



Analisi del distretto pratese: specializzazione, crisi e trasformazioni

Firenze, Dicembre 2025

RICONOSCIMENTI

Il lavoro è stato curato da Tommaso Ferraresi e Leonardo Ghezzi.
Editing di Elena Zangheri.

Indice

1.	Introduzione	5
2.	Una descrizione del contesto produttivo pratese.....	9
2.1	Introduzione.....	9
2.2	Demografia d'impresa nel distretto	9
2.3	Il fattore lavoro e le qualifiche richieste nel distretto.....	11
2.4	La redditività per le imprese distrettuali.....	19
2.5	Considerazioni di sintesi: un distretto polarizzato, tra capacità di adattamento e fragilità strutturali	25
3.	Il distretto pratese in una prospettiva di analisi per catene del valore	27
3.1	Introduzione.....	27
3.2	Una interpretazione della partecipazione di Prato alle catene globali del valore.	30
3.3	Struttura a valle: filiere di sbocco e pesi relativi	34
3.4	Struttura a monte: integrazione interna e dipendenza esterna	41
3.5	Partecipazione alla distribuzione delle remunerazioni all'interno delle catene del valore: <i>smile curve</i> e potere di mercato.....	45
4.	In conclusione: rischi e opportunità per il distretto	51

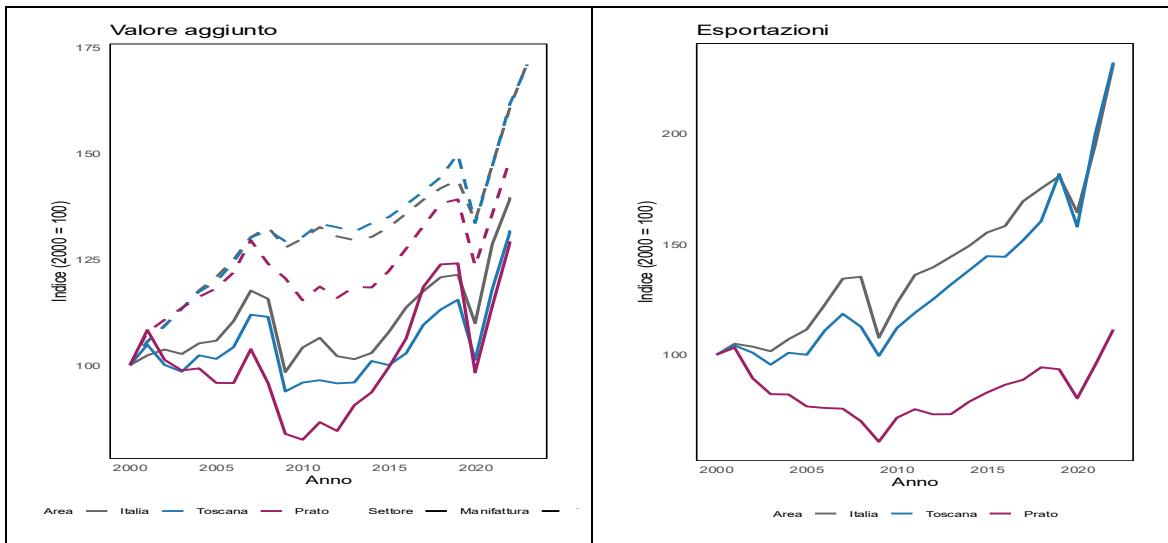
1. Introduzione

Negli ultimi mesi Prato è tornata al centro del racconto pubblico sulla moda, spesso attraverso una lente emergenziale: ordini che rallentano, margini che si assottigliano, imprese che faticano a programmare oltre la stagione. Media, associazioni di categoria e attori locali convergono nell'evocare una "crisi" che non è solo ciclica, ma strutturale: riguarda la domanda, i tempi della filiera, i costi energetici e finanziari, la competizione internazionale, fino alle tensioni sul lavoro e alla tenuta della legalità economica. In questo scenario, l'impressione diffusa è quella di un sistema produttivo che continua a produrre - e in alcuni segmenti a farlo con una reattività senza pari - ma che lo fa in condizioni più fragili, frammentate e polarizzate rispetto al passato.

Il punto, allora, non è stabilire se Prato "stia bene" o "stia male", ma capire che cosa stia diventando. Quanto è solido oggi il motore manifatturiero locale? Quali componenti trainano ancora valore aggiunto e occupazione, e quali invece arretrano? E in che misura le difficoltà denunciate dagli operatori - tra volatilità delle commesse, pressione sui prezzi e nuove asimmetrie lungo le catene del valore - stanno ridisegnando il perimetro stesso del distretto? È a partire da queste domande, e dal contrasto tra resilienza produttiva e vulnerabilità crescente, che prende avvio l'analisi proposta in questo rapporto.

La dinamica macroeconomica della provincia presentata in Figura 1 è in questo senso estremamente esemplificativa. Se osservato in uno spaccato temporale sufficientemente lungo, infatti, risulta molto debole, sia rispetto alla Toscana che rispetto all'Italia, l'andamento del valore aggiunto complessivo dell'area pratese, in particolare nei primi 10 anni del nuovo millennio. In un territorio a forte vocazione industriale come quello che si vuole analizzare, è naturale individuare la ragione principale di questa traiettoria nella performance del settore manifatturiero, in forte calo fino alla fine della crisi economico-finanziaria che ha colpito l'economia mondiale tra il 2008 e il 2009. Dalla fine di quella crisi economica in poi si osserva invece un forte recupero, spinto proprio dalla componente manifatturiera, che ha più che chiuso il divario apertosi con la Grande Recessione. Le esportazioni hanno seguito la stessa traiettoria nei primi anni duemila, con un calo drastico delle vendite estere della provincia di Prato. La ripresa delle stesse, osservata anche in questo caso a partire dall'indomani della Grande Recessione, non è però stata, rispetto al valore aggiunto, altrettanto pronunciata, lasciando Prato ben distante dalla traiettoria della Toscana e dell'Italia in generale, e in ogni caso portando il distretto poco al di sopra rispetto ai valori osservati nel 2000. Le ragioni di questo rallentamento prolungato prima e del recupero successivo, seppur in una forma meno trainata dalla domanda estera, sono alla base della domanda di ricerca che ci si pone in questo rapporto e saranno l'oggetto dell'approfondimento che viene sviluppato nelle pagine che seguono.

Figura 1. Valore aggiunto, ed esportazioni estere di beni. Prato vs. Toscana vs. Italia. Prezzi correnti



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Questi primi indizi sembrano rimandare ad un mutamento del sistema produttivo locale e, in effetti, la storia economica del distretto pratese negli ultimi venti anni è la storia di una profonda riconfigurazione dello stesso, con la crisi perdurante e profonda delle sue produzioni storiche, tessile e maglieria, e l'ascesa della componente manifatturiera legata al Pronto Moda cinese. Una riconfigurazione che, a partire dalla crisi economica del 2008-2013, ha raggiunto una dimensione tale da controbilanciare, nell'aggregato, la spinta alla deindustrializzazione provocata dalla crisi del tessile, almeno in termini di valore aggiunto e occupati.

A tali processi si è affiancata anche una trasformazione dell'industria della moda a valle rispetto alle lavorazioni tessili; quella cioè che fa capo alla produzione di capi di abbigliamento finiti, sia intesi come *fast fashion* che come articoli di *griffes* di alta o media fascia. Per questo tipo di produzioni l'industria delle confezioni pratese è diventata sempre più importante nella fornitura di servizi di lavorazione conto terzi.

In questo quadro, il settore del pronto moda cinese ha finito progressivamente per integrarsi nelle catene di fornitura della moda italiana ed europea, non solo per la produzione a basso costo ma anche per la capacità di garantire tempi di risposta rapidissimi, flessibilità elevata e una densità produttiva difficilmente replicabile altrove. La sua espansione non si è limitata al segmento del fast fashion rivolto a fasce di mercato basse, ma ha iniziato a intercettare, soprattutto dopo il 2010, commesse di marchi strutturati della moda nazionale, fino a diventare un anello indispensabile anche per la produzione di numerose linee del cosiddetto “lusso industriale”.

Parallelamente, molte imprese del tessile tradizionale – pur continuando a occupare posizioni di eccellenza nelle fasi di filatura, tessitura e finissaggio – hanno visto ridursi il loro peso nel sistema locale e nel suo immaginario produttivo, contribuendo a quella segmentazione crescente tra un “Made in Prato” di alta qualità materica e un distretto manifatturiero della confezione sempre più orientato al servizio rapido per committenti esterni. Ne è risultata una filiera articolata, non più lineare ma

reticolare, in cui la produzione finale di capi d'abbigliamento si alimenta attraverso una molteplicità di sub fornitori, spesso altamente specializzati ma di piccola dimensione, e in cui la distinzione tradizionale tra tessile da un lato e confezione dall'altro ha perso gran parte della sua chiarezza originaria.

Questo nuovo assetto ha trasformato il distretto in un ecosistema produttivo ibrido, capace al tempo stesso di mantenere una base tessile di alta qualità e di offrire servizi industriali rapidi e flessibili alla moda globale. Il sospetto è che il sistema produttivo locale si stia trasformando, e in parte si sia già trasformato, dall'essere un distretto in senso stretto ad essere un'agglomerazione produttiva che, in parte è in grado di replicare quegli elementi di flessibilità tipici del modello distrettuale ma che rischia allo stesso tempo di perdere quell'idea di relazioni diffuse e dense che configurano lo stesso come un corpo unitario, un sistema appunto. È proprio su questo terreno che si sono innestate, negli ultimi anni, le tensioni sociali e sindacali oggi più visibili: esse non rappresentano solo un conflitto sui diritti del lavoro, ma sono il sintomo di un ridisegno profondo delle gerarchie produttive e dei rapporti di potere lungo le nuove catene del valore della moda.

Viste la complessità dei processi in corso e quanto importante sia per capirne l'evoluzione la lettura del sistema produttivo attraverso le catene del valore, in questo rapporto proponiamo un'analisi strutturale del distretto industriale pratese che identifica e quantifica le interrelazioni tra i diversi attori economici che vi appartengono e che studia la relazione tra i rapporti di forza tra i soggetti all'interno delle catene del valore e l'evoluzione del sistema produttivo locale.

Lo studio è organizzato come segue. Il capitolo due fornisce alcune chiavi di lettura circa l'evoluzione di medio termine del distretto pratese e sulla sua struttura odierna. Il terzo capitolo inquadra l'analisi strutturale nell'ambito di un approccio per catene del valore, valutando la struttura di quelle in cui le imprese manifatturiere pratesi sono inserite e verificando gli effetti che questa ha sui comportamenti e sulle performance delle imprese. Il quarto capitolo, più prospettico, discute alcuni elementi di fragilità che attraversano il distretto pratese e le loro implicazioni per il prossimo futuro.

2. Una descrizione del contesto produttivo pratese

2.1 Introduzione

Il distretto pratese rappresenta uno dei casi più emblematici di specializzazione produttiva italiana. Per oltre un secolo, la sua identità economica si è costruita attorno alla filiera tessile, articolata in un sistema di piccole e medie imprese interconnesse, caratterizzate da un'elevata divisione del lavoro e da un forte radicamento territoriale. La capacità di integrare fasi diverse del ciclo produttivo – filatura, tessitura, nobilitazione, confezione – ha reso il distretto un modello di riferimento per lo sviluppo locale nell'alveo della cosiddetta Terza Italia. Tuttavia, a partire dagli anni duemila, la progressiva apertura dei mercati internazionali (con lo smantellamento completo dell'accordo Multi-Fibre avvenuto tra la metà degli anni '90 e la metà dei duemila) e l'ingresso della Cina nel WTO hanno generato una pressione competitiva senza precedenti. L'afflusso massiccio di prodotti tessili a basso costo in numerosi mercati ha spiazzato le esportazioni pratesi, internazionali e interregionali, e ridotto drasticamente la domanda per i beni intermedi del distretto. Il numero di imprese tessili ha subito un calo significativo, segnando la crisi di un modello di sviluppo basato su economie di agglomerazione e specializzazione verticale.

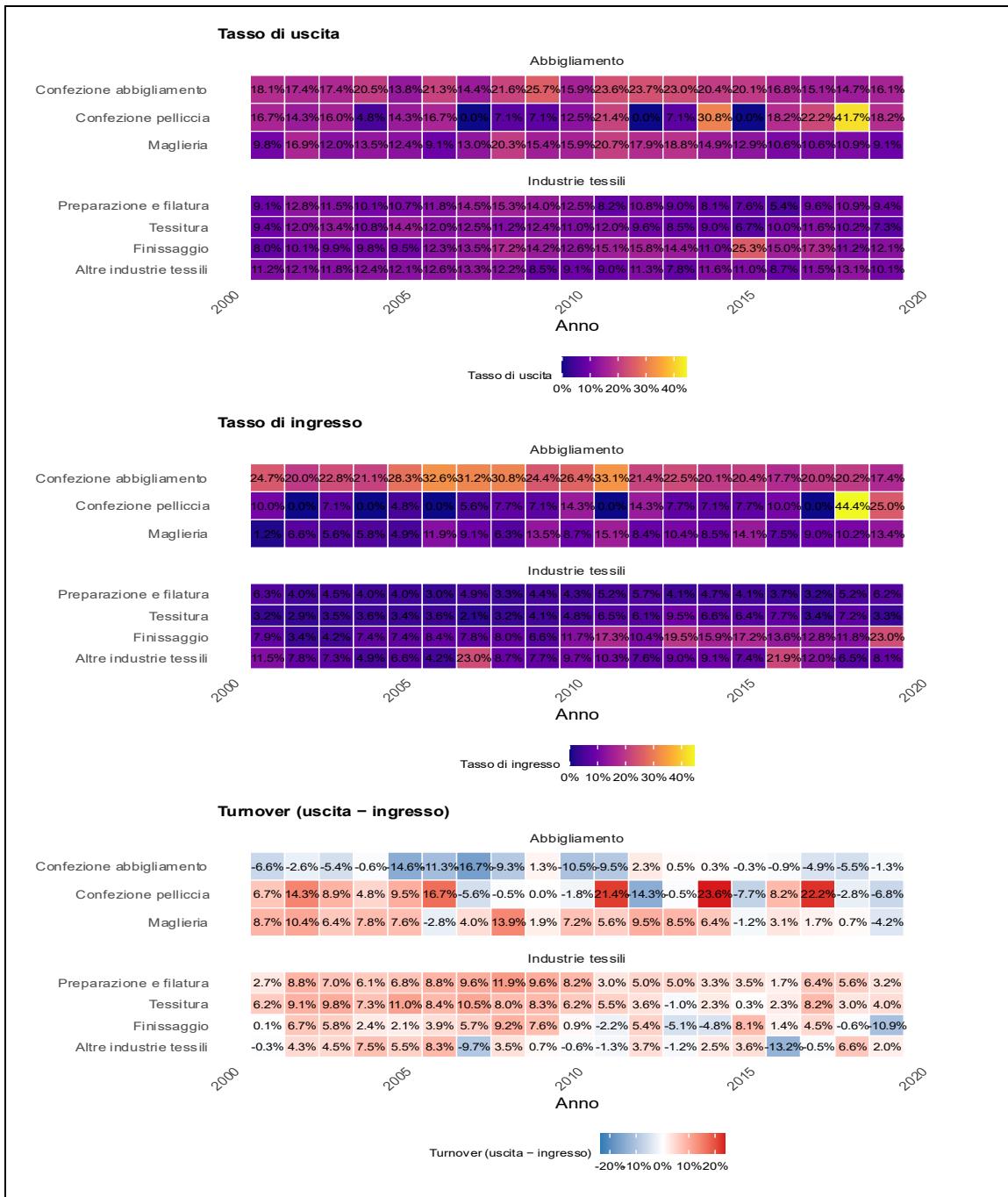
Il meccanismo di trasmissione dello shock si è articolato lungo la catena del valore: la contrazione delle esportazioni internazionali e interregionali ha ridotto la produzione dei soggetti direttamente connessi coi mercati di sbocco, determinando un effetto domino sulle imprese fornitrice e sui subfornitori locali. Questa dinamica di spiazzamento ha progressivamente eroso la base produttiva del distretto, in particolare nelle produzioni di lana cardata e nei segmenti tradizionali a minor contenuto tecnologico (*BOX 1: spiazzamento sui mercati esteri e interregionali e mortalità di impresa*).

I fenomeni sopra descritti hanno agito sui margini di impresa, aumentando il costo opportunità dell'attività imprenditoriale nei settori di tradizionale specializzazione del distretto. Di fronte alla compressione dei margini, molte imprese si sono trovate a un bivio: investire in innovazione, competere sui costi o chiudere. Questo per quanto riguarda le imprese già esistenti, ma proprio per le stesse ragioni e in modo ancor più pronunciato rispetto alle potenziali scelte di chiusura, si è verificato un fenomeno analogo sulle imprese che potenzialmente potevano nascere e non lo hanno fatto. Al progressivo spegnimento della specializzazione tessile del territorio ha fatto da contraltare la crescita della componente legata alle confezioni e all'abbigliamento, sotto la spinta dell'imprenditoria cinese e del Pronto Moda, segmento con scarsi legami se non nulli con le attività tessili tradizionali.

2.2 Demografia d'impresa nel distretto

Nelle tre *heatmap* riportate nella Figura successiva sono mostrati, per i due settori principali di specializzazione del distretto – tessile e abbigliamento – i tassi di uscita, entrata e di turnover (uscita – ingresso) tra 2001 e 2019. Entrambi i comparti sono ulteriormente distinti nelle loro componenti interne per poter meglio cogliere eventuali elementi di eterogeneità.

Figura 1. La dinamica di impresa nei due settori di specializzazione del distretto. Tasso di uscita, tasso di ingresso, turnover. 2001-2019



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

I colori più scuri indicano tassi di uscita/entrata più contenuti; all'attenuarsi del colore nei primi due grafici il tasso di uscita/entrata aumenta. Il grafico sui saldi indica con i colori azzurri dei saldi positivi (gli ingressi sono superiori alle uscite) mentre con i colori tendenti al rosso si indicano dei saldi negativi (uscite maggiori delle entrate). Si coglie dai grafici come tutti i settori dei compatti tessile e

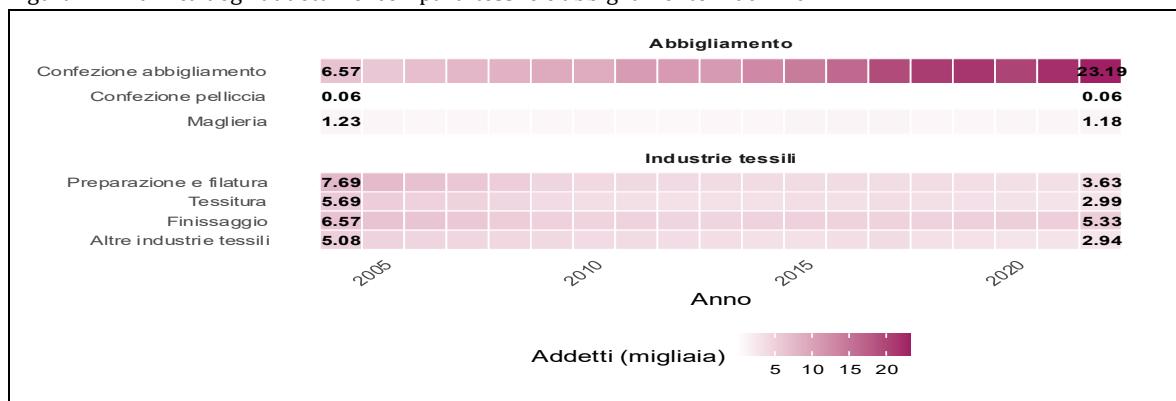
abbigliamento siano stati negli anni caratterizzati da tassi di uscita dal mercato relativamente elevati, addirittura più elevati nel settore delle confezioni, che si contraddistingue per la pressoché totalitaria presenza cinese. Ciò che distingue la dinamica della componente tessile rispetto a quella delle confezioni è l'intensità dei tassi di ingresso, molto elevati per queste ultime¹ mentre praticamente nulli quelli nel tessile. La differenza tra tassi di uscita e tassi di ingresso (turnover), infatti, mostra molto bene come vi sia stata una costante emorragia di imprese tessili, specialmente nei comparti della filatura e tessitura, a fronte di una continua crescita di imprese nel comparto delle confezioni di capi di abbigliamento.

Le componenti di finissaggio, nel tessile, e della maglieria, nell'abbigliamento, si sono caratterizzate per dinamiche peculiari. Si tratta di settori tradizionalmente parte del distretto pratese, con la maglieria a rappresentare parziale sbocco di mercato finale del tessile. Se, dunque, ci saremmo potuti aspettare un andamento simile rispetto agli altri comparti tradizionali, la diversa performance che li ha contraddistinti nasconde una ricomposizione interna e uno spostamento delle lavorazioni verso la filiera del Pronto Moda cinese in ascesa. L'incidenza di ditte individuali cinesi in questi settori è infatti passata da, rispettivamente, 2,3% nel finissaggio e 0% nella maglieria nel 2000, al 37% e 51,7% nel 2022. Questa dinamica sarà estremamente importante quando arriveremo, nel capitolo successivo, a definire le diverse catene del valore in cui sono inserite oggi le imprese del distretto.

2.3 Il fattore lavoro e le qualifiche richieste nel distretto

In termini occupazionali, le dinamiche osservate sopra hanno significato la progressiva erosione dell'occupazione impiegata nel comparto tessile, soprattutto nelle sue componenti di preparazione e filatura, da un lato, e di tessitura, dall'altro; e la forte crescita degli addetti impiegati nelle confezioni. Questi ultimi sono cresciuti dai circa 6,6mila di inizio millennio agli oltre 23mila del 2022. Maggiore tenuta, anche per la ricomposizione interna sopra brevemente richiamata, si è ravvisata nei settori del finissaggio e della maglieria.

