino all'economia delle altre, siano cambiate in risposta al mutare delle condizioni dell'ambiente competitivo.

2. I risultati economico-finanziari del distretto Pratese per il 2004-2008

Già nel 2008 i segnali della crisi erano percepibili. Tutti i dati contabili vanno in questa direzione.

A partire dal fatturato che cala decisamente, seguito dal valore aggiunto ([Tavola 1](#)). Dato, quest'ultimo, preoccupante, ma forse rivelatore di una più marcata tendenza delle imprese del distretto a esternalizzare i propri processi produttivi. Una circostanza, questa, confermata dal rapporto fra vendite e investimenti che rivela strutture produttive sicuramente più elastiche.

L'esternalizzazione, se di questo si tratta e non di perdita di qualità del prodotto, non riesce, però, a difendere la redditività che si riduce vistosamente ([Tavola 2](#)). Questo anche a causa di un crescente costo del lavoro per unità di prodotto, da sempre punto debole dell'economia non solo locale ma nazionale ([Tavola 3](#)).

E', dunque, naturale che la redditività operativa nel suo complesso soffra ([Tavola 4](#)), trascinando verso il basso la redditività netta. Ormai, su un Euro di fatturato, all'imprenditore

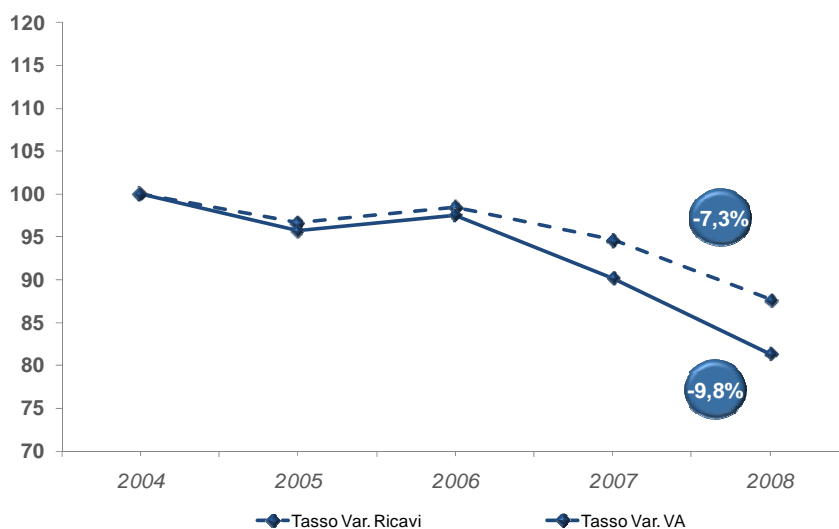
non resta pressoché niente (Tavola 5). Che le cose vadano male lo conferma anche il numero di imprese che chiudono in perdita i loro bilanci; nel 2008 sono il 45% (Tavola 5).

A questo impressionante risultato concorre, oltre alla gestione operativa, il peso degli oneri finanziari che cresce, rispetto all'anno precedente, di circa il 16% (Tavola 6). Per una volta, tuttavia, le imposte non siedono sul banco degli imputati, ma questo non grazie a un alleggerimento della pressione fiscale quanto al tracollo degli imponibili (Tavola 7).

Gli imprenditori sembrano, comunque, ancora attaccati alle loro aziende se è vero che continuano a metterci dentro i loro soldi (Tavola 8). Il grado di patrimonializzazione, infatti, aumenta anche se non cresce in pari misura l'attenzione agli investimenti (Tavola 9).

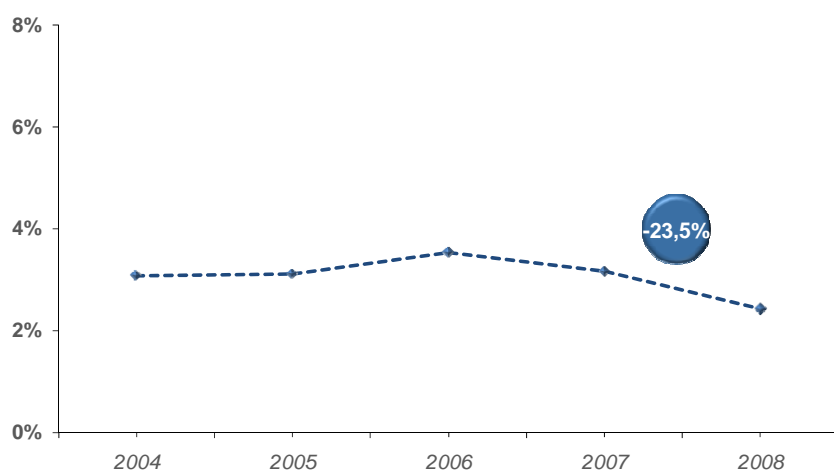
Il quadro complessivo, dunque, è senz'altro nero, anche se non mancano tenui segnali positivi, riflesso di una tenace volontà dell'imprenditoria locale di non arrendersi.

Tavola 1 – L'andamento del fatturato e del valore aggiunto



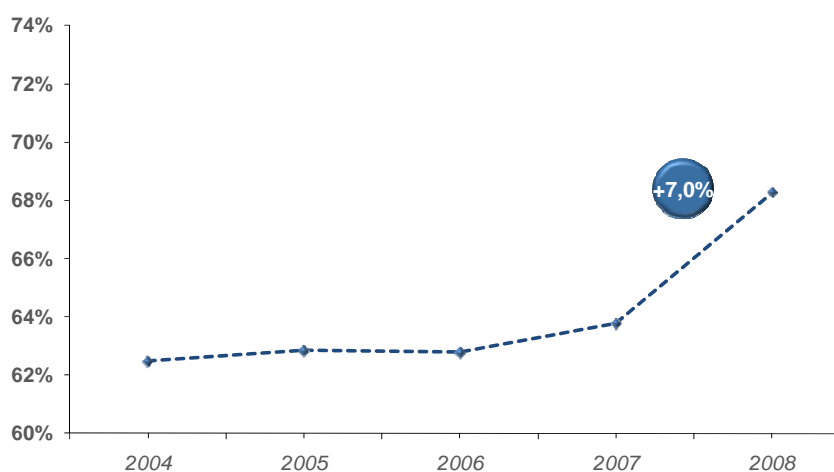
		2004	2005	2006	2007	2008
Fatturato	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	96.65	98.42	94.70	87.74
	Tasso di variazione		-3.35%	1.83%	-3.78%	-7.34%
Valore Aggiunto	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	95.68	97.51	90.17	81.36
	Tasso di variazione		-4.32%	1.91%	-7.52%	-9.77%

Tavola 2 – Redditività delle vendite (ROS)



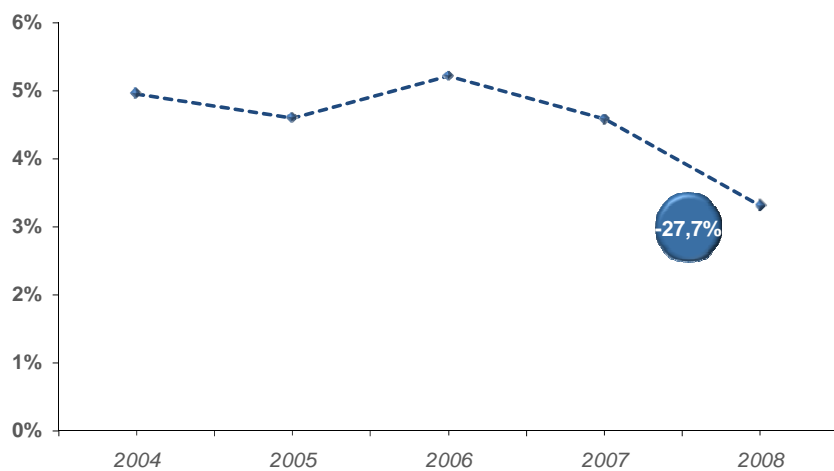
	2004	2005	2006	2007	2008
Margine operativo netto (MON)/Ricavi	3.07%	3.11%	3.53%	3.15%	2.41%
Tasso di variazione		1.21%	13.61%	-10.66%	-23.48%

