



IRPET Istituto Regionale
Programmazione
Economica
della Toscana

VULNERABILITÀ COLLEGATE ALL'EPIDEMIA DI CORONAVIRUS DELLE PRINCIPALI FILIERE MANIFATTURIERE REGIONALI



Regione Toscana



Firenze, Dicembre 2020

RICONOSCIMENTI

Questo studio è stato commissionato all'IRPET dall'Autorità di Gestione del POR FESR 2014-2020 di Regione Toscana. Il rapporto è stato realizzato da Simone Bertini (coordinatore), Natalia Faraoni e Marco Mariani. Gli autori desiderano ringraziare le associazioni regionali di categoria che hanno partecipato alle interviste: Confindustria, Confartigianato, CNA, ANCE, Assoconciatori, CGIL e CISL. Il contenuto di questo rapporto è il risultato di un'interpretazione ed elaborazione a cura degli autori dei materiali raccolti con le interviste. Pertanto le considerazioni che esso contiene sono esclusiva titolarità degli autori.
Editing a cura di Elena Zangheri.

INDICE

<i>Sommario e Abstract</i>	5
1. Introduzione e domanda valutativa	7
2. I tratti salienti del sistema manifatturiero toscano prima dell'emergenza sanitaria	8
3. Il <i>lockdown</i> dei settori chiave dell'economia regionale e gli effetti sulle filiere	11
4. Attuali criticità e colli di bottiglia nella manifattura regionale	14
4.1 <i>Metodologia</i>	14
4.2 <i>I risultati delle interviste</i>	17
5. Considerazioni conclusive	29

Sommario

Lo studio avvia un processo di ricognizione delle vulnerabilità delle principali componenti e filiere del settore manifatturiero della Toscana che si collegano all'epidemia di coronavirus e alle conseguenti misure di distanziamento sociale. La domanda valutativa originale da cui prendiamo le mosse consiste nel tentativo di "aprire la scatola" di alcune importanti filiere e specializzazioni manifatturiere regionali per cominciare a mettere a fuoco e descrivere, con un approccio qualitativo, cosa vi sta succedendo dentro e come il coronavirus sta cambiando le fasi di produzione e distribuzione. A questo scopo, prima circoscriviamo il campo di indagine a partire da alcune evidenze empiriche aggregate relative alle filiere e specializzazioni manifatturiere regionali prima del coronavirus, poi conduciamo una vasta campagna di interviste con diversi rappresentanti regionali delle associazioni di categoria datoriali e sindacali. Questo approccio imperniato sui corpi intermedi ci pare idoneo a far emergere in modo qualitativo le problematiche e i colli di bottiglia, invisibili dai dati aggregati, che interessano una platea il più possibile ampia di imprese.

Abstract

This study initiates a process of recognizing the vulnerabilities of the main components and value chains of Tuscany's manufacturing sector that are linked to the coronavirus epidemic and the consequent social distancing measures. The original evaluation question addressed here is the attempt to "open the box" of some important regional manufacturing chains and specializations to describe, using a qualitative approach, what is happening inside and how the coronavirus is changing the processes of production and distribution. To this end, we first circumscribe the field of investigation starting from some aggregated empirical evidence relating to regional manufacturing chains and specializations before the coronavirus, then we conduct a vast campaign of interviews with various regional representatives of employer and trade union associations. We claim that this approach based on intermediate bodies may be suitable for qualitatively bringing out the issues and bottlenecks, invisible from the aggregate data, which affect as wide a range of companies as possible.