Figura 2. Dinamica degli addetti nei comparti tessile e abbigliamento. 2004-2022



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

¹ Nel caso delle confezioni è stato segnalato anche nei rapporti Irpet come questa dinamica sia legata anche ai cosiddetti fenomeni di Apri-Chiudi, con la chiusura delle imprese entro pochi anni dalla nascita anche con la finalità di evitare eventuali accertamenti fiscali.

Box 1. Spiazzamento sui mercati esteri e interregionali e mortalità di impresa

Per valutare in che misura l'aumento della concorrenza internazionale abbia inciso sulla chiusura delle imprese manifatturiere toscane, si è stimato un modello statistico che mette in relazione la probabilità di uscita dal mercato con l'intensità degli shock competitivi provenienti dall'estero. L'idea di fondo è semplice: alcuni settori sono stati esposti a una forte crescita delle importazioni in Italia (concorrenza sui mercati interni), altri hanno sperimentato una perdita di quote sui mercati esteri (pressione nei mercati di sbocco esteri). Per un settore come quello tessile, tradizionalmente impegnato come fornitore sia di marchi internazionali che nazionali, entrambi i fenomeni potrebbero aver giocato un ruolo.

Questi effetti vengono sintetizzati da due indicatori costruiti a livello di settore a due cifre ATECO:

- **concorrenza delle importazioni (IC)**, che misura l'incremento delle importazioni estere in Italia per ciascun settore in rapporto alla produzione;
- **pressione sui mercati esteri (EMD)**, che cattura la perdita di quote dei prodotti italiani nei principali mercati di destinazione.

Combinando questi indicatori con i dati annuali di tutte le imprese manifatturiere toscane attive tra il 2000 e il 2019, stimiamo la probabilità che un'impresa esca dal mercato tra un anno e il successivo. Il modello tiene conto di molti altri fattori che possono influenzare la sopravvivenza: la dimensione aziendale, la forma giuridica, l'appartenenza settoriale e la provincia in cui l'impresa opera. Inoltre, consentiamo che l'impatto della concorrenza estera vari tra diverse fasi storiche, per cogliere eventuali cambiamenti nella vulnerabilità delle imprese nel corso degli anni.

L'analisi consente quindi di isolare, in maniera strutturata, quanto l'aumento della pressione competitiva internazionale abbia inciso sulla dinamica di uscita delle imprese nei diversi settori manifatturieri toscani.

Riportiamo in Figura 1A i risultati ottenuti per i due indicatori, in termini di rapporto tra gli odds (OR), cioè rapportando la probabilità di uscita (p) alla probabilità di sopravvivenza ($1-p$). Dall'analisi emerge che entrambi gli indicatori di esposizione alla competizione globale – Import Competition (IC) ed Export-Market Displacement (EMD) – sono positivamente associati alla probabilità di uscita dal mercato delle imprese manifatturiere toscane. In pratica l'odds ratio (OR) è un modo per dire quanto cambia il rischio di chiudere quando aumenta la pressione internazionale:

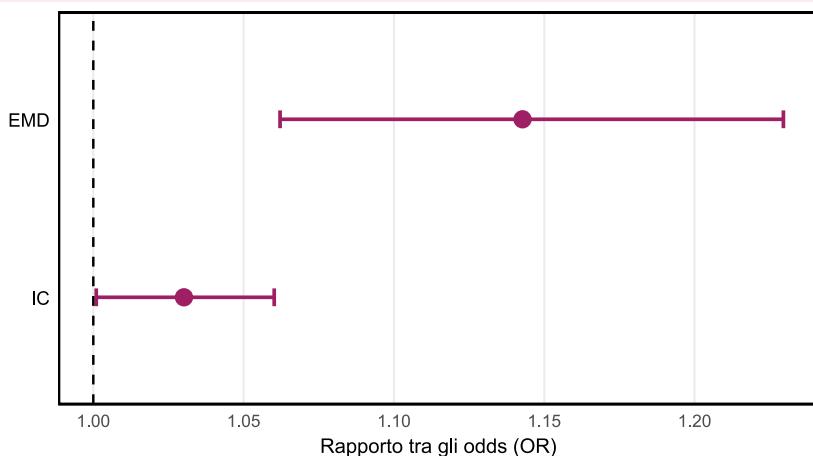
- Se $OR = 1$, non cambia nulla.
- Se $OR > 1$, il rischio di chiudere aumenta.
- Se $OR < 1$, il rischio diminuisce.

In termini di odds ratio:

- IC ha un OR leggermente maggiore di 1: un aumento di 1 deviazione standard nell'esposizione alla concorrenza delle importazioni aumenta gli odds di uscita di circa il 3%.
→ interpretazione: se due imprese identiche differiscono solo per una maggiore esposizione alla concorrenza delle importazioni, quella più esposta affronta un rischio lievemente maggiore di chiudere nell'anno successivo.
- EMD presenta un effetto nettamente più marcato: il suo OR indica che un aumento di 1 deviazione standard nella pressione sui mercati esteri aumenta gli odds di uscita di circa il 14%.
→ interpretazione: se due imprese sono simili ma una lavora in un settore in cui l'Italia sta perdendo quote sui mercati esteri, allora quella impresa ha un aumento ben più consistente del rischio di chiudere.

In sintesi, le pressioni provenienti dai mercati internazionali – e in particolare la perdita di competitività all'estero – aumentano la fragilità delle imprese manifatturiere localizzate in Toscana, lasciando intendere che il posizionamento nelle catene del valore globali resta un fattore chiave per la sopravvivenza aziendale.

Figura 1A. L'impatto delle pressioni provenienti dai mercati esteri sulle imprese manifatturiere toscane. 2002-2018

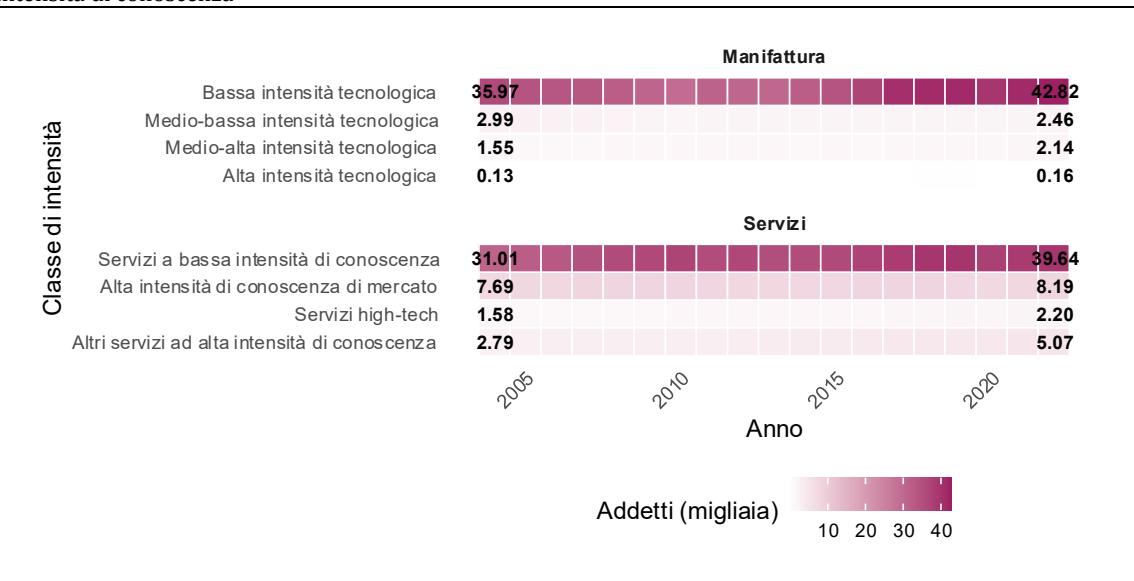


Fonte: Elaborazioni su dati Istat, CEPPII-BACI

A questo tipo di trasformazione se ne è legata un'altra, più in linea con le dinamiche evolutive tipiche delle economie locali in fase avanzata, che ha visto l'emergere di attività imprenditoriali in settori diversi rispetto a quelli di classica specializzazione, spesso nel campo dei servizi.

Sul profilo quasi trentennale abbracciato dai dati osservati si coglie come circa 3600 addetti in più siano oggi occupati, rispetto al 2004, in settori manifatturieri a medio-alta o alta tecnologia, o in servizi ad alto contenuto di conoscenza (Figura 3). Da un lato, si tratta di una dinamica più debole rispetto a quanto osservato in economie locali più tipicamente urbane, come Firenze e Pisa in Toscana; dall'altro, è ben visibile dal grafico come ancora più pronunciata sia stata la crescita dei servizi a bassa intensità di conoscenza (con circa 8600 addetti in più nei quasi venti anni osservati).

Figura 3. Dinamica degli addetti nei settori manifatturieri raggruppati per intensità tecnologica e nei servizi ad alta intensità di conoscenza



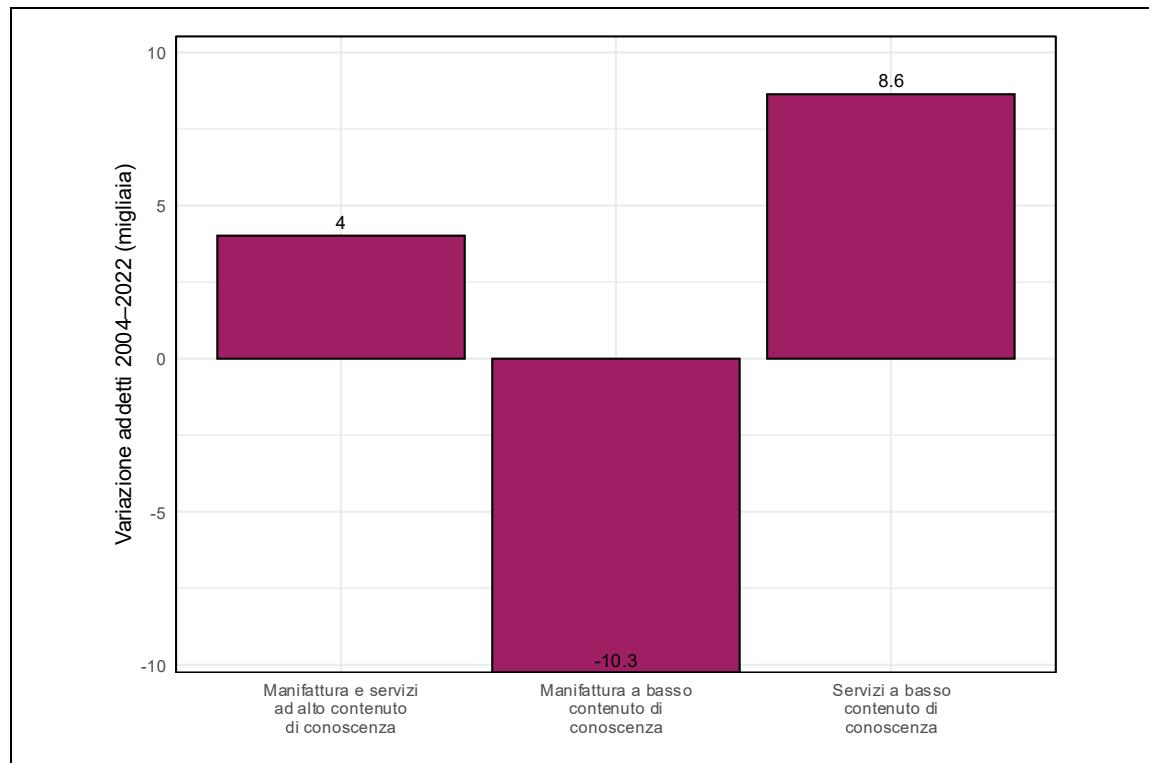
Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tra questi ultimi si segnalano principalmente, tra i comparti in crescita, quelli afferenti al commercio, sia all'ingrosso che al dettaglio, la logistica, la ristorazione, e alcuni ambiti produttivi a cavallo tra i servizi alle imprese a basso contenuto di conoscenza e i servizi alla persona. In linea con le trasformazioni economiche che hanno coinvolto l'intera regione, insomma, la componente di servizi a basso contenuto salariale è cresciuta, un processo questo che nel territorio pratese è avvenuto anche in relazione alla forte crescita di popolazione residente data dalla componente migratoria cinese.

Riassumendo, quindi, la dinamica degli addetti è stata estremamente polarizzata (Figura 4): da una parte, sono cresciuti i settori ad alto contenuto tecnologico o di conoscenza (sia servizi che manifattura) e, ancor di più, sono aumentati i servizi a basso contenuto tecnologico e di conoscenza. Da un'altra parte, invece, la manifattura a basso contenuto tecnologico, se escludiamo dal computo la sua componente legata all'abbigliamento e, come abbiamo visto, al Pronto Moda cinese, si è fortemente contratta (con un ridimensionamento in termini di occupati che si può stimare in circa 10000 persone nell'arco del periodo osservato).

Questo trasferimento di addetti dal mondo della manifattura a quello dei servizi configura passaggi non ottimali per l'economia locale. Anche quando a basso contenuto tecnologico, infatti, il settore manifatturiero assicura tradizionalmente buoni salari, a differenza di molti dei comparti dei servizi da cui nel tempo è stato sostituito. In virtù di ciò, la ripercussione di questa dinamica degli occupati sull'andamento salariale medio è evidente, con una potenziale spinta marcata ad un ridimensionamento delle condizioni di sicurezza economica di parte dei lavoratori.

Figura 4. Variazione di addetti 2004-2022 per diversi raggruppamenti settoriali



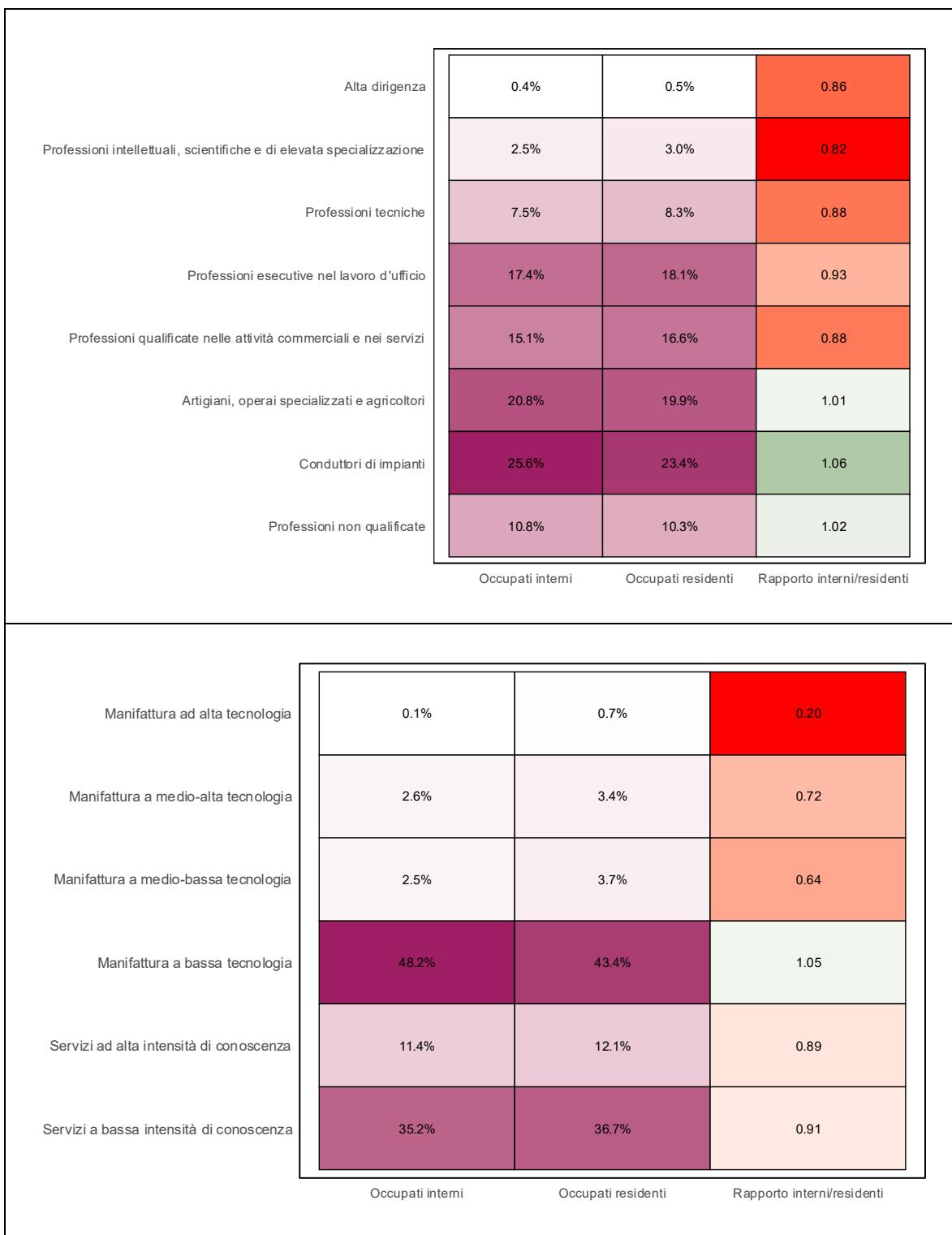
Fonte: Elaborazioni su dati Istat; *dalla manifattura a basso contenuto di conoscenza è escluso il settore dell'abbigliamento

L'evoluzione fin qui descritta si è chiaramente ripercossa sulla struttura dei profili professionali richiesti dalle imprese che compongono il sistema produttivo pratese. A questo riguardo nella Figura 5 si riporta la distribuzione per qualifica professionale degli addetti dipendenti di Prato, confrontando due approcci. Il primo è quello degli addetti interni. Il criterio di residenza in questo caso riguarda le imprese che insistono sul territorio pratese e sulla loro forza lavoro impiegata da queste. Il secondo criterio è quello degli addetti residenti. In questo caso a rilevare è la residenza nel territorio pratese dei lavoratori e il loro profilo professionale indipendentemente dal territorio in cui sono impiegati. L'ultima colonna riporta il rapporto tra la quota per qualifica degli occupati interni e quella degli occupati residenti. Un rapporto superiore a 1 indica che le imprese pratesi tendono a impiegare relativamente di più quella categoria professionale rispetto a quanto questa è relativamente presente tra i lavoratori residenti a Prato. Viceversa, un rapporto inferiore a 1 indicherà che quella categoria professionale è relativamente meno presente tra le posizioni occupate dalle imprese pratesi rispetto a quelle occupate dalle imprese, ovunque localizzate, che impiegano lavoratori residenti a Prato.

Dalla Figura emerge molto chiaramente come le imprese del distretto tendano a impiegare relativamente di più operai specializzati, conduttori di impianti e macchinari, e manodopera a bassa qualifica professionale. Risultano relativamente meno impiegate, rispetto a quanto invece sono presenti tra la forza lavoro che insiste sul territorio, figure tecniche specializzate e a elevata specializzazione e manager.

Oltre alla distribuzione per qualifiche professionali, la Figura considera anche la distribuzione settoriale degli occupati alle dipendenze, sia interni (criterio di residenza applicato alle imprese) che residenti (criterio di residenza applicato ai lavoratori). Il rapporto tra occupati interni e residenti appare sopra a 1 nel solo caso della manifattura a bassa tecnologia e, tra i casi in cui risulta inferiore a 1, quello che si avvicina di più all'unità è quello dei servizi a bassa intensità di conoscenza.

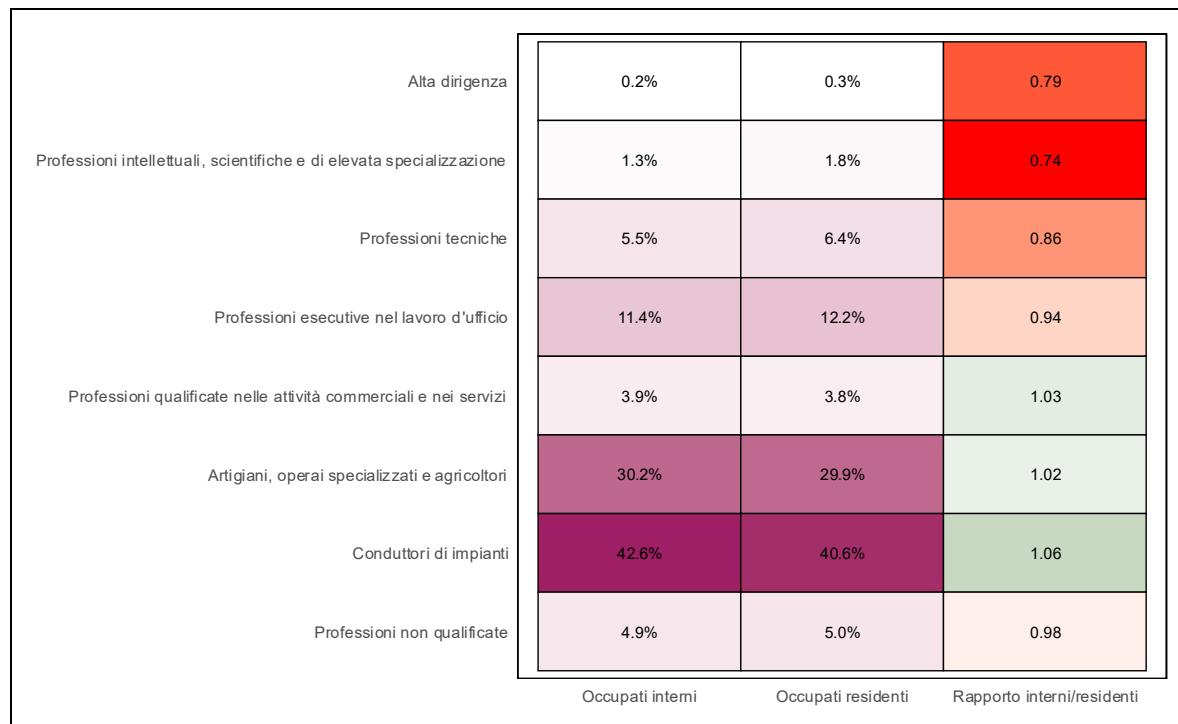
Figura 5. Le qualifiche professionali e i settori di Prato. Occupati interni vs. occupati residenti



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Agenzia delle Entrate, Moody's, Regione Toscana (Sistema informativo lavoro)

La distribuzione degli addetti alle dipendenze interni manifatturieri così sbilanciata sulla manifattura a bassa tecnologia incide chiaramente anche sulle qualifiche professionali della sola manifattura, ed è per questo che nella Figura 6 si è replicata l'analisi isolando solo questo comparto e eliminando il mondo dei servizi. In questo caso, si vede chiaramente come gli occupati interni, rispetto a quelli residenti, siano più presenti nelle professioni "esecutive" e manuali, e molto meno in quelle tecniche, di ricerca e manageriali.