Tavola 3 – Costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP)



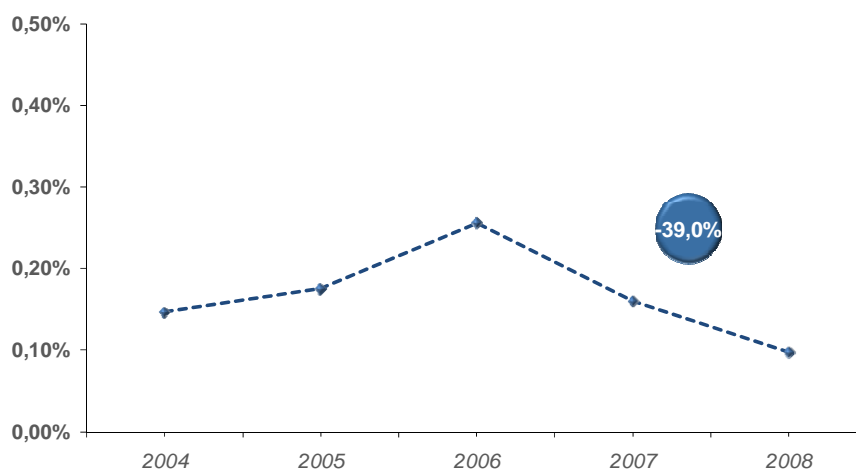
	2004	2005	2006	2007	2008
Costo del lavoro/Valore aggiunto	62.49%	62.86%	62.79%	63.79%	68.25%
Tasso di variazione		0.59%	-0.10%	1.59%	7.00%

Tavola 4 – Redditività operativa



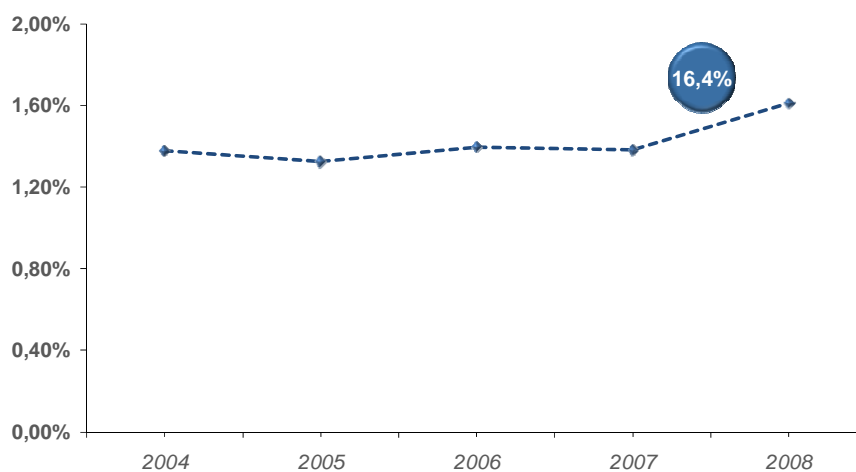
	2004	2005	2006	2007	2008
MON/COIN	4.95%	4.60%	5.21%	4.57%	3.31%
Tasso di variazione		-7.15%	13.37%	-12.27%	-27.66%

Tavola 5 – Utile netto sul fatturato



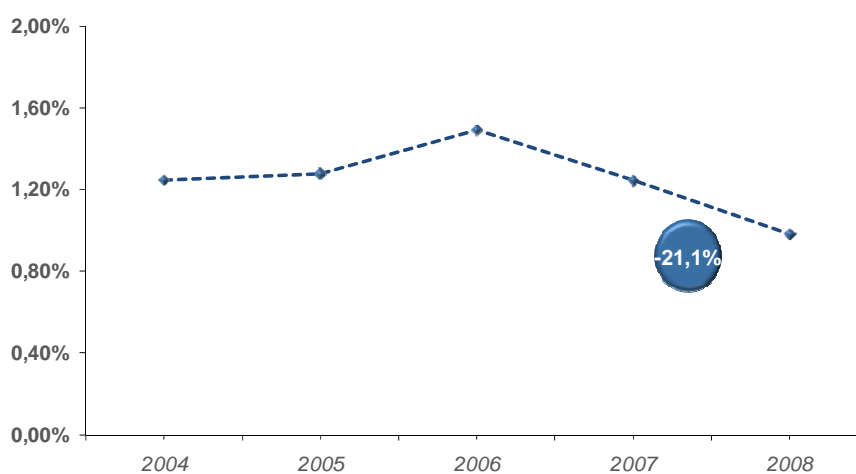
	2004	2005	2006	2007	2008
Utile netto/fatturato	0.15%	0.18%	0.26%	0.16%	0.10%
Tasso di variazione		19.47%	45.94%	-37.40%	-38.89%
Numero di imprese che chiudono in utile	59%	61%	65%	59%	55%

Tavola 6 – Incidenza degli oneri finanziari sul fatturato



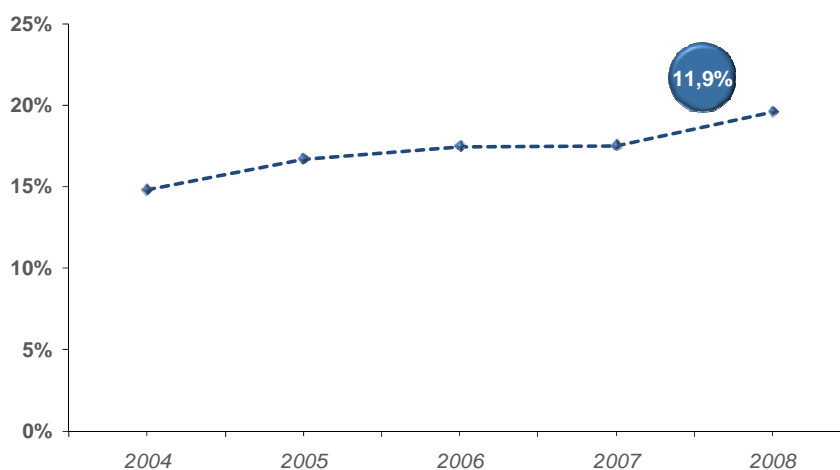
	2004	2005	2006	2007	2008
Oneri finanziari/fatturato	1.38%	1.32%	1.40%	1.38%	1.61%
Tasso di variazione		-3.85%	5.41%	-1.02%	16.36%