1. Introduzione e domanda valutativa

Le perduranti difficoltà economiche conseguenti all'epidemia di coronavirus, tutt'ora in corso, richiedono il dispiegamento, a qualsiasi livello di policymaking, di misure di sostegno al sistema produttivo con il duplice obiettivo di non disperdere oggi le componenti e le capacità, e di contribuire al suo rilancio una volta che la crisi sanitaria sarà definitivamente superata. In aggiunta alle ingenti risorse messe a disposizione delle imprese dal governo centrale per il primo dei due obiettivi, anche le regioni possono svolgere un ruolo importante in questo processo, specie nell'ambito del prossimo periodo di programmazione, quando nuove risorse comunitarie saranno disponibili a tali enti per le politiche di coesione e se ne dovranno stabilire le strategie di allocazione a livello regionale. Con la crisi del coronavirus ancora in corso, il processo di individuazione di tali strategie regionali si preannuncia particolarmente complesso. Infatti, se da un lato andranno recepite le priorità già fissate per la politica di coesione 2021-2027, dall'altro non si potrà non tener conto di come la crisi economica conseguente alla pandemia ha alterato e sta tuttora alterando le capacità produttive presenti delle singole regioni, anche nell'ottica di mettere in campo azioni di contrasto al rischio di un grave impoverimento di tali capacità. Come è noto, tra i più duramente colpiti dalle misure di distanziamento sociale vi sono i settori del turismo e del commercio, entrambi di grande importanza nell'economia della Toscana. Vi è però anche il settore manifatturiero, anch'esso assai rilevante per l'economia della regione, dato il ruolo particolarmente importante che svolge nella generazione e distribuzione del reddito e nei processi di esportazione.

La rigorosa ricognizione dei danni, dei rischi e dei colli di bottiglia indotti dal coronavirus nell'intero sistema produttivo della Toscana e la messa a fuoco di possibili vie di uscita è un obiettivo conoscitivo immane e velleitario da raggiungere nell'ambito di un singolo studio, anche in considerazione del fatto che l'epidemia e il distanziamento ancora in essere sviluppano conseguenze economiche sempre nuove, che non ha senso fissare in una fotografia statica, come se tutto fosse già passato. Nondimeno, si tratta di un obiettivo conoscitivo importante da perseguire, nei limiti del possibile, e ragionevole, anche a epidemia in corso, sopportando il rischio che quanto trovato sia rapidamente obsoleto.

L'obiettivo di questo studio è quello di iniziare il processo di ricognizione delle vulnerabilità del sistema produttivo regionale che si collegano all'epidemia di coronavirus e alle conseguenti misure di distanziamento sociale. Il focus di questo lavoro è posizionato sulle principali componenti e filiere del settore manifatturiero regionale. Lungi dal sottovalutare la gravità degli impatti su commercio e turismo, abbiamo ritenuto utile concentrare l'attenzione sui processi produttivi manifatturieri, dove le conseguenze dell'epidemia sono meno immediate da immaginare. L'obiettivo originale di questo studio non risiede tanto nella quantificazione o previsione degli impatti aggregati, un aspetto che verrà comunque toccato. La domanda valutativa originale da cui prendiamo le mosse consiste invece nel tentativo di "aprire la scatola" di alcune importanti filiere e specializzazioni manifatturiere regionali per cominciare a mettere a fuoco e descrivere, con un approccio qualitativo, cosa vi sta succedendo dentro e come il coronavirus sta cambiando le fasi di produzione e distribuzione.

A questo scopo, prima abbiamo circoscritto il campo di indagine a partire da alcune evidenze empiriche aggregate, ricavate da varie fonti di dati e dalla modellistica input output sviluppata da IRPET, relative alle filiere e specializzazioni manifatturiere regionali prima del coronavirus, poi, nell'ottobre 2020, abbiamo condotto una vasta campagna di interviste con diversi rappresentanti regionali delle associazioni di categoria datoriali e sindacali. Questo approccio imperniato sui corpi intermedi ci pare idoneo a far emergere in modo qualitativo le

problematiche, invisibili dai dati aggregati, che interessano una platea il più possibile ampia di imprese.

Il rapporto è organizzato come segue. Nel paragrafo 2 passeremo in rassegna i tratti salienti del sistema manifatturiero toscano prima dell'emergenza sanitaria, mentre nel paragrafo 3, utilizzando dati aggregati, esamineremo alcuni effetti del primo lockdown sui settori e le filiere chiave dell'economia regionale. Nel paragrafo 4 illustreremo nel dettaglio la nostra proposta metodologica relativa alla campagna di interviste dei rappresentanti dei corpi intermedi e riporteremo le principali risultanze di tale campagna. Il paragrafo 5 conclude il rapporto con alcune considerazioni di sintesi.

2. I tratti salienti del sistema manifatturiero toscano prima dell'emergenza sanitaria

La pandemia da Covid-19 ha colpito l'Italia e la Toscana a poco più di un decennio dalla doppia crisi del 2008 e del 2011, anche detta grande recessione, che aveva duramente provato l'economia mondiale e in particolare proprio le attività industriali (manifattura e costruzioni), costringendo gran parte delle imprese sopravvissute a rivedere le proprie strategie.