Figura 6. La distribuzione per qualifiche degli addetti dipendenti manifatturieri di Prato. Occupati interni vs. occupati residenti



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Agenzia delle Entrate, Moody's, Regione Toscana (Sistema informativo lavoro)

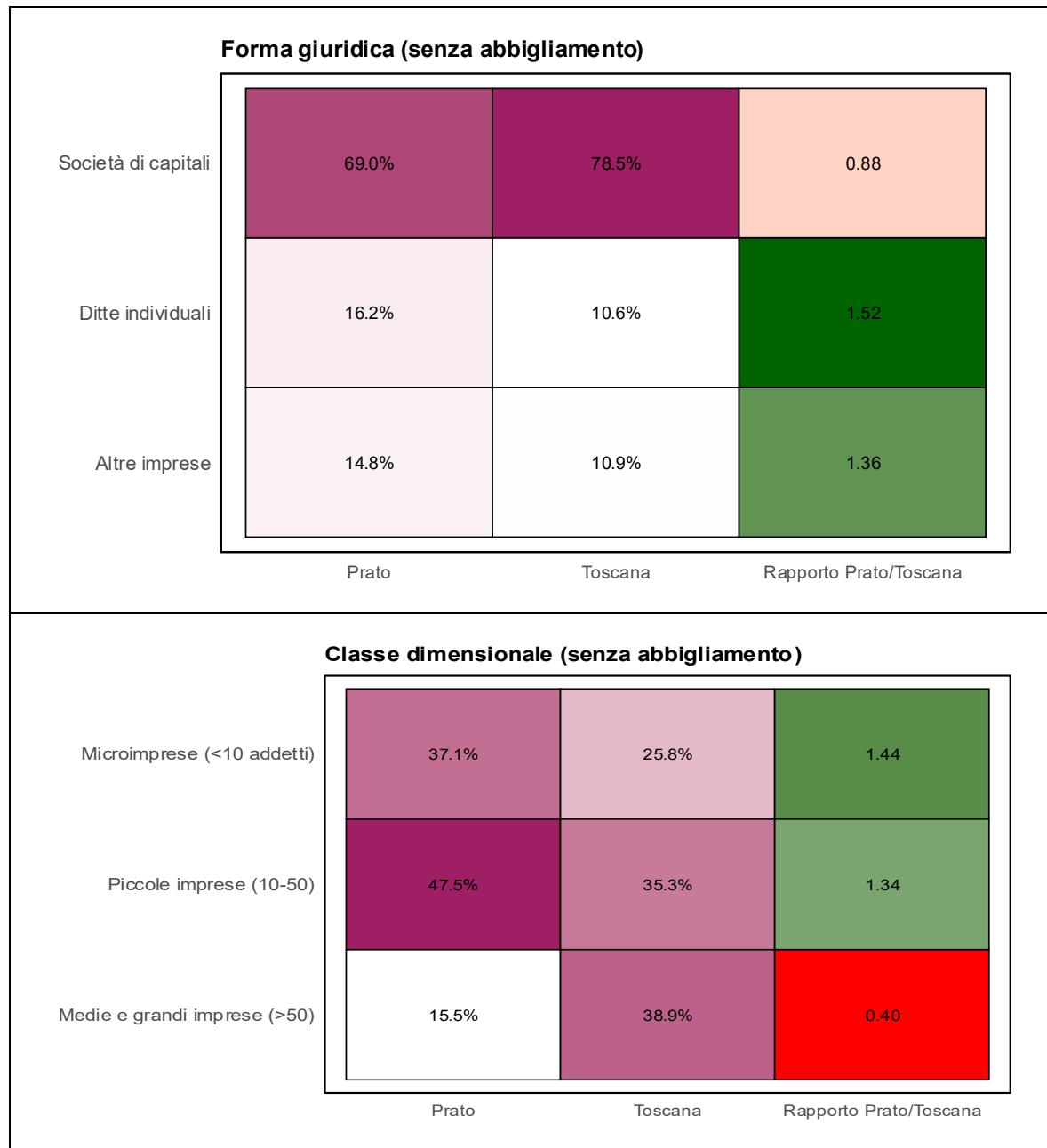
Da queste evidenze che mettono in relazione professioni occupate/demandate e offerte e settori produttivi emerge una considerazione di sintesi: in un sistema in cui c'è una omogeneità tra le competenze dei residenti e i fabbisogni professionali del sistema si desume un legame stretto tra le aspettative/ambizioni delle persone e delle imprese. E' un equilibrio che, se osservato in una prospettiva di medio lungo termine, manifesta il legame tra il tessuto produttivo e quello sociale di un territorio e in questo senso ci si può aspettare che sia il tratto tipico di una realtà distrettuale. La presenza di rapporti tra occupati interni e residenti così diversi da 1 sia quando si guarda al sistema nel suo complesso ma anche quando ci si limita al manifatturiero, nasconde un potenziale scollamento tra la dimensione socio-economica e la prospettiva individuale che è un aspetto non secondario per la riproducibilità futura del distretto stesso.

Quest'ultimo aspetto, oltre alla distribuzione settoriale delle imprese si lega a ulteriori elementi che caratterizzano la manifattura tipica del distretto, fondata su un'imprenditorialità sostanzialmente endogena, nella quale l'impresa è il progetto di vita di una persona – l'imprenditore –, e in cui la

dimensione di impresa è tale da impedire la stessa presenza di figure dipendenti altamente qualificate, specialmente nei campi della ricerca e dell'innovazione.

Ecco, quindi, che la Figura 7 considera la distribuzione degli addetti manifatturieri impiegati dalle imprese pratesi per forma giuridica e per classe dimensionale. Abbiamo escluso il settore dell'abbigliamento con il quale i risultati sarebbero stati ancora più evidenti.

Figura 7. Distribuzione addetti per forma giuridica e classe dimensionale. Manifatturiero



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Anche prendendo a riferimento i soli settori della filatura e della tessitura tra le imprese pratesi, il risultato non cambia. La quota di società di capitali risulta sempre molto inferiore alla media regionale (64,1%), così come risulta molto superiore quella di micro-imprese (40,6%). Si confermano qui delle evidenze ampiamente note ma sulle quali conviene soffermarsi un momento. Viene da chiedersi, infatti, se questa struttura in cui la vita dell'impresa è così indissolubilmente legata a quella dell'imprenditore e nella quale poco spazio in pianta organica venga lasciato a figure direzionali e di ricerca non possa aver avuto un ruolo nell'inasprire le difficoltà nelle quali il distretto si è dibattuto in seguito al forte aumento della competizione internazionale che abbiamo discusso all'inizio di questo capitolo. Non abbiamo una risposta a questa domanda ma rimane un aspetto centrale che dovrà essere monitorato nel futuro prossimo anche per comprendere se questo disallineamento permane e minaccia la riproducibilità del potenziale produttivo del sistema produttivo pratese.

2.4 La redditività per le imprese distrettuali

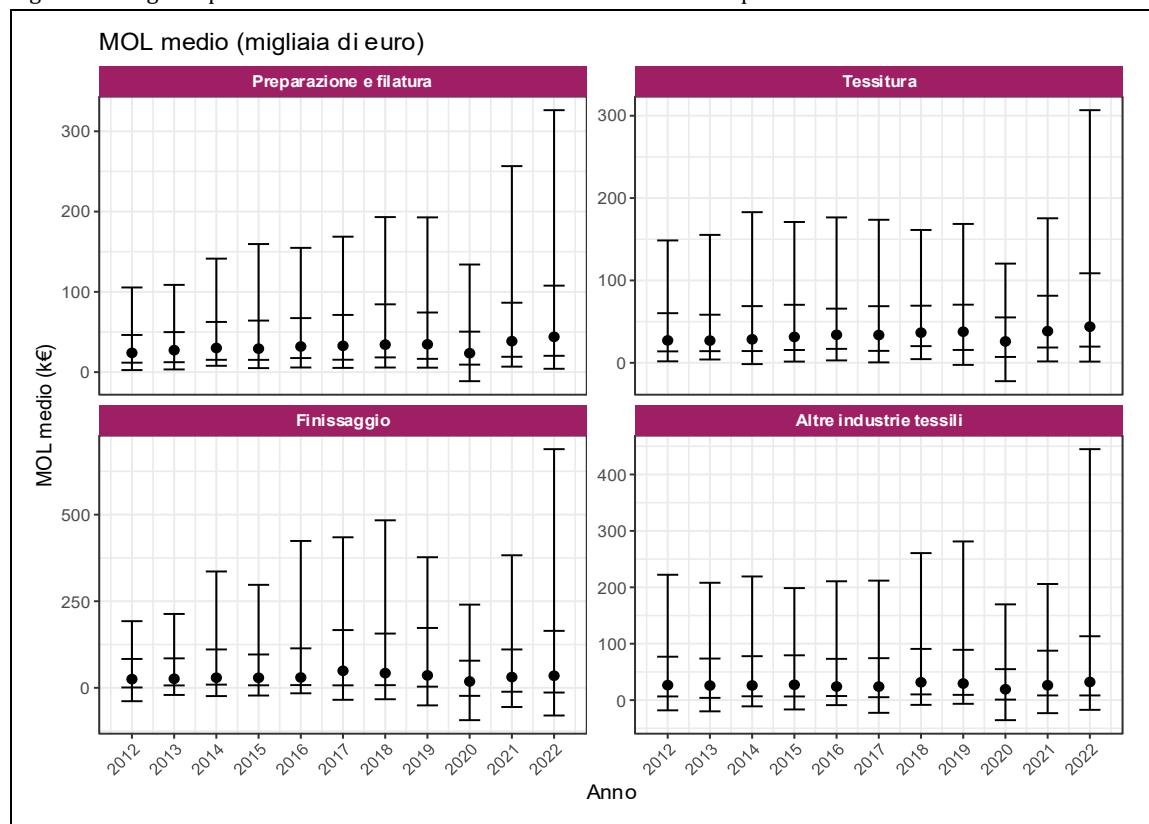
Quanto fin qui osservato, sia in chiave statica che dinamica, ci porta inevitabilmente a interrogarci sull'andamento della redditività delle attività economiche principali del distretto (tessile e abbigliamento), intendendo con essa sia la remunerazione del capitale e dell'attività imprenditoriale (che approssimiamo con il margine operativo lordo per addetto indipendente), che quella del lavoro (intesa qui come costo del personale medio per dipendente a livello di impresa).

Iniziamo dalla dinamica delle industrie tessili (Figura 8). Sia che si guardi al MOL che al costo del personale, quel che balza all'attenzione è la grande eterogeneità intra-settoriale in tutti i segmenti di lavorazione. In modo persistente, nel tempo, coesistono nell'ambito dello stesso settore imprese con redditività molto bassa e imprese ad alto margine operativo. Concentrandoci su quest'ultimo, inoltre, si nota immediatamente come la distribuzione sia molto asimmetrica, con la mediana e i primi percentili schiacciati verso il basso e il 90esimo percentile in generale molto al di sopra dei 100mila euro in tutti i casi. È anche molto evidente dal grafico come la dinamica nel tempo sia relativamente piatta per i percentili fino alla mediana, e finanche al 75esimo, mentre è più pronunciata per il 90esimo, con una dispersione complessiva che, specialmente dopo la crisi Covid, tende ad aumentare in modo consistente. Il grafico in altre parole racconta di un sistema produttivo che nei grandi numeri è spinto verso margini di redditività assai contenuti e che ha visto un recupero di tali margini dopo il Covid solo per le imprese più strutturate. Questa compressione dei margini nella parte bassa delle distribuzioni segnala una perdurante difficoltà per molte imprese nell'assicurarsi adeguate remunerazioni per la propria attività e una costante pressione verso l'uscita dal mercato, specialmente nelle fasi critiche, siano queste riconducibili a crisi generalizzate oppure siano esse legate a momenti particolari della vita dell'impresa, come il passaggio generazionale. Questo processo di compressione dei margini e la correlata, eventuale, uscita di un'impresa dal processo economico porta con sé un effetto che, ridimensionando il potenziale produttivo del territorio, agisce non solo sul presente del territorio ma anche nel futuro dello stesso. I segnali in termini di redditività descritti sopra, inoltre, non facilitano nemmeno la nascita di nuove aziende nel settore, spingendo i potenziali imprenditori, anche del luogo, eventualmente verso opzioni alternative rispetto al tessile. E' in questa asimmetria che si generano gli effetti strutturali anche da una crisi congiunturale: la fase critica che, seppur congiunturale, tende a aumentare la probabilità di abbandono e riduce la nascita di nuove realtà strutturate; la fase di ripresa che, seppur presente, nel concentrarsi in termini di redditività di

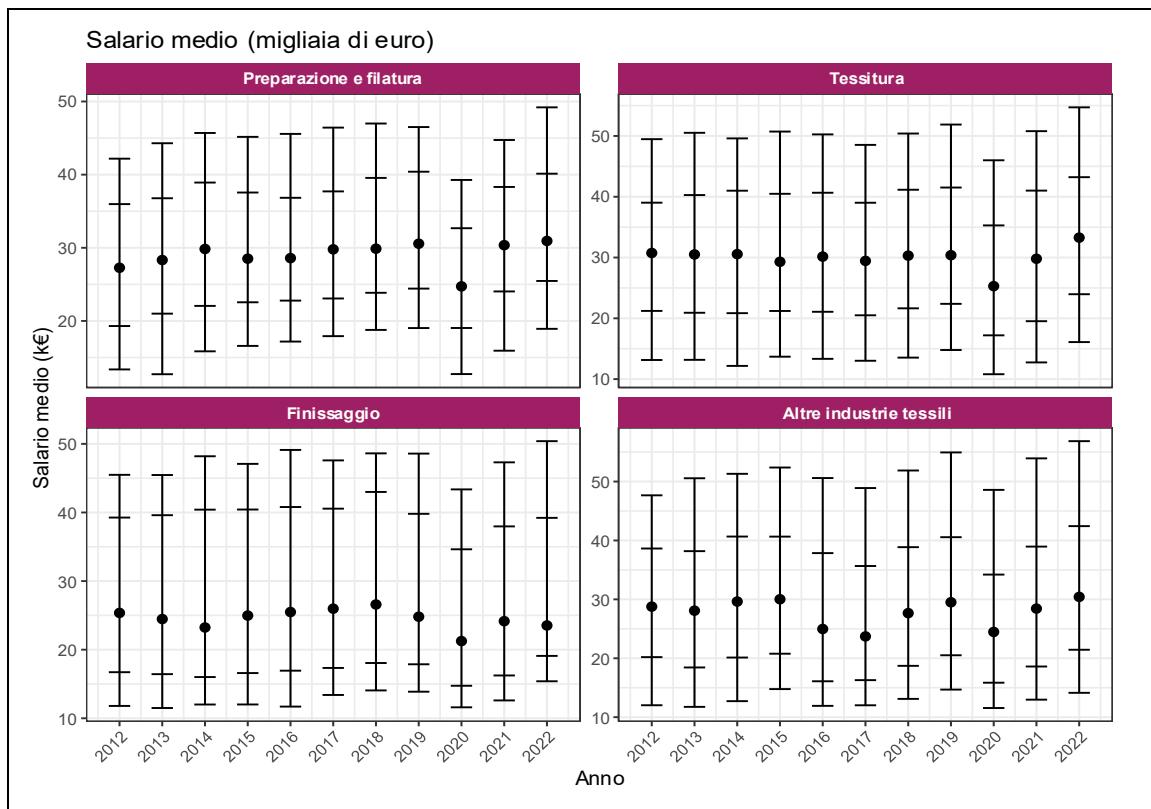
fatto solo sulle imprese più strutturate, non favorisce un segnale a favore della nascita di nuovi soggetti/progetti. In questo senso, la singola crisi congiunturale, in un sistema produttivo con queste caratteristiche, rischia ogni volta di produrre effetti duraturi di lungo periodo.

Anche la distribuzione delle imprese per salario medio mostra una elevata eterogeneità intra-settoriale, anche se molto più costante nel tempo rispetto a quanto visto in precedenza per il MOL. Il costo del personale per dipendente medio a livello di impresa si attesta attorno ai 30mila euro annui nel 2022 in tutte le fasi ad eccezione del finissaggio, che è anche il settore con la più elevata variabilità in termini di margine operativo. In tutti i settori il 25% delle imprese ha un costo del personale pari o superiore ai 40mila euro per dipendente. Tuttavia, la coda bassa delle distribuzioni di tutti i segmenti dell'industria tessile distribuisce salari medi inferiori o poco superiori ai 20mila euro annui². Nel complesso, pur trattandosi in media di salari non più bassi della media del manifatturiero, anche in questo caso si assiste ad un segnale non incentivante verso i lavoratori: una parte importante si trova in imprese che avendo margini di redditività bassi non riesce a garantire salari di buon livello; quando questo accade, le prospettive nel tempo hanno mostrato una scarsità di prospettive di crescita per il lavoratore.

Figura 8. Margine operativo lordo e salario medio nelle industrie tessili pratesi*. 2012-2022.



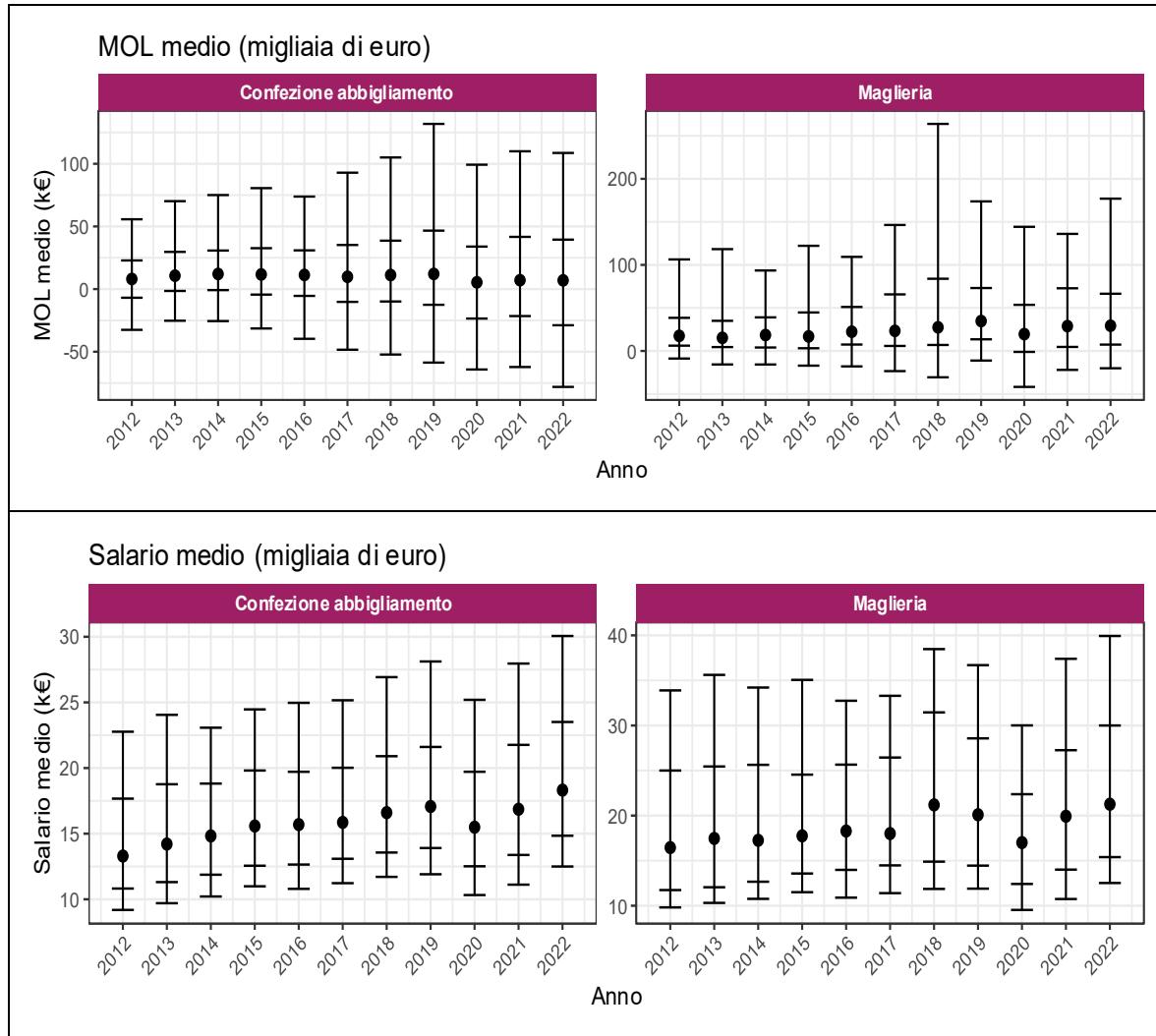
² Trattandosi di costo del personale, queste cifre comprendono anche i contributi sociali a carico del datore di lavoro e il TFR.