Tavola 7 – Incidenza delle imposte sul fatturato



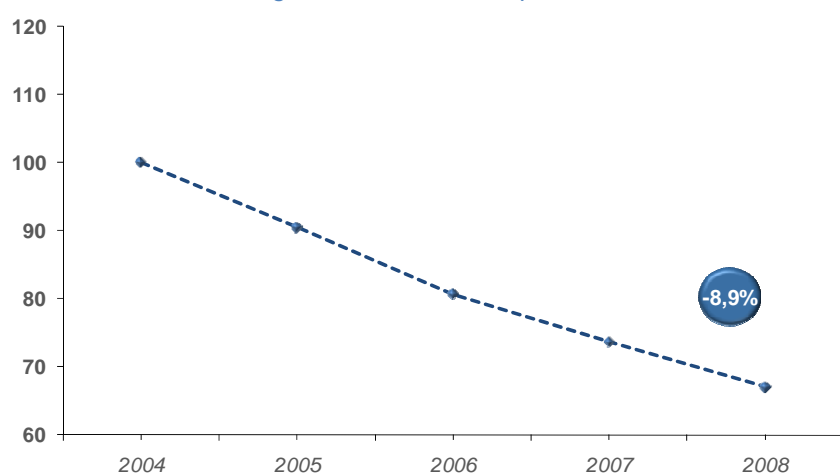
	2004	2005	2006	2007	2008
Imposte/fatturato	1.25%	1.28%	1.49%	1.25%	0.98%
Tasso di variazione		2.58%	16.74%	16.56%	-21.09%

Tavola 8 – Autonomia patrimoniale



	2004	2005	2006	2007	2008
Patrimonio Netto/Totale Passivo	14.80%	16.68%	17.45%	17.48%	19.56%
Tasso di variazione		12.70%	4.58%	0.20%	11.89%

Tavola 9 – L'andamento degli investimenti operativi



	2004	2005	2006	2007	2008
Numero indice a base fissa 2004 a pr	100.00	90.47	80.67	73.64	67.07
Tasso di variazione annuo (t)/(t-1)		-9.53%	-10.83%	-8.71%	-8.93%

3. Il confronto con gli altri distretti

Alla luce di un quadro così allarmante è logico guardare in casa d'altri per vedere se e in che misura anche lì l'avanzare della crisi abbia provocato conseguenze negative sugli assetti reddituali e finanziari delle imprese. I distretti selezionati per il confronto, individuati su base geografica provinciale, sono: Biella; Busto Arsizio; Como, Valsertiana e Vicenza.

Prima di guardare ai bilanci, tuttavia, è opportuno compiere un breve confronto per mettere a fuoco quale sia la morfologia degli altri distretti tessili, morfologia sicuramente molto diversa rispetto a quella di Prato (Tavola 10).

Anche alcuni valori contabili medi, capaci di cogliere l'aspetto dimensionale delle imprese e l'assetto del loro processo produttivo, confermano questa diversità. Pur affermandosi come uno dei distretti più importanti a livello complessivo per la ricchezza prodotta, Prato si differenzia per una struttura molto più frammentata sul territorio: mediamente imprese molto più piccole che altrove. Per fare un esempio, circa lo stesso valore aggiunto viene realizzato nel distretto di Como da poco più di un quinto delle imprese di Prato (Tavola 10).

Tavola 10 – Morfologia dei distretti

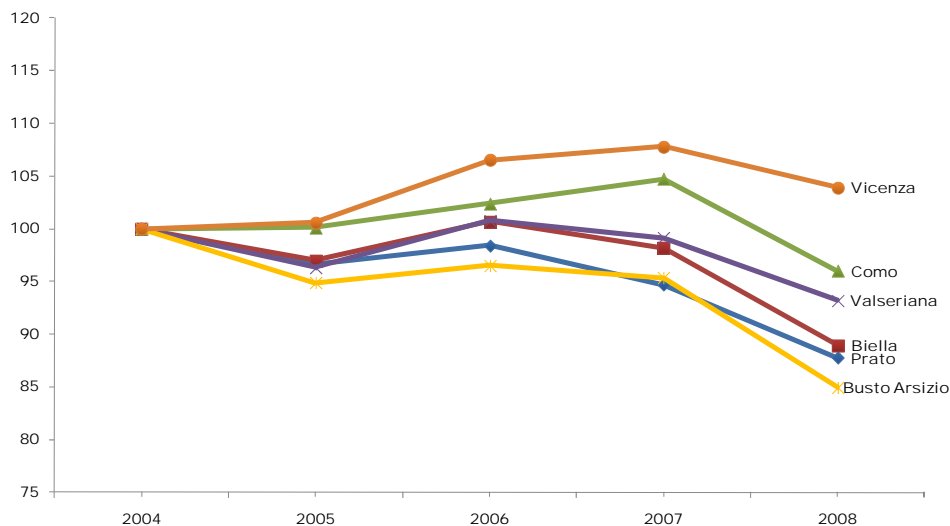
	N.imprese	Fatturato complessivo (mgl)	Fatturato medio unitario (mgl)	Valore agg. complessivo (mgl)	Valore agg. medio unitario (mgl)
Biella	297	2,262,448	7,618	577,224	1,944
Como	526	2,253,887	4,285	598,324	1,137
Valsertiana	373	1,920,836	5,150	360,889	968
Busto Arsizio	564	1,391,715	2,468	333,309	591
Vicenza	388	2,377,051	6,126	508,109	1,310
Prato	1,337	3,325,690	2,487	562,038	420

Tali differenze strutturali si ripercuotono sulle modalità competitive delle imprese e devono essere opportunamente tenute in considerazione in sede di confronto delle prestazioni.

Con questa debita premessa, l'analisi dei risultati contabili evidenzia come la perdita di fatturato sia ovunque evidente. Solo Vicenza sembra reggere l'urto della crisi (Tavola 11). Ma è soprattutto in termini di valore aggiunto che si manifestano le maggiori perdite (Tavola 12). Male anche i margini, solo Vicenza è in leggera controtendenza (Tavola 13). Sul piano della produttività del capitale investito, si afferma invece il primato di Prato, anche se in tutti i distretti è evidente lo sforzo di rendere più leggere le strutture produttive (Tavola 14).

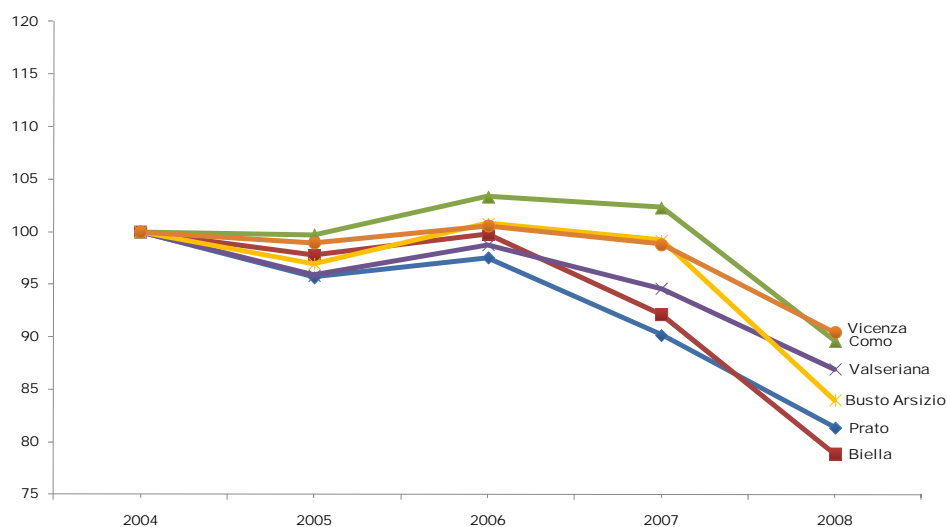
Che alleggerirsi non basti a rilanciare la redditività è, comunque, evidente (Tavola 15). In tutti i distretti aumentano, infatti, le imprese in perdita (Tavola 16).