La Toscana, con la sua industrializzazione leggera, rientra tra le regioni del Centro-Nord in cui è ancora oggi significativo il peso della manifattura, sebbene intensi siano stati i processi di terziarizzazione, aumentando il peso del turismo e, più in generale, delle attività legate al tempo libero e alla cultura.

Per fornire un breve quadro della situazione del sistema produttivo toscano prima dell'avvento della pandemia da Covid-19, l'analisi di seguito riportata¹ è basata su una tavola input-output interregionale-internazionale (IRIOT), prodotta dall'IRPET, in cui sono presenti sia le regioni italiane, che i diversi paesi del mondo.

In generale, la grande recessione ha ridimensionato drasticamente il valore aggiunto e le ore lavorate della manifattura: nel 2016 il v.a. manifatturiero era fermo all'85% rispetto ai valori del 2007, le ore lavorate a poco più dell'80%. Nonostante ciò, la produttività, misurata in termini di valore aggiunto per ora lavorata, è aumentata, con un andamento crescente che si mantiene dopo il 2008 insieme alla domanda di investimenti, ben più dinamica di quella che ha caratterizzato i servizi, delineando così un profilo di tenuta e, per certi versi, di avanzamento.

Un altro fattore determinante nella capacità di spinta della manifattura regionale è stata la sua propensione all'export, assai più significativa rispetto al resto dell'economia regionale (Tab. 2.1).

Tabella 2.1

QUOTA DI PRODUZIONE ESPORTATA ALL'ESTERO E ALLE ALTRE REGIONI DAL SISTEMA PRODUTTIVO TOSCANO E DALLA SUA COMPONENTE MANIFATTURIERA

	Export internazionale	Export interregionale	Export complessivo
Totale	16%	20%	37%
Manifattura	41%	33%	74%

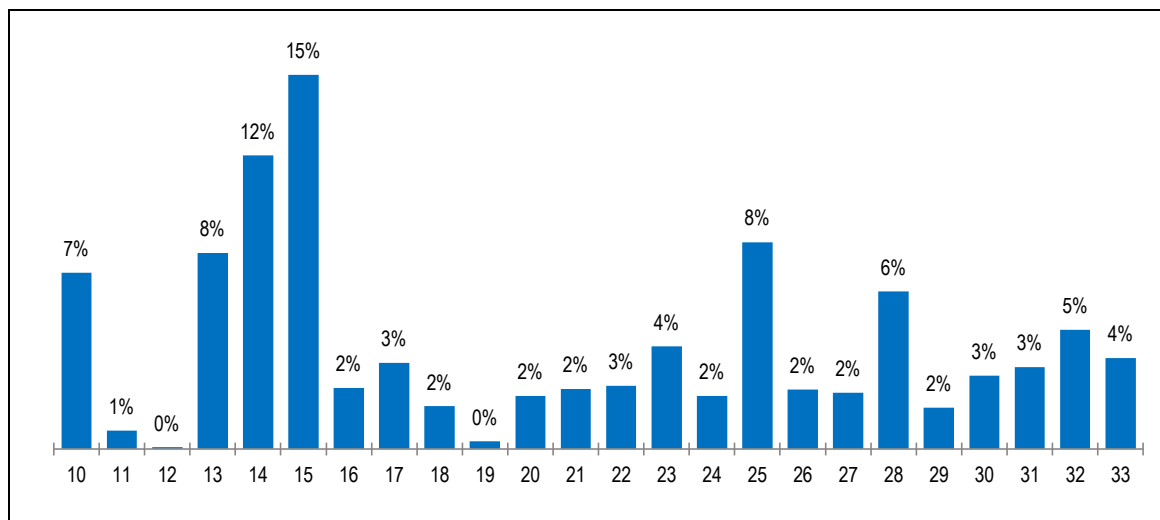
Fonte: Elaborazione su dati IRIOT

Il motore manifatturiero della Toscana, dunque, pur attraversando una fase di ristrutturazione che ne ha ridotto il peso, ha continuato nell'ultimo decennio a spingere il sistema economico regionale più degli altri settori, anche dopo la recessione economica partita nel 2008.

¹ Tratta dalla pubblicazione Irpet 2020, "Il sistema produttivo toscano", <http://www.irpet.it/archives/56735>.