Fonte: Elaborazioni su dati Istat. * Per ogni anno la barra include quattro segni identificativi (partendo ovviamente dal basso) del 10°, 25esimo, Mediana (con pallino nero), 75esimo, 90esimo percentile

Veniamo adesso ai settori dell'abbigliamento, e in particolare a confezioni e maglieria (Figura 9). Anche in questo caso ravvisiamo una elevata eterogeneità intra-settoriale per entrambi gli indicatori, con fluttuazioni della stessa più pronunciate per il margine operativo lordo. Sia i profitti che i salari sono più bassi rispetto al settore tessile, con i primi stabilmente negativi per il 25esimo percentile nel caso delle confezioni. Il costo del personale mediano per impresa, ancora nel 2022, risultava inferiore ai 20mila euro nelle confezioni e di poco superiore nella maglieria. Il dato è ancora più impressionante se si pensa che gli addetti dipendenti sono "pesati" per il loro impiego effettivo. Tiene, cioè, conto del part-time, forma di contratto molto diffusa tra le imprese delle confezioni cinesi. Nel complesso, i dati sembrano suggerire un sistema che ancora oggi non riesce a transitare pienamente nell'alveo di un comportamento "normale" d'impresa: imprese in perdita, elevato turn-over di soggetti, salari molto contenuti rappresentano indicatori eloquenti di un comparto in cui il rapporto tra economia in chiaro e economia in nero è fortemente sbilanciato sulla seconda rispetto a quello che in media accade nei vari comparti produttivi e nei vari territori in Italia.

Figura 9. Margine operativo lordo e salario medio nell'abbigliamento pratese*. 2012-2022.



Fonte: Elaborazioni su dati Istat. * Per ogni anno la barra include quattro segni identificativi (partendo ovviamente dal basso) del 10°, 25esimo, Mediana (con pallino nero), 75esimo, 90esimo percentile

Appare chiaro come la dinamica dell'abbigliamento legato al *pronto moda* e delle lavorazioni a esso connesse segua logiche profondamente diverse rispetto a quelle dei segmenti più tradizionali del tessile. Il comparto del pronto moda mostra una traiettoria espansiva ormai decennale: continua ad attrarre nuove imprese, anche a fronte di margini estremamente ridotti. Tale dinamica, alimentata anche dall'afflusso di nuova forza lavoro, sembra apparentemente in larga misura sganciata da logiche industriali di redditività: la sopravvivenza e la crescita del settore non dipendono tanto dalla capacità delle singole imprese di generare valore aggiunto, quanto da un flusso costante di nuovi ingressi, spesso di micro-imprese, che alimentano il ciclo produttivo e commerciale tipico della filiera del pronto moda, sostenuto da rapidità di rotazione, intensità di lavoro e costi unitari molto bassi.

Il quadro è opposto per il distretto tessile tradizionale, dove emerge una dinamica di tipo difensivo. Qui la crescita è appannaggio esclusivo delle imprese che riescono a consolidare i propri margini, mantenendo livelli di produttività e redditività sufficienti a reggere competizione e volatilità dei

mercati. Parallelamente, un numero crescente di imprese viene progressivamente spinto verso la parte bassa della distribuzione dei margini, fino a uscire dal mercato. A differenza del pronto moda, tali uscite non vengono compensate da nuovi ingressi, segnalando una perdita strutturale di capacità industriale e un indebolimento della base produttiva locale.

Una logica difensiva, peraltro, sempre più minacciata dall'invecchiamento della popolazione di imprenditori e lavoratori. In Figura 10 si riportano, per sistema locale del lavoro, il 75esimo percentile della distribuzione per età degli imprenditori e dei lavoratori dipendenti dell'industria manifatturiera³. I dati fotografano la situazione al 2021. È quindi ben possibile che, in assenza di un cambiamento generazionale, specialmente nella classe imprenditoriale, quelli di oggi sarebbero ancora peggiori. Gli assi rappresentano i valori calcolati a livello regionale. Quando si considera l'età degli imprenditori, il 25% di questi, in Toscana, ha più di 55 anni. Per quanto concerne gli addetti dipendenti, un quarto di questi ha oltre 52 anni. Si tratta di valori che già di per sé lanciano un campanello di allarme per la tenuta industriale del sistema produttivo regionale, alle prese con un sempre più difficile e pressante cambiamento generazionale, tanto nella classe imprenditoriale quanto in quella lavoratrice.

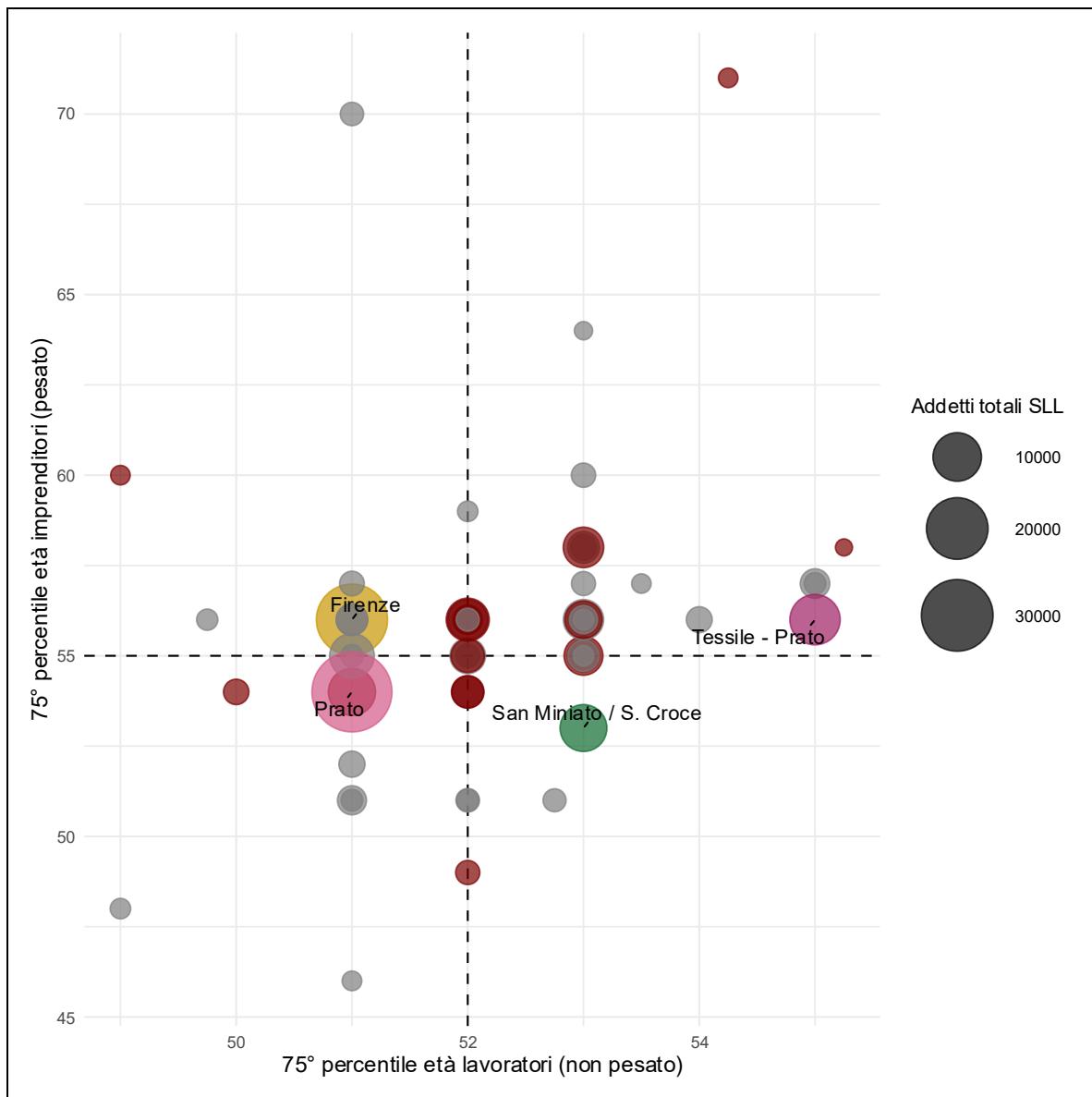
Rispetto ai quadranti tracciati dai valori registrati per l'intero territorio regionale, i territori in alto a destra sono quelli rispetto ai quali il problema dell'invecchiamento del capitale umano produttivo è ancora più pressante. Viceversa, quelli in basso a sinistra sono sottoposti a una pressione inferiore rispetto alla media regionale.

Da questo punto di vista la posizione del sistema locale di Prato sembrerebbe leggermente meno pressante rispetto alla Toscana nel suo complesso. Il 75% degli imprenditori ha un'età che è leggermente al di sotto della soglia registrata per il complesso del territorio regionale, e lo stesso vale per i lavoratori dipendenti. Tuttavia, se prendiamo a riferimento il solo settore tessile la situazione cambia. Questo, infatti, risulta chiaramente posizionato sul quadrante in alto a destra, soprattutto per via dell'età della forza lavoro dipendente⁴.

³ Per gli imprenditori abbiamo considerato l'età del proprietario in caso di ditta individuale, mentre abbiamo considerato quella del socio più giovane nel caso di società.

⁴ Tra l'altro, proprio in virtù della crescita dell'imprenditoria cinese in alcuni segmenti dell'industria tessile, è ragionevole attenderci che, tollati quelli dal computo, il problema dell'invecchiamento della popolazione di imprenditori e lavoratori risulterebbe ancora più evidente.

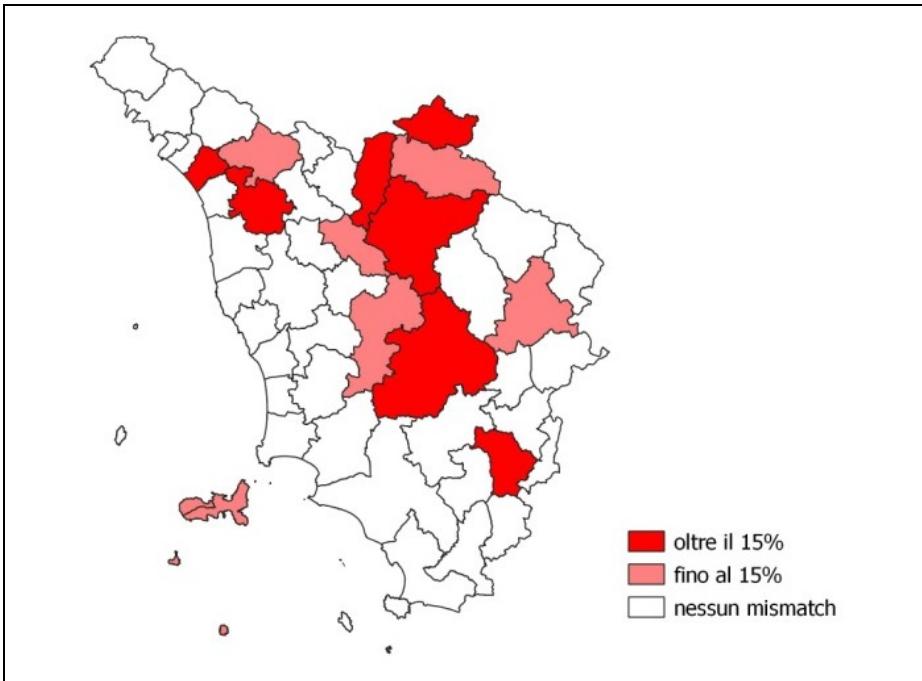
Figura 10. Il posizionamento dei SLL toscani per età degli imprenditori e dei dipendenti manifatturieri. 75esimo percentile. 2021



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Agenzia delle Entrate, Bureau van Djik, Sistema informativo lavoro

A conferma di questi dati, nella Figura 11 riportiamo i risultati di uno studio curato da Duranti et al. (2025) nel quale Prato emerge come uno dei sistemi locali del lavoro della Toscana in cui già oggi è presente un potenziale mismatch tra domanda e offerta di lavoro superiore al 15%. Questo mismatch è in una certa misura calmierato da flussi di lavoratori in ingresso all'interno del SLL ma è evidente come questa forma di “dipendenza” profila elementi di fragilità quando in futuro anche i SLL limitrofi si troveranno in una condizione di scarsità di forza lavoro.

Figura 11. Gap demografico nei SLL toscani al 2023



Fonte: Duranti, Ghezzi, Maitino e Sciclone (2025). *Gli effetti della transizione demografica su crescita economica e mismatch occupazionale*

Nella analisi della dinamica evolutiva del distretto industriale pratese emerge chiaramente come la lettura per catene del valore possa aiutare a coglierne la storia recente e anche i principali elementi di fragilità che ancora persistono. Gli shock che hanno infatti avviato le trasformazioni di cui abbiamo parlato si sono articolati lungo la catena del valore, con una domanda di prodotti tessili che è diventato improvvisamente più difficile intercettare, e con ricadute forti sulle lavorazioni a monte. Il capitolo successivo propone dunque una lettura strutturale del distretto pratese in una prospettiva di catena del valore, cercando di evidenziarne caratteristiche e fragilità che saranno poi discusse nel capitolo conclusivo del rapporto.

2.5 Considerazioni di sintesi: un distretto polarizzato, tra capacità di adattamento e fragilità strutturali

Le evidenze discusse in questo capitolo descrivono un sistema produttivo che ha reagito agli shock degli anni Duemila non tramite un semplice ridimensionamento, ma attraverso una riconfigurazione interna. Alla crisi della base tessile tradizionale si è affiancata l'ascesa di un comparto dell'abbigliamento – in larga parte legato al Pronto Moda – capace di espandere output e occupazione anche in presenza di margini medi contenuti. Ne deriva un distretto “doppio”, dove convivono una manifattura tessile orientata alla qualità e alla specializzazione e un ecosistema della confezione rapido e flessibile, con catene di fornitura e regole di funzionamento in gran parte differenti.

Il tratto comune ai due sottosistemi è però l'aumento della polarizzazione. Nel tessile tradizionale la dispersione della redditività segnala un'area di eccellenza che continua a estrarre valore dal mercato, ma anche un'ampia fascia di imprese schiacciate su margini bassi e più esposte all'uscita dal mercato

stesso, soprattutto nei passaggi generazionali e nelle fasi congiunturali negative. Nel pronto moda, al contrario, la vitalità demografica d’impresa convive con segnali di fragilità economica e istituzionale: salari medi molto bassi e forte turn-over suggeriscono che una parte dell’attività si regga su strategie di compressione dei costi e su un equilibrio precario tra economia “in chiaro” e “in nero”.

A queste dinamiche si somma un vincolo di medio periodo: la riproducibilità del capitale umano produttivo. Pur non essendo Prato, nel complesso, il sistema locale più “vecchio” della Toscana, nel solo tessile la forza lavoro dipendente risulta più anziana della media regionale, segnalando un rischio di perdita di competenze specialistiche difficilmente sostituibili. In parallelo, l’evidenza sul disallineamento tra profili richiesti dalle imprese (prevalentemente manuali ed esecutivi) e l’offerta di competenze residenti suggerisce che il distretto fatichi a trattenere e attrarre figure tecniche e manageriali. In prospettiva, senza un rafforzamento delle funzioni di progettazione, gestione e innovazione (e delle relative competenze), il sistema rischia di rimanere “incastrato” nelle sole attività produttive, più esposte alla compressione dei prezzi. Per questa ragione, accanto alle politiche industriali, acquisiscono centralità le politiche del lavoro e della formazione: orientamento, riqualificazione e percorsi di mobilità verticale diventano condizioni necessarie per sostenere la trasformazione del distretto e ridurne le fragilità sociali.

3. Il distretto pratese in una prospettiva di analisi per catene del valore

3.1 Introduzione

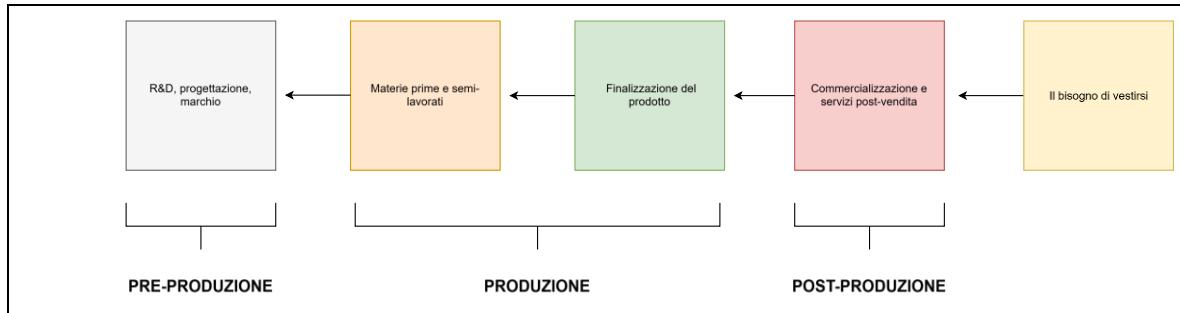
L'analisi svolta nella prima parte ha qualificato l'evoluzione strutturale del sistema produttivo pratese nel corso degli ultimi 20 anni. La lettura che abbiamo fatto, se da un lato ha il pregio di osservare l'evoluzione in un arco temporale ampio così da trarne indicazioni sulla traiettoria presente e futura, dall'altro ha però il limite di considerare imprese e settori come elementi isolati, lasciando forse intendere al lettore che questi diversi elementi sono dotati ciascuno di una propria dinamica autonoma e potenzialmente slegata da quella degli altri. In verità così non è. Già in alcuni passaggi interpretativi precedenti si è suggerito come i rapporti di potere all'interno delle catene del valore siano fondamentali per cogliere le direttive di cambiamento attorno alle quali è avvenuta la ristrutturazione del distretto. Adesso perciò è il momento di tenere conto esplicitamente delle relazioni di filiera.

In questo capitolo del lavoro si procederà, quindi, a una analisi strutturale del distretto industriale di Prato attraverso un approccio che tenterà di inserire gli attori economici, in particolare quelli facenti capo ai settori tessili e dell'abbigliamento, in un sistema di interrelazioni, sia interne al sistema economico pratese che esterne ad esso, sia a monte dei processi produttivi attivati nel sistema locale che a valle dello stesso. In questo modo l'economia pratese non sarà rappresentata come una somma di diverse produzioni ma come un tessuto di relazioni di interdipendenza ordinate secondo la logica produttiva che vede i beni primari trasformati in prodotti intermedi e semilavorati che a loro volta, attraverso passaggi di raffinazione ulteriori, danno vita ai prodotti finali pronti alla distribuzione per andare a soddisfare i bisogni di consumatori finali, che possono manifestarsi dentro o fuori dai confini locali, regionali o nazionali. Tre saranno in particolare gli aspetti che cureremo: i. quali sono i tipi di produzione di beni finali cui concorrono le imprese del distretto (analisi delle catene del valore a valle); ii. quali sono i legami interni al distretto stesso e il grado di dipendenza dall'esterno (analisi delle catene del valore a monte); iii. come si distribuisce il valore aggiunto lungo le filiere all'interno delle quali è inserito il distretto tessile pratese (remunerazione delle fasi produttive e analisi della cd *smile curve*).

Prima di procedere è però necessario puntualizzare un aspetto metodologico. Il termine filiera produttiva o catena del valore è ampiamente utilizzato sia nel dibattito pubblico che nell'analisi tecnica svolta dagli economisti e, come spesso accade per i termini così diffusi, rischia di far riferimento a una molteplicità di significati e di approcci non sempre coerenti tra loro. Prima di discutere i risultati principali dell'analisi è quindi opportuno presentare cosa si intende in questa sede. Concettualmente, possiamo identificare una catena del valore, o filiera, a partire da un bisogno espresso dalla popolazione, come ad esempio il bisogno di vestirsi (vedi Figura 1); questo, a sua volta, si materializza nella domanda di capi di abbigliamento, accessori e calzature. Tale domanda genera lo stimolo iniziale per l'economia e, proseguendo nel nostro esempio, nell'incontro con l'offerta di prodotti nell'ambito di spazi commerciali, fisici o virtuali, che si occupano di distribuire la merce, questo impulso si trasferisce ai produttori di prodotti finali della moda. Questi ultimi svolgono internamente all'azienda una serie di funzioni, produttive e di servizio, per le quali domanderanno

input di diversa natura ai loro fornitori. Tra questi ci saranno anche materie prime e semilavorati, oltre a lavorazioni conto-terzi. A loro volta, anche i fornitori realizzano i loro prodotti e servizi facendo ricorso a input intermedi. E così via in un concatenamento di relazioni che ha preso avvio dal bisogno iniziale. Logicamente, infine, prima delle fasi produttive vengono tutte quelle funzioni di progettazione del prodotto.