Tavola 11 – L'andamento del fatturato



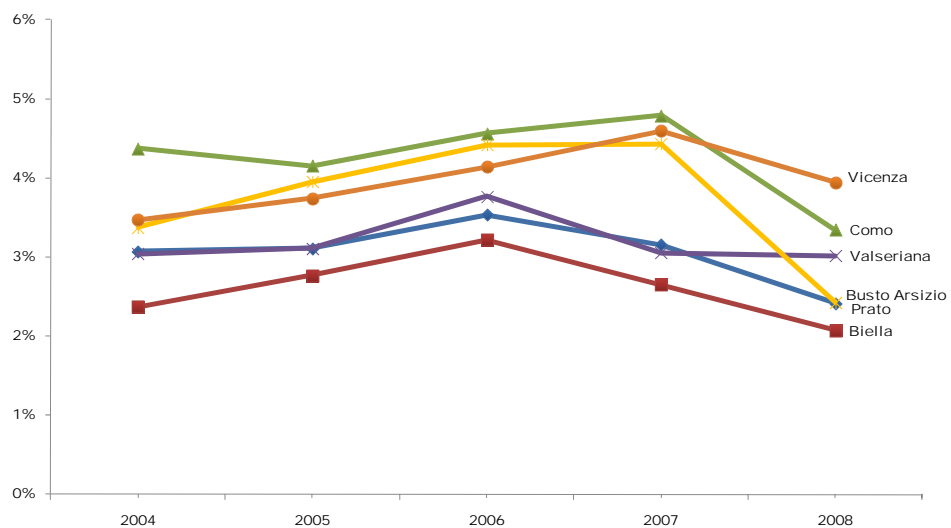
		2004	2005	2006	2007	2008
Biella	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	97.01	100.69	98.17	88.93
	<i>Tasso di variazione</i>		-2.99%	3.79%	-2.50%	-9.41%
Como	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	100.14	102.38	104.71	96.03
	<i>Tasso di variazione</i>		0.14%	2.24%	2.27%	-8.29%
Valsерiana	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	96.34	100.81	99.16	93.22
	<i>Tasso di variazione</i>		-3.66%	4.65%	-1.64%	-5.99%
BustoArsizio	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	94.88	96.51	95.36	84.99
	<i>Tasso di variazione</i>		-5.12%	1.72%	-1.20%	-10.87%
Vicenza	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	100.61	106.50	107.80	103.91
	<i>Tasso di variazione</i>		0.61%	5.86%	1.21%	-3.60%
Prato	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	96.65	98.42	94.70	87.74
	<i>Tasso di variazione</i>		-3%	1.83%	-3.78%	-7.34%

Tavola 12 – L'andamento del valore aggiunto



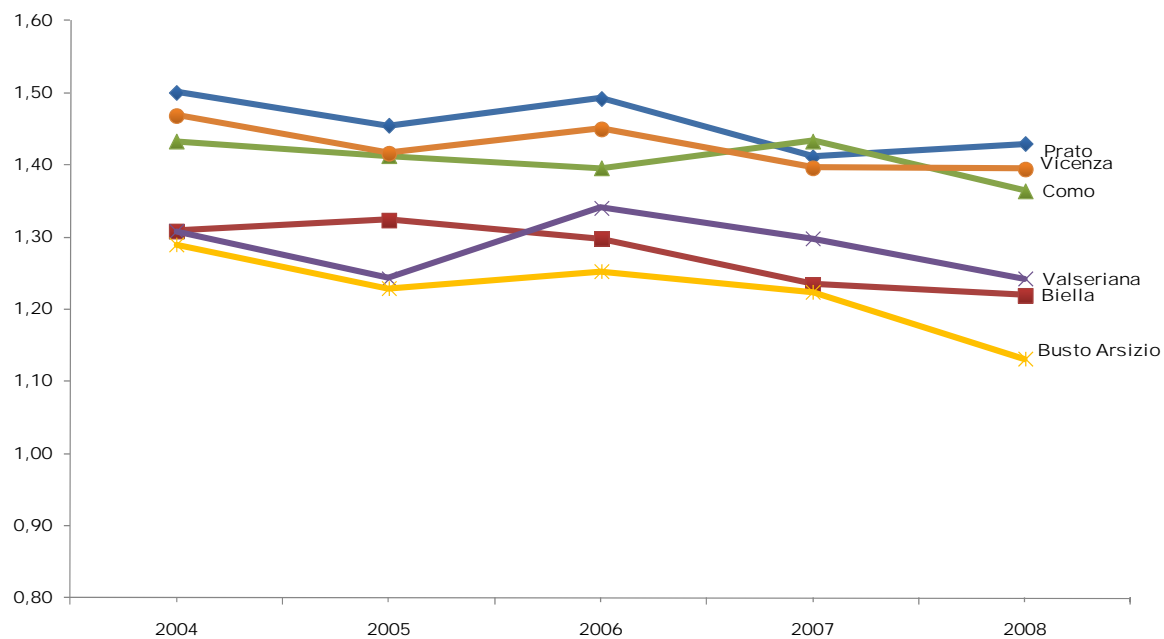
		2004	2005	2006	2007	2008
Biella	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	97.74	99.81	92.13	78.87
	<i>Tasso di variazione</i>		-2.26%	2.11%	-7.69%	-14.39%
Como	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	99.70	103.36	102.31	89.60
	<i>Tasso di variazione</i>		-0.30%	3.67%	-1.02%	-12.42%
Valseriana	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	95.89	98.75	94.57	86.94
	<i>Tasso di variazione</i>		-4.11%	2.99%	-4.24%	-8.08%
BustoArsizio	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	96.97	100.79	99.20	83.97
	<i>Tasso di variazione</i>		-3.03%	3.94%	-1.59%	-15.35%
Vicenza	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	98.96	100.55	98.82	90.41
	<i>Tasso di variazione</i>		-1.04%	1.61%	-1.71%	-8.52%
Prato	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100.00	95.68	97.51	90.17	81.36
	<i>Tasso di variazione</i>		-4%	1.91%	-7.52%	-9.77%

Tavola 13 – La redditività delle vendite (MON/Ricavi)



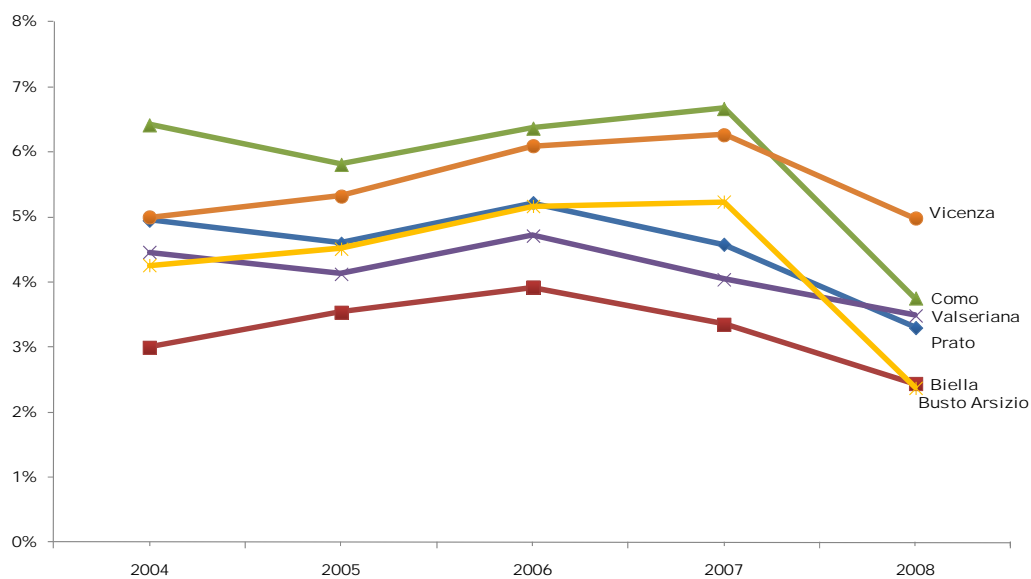
	2004	2005	2006	2007	2008
Biella	2.37%	2.77%	3.22%	2.65%	2.08%
Como	4.38%	4.16%	4.56%	4.79%	3.34%
Valseriana	3.04%	3.11%	3.76%	3.05%	3.02%
Busto Arsizio	3.38%	3.95%	4.42%	4.43%	2.43%
Vicenza	3.47%	3.75%	4.14%	4.59%	3.95%
Prato	3.07%	3.11%	3.53%	3.15%	2.41%