Ci sono dei settori e delle filiere che hanno trainato questa ripresa e che in gran parte discendono dalle tradizioni produttive dell'economia regionale. Come è noto, infatti, la Toscana si caratterizza per la centralità di alcune produzioni a medio-bassa tecnologia (tra tutte: moda, alimentare e meccanica largamente intesa, graf.2.1) e la prevalenza delle piccole dimensioni, mentre da un punto di vista territoriale si osserva una tendenza alla co-localizzazione delle aziende nella Toscana Centrale (da Firenze alla costa tirrenica) e lungo i tracciati che legano il capoluogo ad Arezzo e Siena, con una specializzazioni produttive specifiche concentrate in alcuni sistemi locali del lavoro.

Grafico 2.1
DISTRIBUZIONE DEGLI ADDETTI ALLE UNITÀ LOCALI TOSCANE MANIFATTURIERE PER DIVISIONE ATECO



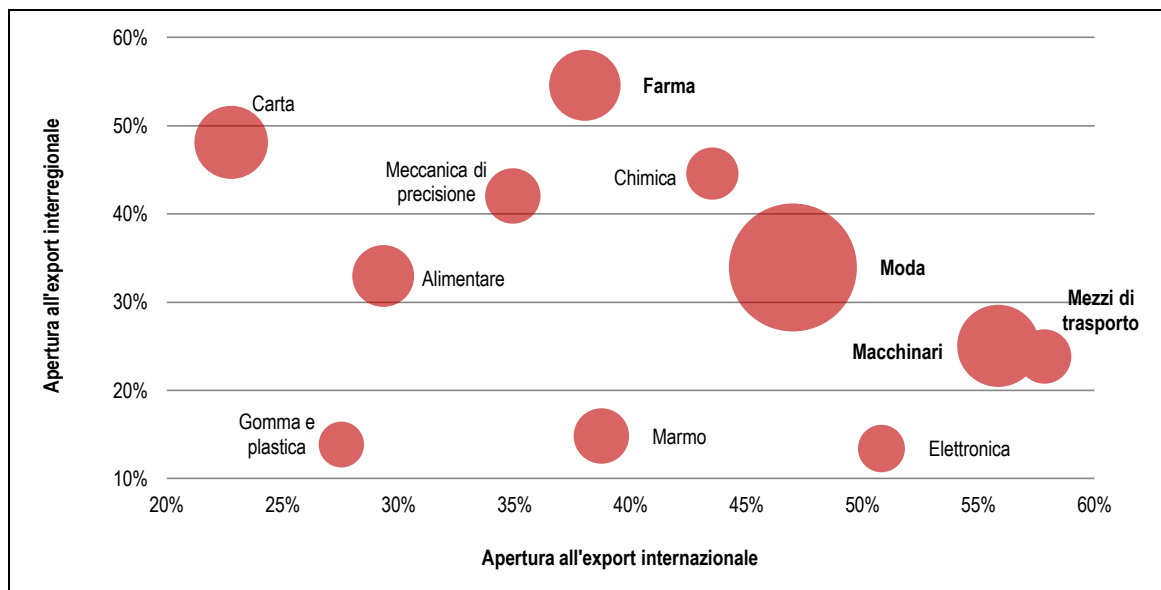
Nota. 10 = Alimentare; 11 = Bevande; 12 = Tabacco; 13 = Tessile; 14 = Abbigliamento; 15 = Concia e Pelletteria; 16 = Legno; 17 = Carta; 18 = Stampa; 19 = Raffinazione petrolifera; 20 = Chimica; 21 = Farmaceutica; 22 = Gomma e plastica; 23 = Minerali non metalliferi; 24 = Metallurgia; 25 = Prodotti in metallo; 26 = Elettronica; 27 = Apparecchiature elettriche; 28 = Macchinari; 29 = Autoveicoli; 30 = Altri mezzi di trasporto; 31 = Mobili; 32 = Altre manifatturiere

Fonte: Elaborazione su dati Istat

Ci soffermiamo qui sulle industrie maggiormente inserite nelle catene del valore interregionali e internazionali, che presentano anche un peso rilevante per l'economia regionale e nazionale. Dal grafico 2.2 emerge con chiarezza per la Toscana (grandezza dei cerchi) il primato della moda e la rilevanza della meccanica – soprattutto macchinari - e mezzi di trasporto². Inoltre, i quattro settori, pur mantenendo caratteristiche differenti, per struttura delle catene produttive, per radicamento nella tradizione economica regionale, per peso in termini di addetti e collocazione geografica, risultano tra i più aperti al commercio internazionale per percentuale di produzione esportata.