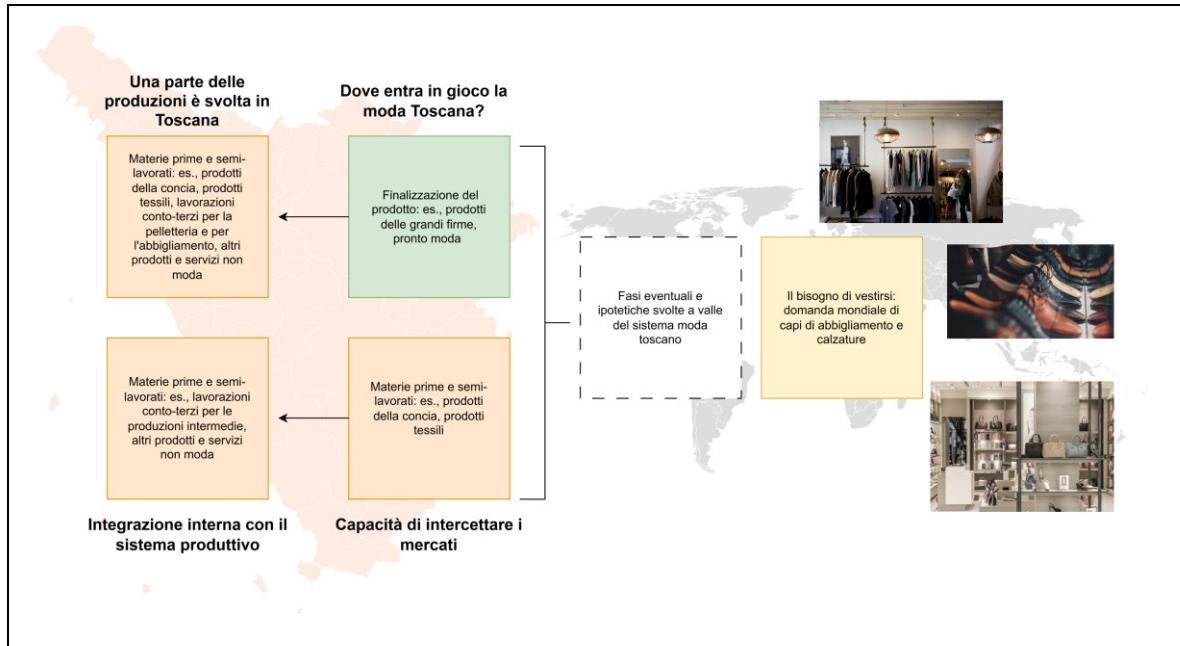
Figura 1. La realizzazione di un prodotto della moda all'interno della catena del valore



Fonte: Elaborazione a cura degli autori

In questa filiera stilizzata, potenzialmente globale, come si inserisce l'industria della moda toscana? È quanto cerchiamo di rappresentare con la Figura 2.

Figura 2. La moda toscana nelle catene globali del valore



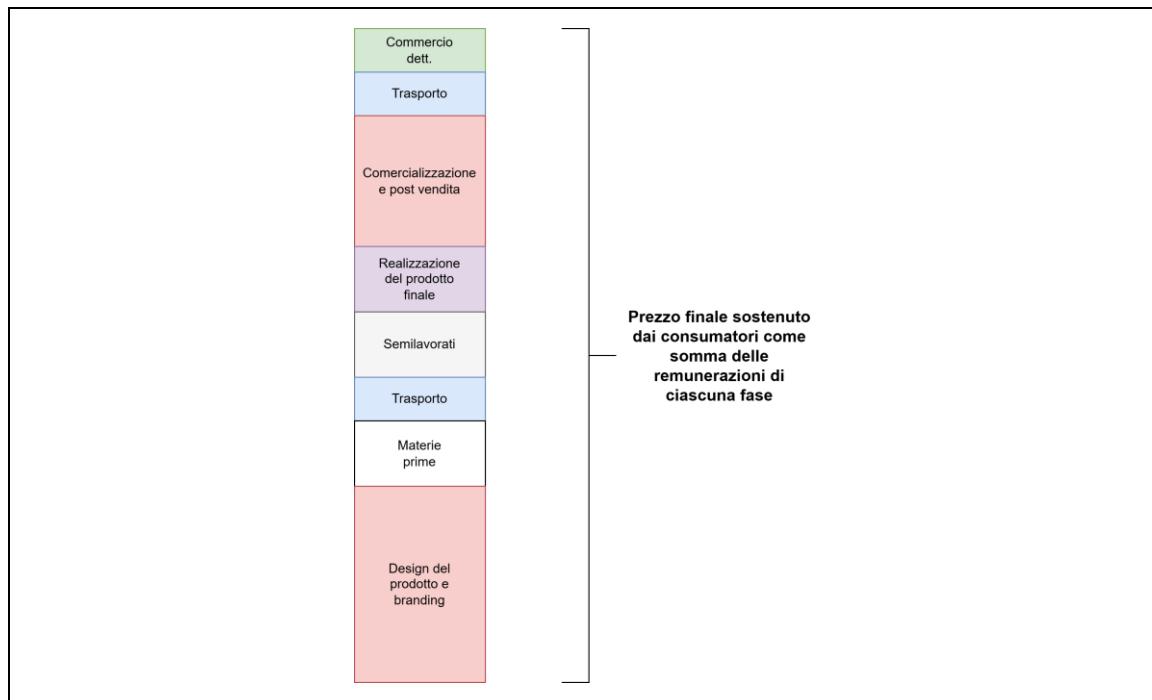
Fonte: Elaborazione a cura degli autori

La domanda mondiale di prodotti della moda viene intercettata dal sistema produttivo regionale in vari modi, sia attraverso la realizzazione di prodotti finiti, dai capi di abbigliamento agli accessori in pelle alle calzature, sia attraverso la realizzazione di prodotti intermedi, tipicamente i prodotti della concia e i prodotti tessili. Una volta catturata questa domanda, il sistema regionale è, almeno

parzialmente, integrato al suo interno, con una domanda di input intermedi e lavorazioni conto-terzi che vengono domandate dalle imprese committenti all'interno del territorio locale e regionale. Si noti anche come, a valle del posizionamento del sistema produttivo toscano, ci siano potenzialmente altre fasi, che possono essere produttive e/o post-produttive a seconda dei prodotti realizzati e del posizionamento delle imprese che li producono.

Un ultimo aspetto da considerare nella rappresentazione delle catene del valore riguarda la distribuzione delle remunerazioni lungo le varie fasi. È quanto cerchiamo di rappresentare in forma stilizzata nella Figura 3. Possiamo considerare il prezzo finale di un prodotto come la somma di tutti i contributi (in termini di valore aggiunto) delle varie fasi produttive che ne hanno permesso la realizzazione e la distribuzione. Generalmente, le fasi a più alto contenuto di valore aggiunto non sono quelle strettamente produttive, specialmente nel caso dei prodotti della moda, ma quelle pre- e post-produttive, controllate il più delle volte dalla medesima impresa, spesso multinazionale. E' proprio dalla remunerazione più pronunciata verso l'inizio e la fine della filiera, e più bassa nella parte centrale della stessa (la parte strettamente produttiva) che nasce quella curva che assume la forma a "sorriso" della distribuzione.

Figura 3. La distribuzione del valore lungo le catene del valore



Fonte: Elaborazione a cura degli autori

Chiarito il concetto di filiera al quale facciamo riferimento, è necessario ricomporre questo quadro di informazioni facendo ricorso a diverse tipologie di dati. Una base dati ampiamente utilizzata nell'ambito dell'analisi delle catene del valore è rappresentata dalle cd tavole input-output. Queste matrici, nella loro versione interregionale, sono molto utili a qualificare sia settorialmente che geograficamente catene del valore in senso molto generale, ma nel momento in cui questo approccio deve essere applicato al caso specifico di un sistema economico locale e all'eterogeneità delle filiere

che ne muovono l'attività ci si scontra con alcune limitazioni. In generale non esistono queste informazioni per ambiti territoriali come quello analizzato in questo Rapporto e, anche cercando di sfruttare le informazioni disponibili ad una scala geografica immediatamente superiore è chiaro che la disaggregazione settoriale di interesse non è tale da distinguere tra tutte le principali fasi produttive coperte dalle imprese del territorio e delle relazioni tra queste, almeno negli ambiti di interesse delle industrie tessili e di quelle dell'abbigliamento.

Il problema della specificità geografica è stato qui risolto attraverso la costruzione di tavole input-output multi- e inter-SLL, mentre quello del dettaglio settoriale ha richiesto la costruzione di un conto economico *ad-hoc* che rappresenta il contributo originale di questo lavoro e che brevemente racconteremo in seguito.

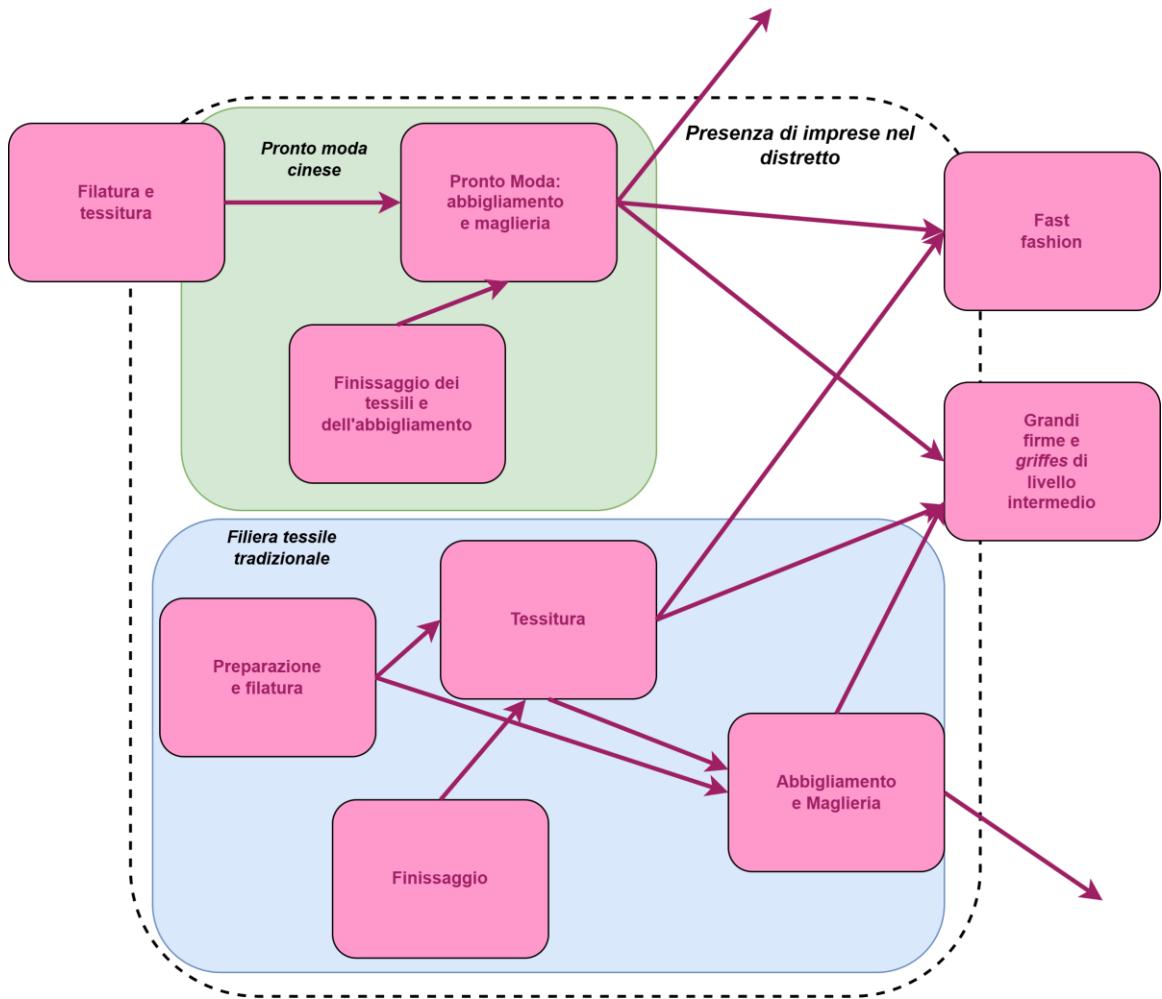
3.2 Una interpretazione della partecipazione di Prato alle catene globali del valore.

Prima di procedere con l'analisi dei dati è utile fermarsi a chiarire, seppur in modo intuitivo, come è stata interpretata la partecipazione del distretto pratese nell'approccio delle catene del valore sopra descritte. In quest'ottica, la Figura 4 offre una descrizione a più livelli per poter cogliere, da una parte, le caratteristiche più tecniche delle fasi produttive e, dall'altra, l'organizzazione della produzione in termini di effettive relazioni tra imprese. Conviene, come suggerito sopra, definire le filiere in termini di bisogni finali e, ancor più precisamente, con i vari prodotti finali, tenendo conto anche della segmentazione dei mercati. In quest'ottica abbiamo identificato, in particolare, due grandi gruppi di committenti per il sistema produttivo locale: l'industria della *fast fashion* e un gruppo variegato di produttori, che facciamo rientrare all'interno di un insieme che potremmo definire "firme", che comprende sia marchi di livello alto che *griffes* di livello intermedio.

Il distretto tessile pratese nella sua accezione tradizionale (rappresentato dall'area in azzurro nella Figura 4) lavora, in gran parte, come fornitore di input intermedi (con le tre fasi di filatura – tessitura – finissaggio operative all'interno del territorio). I semi-lavorati prodotti in queste fasi vengono poi in parte lavorati da imprese finali (e dai loro operatori conto-terzi) sul territorio regionale e nazionale; in parte vengono invece esportati direttamente all'estero. Una parte delle lavorazioni, in particolare quelle afferenti alla filatura, lavorano anche per la maglieria tradizionale operativa in ambito distrettuale. Quest'ultima, a sua volta, produce e distribuisce in parte prodotti finiti, in parte lavora conto-terzi per le firme.

Proprio nel rapporto con le cd. firme avviene l'incrocio tra la filiera tessile tradizionale e le lavorazioni del Pronto moda cinese (rappresentate dall'area in verde nella Figura 4). Infatti, se quest'ultimo si è affermato nella produzione e confezionamento di capi di abbigliamento e articoli in maglieria finiti, nel tempo si è introdotto sempre più nelle fasi di lavorazioni conto-terzi per l'industria dell'abbigliamento (finissaggio), ricomprensivo in essa le più diverse fasce di prezzo. Quando si guarda al Pronto Moda presente nel territorio pratese si evince che filatura e tessitura sono, in questo caso, svolte in gran parte al di fuori del distretto e importate sul territorio da operatori del commercio all'ingrosso.

Figura 4. La partecipazione del tessile e abbigliamento locale alle catene globali del valore



Fonte: Elaborazioni a cura degli autori

Dalla Figura 4 emerge una ragnatela di relazioni in cui le due componenti del distretto operano, in gran parte, in modo separato, ma in parte si trovano a incrociare la propria attività nel momento in cui incontrano i committenti finali. L'obiettivo di questo lavoro è passare da una interpretazione stilizzata come questa appena descritta a una stima dell'intensità di queste relazioni. Stimare e quantificare questi legami è chiaramente operazione estremamente complessa e ha richiesto di integrare le informazioni presenti nelle tavole IO multi-SLL con un conto dettagliato delle industrie tessili e dell'abbigliamento operanti nel territorio pratese. Questa ricostruzione, per quanto affetta in quanto stima da un fondo di incertezza non eliminabile, ci consentirà di ottenere un quadro dettagliato. In particolare:

- nella Sezione 3.3 differenzieremo i mercati di sbocco e il loro peso relativo cercando di valorizzare sia gli aspetti geografici che i segmenti di mercato finale;
 - nella sezione 3.4 qualificheremo: sia il grado di integrazione interna del distretto, in termini di input di beni, lavorazioni e servizi richiesti alle imprese locali dalle imprese locali che catturano i mercati;

sia la dipendenza esterna, nella misura in cui gli input di cui necessitano le imprese locali sono domandati fuori dal sistema;

- nella sezione 3.5 cercheremo di passare dalla misurazione delle relazioni in termini di produzione attivata alla distribuzione del valore nell'ambito delle catene del valore di appartenenza delle imprese del distretto, cercando di cogliere in particolare la differente remunerazione delle fasi pre- e post-produttive rispetto a quelle produttive.

Prima di procedere con la discussione delle principali evidenze emerse sui singoli aspetti, vogliamo però dare qui di seguito una visione di insieme di quanto emerso dalle stime. La Figura 5 mostra, per ciascuno dei comparti della filiera tessile-abbigliamento tradizionale, la destinazione della produzione (valori al 2022) a seconda degli usi interni al distretto, anche in questo caso distinti nelle diverse specializzazioni settoriali, o esterni allo stesso. Tra questi ultimi sono in particolare evidenziate: le esportazioni internazionali e interregionali gestite direttamente dal distretto, il consumo finale (nazionale) servito direttamente dalle imprese del distretto, le lavorazioni eseguite per soggetti capo-filiera operanti all'interno del territorio regionale. Questi ultimi sono rappresentati tipicamente da *griffes* che operano in diversi segmenti di mercato e possono essere classificati sia nell'ambito dei settori manifatturieri che in quello dei servizi, a seconda di quanto rilevante è al loro interno la componente produttiva rispetto alle mansioni pre- e post-produttive.

Figura 5. La catena del valore del distretto tessile tradizionale. Valori in milioni di euro (2022)

	Preparazione e filatura	24		23		11	227	552		151
Tessitura		64		55	44		600	370		151
Finissaggio	19	171		133	38	63	63	306		
Altre industrie tessili				124			539	383	206	
Confezione abbigliamento					41		147		65	260
Maglieria						13	137		27	80
	Preparazione e filatura	Tessitura	Finissaggio	Altre industrie tessili	Confezione abbigliamento	Maglieria	Esportazioni internazionali gestite dal distretto	Esportazioni interregionali gestite dal distretto	Consumo finale diretto	Lavorazioni per soggetti capo filiera

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

La tabella deve essere letta tenendo conto che le varie righe indicano chi fornisce un prodotto/servizio mentre le colonne indicano chi acquista i diversi prodotti; nell'incrocio è indicato un valore che esprime, in milioni di euro, la dimensione del flusso. Per chiarezza esemplificativa, secondo le nostre stime la tessitura del distretto (la seconda colonna della tabella) acquista per 24 milioni di euro prodotti provenienti dalle filature pratesi mentre acquista per oltre 170 milioni dal finissaggio locale. Dall'esame dei risultati si nota immediatamente come la componente tessile del distretto pratese sia estremamente integrata, a valle, con i mercati internazionali e interregionali (letta per riga, la seconda, la tessitura pratese vende per circa 600 milioni prodotti sui mercati internazionali e per 370 milioni alle altre regioni italiane), oltre che, almeno in una certa misura, con

i soggetti capo-filiera all'interno del territorio regionale (il volume della produzione venduta dal tessile pratese a questi ultimi è pari a 151 milioni secondo le nostre stime). Il grado di integrazione interna al distretto (l'incrocio tra le prime sei righe e le prime sei colonne della tabella) dei vari segmenti della lavorazione appare relativamente più limitato (i colori più tenui indicano rapporti relativamente meno intensi, al contrario di quelli più scuri che denotano relazioni più "pesanti"), fatta esclusione per l'attività di finissaggio, la quale opera a servizio degli altri segmenti produttivi locali.

Il grado di integrazione interna appare d'altra parte estremamente limitato nel caso del Pronto Moda (Figura 6). Si tratta, innanzitutto, di una catena del valore "dominata" in termini produttivi dal settore delle confezioni, le quali con oltre 2 miliardi di euro nel 2022 (la somma totale della riga intestata alle confezioni) rappresentano oltre l'80% dei 2,4 miliardi complessivamente prodotti dal raggruppamento (la somma totale di tutte le righe). Altri 300 milioni sono rappresentati nel complesso dalla maglieria e dal finissaggio. Quest'ultimo, a differenza di quanto avviene nel distretto tessile tradizionale, dove il lavoro svolto è soprattutto a servizio delle imprese tessili, opera fondamentalmente a servizio delle confezioni. In un contesto del genere è naturale che il grado di integrazione interna (cioè l'intensità delle relazioni descritte nell'incrocio tra le prime sei righe della matrice e le prime sei colonne della stessa) è assicurato quasi completamente dalla domanda di lavorazioni e prodotti operata dalle confezioni (la colonna intestata alle confezioni è l'unica che di fatto acquista dagli altri settori produttivi locali).

Figura 6. La catena del valore del Pronto Moda cinese. Valori in milioni di euro riferiti al 2022

	Preparazione e filatura	Tessitura	Finissaggio	Altre industrie tessili	Confezione abbigliamento	Maglieria	Esportazioni internazionali gestite dal distretto	Consumo finale diretto	Lavorazioni per soggetti capo filiera
Preparazione e filatura						6			
Tessitura				29					
Finissaggio		6		171					
Altre industrie tessili				28			21	14	
Confezione abbigliamento				51			829	631	516
Maglieria					19		54		55

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

La gran parte delle lavorazioni svolte nell'ambito del Pronto Moda appaiono rivolte, quindi, all'esterno. Le esportazioni internazionali, in quest'ottica, rappresentano la destinazione principale delle produzioni delle confezioni (con circa 830 milioni di euro venduti sui mercati esteri). Queste ultime, tuttavia, servono anche il consumo finale interno nazionale (per un valore complessivo della produzione venduta al consumo finale italiano di 630 milioni di euro) e, in quota non marginale, svolgono lavorazioni per soggetti capo-filiera che operano nel comparto moda regionale, sia nel settore manifatturiero che dei servizi (in questo caso il valore della produzione venduto a questi

soggetti da parte delle confezioni del pronto moda pratese è pari, secondo le nostre stime, a 516 milioni di euro).

Stando alle stime che abbiamo prodotto, da un lato abbiamo un sistema distrettuale nel quale le relazioni interne al distretto stesso sono “leggere” configurando un assottigliamento di quel modello tradizionale che ha caratterizzato Prato, dall’altro si è insediato un sistema produttivo in larga misura slegato dal precedente e che non attiva particolari relazioni di filiera interne al territorio. In entrambi i casi la proiezione è rivolta soprattutto all’estero ma, soprattutto, per il pronto moda cinese con un forte legame con soggetti capofila che abbiamo etichettato come “firme”.

3.3 Struttura a valle: filiere di sbocco e pesi relativi

Dato il quadro generale dei due gruppi di catene del valore operative nell’ambito del territorio pratese, in questa sezione si cercherà di dare un quadro più preciso riguardo alla destinazione a valle delle produzioni tessili e dell’abbigliamento. L’analisi della struttura a valle, in una certa misura, consente di individuare le filiere finali che assorbono la produzione del distretto pratese, con particolare attenzione ai legami con l’industria della moda locale, nazionale e internazionale. L’evidenza riportata sopra per entrambi i raggruppamenti produttivi evidenzia come le destinazioni internazionali siano lo sbocco più rilevante. In quest’ottica, pur in un contesto internazionale di progressiva erosione dei mercati di sbocco, il distretto tessile pratese ha mantenuto, nel tempo, un ruolo di nodo fornitore nell’ambito del sistema industriale dell’abbigliamento a livello europeo, sia nazionale che internazionale.