Tavola 14 – La rotazione del capitale (Ricavi/COIN)



	2004	2005	2006	2007	2008
Biella	1.31x	1.32x	1.30x	1.24x	1.22x
Como	1.43x	1.41x	1.40x	1.43x	1.36x
Valseriana	1.31x	1.24x	1.34x	1.30x	1.24x
Busto Arsizio	1.29x	1.23x	1.25x	1.22x	1.13x
Vicenza	1.47x	1.42x	1.45x	1.40x	1.39x
Prato	1.50x	1.46x	1.49x	1.41x	1.43x

Tavola 15 – La redditività operativa (Mon/COIN)



	2004	2005	2006	2007	2008
Biella	3.00%	3.54%	3.92%	3.36%	2.43%
Como	6.42%	5.81%	6.37%	6.68%	3.75%
Valseriana	4.46%	4.13%	4.72%	4.05%	3.49%
Busto Arsizio	4.25%	4.52%	5.17%	5.23%	2.38%
Vicenza	4.99%	5.32%	6.09%	6.27%	4.98%
Prato	4.95%	4.60%	5.21%	4.57%	3.31%

Tavola 16 – Le imprese che chiudono in utile

	2004	2005	2006	2007	2008
Biella	58%	51%	56%	56%	45%
Como	65%	64%	66%	71%	58%
Valseriana	59%	61%	65%	61%	54%
Busto Arsizio	63%	63%	62%	57%	55%
Vicenza	62%	65%	64%	68%	64%
Prato	59%	61%	65%	59%	55%

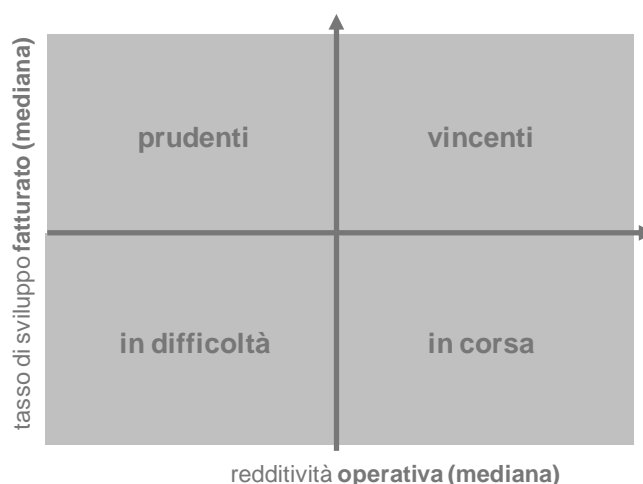
4. L'analisi dei best-performer

Un'analisi articolata su più indicatori distinti non permette, tuttavia, di comprendere a pieno il posizionamento del distretto pratese rispetto agli altri.

A questo fine conviene ricorrere a una diversa chiave di lettura. L'attenzione si concentra, allora, su due aspetti chiave della capacità competitiva delle imprese: la crescita e l'efficienza operativa.

Partendo dai dati di bilancio, questi due aspetti possono essere misurati, in termini il primo, di variazione del fatturato, il secondo, di redditività degli investimenti, atteso che questa dipende dall'efficiente controllo dei costi e del capitale investito.

Incrociando i valori assunti da queste due variabili si disegnano quattro quadranti ai quali è possibile associare un significato interpretativo, come illustrato nello schema sottostante.

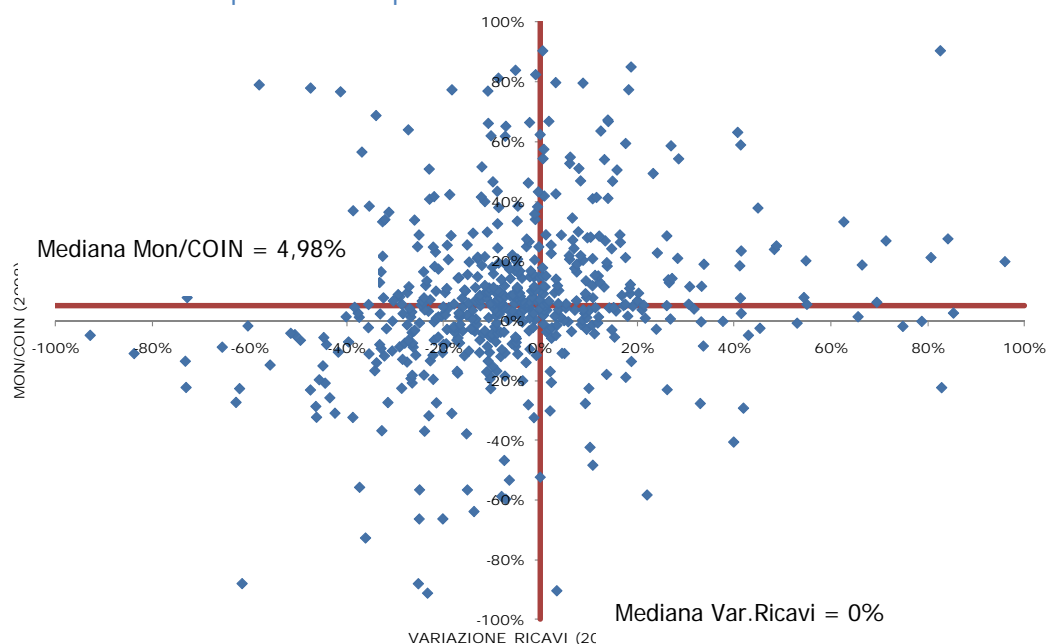


È bene sottolineare che i quadranti si incrociano rispetto ai valori mediani delle variabili, ossia quei valori che dividono l'insieme osservato in due metà: le imprese con i valori superiori e quelli con i valori inferiori alla media.

Procedendo in senso orario nel quadrante a sinistra in alto si raccolgono le imprese che difendono la redditività, senza però riuscire a difendere le quote di mercato. Spostandosi a destra si incontrano invece le imprese che sanno coniugare la crescita del fatturato alla redditività; più in basso si posizionano le imprese che pur di sostenere il fatturato perdono punti di reddito; il percorso si conclude con le imprese in evidente affanno su entrambi i versanti.

Se proiettiamo sui quadranti richiamati le imprese pratesi osservate si nota, che poco meno di un quarto delle imprese riesce a coniugare crescita e competitività. Soprattutto, si assiste a un pericoloso addensamento nell'area della crisi ([Tavola 17](#)).

Tavola 17 – Le imprese best-performer del 2008



% imprese best-performer	2008
Biella	17,2%
Como	21,7%
Valseriana	22,4%
Busto Arsizio	14,3%
Vicenza	28,5%
Prato	23,3%

Certo questa valutazione rischia di essere autoreferenziale. Le imprese migliori di Prato potrebbero essere le peggiori se valutate alla luce delle prestazioni delle imprese degli altri distretti. Proprio per non correre questo rischio l'esercizio dei quadranti è stato condotto incrociando gli assi rispetto non ai valori mediani di Prato, ma a quelli mediani più alti in assoluto fra tutti e cinque i distretti. Così facendo il quadrante delle imprese di successo raccoglie le imprese migliori in assoluto.