² Come abbiamo avuto modo di osservare la tavola IRIOT costruita dall'IRPET consta di 36 branche produttrici. Quando nel testo ci riferiremo alla moda intendiamo tessile (div. Ateco 13), abbigliamento (14) e pelletteria e calzature (15); per farmaceutica intendiamo la divisione Ateco 21 relativa ai prodotti farmaceutici; per macchinari si intende la divisione Ateco 28; per mezzi di trasporto le divisioni Ateco 29 e 30.

Grafico 2.2
 CLASSIFICAZIONE DEI SETTORI MANIFATTURIERI TOSCANI PER APERTURA ALL'EXPORT INTERREGIONALE E INTERNAZIONALE E PESO DEGLI STESSI SULL'ECONOMIA REGIONALE E SUL SETTORE A LIVELLO NAZIONALE



Nota: la grandezza dei cerchi indica una media del peso del settore sull'economia regionale e sul settore a livello nazionale
 Fonte: Elaborazioni su dati IRIOT

Il primo elemento di interesse è la forte vocazione all'export di questi settori e la loro capacità di trascinare l'intera economia regionale, che emergono se si confronta la quota del valore aggiunto delle singole industrie sul totale toscano con le percentuali di valore aggiunto attivato grazie alle esportazioni. In seconda battuta, emerge la supremazia della moda come traino dell'economia regionale, che contribuisce in misura maggiore degli altri a creare ricchezza, attivando anche settori più o meno contigui³.

Infine, appare comunque significativo il contributo di tutte le industrie chiave selezionate nell'effetto moltiplicatore relativo all'apertura diretta e indiretta al commercio interregionale e, soprattutto, estero.

Diversa è la struttura della filiera di questi settori e la loro integrazione a valle e a monte. La moda, e in particolare quella toscana, si caratterizza per una organizzazione della produzione fondata su scambi complessi di prodotti che entrano ed escono dai confini regionali e nazionali, qualità che si affianca, come accennato, a una significativa capacità di vendere anche il prodotto finito. Forte è l'internazionalità di queste catene (54%), anche se in forma meno accentuata rispetto al Nord e al Centro, in ragione della presenza in Toscana di imprese che controllano la produzione e la commercializzazione del bene finale come alcune grandi firme.

L'industria dei macchinari in Toscana si distingue per la forte componente internazionale delle catene del valore in cui è inserita, sebbene prevalgano nell'organizzazione della produzione il commercio di beni finiti (67%) e le catene del valore semplici (21%).

L'alimentare⁴ si differenzia dagli altri settori per la predominanza del commercio tradizionale, ancora più spiccata in Toscana che nel resto del paese, in ragione anche della deperibilità degli alimenti e del tipo di filiera coinvolta nella trasformazione dei prodotti. Tuttavia, questo settore

³ Per un approfondimento sul settore moda in Toscana si rimanda al rapporto IRPET 2019, <http://www.IRPET.it/archives/52529>.

⁴ Nelle tavole l'alimentare comprende alimenti, bevande e tabacco.

appare di grande interesse soprattutto per la crescita avvenuta negli ultimi anni e per il forte collegamento con un'immagine della regione e dei suoi prodotti nota in tutto il mondo.

Tabella 2.2
INDICATORI DI INTEGRAZIONE NELLE CATENE DEL VALORE A VALLE DELLA TOSCANA E DELLE ALTRE REGIONI ITALIANE
(RAGGRUPPATE IN AREE GEOGRAFICHE) NEI SETTORI-CHIAVE. V.A. ALL'EXPORT = 100

	v.a. in commercio tradizionale	v.a. in catene del valore semplici	v.a. in catene complesse	di cui v.a. in catene internazionali	v.a. in commercio tradizionale	v.a. in catene del valore semplici	v.a. in catene complesse	di cui v.a. in catene internazionali
	Moda				Macchinari			
Toscana	56%	19%	24%	54%	67%	21%	12%	90%
Nord	59%	20%	22%	69%	57%	24%	19%	81%
Centro	63%	18%	20%	59%	63%	23%	15%	88%
Sud e Isole	73%	13%	14%	66%	52%	25%	23%	67%
	Alimentare							
Toscana	95%	4%	1%	66%				
Nord	86%	10%	4%	31%				
Centro	81%	12%	7%	24%				
Sud e Isole	79%	13%	8%	23%				