Un secondo aspetto rilevante emerso da quanto riportato nelle Figure 5 e 6 è, d’altra parte, il legame con i cosiddetti soggetti capo-filiera, imprese esterne al distretto ma localizzate sul territorio toscano, alle quali le imprese del distretto forniscono beni intermedi (in particolare, prodotti tessili) e servizi di lavorazione nell’ambito dei servizi delle confezioni. Questi ultimi, questa è l’evidenza interessante delle stime qui prodotte, sono anche quelli su cui potenzialmente si incontrano le due filiere, apparentemente parallele. E cioè nella domanda di servizi e prodotti richieste da firme operanti in diversi segmenti di mercato finale.

L’analisi “a valle” che qui conduciamo mira, dunque, a cogliere il “portafoglio di filiere” in dotazione al distretto pratese (es., *fast fashion* europea, lusso fiorentino) ed evidenzierà in tal senso il ruolo di quelle che abbiamo denominato “imprese di collegamento”. Quei soggetti capaci, cioè, di intercettare i mercati esterni (o direttamente la domanda finale), nell’ambito dei settori tradizionalmente occupati dalle imprese distrettuali (*BOX 2: la pressione competitiva sui mercati di destinazione*). Come delineato nella rappresentazione grafica della struttura delle relazioni distrettuali, inoltre, compito di questo paragrafo è anche quello di qualificare il ruolo delle imprese dell’abbigliamento Pronto Moda nella misura in cui sono capaci di intercettare direttamente la domanda finale, oppure effettuano lavorazioni per produttori finali localizzati al di fuori del distretto. In quest’ottica le Tabelle 1 e 2 riportano il peso delle diverse componenti di domanda esterna per ciascun settore dei due raggruppamenti della moda operativi nell’ambito del territorio pratese. Per quanto attiene alla componente tradizionale (Tabella 1), osserviamo come a essere principalmente direttamente affacciate sui mercati esteri risultino essere i settori della tessitura (il 53,5% della domanda esterna raccolta dalle tessiture pratesi è costituito da una domanda internazionale) e le altre industrie tessili

(il 47,8%). Filatura e finissaggio, oltre a essere di servizio per i settori più a valle nell'ambito del territorio pratese, appaiono svolgere un ruolo di lavorazione rilevante anche per la componente esterna al territorio, pure a livello nazionale (rispettivamente il 59,4% della domanda esterna di filati pratesi è rappresentato da richieste provenienti da altre regioni italiane e l'83% dei servizi di finissaggio pratese).

Andando sulle confezioni e sulla maglieria, che queste siano operative nell'ambito delle tradizionali specializzazioni del distretto (Tabella 1), o che invece siano a lavoro nell'ambito del Pronto Moda (Tabella 2), si nota, oltre a una quota rilevante di esportazioni internazionali, anche un certo grado di lavorazioni svolte conto terzi per soggetti capo-filiera.

Tabella 1. Il peso delle diverse componenti di domanda esterna al territorio pratese per il distretto tradizionale

	Esportazioni internazionali gestite dal distretto	Esportazioni interregionali gestite dal distretto	Consumo finale diretto	Lavorazioni per soggetti capo filiera
Preparazione e filatura	24,4%	59,4%	0,0%	16,2%
Tessitura	53,5%	33,0%	0,0%	13,5%
Finissaggio	17,0%	83,0%	0,0%	0,0%
Altre industrie tessili	47,8%	34,0%	18,3%	0,0%
Confezione abbigliamento	31,2%	0,0%	13,8%	55,1%
Maglieria	56,1%	0,0%	11,0%	32,9%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

Tabella 2. Il peso delle diverse componenti di domanda esterna al territorio pratese per il distretto del Pronto Moda

	Esportazioni internazionali gestite dal distretto	Consumo finale diretto	Lavorazioni per soggetti capo filiera
Altre industrie tessili	60,1%	39,9%	0,0%
Confezione abbigliamento	41,9%	31,9%	26,1%
Maglieria	49,6%	0,0%	50,4%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

Detto che le esportazioni internazionali dirette rappresentano un canale di attivazione rilevante per molti settori che operano nel comparto moda sul territorio, valutiamo adesso i principali mercati di destinazione serviti, da una parte, dal distretto tessile e, dall'altro, dal Pronto Moda. Considerata la distinzione sostanzialmente settoriale che caratterizza i prodotti esportati dai due raggruppamenti di imprese, tessile il primo e legato all'abbigliamento il secondo, muoviamo da una raffigurazione per prodotti delle esportazioni del territorio.

Il mercato europeo rappresenta di gran lunga quello privilegiato da tutte le produzioni del territorio, con l'Unione Europea a 27 paesi che assorbe oltre il 60% delle esportazioni dirette di prodotti tessili e oltre l'80% di quelli dell'abbigliamento e della maglieria. I paesi variano a seconda delle specializzazioni produttive. All'interno delle specializzazioni tessili Francia (9,5%), Romania (8,4%), Germania (8,3%) e Spagna (7,7%) risultano i principali paesi partner per l'export di filati. La Spagna,

del resto, risulta invece il primo importatore di tessuti (13,8%), seguita sempre da Francia (8,5%), Germania (7,3%) e Romania (7,0%) (Tabella 3).

Spostandosi verso confezioni e maglieria, come già detto, il peso del mercato comunitario diventa ancora maggiore. Francia (22,5%) e Germania (13,9%) assorbono oltre un terzo delle esportazioni di capi di abbigliamento e, rispettivamente con il 27,7% e il 16,0%, oltre il 40% di quello degli articoli in maglieria. La forte concentrazione su questi mercati di sbocco lascia pensare che questi ultimi non rappresentino la destinazione finale reale delle produzioni pratesi, ma che le imprese del distretto svolgano anche per aziende localizzate all'estero le stesse funzioni di lavorazione a supporto delle *griffes* svolte anche per conto delle imprese della moda toscane.

Tabella 3. I principali mercati di destinazione dei prodotti del distretto pratese. 2024

Filati		Tessuti		Altri prodotti tessili		Articoli di abbigliamento		Articoli di maglieria	
Paese	Quota								
Francia	10%	Spagna	14%	Germania	17%	Francia	23%	Francia	28%
Romania	8%	Francia	8%	Portogallo	6%	Germania	14%	Germania	16%
Germania	8%	Germania	7%	Francia	6%	Spagna	8%	Spagna	7%
Spagna	8%	Romania	7%	Spagna	6%	Polonia	7%	Polonia	7%
Portogallo	7%	Marocco	7%	Stati Uniti d'America	5%	Paesi Bassi	6%	Paesi Bassi	6%
Turchia	5%	Portogallo	6%	Turchia	4%	Regno Unito	5%	Regno Unito	6%
Polonia	5%	Regno Unito	5%	Romania	3%	Stati Uniti d'America	5%	Belgio	5%
Bulgaria	5%	Cina	5%	Vietnam	3%	Belgio	4%	Danimarca	3%
Croazia	4%	Turchia	5%	Cina	3%	Grecia	3%	Stati Uniti d'America	3%
Belgio	4%	Vietnam	4%	Polonia	3%	Danimarca	3%	Grecia	2%
Cina	4%	Hong Kong	4%	Bulgaria	2%	Turchia	2%	Canada	2%
Tunisia	3%	Stati Uniti d'America	4%	Tailandia	2%	Canada	2%	Turchia	2%
Hong Kong	3%	Bulgaria	3%	Hong Kong	2%	Svizzera	1%	Svizzera	1%
Danimarca	3%	Corea del Sud	3%	Regno Unito	2%	Romania	1%	Romania	1%
Regno Unito	2%	Polonia	2%	Svizzera	2%	Israele	1%	Svezia	1%
Totale primi mercati	80%	Totale primi mercati	83%	Totale primi mercati	68%	Totale primi mercati	85%	Totale primi mercati	89%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Box 2. La pressione competitiva sui mercati di destinazione per le imprese del distretto tessile tradizionale

Detto della ancora forte dipendenza, diretta e indiretta, dalle esportazioni del sistema distrettuale basato sulle produzioni tessili e ricordando quanto l'aumento della pressione internazionale abbia inciso sulla dinamica evolutiva del distretto pratese, in questo box mostriamo quali sono, per tipo di produzioni dei due raggruppamenti della moda del territorio, i principali competitor internazionali.

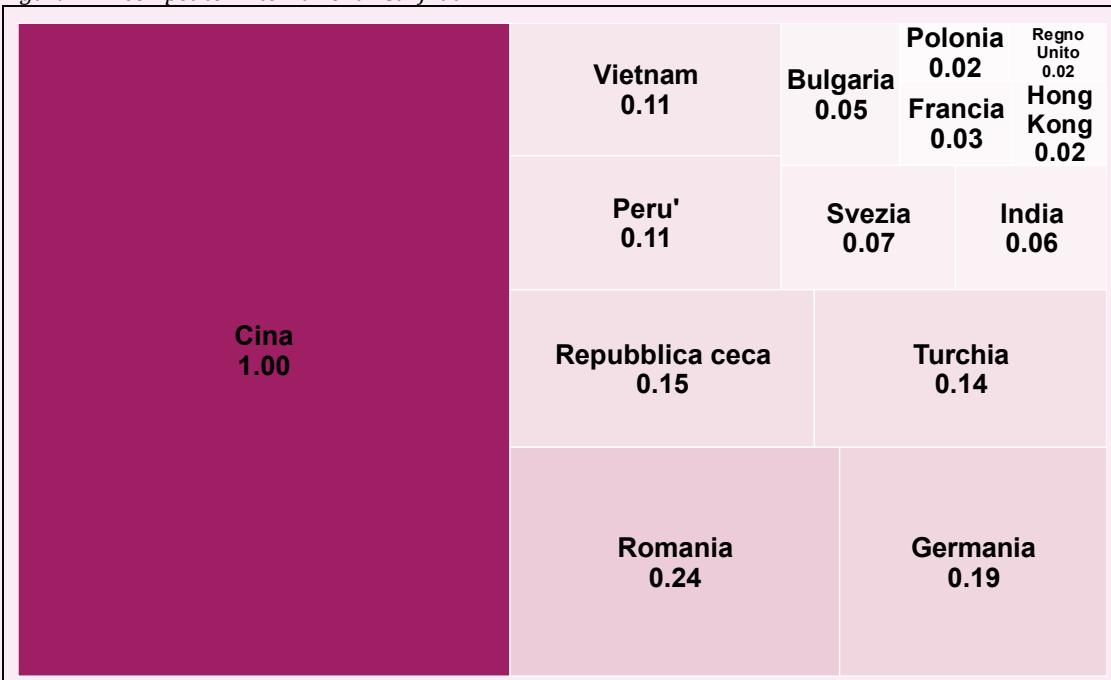
Per farlo abbiamo raggruppato le esportazioni internazionali del distretto tessile tradizionale secondo una logica di paese di destinazione e prodotto molto disaggregato (HS a 6 digits). Abbiamo costruito un peso che misura la quota che ciascuna coppia prodotto-paese ha sul totale delle esportazioni a un livello di aggregazione più elevato, in particolare i codici CPA a tre digits utilizzati in questo lavoro (filati, tessuti, altri prodotti tessili, capi di abbigliamento e articoli in maglieria). Abbiamo poi utilizzato questi pesi per "aggiustare" le esportazioni degli stessi prodotti, verso gli stessi mercati, ma ad opera di altri paesi esportatori (Italia esclusa).

In fine, abbiamo riaggregato i flussi pesati secondo una logica di produzioni CPA a tre digits e per paese esportatore, normalizzando l'indice associando al maggior competitor il valore 1 e agli altri un valore proporzionato sul massimo.

I risultati sono riportati nelle Figure dalla 2A alla 2D riportano i principali competitor delle imprese del distretto tradizionale per quattro tipi di prodotti diversi: filati, tessuti, capi di abbigliamento e articoli in maglieria.

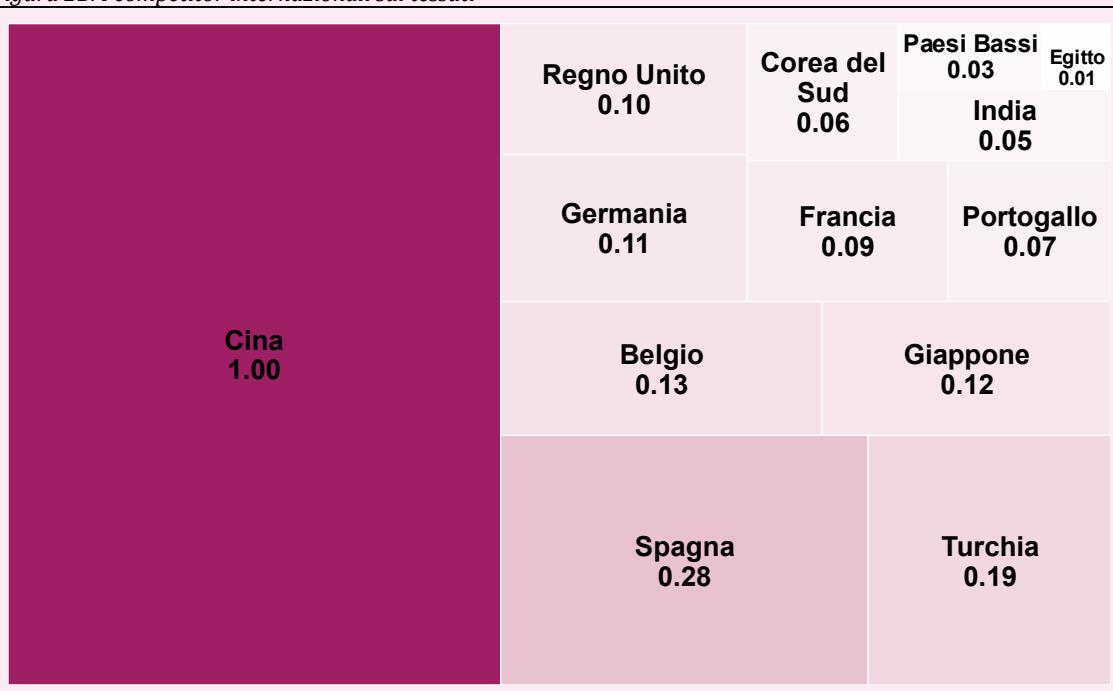
In tutti e quattro i casi è la Cina a rappresentare di gran lunga il principale concorrente sui mercati di destinazione privilegiati dalle imprese pratesi, con tutti gli altri paesi molto lontani, ad esclusione del Bangladesh nel caso dei capi di abbigliamento e degli articoli in maglieria.

Figura 2A. I competitor internazionali sui filati



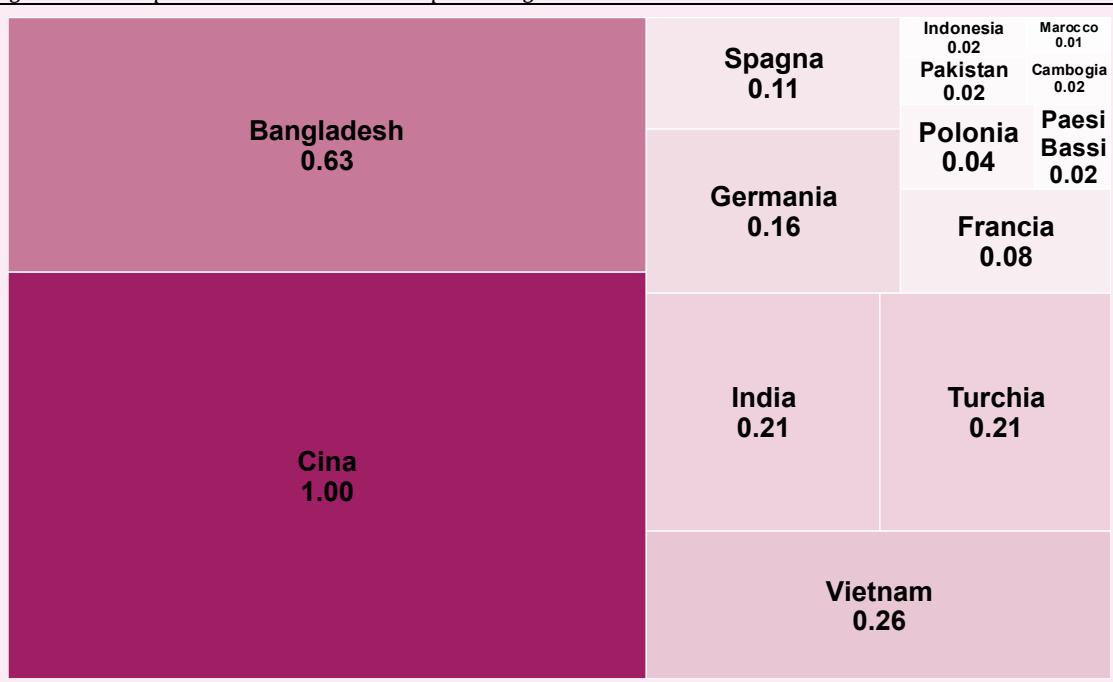
Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik, BACI-CEPII

Figura 2B. I competitor internazionali sui tessuti



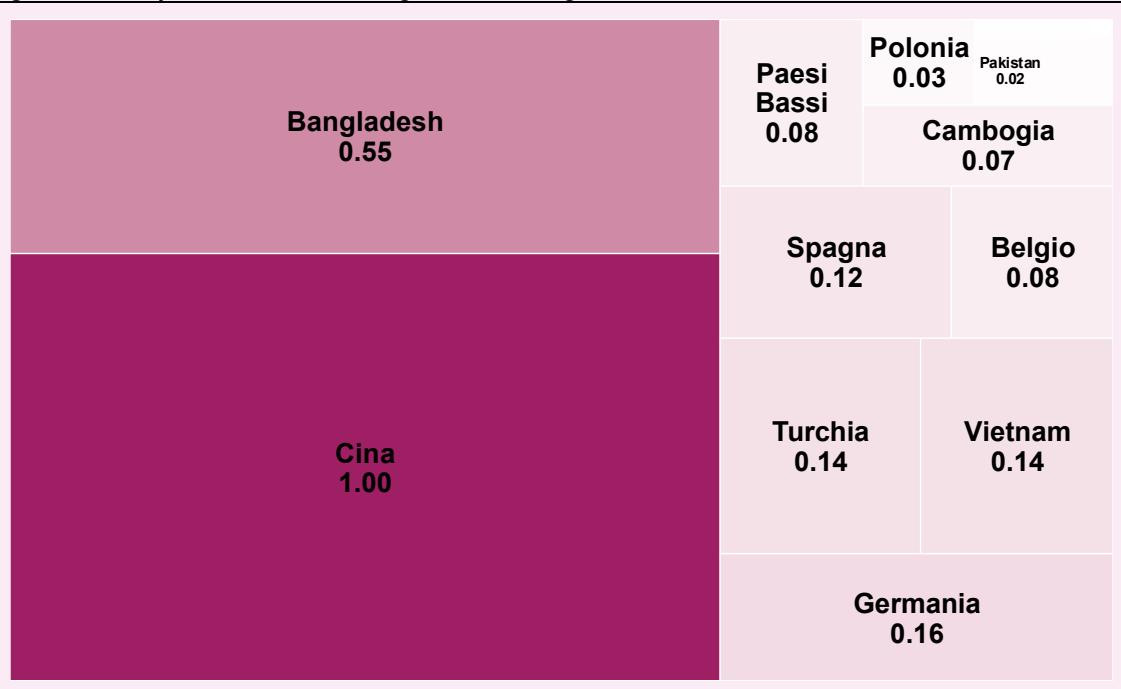
Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik, BACI-CEPII

Figura 2C. I competitor internazionali sui capi di abbigliamento



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik, BACI-CEPII

Figura 2D. I competitor internazionali sugli articoli in maglieria



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik, BACI-CEPII

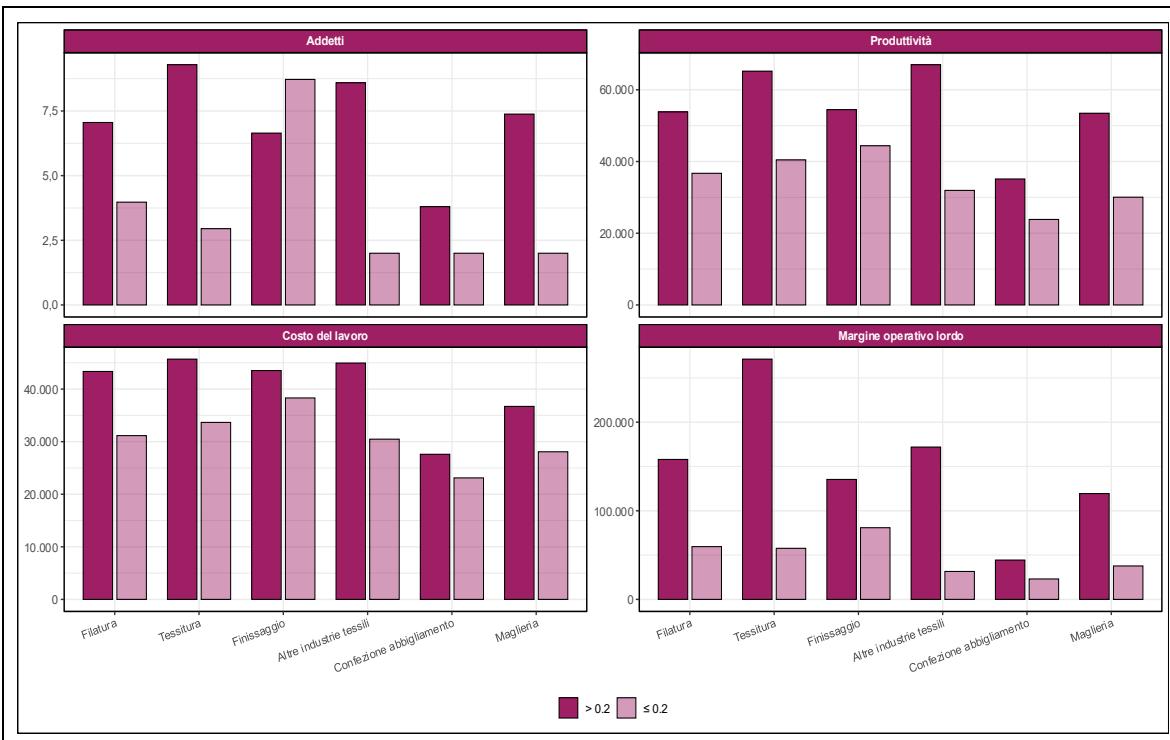
In ciascuno dei prodotti considerati non manca comunque la presenza di paesi europei, come la Romania sui filati o la Spagna sui tessuti.