Proiettando sui quadranti le imprese dei vari distretti emerge così che Prato regge bene il confronto, anche se a ben vedere si tratta di un confronto fra "poveri" (Tavola 17).

Sin qui dati e valutazioni di natura sostanzialmente congiunturale. Ma, come abbiamo detto in apertura, la lunga serie storica di bilanci a nostra disposizione consente anche qualche curiosità di ordine più propriamente strutturale. E' questo il senso dell'ultima domanda che ha guidato l'analisi in questa edizione del rapporto.

Per trovare una risposta abbiamo costruito due gruppi che raccolgono le imprese con fatturato superiore ai 2 mil di euro e con le migliori prestazioni reddituali rispettivamente nel periodo 1999-2001 e 2006-2008. I due gruppi sono stati costruiti individuando le imprese capaci di ottenere una redditività degli investimenti costantemente superiore al valore mediano nell'arco del triennio considerato (vengono di seguito riportate tali soglie):

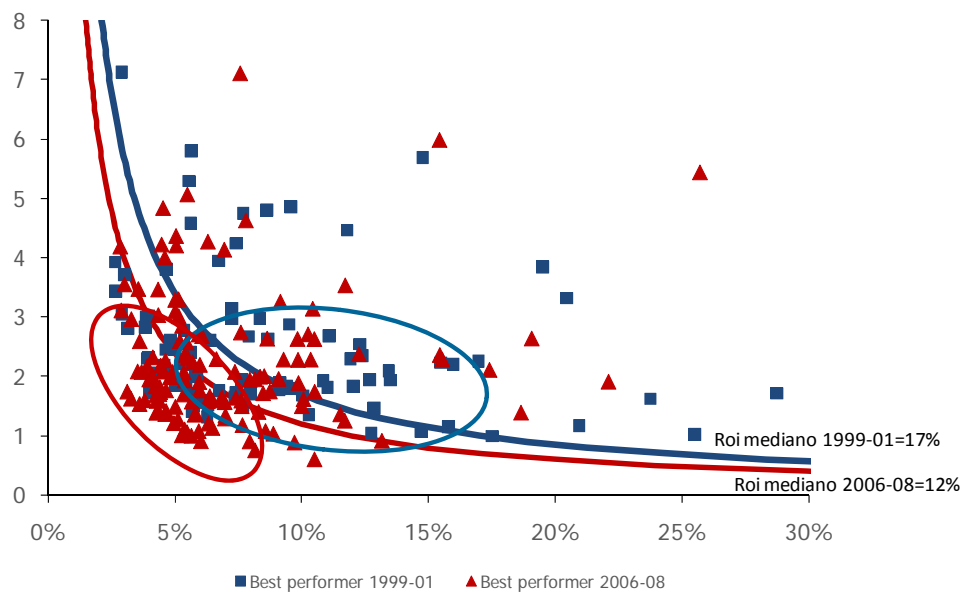
ROI operativo mediano 1999= 7,28%	ROI operativo mediano 2006 = 5,21%
ROI operativo mediano 2000= 7,17%	ROI operativo mediano 2007 = 4,57%
ROI operativo mediano 2001 = 7,21%	ROI operativo mediano 2008 = 3,31%

Sulla base di questi parametri sono state individuate 89 imprese per il triennio 1999-01 e 137 per il triennio 2006-08. Non inganni il fatto che il gruppo dei "campioni di oggi", sia più folto di quello che potremmo chiamare delle "vecchie glorie". E', infatti, evidente il differenziale di redditività che separa i due gruppi.

Poiché i due gruppi sono stati selezionati in relazione alla redditività degli investimenti, è interessante guardare a come si presentano i principali driver di tale redditività in due periodi così lontani e diversi fra loro. I driver sono rappresentati dai margini sulle vendite e dalla produttività del capitale investito. La rappresentazione della redditività attraverso isoquanti è in grado di evidenziare chiaramente le relazioni fra queste determinanti. La curva dell'isoquante, infatti, esprime tutte le diverse possibili combinazioni dei valori assunti dai due driver che generano uno stesso risultato di redditività. E' altrettanto chiaro che muovendosi verso sinistra si incontrano combinazioni di driver caratterizzate da alti margini e bassa produttività, viceversa muovendosi verso destra.

Proiettando sugli isoquanti corrispondenti ai valori mediani di redditività degli investimenti dei due gruppi di imprese è, allora, possibile scorgere una qualche differenza fra i modelli di business di oggi e di ieri. Oggi, si punta maggiormente sull'alleggerimento delle strutture, piuttosto che sui margini, una circostanza, questa, che lascerebbe immaginare imprese più attente ai volumi che alla differenziazione del prodotto ([Tavola 18](#)).

Tavola 18 – Imprese best-performer a confronto



Dato che i *best performer* di ieri sono ancora in larga parte attivi sul mercato, un interessante percorso di analisi è quello che mette a confronto i risultati di bilancio conseguiti dai due gruppi nell'arco degli ultimi anni.

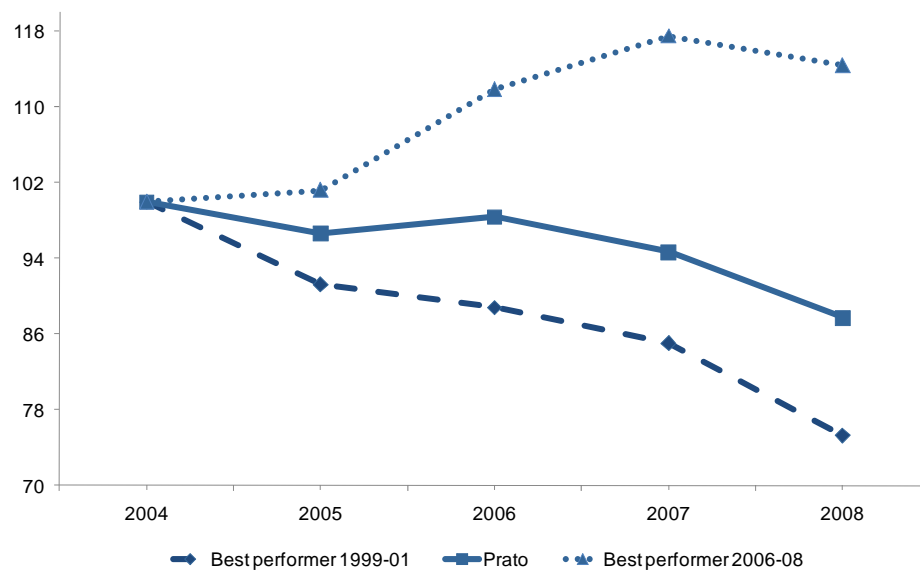
Emerge, così, che dal 2004 al 2008 i campioni di oggi hanno prestazioni mediamente migliori rispetto ai campioni di ieri. I best-performer 1999-01 hanno subito una perdita del fatturato sensibilmente superiore a quella del distretto (Tavola 19). Il loro valore aggiunto è migliore di quello dei Best performer 2006-2008, lasciando presagire un loro orientamento verso lavorazioni di maggiore qualità (Tavola 20). Tuttavia, il costo del lavoro decisamente più alto, porta la redditività delle vendite dei best performer 1999-01 su livelli inferiori rispetto ai best-performer 2006-08 di circa due punti percentuali (Tavola 21). Ed è proprio il basso costo del lavoro (Tavola 22) insieme a un'elevata rotazione dei capitali (Tavola 23) a sostenere la redditività delle imprese best-performer del 2006-08.