Fonte: Elaborazioni su tavola IRIOT

Alle soglie dell'emergenza sanitaria, la manifattura - con i suoi settori più rilevanti - rappresenta per la Toscana ancora (a) un motore fondamentale della crescita regionale in termini di produttività, export, investimenti e innovazione; (b) un volano per la domanda di servizi avanzati; (c) un bacino di buona occupazione sia a livello contrattuale che salariale. Quindi, un impatto troppo oneroso della pandemia da Coronavirus su questi settori produttivi chiave avrebbe effetti preoccupanti sulla tenuta produttiva dell'intera regione, ricadendo sulle filiere coinvolte a monte e a valle e mettendo in crisi la stabilità economica di molte famiglie.

3. Il *lockdown* dei settori chiave dell'economia regionale e gli effetti sulle filiere

La diffusione del virus nella prima fase della pandemia ha portato i governi nazionali a emanare misure di *lockdown* più o meno generalizzate e durature. In Italia il regime di *lockdown* è stato imposto uniformemente su tutto il territorio nazionale dalla seconda settimana di marzo e prolungato fino al 4 maggio. La chiusura, tuttavia, non ha riguardato l'intero sistema economico, esentando, da una parte, le imprese produttrici di beni e servizi essenziali e, dall'altra, le realtà che hanno potuto fare ricorso al lavoro da casa.

Proprio in virtù delle diverse specializzazioni dei sistemi economici locali italiani, ne è risultato un impatto economico eterogeneo a livello regionale e subregionale⁵. Due sono i fattori che possono ragionevolmente spiegare i diversi effetti delle chiusure forzate sui vari territori: (1) i settori (essenziali o non e quindi aperti o chiusi, ma anche diversamente organizzati nelle fasi produttive) e la loro localizzazione; (2) la filiera di riferimento (locale, nazionale e/o internazionale, con diversi tempi di reazione) sia in termini di approvvigionamento di materie prime e semilavorati che di mercati di destinazione. Come recenti studi sottolineano⁶, la diffusione globale dell'epidemia di Covid-19 ha evidenziato alcuni limiti della elevata

⁵ Per un approfondimento si rimanda al contributo Irpet "L'esposizione dei sistemi locali del lavoro della Toscana alle misure di lockdown e di distanziamento sociale: un approccio per filiere produttive", <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2020/10/cr-covid-19-n-2-12-10-2020.pdf>.

⁶ Si veda per esempio la nota Irpet "Il ruolo della diffusione del Covid-19 in Cina sulla dinamica della produzione industriale delle regioni italiane di febbraio", <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2020/09/nota-14-covid-21-09-2020.pdf>.

frammentazione della produzione a livello globale: shock che colpiscono un singolo nodo della catena, possono facilmente ripercuotersi a valle e a monte della filiera generando colli di bottiglia. Lo stesso *timing* della crisi, che presenta al contempo una serie di shock di offerta e di domanda, rende estremamente incerto il quadro della ripresa.

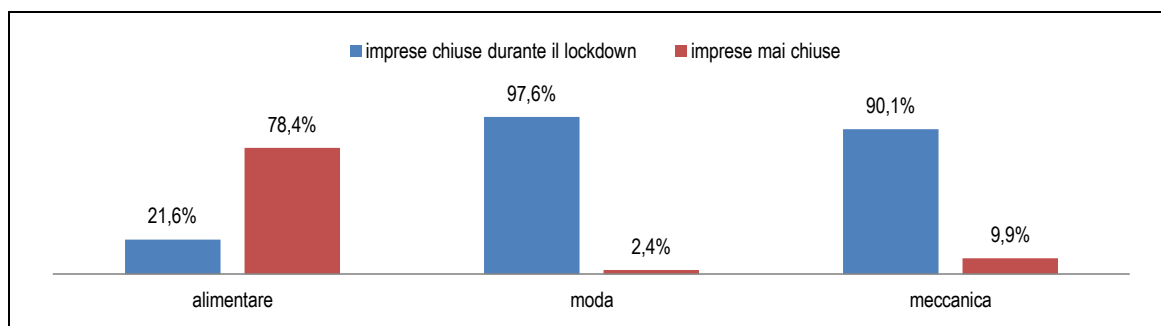
In questo rapporto si è scelto di analizzare, tra le diverse specializzazioni manifatturiere tipiche dell'economia toscana, la moda, la meccanica e l'alimentare. In primo luogo, esse ben rappresentano i settori che hanno trainato la ripresa seguita alla grande recessione, grazie soprattutto alle esportazioni, ma anche alla capacità di ristrutturarsi a livello organizzativo.