È chiaro, in ogni caso, che le stesse pressioni che le imprese del distretto hanno subito a partire dai primi anni duemila sono operative ancora oggi.

Le imprese del distretto direttamente connesse con i mercati internazionali sono quelle dimensionalmente più grandi e, nell'alveo dei rispettivi segmenti settoriali, più produttive. Inoltre, presentano profili remunerativi più elevati sia in termini di risultati aziendali (margine operativo più alto) che di retribuzioni medie. Quanto maggiore è la capacità delle imprese di catturare i mercati esterni, dunque, tanto maggiore è la capacità di estrarre valore dalle proprie produzioni.

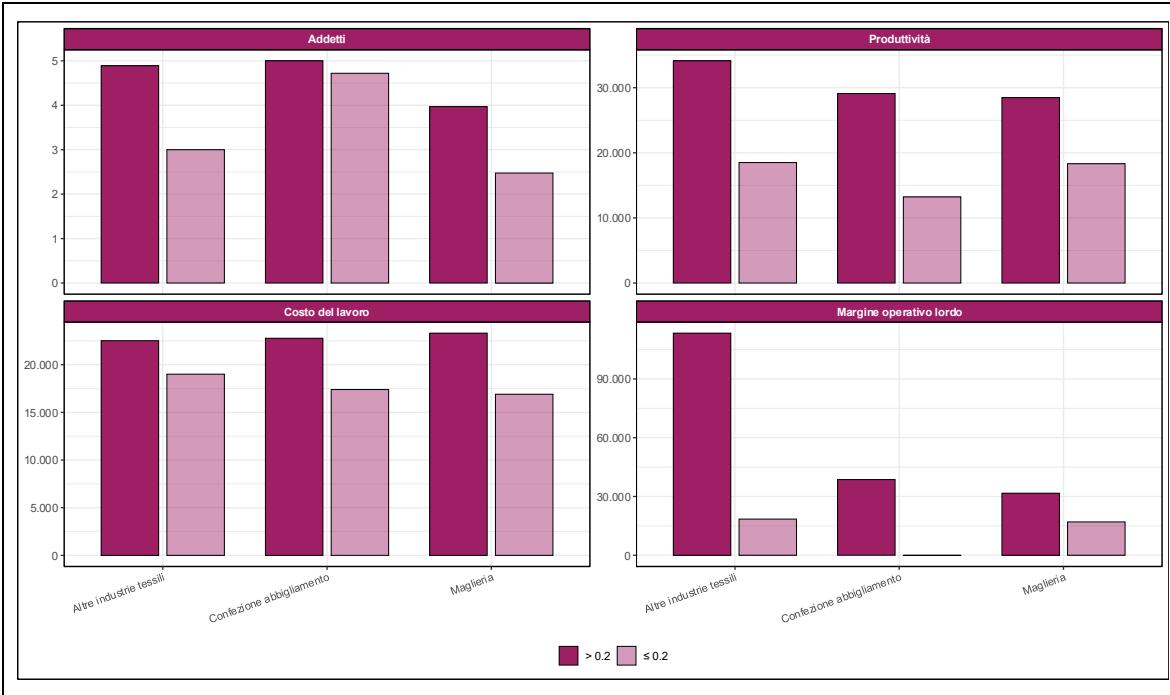
I risultati riportati nelle Figure 6 e 7 mostrano proprio questo – dividendo le imprese all'interno dei settori tra quelle che esportano almeno il 20% della produzione e le altre – per la parte relativa al distretto tessile tradizionale e per quella afferente al Pronto Moda. Per quest'ultimo, con riferimento alle confezioni, si vede chiaramente come le imprese esportatrici siano le uniche ad avere una minima quota di margini di profitto.

Figura 6. Addetti, produttività, costo del lavoro e margine operativo lordo mediani delle imprese del distretto tessile tradizionale distinte per settore di specializzazione e a seconda che la produzione direttamente esportata sia superiore o inferiore al 20%



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

Figura 7. Addetti, produttività, costo del lavoro e margine operativo lordo mediani delle imprese del Pronto Moda distinte per settore di specializzazione e a seconda che la produzione direttamente esportata sia superiore o inferiore al 20%



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

Le forti pressioni esercitate dagli attori attivi sui mercati esterni, che hanno contribuito a disegnare il profilo evolutivo del distretto pratese che abbiamo descritto nel Capitolo 1, non hanno soltanto ridotto il numero di operatori, a valle (le imprese esportatrici) e a monte (le loro sub-fornitrici) lungo la filiera del distretto, ma hanno anche forzato quelle che tra le prime hanno mantenuto le proprie quote di mercato, a modificare almeno in parte le proprie strategie di fornitura.

Il prossimo paragrafo, in questo senso, analizzerà il grado di coesione interna del distretto e, di contro, la sua dipendenza esterna, sia per quanto concerne le lavorazioni più direttamente relative ai prodotti intermedi della moda, che per quelle che attengono ad altri prodotti intermedi, necessari per la finalizzazione dei processi produttivi interni e non realizzati nell'ambito del sistema produttivo pratese, né dal più generale contesto produttivo nazionale.

3.4 Struttura a monte: integrazione interna e dipendenza esterna

La parte dell'analisi volta a cogliere i mercati a valle ha individuato le filiere principali in cui sono inserite le imprese pratesi e sottolineato il ruolo di quelle che abbiamo chiamato "imprese di collegamento", intendendo con esse quei soggetti capaci di catturare i mercati di sbocco e di riportare all'interno del sistema produttivo locale gli stimoli alla produzione che nascono dai bisogni sia degli italiani che dei cittadini degli altri Paesi.

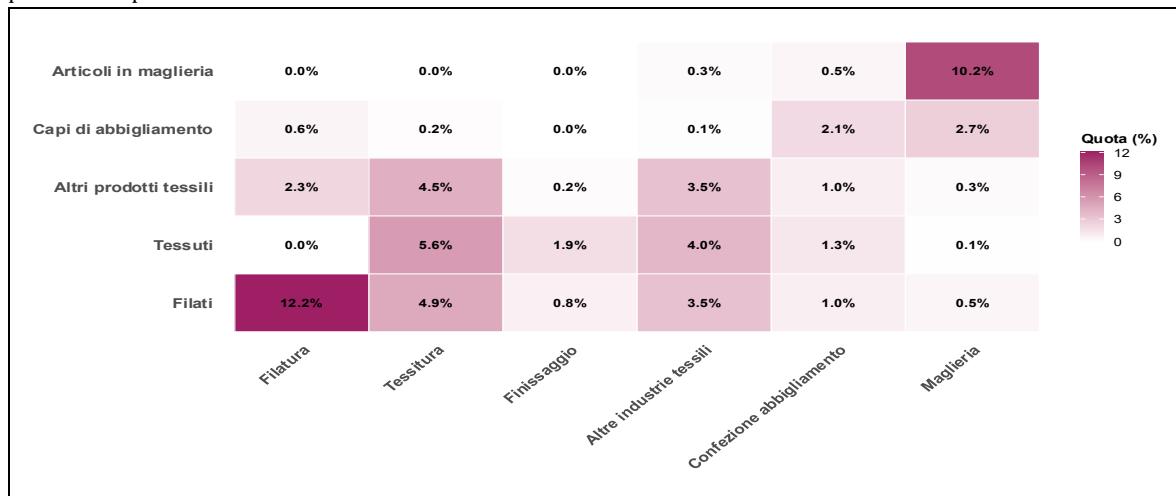
Una volta catturato un mercato, tuttavia, tali imprese di collegamento avranno bisogno di input e lavorazioni intermedie. Nella logica distrettuale, una parte sostanziale e qualificante di questa domanda di input sarà rivolta ad altre imprese del territorio. Non tutti gli input però saranno richiesti a imprese locali. Se questo è sempre stato vero, e lo è ancora di più quando si parla di una piccola economia locale, la scomparsa di imprese sub-fornitrici a monte nel corso del tempo potrebbe aver indebolito il grado di integrazione interna del distretto e contestualmente aumentato il suo grado di dipendenza dall'esterno.

Da questo punto di vista, l'elemento di partenza è costituito da quanto evidenziato in apertura di Capitolo dalle Figure 5 e 6 per il distretto tessile tradizionale, da una parte, e per il Pronto Moda, dall'altro. Tra i due sistemi il primo appare, ancora oggi, quello più caratterizzato da legami produttivi interni. Il secondo, d'altra parte, molto più focalizzato su attività di lavorazione a bassa intensità di capitale, appare più frammentato, come composto da una miriade di piccolissime unità locali volte alla realizzazione di fasi molto limitate del processo produttivo. In effetti, fatto 100 la produzione complessiva di tutte le imprese del distretto tessile tradizionale, secondo le nostre stime quasi il 17% di questa produzione è scaturito come domanda proveniente da imprese del distretto stesso (per un valore di produzione di circa 866 milioni di euro). Il valore per il Pronto Moda appare più basso, pari al 12,8% (circa 310 milioni di euro) e alimentato in particolare dal contributo del finissaggio.

Detto del grado di integrazione interna dei diversi segmenti afferenti alle varie fasi di lavorazione presenti sul territorio, appare comunque evidente che, rimanendo nell'ambito dei prodotti e delle lavorazioni della moda, le imprese del territorio, sia nell'ambito del distretto tessile tradizionale che in quello relativo al Pronto Moda, sono molto dipendenti dall'esterno. In particolare, da mercati internazionali.

Le Figure 8 e 9 sono, in questo senso, estremamente esemplificative. Queste riportano, per il distretto tradizionale e per il Pronto Moda, la quota di importazioni di prodotti della moda sulla produzione totale del settore. Partiamo dal distretto tessile tradizionale (Figura 8). Si nota immediatamente come sia filatura che tessitura dipendono dall'estero per prodotti di base afferenti al loro medesimo settore (filati per la prima; tessuti per la seconda) e/o lavorazioni più a monte (filati per la tessitura). In altre parole, le imprese del distretto si affidano all'esterno per alcune lavorazioni a monte, probabilmente a più basso valore aggiunto, anche quando sono presenti imprese sul territorio che potenzialmente potrebbero realizzare i medesimi prodotti (si pensi ancora ai filati per la tessitura). Quel che il grafico segnala, in sostanza, sembra essere che la contestuale presenza di imprese potenzialmente in filiera sul territorio non è sufficiente a giustificare una relazione di tali imprese. Queste evidenze, pur identificative di una fragilità, non sono di per sé sufficienti a delineare un indebolimento del tessuto distrettuale. Da un lato, l'integrazione funzionale tra imprese può esserci e potrebbe essere basata su lavorazioni particolari che le imprese a monte presenti sul territorio svolgono per le imprese a valle utilizzando materia prima importata dall'estero. D'altra parte, oltre ai motivi legati all'integrazione verticale, le aree distrettuali esistono anche per ragioni di carattere orizzontale: simile specializzazione di imprese potenzialmente scollegate che porta alla nascita e alla riproduzione nel tempo di competenze condivise, di imprenditori e lavoratori. Il fatto che esiste ancora un agglomerazione di imprese riconducibile al tessile tradizionale indica che tali "economie" sussistono ancora. Al di là di questi elementi, però, sta di fatto che l'elevata integrazione a valle con i mercati esterni sembra andare di pari passo con una elevata integrazione/dipendenza anche a monte.

Figura 8. La dipendenza dall'esterno del distretto tradizionale. Percentuale di importazioni dei prodotti della moda sulla produzione per settore



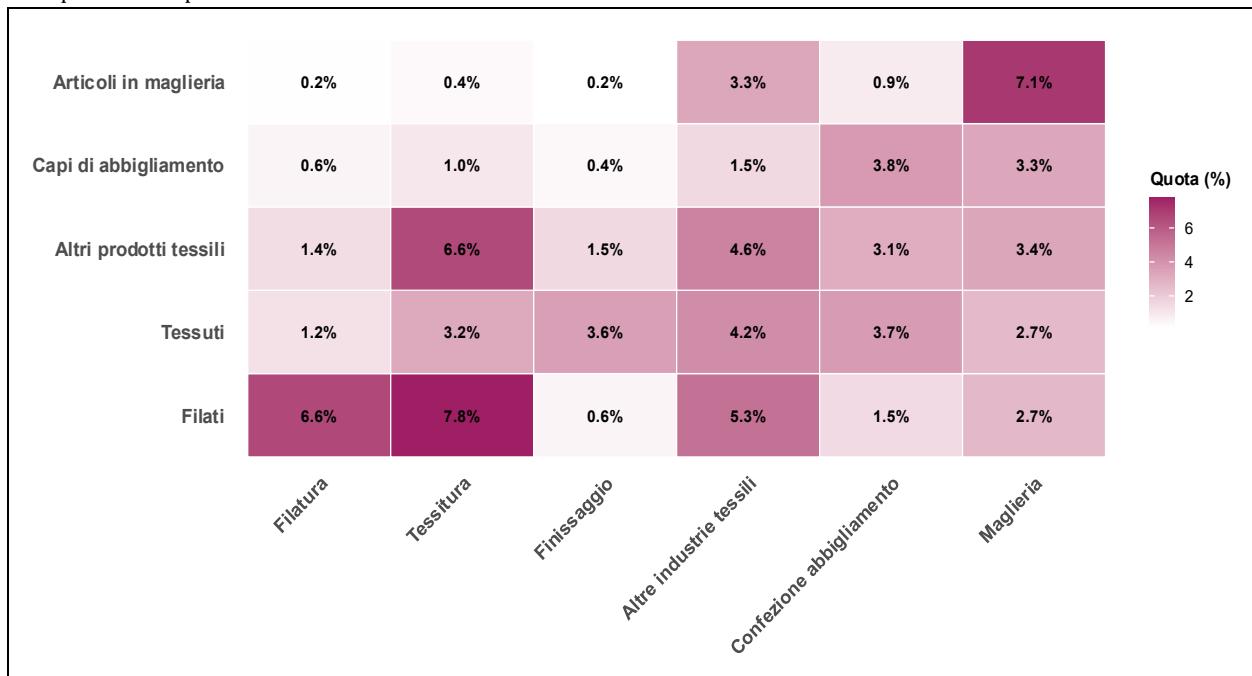
Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

Un ragionamento solo in parte simile può essere fatto sul segmento del Pronto Moda (Figura 9). Concentriamoci in questo caso sull'abbigliamento, settore di gran lunga preponderante. Rispetto alle imprese dello stesso settore che appartengono però al distretto tradizionale la quota di prodotti importati sul totale della produzione è in questo caso più elevata, pur essendo una sottostima⁵, segno di una minore integrazione interna della filiera. Quest'ultima, d'altra parte, funziona ed è presente

⁵ Il motivo principale risiede nel fatto che buona parte dell'import avviene indirettamente, attraverso operatori commerciali.

solo per quanto riguarda la parte di confezionamento finale dei prodotti e per ciò che attiene alle lavorazioni immediatamente a monte di questa.

Figura 9. La dipendenza dall'esterno delle imprese del Pronto Moda. Percentuale di importazioni dei prodotti della moda sulla produzione per settore



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

Tabella 4. Il coefficiente di import per prodotti utilizzati dalle varie industrie del distretto tradizionale

Prodotti	Filatura	Tessitura	Finissaggio	Altre industrie tessili	Confezione abbigliamento	Maglieria
Materie prime estrattive non lavorate	18%	19%	19%	19%	20%	19%
Carburanti	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Prodotti agroalimentari	97%	74%	91%	85%	30%	23%
Prodotti dell'industria della moda	78%	75%	45%	65%	42%	77%
Prodotti dell'industria della carta e del legno	8%	8%	10%	18%	13%	32%
Prodotti chimici	52%	57%	28%	68%	25%	25%
Prodotti farmaceutici	21%	100%	21%	22%	21%	21%
Articoli in gomma e plastica	1%	2%	0%	19%	47%	10%
Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	0%	0%	0%	7%	42%	0%
Prodotti dell'industria metalmeccanica	26%	32%	36%	68%	41%	32%
Prodotti della gioielleria	19%	19%	19%	19%	35%	32%
Prodotti dell'industria del mobile	26%	26%	26%	26%	27%	26%
Altri prodotti	17%	13%	12%	14%	12%	14%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

La dipendenza dall'esterno non si esaurisce chiaramente con i prodotti intermedi direttamente legati a quelli realizzati dal territorio ma si estende anche ad altre materie prime funzionali ai processi produttivi interni (si veda "BOX 3: La dipendenza esterna delle imprese esportatrici del distretto tessile tradizionale").

Da questo punto di vista la Tabella 4 riporta il coefficiente di import per tipo di input da parte dei diversi settori del distretto tessile tradizionale. Questo è particolarmente alto per due tipi di prodotti particolarmente importanti: quelli della moda di cui abbiamo già detto, e quello afferente ai prodotti chimici. Questi ultimi risultano input rilevanti per le lavorazioni tessili e risultano, per la maggior parte, realizzati al di fuori del territorio nazionale. Anche un terzo tipo di input, che riguarda le forniture metalmeccaniche, indica un forte grado di dipendenza da fornitori stranieri.

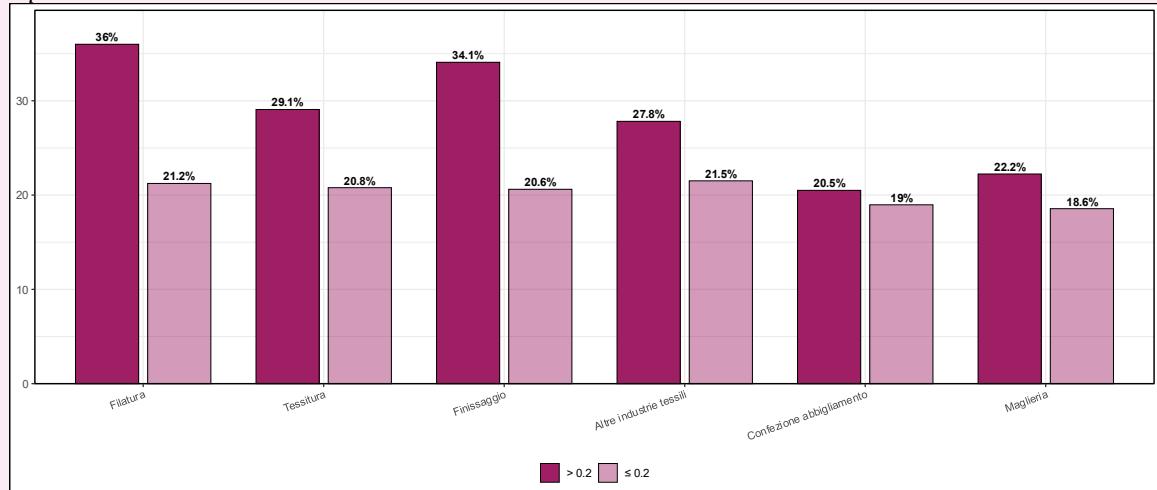
Box 3. La dipendenza esterna delle imprese esportatrici del distretto tessile tradizionale

Abbiamo visto nel paragrafo come a una elevata apertura a valle da parte delle imprese del distretto corrisponda anche una alta dipendenza a monte dalle importazioni. A questo proposito in questo approfondimento vogliamo comprendere qualcosa in più su come funziona il distretto. In particolare, vogliamo valutare quanto della dipendenza esterna a monte sia direttamente governato dalle stesse imprese che catturano i mercati di destinazione a valle.

I risultati sono riportati nella Figura 3A, dove si vede molto chiaramente come, soprattutto prendendo a riferimento le imprese dei settori di maggiore specializzazione, come filatura e tessitura, la propensione all'import di beni da parte delle imprese direttamente connesse coi mercati esteri sia molto maggiore rispetto a quella mostrata dalle imprese "domestiche".

I valori, riportati per le imprese mediane di ciascun raggruppamento (settore/propensione all'export), rimandano a una dipendenza ancora più elevata se si considera che la metà delle imprese considerate in ciascuno di essi a una esposizione complessiva a monte sull'estero ancora più elevata.

Figura 3A. La propensione all'import di beni a seconda che le imprese del distretto tradizionale sia o meno esportatrici



3.5 Partecipazione alla distribuzione delle remunerazioni all'interno delle catene del valore: *smile curve* e potere di mercato

Detto della struttura, a valle e a monte, delle catene del valore in cui sono inserite le imprese del distretto pratese, questa sezione affronta il tema della remunerazione delle attività economiche lungo di esse. La questione, viste anche le considerazioni fatte nel secondo capitolo riguardo la redditività delle imprese, assume una centralità in termini di sostenibilità economica del modello distrettuale: se le fasi del processo produttivo interne al territorio pratese ricevono una quota ridotta del valore complessivamente estratto dal mercato finale con i prodotti a cui Prato ha contribuito questo pone una pressione sulle imprese che ne frena l'espansione e ne accentua la fragilità a fronte di shock. Una posizione non favorevole lungo la filiera, in questo modo, arriva a minacciare la riproduzione naturale del distretto stesso che vedrà l'uscita nel tempo di attori produttivi con un ridimensionamento strutturale del potenziale produttivo. Questa parte finale del rapporto è dedicata quindi al tentativo di fare una fotografia della posizione del sistema distrettuale nelle cd Global Value Chain.