Solo sul piano della struttura finanziaria i best-performer 1999-01 risultano decisamente più solidi (Tavola 24), forse anche perché più impegnati a sostenere con risorse finanziarie proprie un processo di investimento che li vede in controtendenza non solo con la media del distretto, ma soprattutto con le scelte dei best-performer 2006-08 protesi verso un alleggerimento della struttura (Tavola 25). Insomma, sembrerebbe che le differenze in termini di impiego delle leve della redditività rivelate dalla fotografia degli isoquanti continuassero a permanere.

In conclusione, dunque, le formule imprenditoriali oggi di maggior successo sembrerebbero legate ai volumi e a una forte esternalizzazione delle produzioni. Solo un quarto circa delle

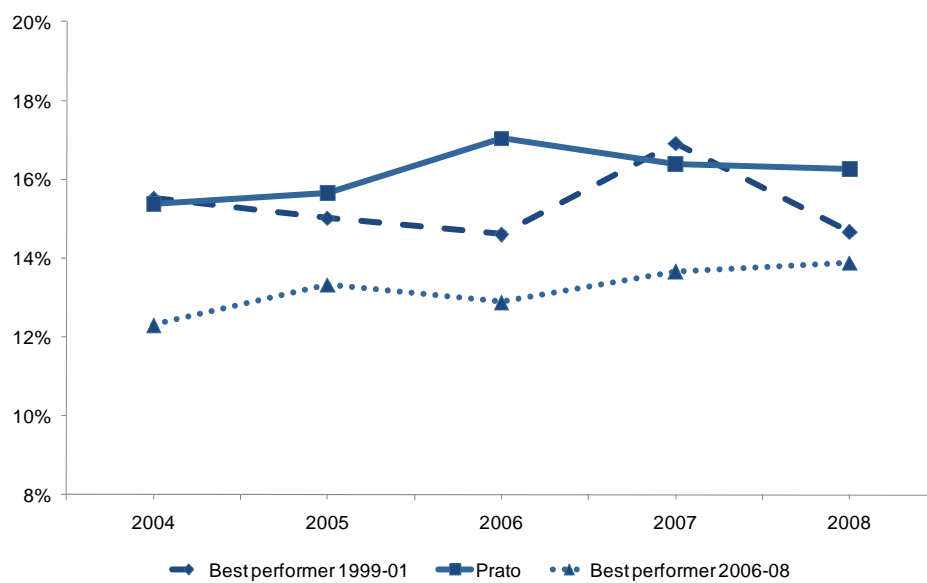
imprese che dieci anni fa erano leader per la redditività sono ancora nella pattuglia dei migliori.

Tavola 19 – Il fatturato dei best-performer a confronto con l'intero distretto



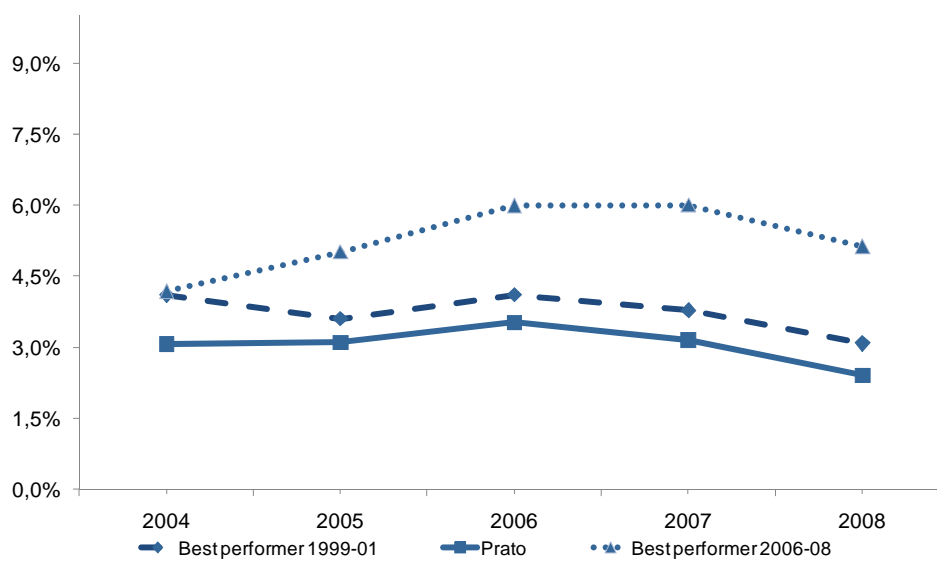
		2004	2005	2006	2007	2008
Best-performer 1999-01	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	91	89	85	75
	Tasso di variazione		-8.72%	-2.70%	-4.21%	-11.49%
Prato	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	97	98	95	88
	Tasso di variazione		-3.35%	1.83%	-3.78%	-7.34%
Best-performer 2006-08	Numero indice a base fissa 2004 a pr	100	102	112	118	115
	Tasso di variazione		1.20%	10.52%	5.07%	-2.66%

Tavola 20 – Il valore aggiunto in percentuale sul fatturato dei best-performer a confronto con l'intero distretto



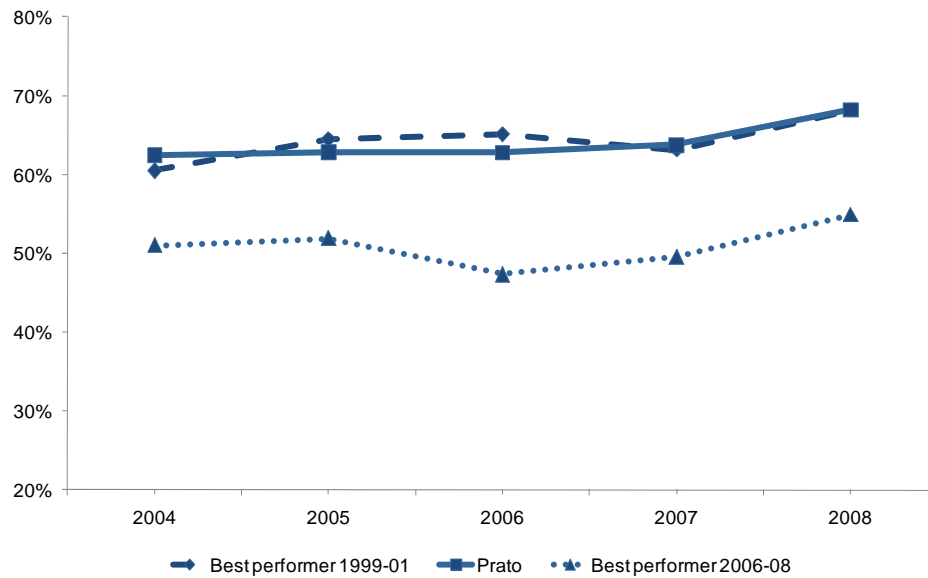
	2004	2005	2006	2007	2008
Best-performer 1999-01	15,5%	15,0%	14,6%	16,9%	14,7%
Prato	15,4%	15,7%	17,0%	16,4%	16,3%
Best-performer 2006-08	12,3%	13,3%	12,9%	13,7%	13,9%

Tavola 21 – I margini sulle vendite dei best-performer a confronto con l'intero distretto



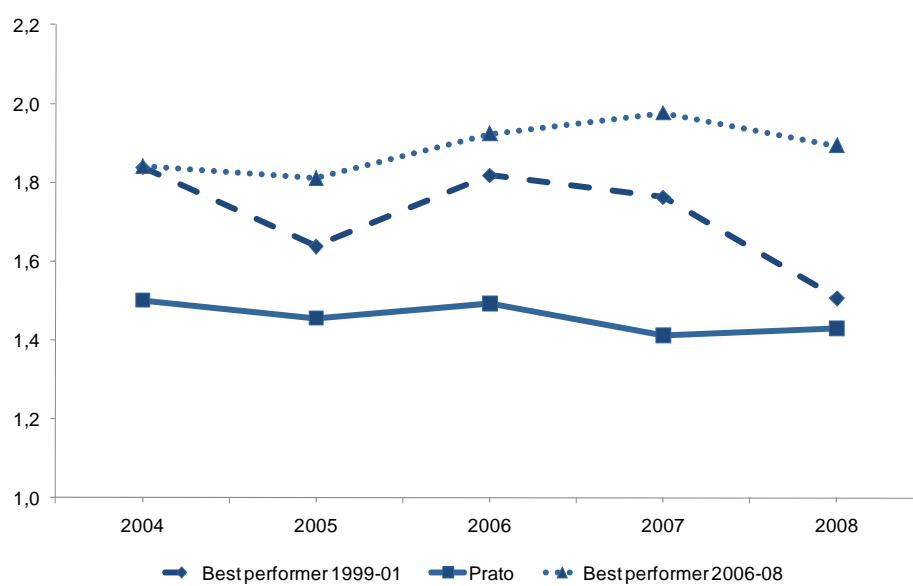
	2004	2005	2006	2007	2008
Best-performer 1999-01	4,10%	3,60%	4,11%	3,77%	3,08%
Prato	3,07%	3,11%	3,53%	3,15%	2,41%
Best-performer 2006-08	4,19%	5,01%	5,98%	6,00%	5,12%

Tavola 22 – Il Costo del Lavoro per Unità di Prodotto (CLUP) dei best-performer a confronto con l'intero distretto



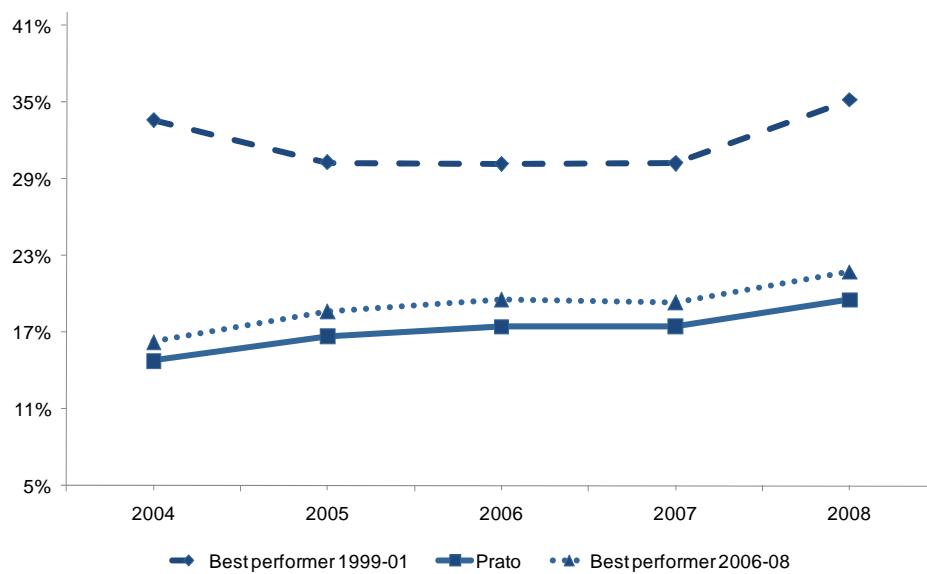
	2004	2005	2006	2007	2008
Best-performer 1999-01	60.48%	64.42%	65.07%	63.10%	68.16%
Prato	62.49%	62.86%	62.79%	63.79%	68.25%
Best-performer 2006-08	50,98%	51,89%	47,38%	49,53%	54,89%

Tavola 23 – La rotazione del capitale dei best-performer a confronto con l'intero distretto



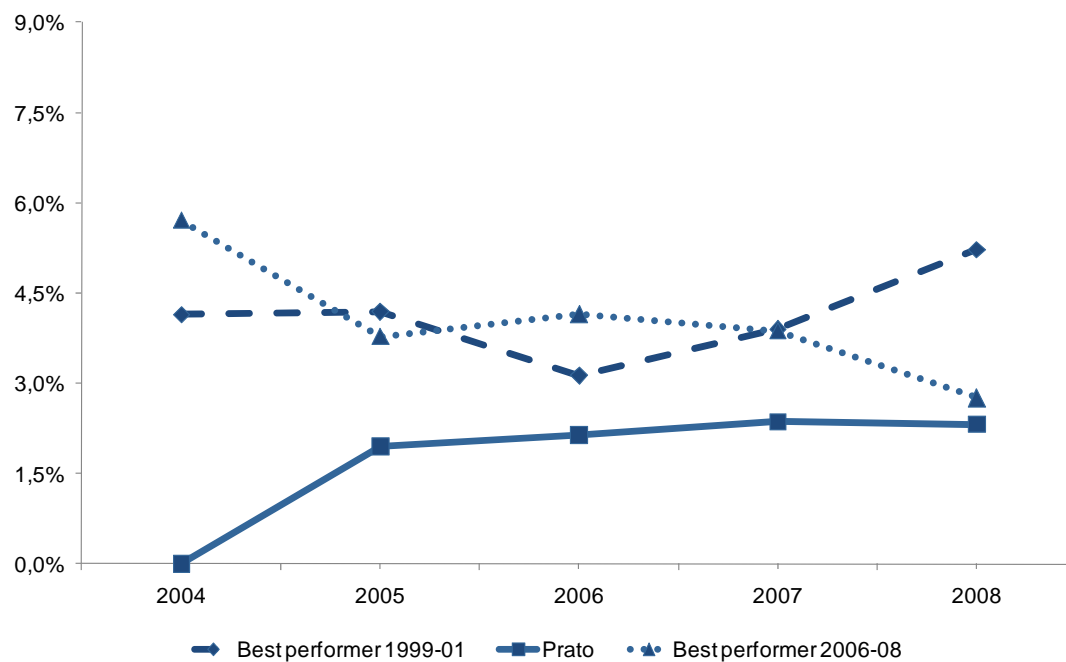
	2004	2005	2006	2007	2008
Best-performer 1999-01	1.84X	1.64X	1.82X	1.76X	1.51X
Prato	1.50X	1.46X	1.49X	1.41X	1.43X
Best-performer 2006-08	1,84X	1,81X	1,92X	1,98X	1,89X

Tavola 24 – Il grado di autonomia patrimoniale dei best-performer a confronto con l'intero distretto



	2004	2005	2006	2007	2008
Best-performer 1999-01	33.56%	30.27%	30.15%	30.22%	35.17%
Prato	14.80%	16.68%	17.45%	17.48%	19.56%
Best-performer 2006-08	16,28%	18,64%	19,60%	19,34%	21,74%

Tavola 25 – Il tasso di reinvestimento (Capex/Valore Aggiunto) dei best-performer a confronto con l'intero distretto



	2004	2005	2006	2007	2008
Best-performer 1999-01	4,14%	4,20%	3,13%	3,91%	5,23%
Prato	0,00%	1,95%	2,14%	2,36%	2,32%
Best-performer 2006-08	5,71%	3,77%	4,14%	3,87%	2,76%