Fatto cento il prezzo finale di un prodotto ed evidenziate le varie fasi che sono necessarie per produrlo, attraverso opportune stime è possibile valutare quanto queste sono remunerate e, contestualmente, dove si colloca il distretto in questo processo distributivo. L'analisi prende ispirazione dalla lettura delle catene del valore che ne ha evidenziato la forma "a sorriso" (*smile curve*), secondo la quale le fasi a più alto valore aggiunto sono quelle pre- e post-produttive (dal disegno del prodotto, alla commercializzazione, al marchio). L'obiettivo è proprio di verificare se effettivamente questa forma di distribuzione del valore è quella che si realizza lungo le filiere nelle quali le imprese pratesi sono inserite in modo da riflettere su quali scelte il sistema dovrebbe prendere per il prossimo futuro e per la sostenibilità di questo modello produttivo.

Non potendo osservare i risultati di bilancio delle imprese operative all'estero che acquistano direttamente e indirettamente la produzione del tessile e abbigliamento pratese, e che si comportano così come i capofila della filiera (quelle imprese che, nell'interazione con il consumatore finale, fanno le scelte di prezzo che poi si distribuiscono lungo la filiera stessa) ci siamo concentrati sui dati che abbiamo e quindi su tutti quei soggetti che abbiamo individuato come capo-filiera ma che si collocano nell'ambito del territorio regionale. Avendo stimato la componente della loro produzione legata all'abbigliamento e ipotizzato come costanti i margini commerciali da questi applicati alle loro diverse produzioni abbiamo stimato il valore finale dei beni da loro commercializzati, così come il contributo a questi dei diversi segmenti del comparto moda nell'ambito del territorio pratese. Abbiamo poi calcolato la distribuzione del valore sia in termini di valore aggiunto, che è la somma dei margini di profitto per gli imprenditori e delle retribuzioni dei lavoratori.

I risultati, in termini di valore aggiunto, sono riportati nella Tabella 5. Per il 2022 abbiamo stimato un valore della produzione di capi di abbigliamento commercializzati da imprese toscane per circa 7 miliardi di euro. Rispetto a questo valore finale, un quarto del valore (circa 1,7 miliardi di euro) è stato catturato dai realizzatori finali, la maggior parte dei quali controlla la catena del valore complessiva. La parte rimanente è da considerarsi distribuita alla catena di fornitura, intesa globalmente, sia per le funzioni produttive, che per quelle logistico-distributive.

La quota catturata dalle imprese localizzate sul territorio pratese, distinte per “distretto” e settore di appartenenza è riportata tra righe e colonne della Tabella. Per chiarezza, l’ultima colonna della Tabella 5, sia per la parte relativa al distretto tessile tradizionale che nella parte relativa al Pronto Moda, esprime la percentuale di valore aggiunto generato dalla filiera della moda toscana di cui si appropriano le imprese pratesi, distinte per settore di appartenenza: la preparazione e filatura cattura lo 0,62% del valore aggiunto complessivamente estratto ai consumatori finali che esprimono il bisogno di vestirsi con la moda toscana (non è detto che sia solo questo il bisogno alla cui soddisfazione i prodotti pratesi partecipano, ad esempio l’arredare la casa potrebbe essere un esempio alternativo o la partecipazione ad una filiera indirizzata a produrre moda spagnola un altro esempio). La tessitura si accaparra lo 0,53% del valore aggiunto complessivamente generato dalla filiera in questione. Se sommiamo insieme gli elementi di questa terza colonna otteniamo l’ammontare complessivo di valore aggiunto che è creato lungo la filiera della moda regionale, a cui Prato partecipa a diverso titolo. I risultati sono chiari: per ogni euro di prodotto finale di abbigliamento toscano venduto il territorio pratese cattura, in termini di valore aggiunto, meno di 5 centesimi. Più precisamente, il distretto tradizionale risulta remunerato con 2,6 centesimi; il Pronto Moda circa con 2,1. Gli altri 95 centesimi vanno a remunerare altre fasi della filiera, altri prodotti che direttamente e indirettamente partecipano alla filiera stessa, altri territori che hanno aziende presenti nella filiera.

La partecipazione alla filiera può essere più o meno stretta ed è per questo che abbiamo distinto tra attivazione diretta e feedback indiretti. Come si vede dalla Tabella alcune produzioni sono remunerate per effetto di un legame di sub-fornitura di servizi a imprese che più direttamente sono coinvolte nella filiera, come nel caso del finissaggio, e per questo sono per certi versi in posizione ancor più fragile.

La Tabella 5 suggerisce un ulteriore risultato. Una bassa partecipazione alla remunerazione complessiva che soggiace a una catena del valore specifica potrebbe non essere un problema se i settori che vi partecipano sono capaci di differenziare i mercati di sbocco e il portafoglio di filiere a cui partecipano. Ecco, dalle nostre stime risulta che il distretto tessile tradizionale ricavi da questa catena del valore che abbiamo chiamato 2moda toscana” circa il 14,5% del proprio valore aggiunto. Per il Pronto Moda la quota sale a oltre un quarto. In altre parole, entrambi i sistemi produttivi del comparto moda del territorio derivano una quota sostanziale dei propri margini e dei salari distribuiti da catene del valore in cui sono scarsamente remunerati, a fronte di remunerazioni elevate concentrate nei soggetti che tali catene controllano. E’ difficile immaginare che nelle altre filiere della moda, quella prodotta in altre regioni o quella prodotta all’estero, alle quali Prato partecipa, i rapporti di forza siano molto diversi da questo e quindi il segnale stimato, che pur riguarda solo una parte delle filiere a cui le imprese del territorio partecipano, fornisce una sostanziale conferma della cd smile curve, nel quale la parte strettamente produttiva ha un ruolo subalterno nel momento in cui si distribuiscono i redditi generati.

Tabella 5. La partecipazione del comparto moda pratese alla distribuzione del valore della produzione di capi di abbigliamento dei marchi toscani.

Distretto tessile tradizionale (14,5% del suo valore aggiunto)			
Settore	Attivazione diretta	Feedback interni	Totale
Preparazione e filatura	0,57%	0,05%	0,62%
Tessitura	0,43%	0,10%	0,53%
Finissaggio	0,00%	0,42%	0,42%
Altre industrie tessili	0,00%	0,00%	0,00%
Confezione abbigliamento	0,76%	0,07%	0,83%
Maglieria	0,21%	0,01%	0,22%
Pronto Moda (26,7% del suo valore aggiunto)			
Settore	Attivazione diretta	Feedback interni	Totale
Preparazione e filatura	0,00%	0,01%	0,01%
Tessitura	0,00%	0,04%	0,04%
Finissaggio	0,00%	0,21%	0,21%
Altre industrie tessili	0,00%	0,02%	0,02%
Confezione abbigliamento	1,67%	0,04%	1,71%
Maglieria	0,12%	0,02%	0,14%
Valore complessivo della produzione e quota attribuita a chi controlla la filiera			
Valore della produzione finale (miliardi di euro)			7,04
Valore aggiunto catturato da fasi di realizzazione finale (compresa pre- e post-produzione)			25,3%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Irpet, Bureau van Djik

A una lettura in chiave macroeconomica possiamo affiancare anche una analisi microeconomica sulla performance delle imprese a seconda del loro posizionamento nelle catene del valore (*BOX 4: posizionamento delle imprese nelle catene del valore e innovazione*). Ciò che emerge è la difficoltà a creare un ambiente pro-growth (in senso strettamente economico) e pro-development (con un'accezione "sociale" orientata alla creazione di un contesto sociale più positivo per gli individui) da parte delle imprese che non hanno un vero potere di mercato. Quanto più si è in basso nella scala distributiva del valore lungo la filiera quanto meno il sistema produttivo è in grado di spinte positive in un circuito che tende ad identificare una trappola della decrescita nella quale si deve evitare di cadere. Cercare un riposizionamento per le imprese distrettuali non riguarda solo la convenienza individuale delle stesse ma rappresenta la condizione essenziale, seppur non sufficiente, per garantire un contesto sociale sostenibile.

Box 4. Posizionamento delle imprese nelle catene del valore e innovazione

Il sistema manifatturiero toscano è composto in larga parte da piccole imprese attive in produzioni tradizionali e inserite in filiere globali sempre più frammentate. Questa posizione, spesso debole all'interno delle catene del valore, ha ridotto nel tempo la capacità di molte aziende di ottenere margini adeguati dalle attività puramente produttive.

In teoria, la pressione sui margini potrebbe spingere le aziende verso percorsi di innovazione tecnologica atti a recuperare i profitti persi. Tuttavia, quando il potere contrattuale è molto sbilanciato, alcune imprese possono essere incentivate a strategie alternative, anche meno virtuose, per contenere i costi.

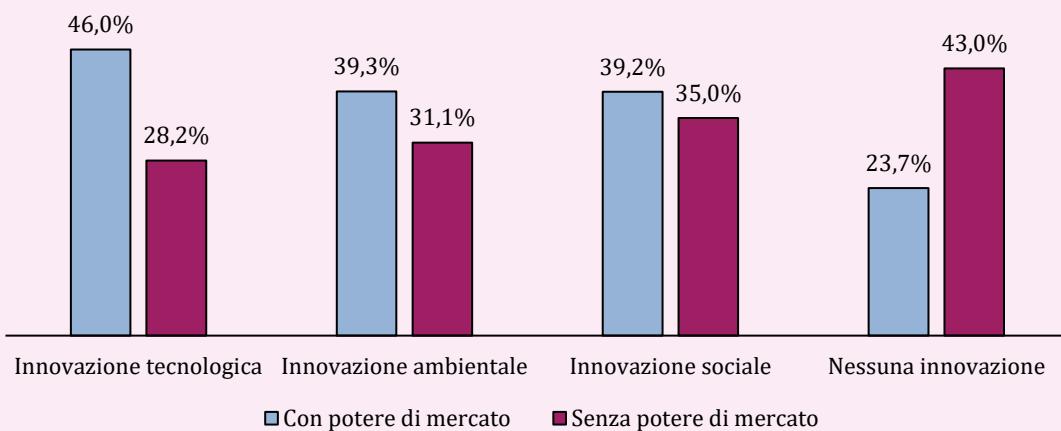
Per analizzare questi aspetti, abbiamo misurato il potere di mercato delle imprese manifatturiere utilizzando i dati del Censimento Industria e Servizi 2022 e analizzato la relazione tra questo e la loro attività innovativa in ottica multidimensionale. Sono state definite come "senza potere di mercato" le imprese che, in tutte le filiere in cui operano, dichiarano di non poter influenzare né prezzi né quantità, né verso i clienti né verso i fornitori.

Abbiamo poi considerato tre dimensioni dell'innovazione:

- **tecnologica** (attività di R&S, acquisizione di tecnologie, utilizzo di tecnologie avanzate);
- **ambientale** (monitoraggio, efficienza energetica, utilizzo di rinnovabili, riciclo);
- **sociale** (benessere lavorativo, pari opportunità, azioni verso la comunità, livelli salariali adeguati).

Infine, abbiamo misurato la quota di imprese non innovative lungo nessuna dimensione.

Figura 4A. Incidenza di imprese manifatturiere innovative in termini tecnologico, ambientale, sociale, e di imprese manifatturiere che non hanno innovato lungo nessuna dimensione a seconda del potere di mercato



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

I risultati mostrano differenze significative (Figura 4A): le imprese senza potere di mercato innovano meno in tutti gli ambiti e oltre il 40% di queste non introduce alcun tipo di innovazione (contro meno di una su quattro tra quelle con potere di mercato). Tutte le differenze osservate risultano statisticamente significative.

Con riferimento al caso delle imprese che non si sono prodotte in nessun tipo di innovazione abbiamo anche stimato l'effetto marginale dell'assenza di potere di mercato per singolo settore economico (Tabella 4A). Al netto di due settori (automotive e altre industrie manifatturiere), l'assenza di potere di mercato inquadra imprese che più probabilmente sono meno impegnate sul fronte di qualunque tipo di innovazione. Gli effetti economicamente più rilevanti e statisticamente più significativi si ritrovano

in particolare nei settori più tradizionali: dai diversi comparti della moda (tra cui ritroviamo anche il settore tessile e l'abbigliamento), all'industria del legno e del mobile, a quella della carta, fino all'industria alimentare. Non mancano però settori a medio-alta tecnologia in cui l'assenza di potere di mercato è correlata negativamente con la probabilità di innovazione, come i casi dei macchinari e delle apparecchiature elettriche.

Tabella 4A. Effetto marginale dell'assenza di potere di mercato sulla probabilità di non aver innovato lungo nessuna dimensione per settore economico

Settore	Effetto marginale	Valore p
Industria alimentare	23,0%	0,000
Industria delle bevande alcoliche	10,0%	0,219
Tessile	18,0%	0,001
Abbigliamento	30,0%	0,000
Pelletteria e calzature	9,0%	0,003
Legno	16,0%	0,005
Carta	11,0%	0,097
Editoria	30,0%	0,000
Chimica	-1,0%	0,873
Gomma e plastica	5,0%	0,259
Min. non metalliferi	4,0%	0,412
Metalli	2,0%	0,744
Lavorazioni meccaniche	1,0%	0,722
Meccanica di precisione	-2,0%	0,447
Apparecchiature elettriche	28,0%	0,000
Macchinari	7,0%	0,097
Automotive	-19,0%	0,014
Altri mezzi di trasporto	4,0%	0,617
Mobili	18,0%	0,005
Altre industrie manifatturiere	-21,0%	0,003
Elaborazioni su dati Istat		

4. In conclusione: rischi e opportunità per il distretto

Il percorso svolto in questo rapporto suggerisce un'immagine del distretto pratese meno "lineare" di quanto spesso emerge nel dibattito pubblico. Da un lato, Prato continua a esprimere capacità produttiva, know-how manifatturiero e una presenza significativa nei mercati internazionali, soprattutto nelle fasi intermedie della moda. Dall'altro lato, la lunga crisi e le trasformazioni degli ultimi due decenni hanno reso il sistema più polarizzato e, in alcuni tratti, più fragile: la base produttiva si è assottigliata in alcune lavorazioni, la redditività si è fatta più diseguale, e la riproduzione di competenze e imprenditorialità non può più essere data per scontata. Riassumiamo quindi i principali punti di fragilità del sistema.

Un primo elemento riguarda la struttura "a valle" delle filiere: Prato partecipa in modo rilevante a catene del valore in cui il controllo del mercato finale è spesso esterno al territorio. Questo non significa che il distretto sia marginale, ma implica che una parte importante del valore (e del potere contrattuale) si concentri nelle funzioni di estremità: definizione del prodotto, marca, marketing, canali distributivi, relazione col cliente finale. In tale configurazione, il destino delle imprese produttive locali dipende in larga misura dalle decisioni di attori capofila e intermediari: quando aumenta la pressione su prezzi, tempi e standard, la compressione del margine tende a scaricarsi sulle fasi manifatturiere. Da qui discende un rischio strutturale: anche in presenza di riprese della domanda, i benefici possono concentrarsi altrove, mentre sul territorio resta un equilibrio basato su volumi e intensità di lavoro più che su rendite di mercato.

In questo quadro assumono un ruolo cruciale le "imprese di collegamento" a valle: esportatrici, fornitori di primo livello, operatori capaci di gestire il rapporto con committenti e mercati e di coordinare la rete di subfornitura. Quando questi nodi sono numerosi e solidi, svolgono una funzione moltiplicativa: portano nel distretto informazioni, standard e opportunità (nuovi clienti, nuove richieste di qualità, innovazioni di prodotto e di processo), e possono sostenere percorsi di upgrading anche per i subfornitori. Quando invece si riducono, o quando operano in un contesto in cui la relazione di filiera diventa pura trasmissione di pressione sui costi, l'effetto può essere opposto: la rete locale perde coesione, si indeboliscono le esternalità tipiche del distretto (apprendimento, mobilità del lavoro, rapidità di risposta), e aumentano i comportamenti difensivi (taglio degli investimenti, riduzione della qualità, ricerca di scorciatoie).

Un secondo nodo, connesso al precedente, riguarda la sostenibilità economica del sistema, letta attraverso redditività, demografia d'impresa e capacità di investimento. Nel tessile tradizionale, la dispersione della performance suggerisce un dualismo: un'area di imprese che continua a estrarre valore (spesso grazie a specializzazione, relazioni di mercato, qualità e servizi incorporati) e una fascia ampia che opera con margini più bassi e vulnerabilità maggiore. Questo dualismo ha implicazioni dinamiche: nelle fasi negative aumenta la probabilità di uscita o di non-investimento; nei passaggi generazionali cresce il rischio di discontinuità; nelle fasi positive la crescita può risultare insufficiente a ricostruire endogenamente capacità produttiva e competenze andate perse. In altri termini, esiste un rischio di "ripresa senza ricostruzione": i volumi possono migliorare, ma non necessariamente si rigenera la struttura che rende sostenibile la competitività di lungo periodo.

Nel pronto moda, la fragilità assume caratteristiche diverse. Qui la dinamica imprenditoriale appare più vivace (entrate e uscite elevate, capacità di intercettare domanda rapida), ma convivono segnali di bassa redditività media e salari compressi, compatibili con strategie competitive fondate su rotazione veloce, intensità di lavoro e riduzione dei costi unitari. In questo comparto, oltre al tema economico, si pone con forza il tema istituzionale: la sostenibilità sociale e reputazionale del modello e la sua compatibilità con standard crescenti di sicurezza, legalità e tracciabilità. A ciò si aggiunge un rischio prospettico: l'evoluzione della regolazione (nazionale ed europea) verso forme più stringenti di contrasto alla fast fashion e di responsabilità lungo la filiera potrebbe aumentare costi fissi e requisiti di compliance. Se non accompagnata da percorsi di qualificazione e consolidamento, una parte del sistema potrebbe reagire con ulteriore fragilità, aumentando il turn-over o spostando attività altrove.

Questi aspetti alimentano quello che possiamo definire come rischio di "overshooting" nella selezione delle imprese. In un sistema già assottigliato a monte, una nuova ondata di uscite (per shock congiunturali, aumento dei costi energetici, irrigidimento del credito, cadute improvvise della domanda) può ridurre la capacità produttiva oltre una soglia critica. Quando l'uscita riguarda lavorazioni specialistiche e competenze non facilmente sostituibili, la ripresa successiva diventa più lenta o incompleta. Questo rischio è amplificato se l'uscita colpisce proprio le imprese di collegamento e i nodi organizzativi, perché si perde non solo capacità produttiva ma anche accesso al mercato e coordinamento della filiera.

Un ulteriore elemento, infine, riguarda il capitale umano. I segnali di invecchiamento in alcune componenti della base produttiva e il disallineamento tra competenze richieste e competenze disponibili indicano che la "riproduzione" del distretto non è automatica. Storicamente, Prato ha funzionato perché la specializzazione distrettuale generava un mercato del lavoro denso, con apprendistato, mobilità tra imprese e accumulazione di conoscenze tacite. Se però le funzioni tecniche e manageriali restano marginali, se la qualità del lavoro è percepita come bassa, e se i giovani non vedono percorsi di crescita, diventa difficile attrarre e trattenere competenze. Questo aspetto non è accessorio: senza capacità di progettazione, gestione, digitalizzazione e governo di standard, il distretto rischia di restare concentrato nelle sole fasi produttive più esposte alla compressione dei prezzi.

Da questi aspetti discende anche un set di opportunità. La prima è legata alla possibilità di un upgrading nel tessile tradizionale: gli obiettivi in questo senso devono essere indirizzati a rafforzare elementi e competenze distintive (nei materiali, nei finissaggi avanzati, nella certificazione di sostenibilità sociale e ambientale), a integrare servizi con la manifattura (testing, certificazioni, gestione dati di prodotto) e nel consolidare relazioni di mercato che consentano di spostarsi, anche parzialmente, verso attività a più alto valore (attraverso il consolidamento di attori locali strutturati che agiscano da capofila). Esiste ancora la base produttiva e l'insieme di competenze e capitale umano tali da consentire un riposizionamento lungo la filiera che favorisca una maggior partecipazione alla distribuzione di valore alimentando poi meccanismi di innovazione virtuosi che consentono di rendere il distretto più solido di fronte alle sfide future.

La seconda opportunità riguarda una transizione del pronto moda verso maggiore produttività e qualità, riducendo l'esposizione a rischi sociali e regolatori: ciò implica emersione, investimenti organizzativi, miglioramento delle competenze, e un rafforzamento dei servizi di supporto (logistica, compliance, piattaforme commerciali) che oggi spesso sono esterni o frammentati. Evidentemente si tratta di una sfida di integrazione che però non può essere rimandata.

Infine, esiste un'opportunità trasversale: rafforzare "infrastrutture immateriali" del distretto – formazione, attrattività, servizi intermedi, luoghi di sperimentazione – che rendano più facile per imprese e lavoratori muoversi verso funzioni meno esposte alla competizione di costo.

In termini di policy locale, l'agenda che emerge è relativamente chiara per quanto complessa: (i) rafforzare e far crescere i nodi di collegamento e le imprese capaci di presidiare mercati e standard; (ii) ricostruire, dove possibile, i tratti mancanti della filiera a monte e i servizi intermedi (laboratori, testing, consulenza su standard, ICT); (iii) investire su capitale umano, qualità del lavoro e percorsi di mobilità verticale; (iv) accompagnare la qualificazione del pronto moda con strumenti di regolazione e supporto che riducano il rischio di selezione distruttiva e aumentino la sostenibilità complessiva del sistema. Il punto di arrivo non è "tornare indietro" al distretto del passato, ma rendere credibile una traiettoria in cui la capacità di produrre continui a essere accompagnata dalla capacità di trattenere valore, competenze e coesione sociale.