La moda (tessile, pelletteria, abbigliamento e confezioni e gioielleria⁷), che conta il numero maggiore di addetti e imprese in Toscana, la presenza di grandi marchi del lusso e storici distretti industriali, ha sopportato le chiusure imposte dal *lockdown* e ha subito in modo sistematico il calo di domanda dei consumatori finali di tutto il mondo, i cui effetti appaiono preoccupanti alla luce della seconda ondata di contagi e dell'incertezza dei tempi di ripresa. La filiera delle produzioni legate al settore alimentare comprende branche molto differenti, sia per tipo di beni che per mercati di destinazione, cosicché, nonostante l'essenzialità dei settori che ne fanno parte, si può ipotizzare un diverso impatto della pandemia a seconda dei canali di distribuzione (grande distribuzione, commercio al dettaglio, ristorazione, piattaforme online) e della reputazione e riconoscibilità dei prodotti finali. Infine, la meccanica⁸, più sparsa territorialmente e più sfaccettata nelle produzioni esistenti (dai macchinari ai prodotti in metallo), è stata anch'essa sottoposta a *lockdown*, ma con geometrie variabili legate alle diverse filiere di riferimento.

Nel mese di maggio l'Istat ha svolto un'indagine presso un campione di imprese per misurare rapidamente come l'emergenza sanitaria Covid-19 avesse investito le aziende italiane. La rilevazione ha raccolto valutazioni in merito all'impatto dell'emergenza sulla loro attività, soprattutto in relazione agli effetti economici, occupazionali, finanziari. Per la Toscana è possibile evidenziare i principali risultati, distinguendo anche i settori di interesse.

Il 32% delle imprese toscane, corrispondente a circa il 43% degli addetti, non ha mai chiuso, nemmeno durante il *lockdown*. Il dato differisce notevolmente per settore, sia a causa delle regole imposte, che della diversa capacità organizzativa delle aziende sottoposte a chiusura. In particolare, tra i settori analizzati nel rapporto, la moda ha osservato una chiusura quasi totale, seguita dalla meccanica, mentre tra le imprese alimentari il 78% ha continuato a produrre.

Grafico 3.1
LA CHIUSURA DELLE IMPRESE DURANTE IL PRIMO LOCKDOWN IN TOSCANA. ALIMENTARE, MODA E MECCANICA



Nota. La moda comprende i settori tessile; abbigliamento; concia e pelletteria; la meccanica comprende i minerali non metalliferi; i prodotti in metallo; i macchinari (in questo caso si tratta delle specializzazione metal meccaniche che assorbono più addetti in Toscana: si veda graf. 2.1).
Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

⁷ Nei dati riportati nel seguente paragrafo non è possibile conteggiare la gioielleria, a casa dei dati degli Ateco disponibili.

⁸ IN questo paragrafo la moda comprende gli Ateco 23 = Minerali non metalliferi; 25 = Prodotti in metallo e 28 = Macchinari.

Il 2,2% delle imprese toscane prevede di non riaprire entro la fine del 2020, con percentuali più elevate nel tessile (4,9%), nell'abbigliamento (3,1%) e nella lavorazione dei prodotti in metallo (4,9%).

Nel bimestre marzo/aprile 2020 non ha conseguito fatturato il 14% delle imprese, mentre per quasi il 12%, esso è rimasto invariato o addirittura aumentato rispetto al 2019. Il restante 74% ha subito delle perdite rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. I motivi addotti per il calo o l'annullamento del fatturato sono *in primis* la chiusura forzata, poi il calo della domanda locale, nazionale ed estera.

Tra i settori che hanno avuto più difficoltà spicca per la manifattura la fabbricazione di articoli in pelle. Nella produzione alimentare circa il 35% delle imprese ha mantenuto stabile o innalzato il fatturato rispetto al bimestre precedente.

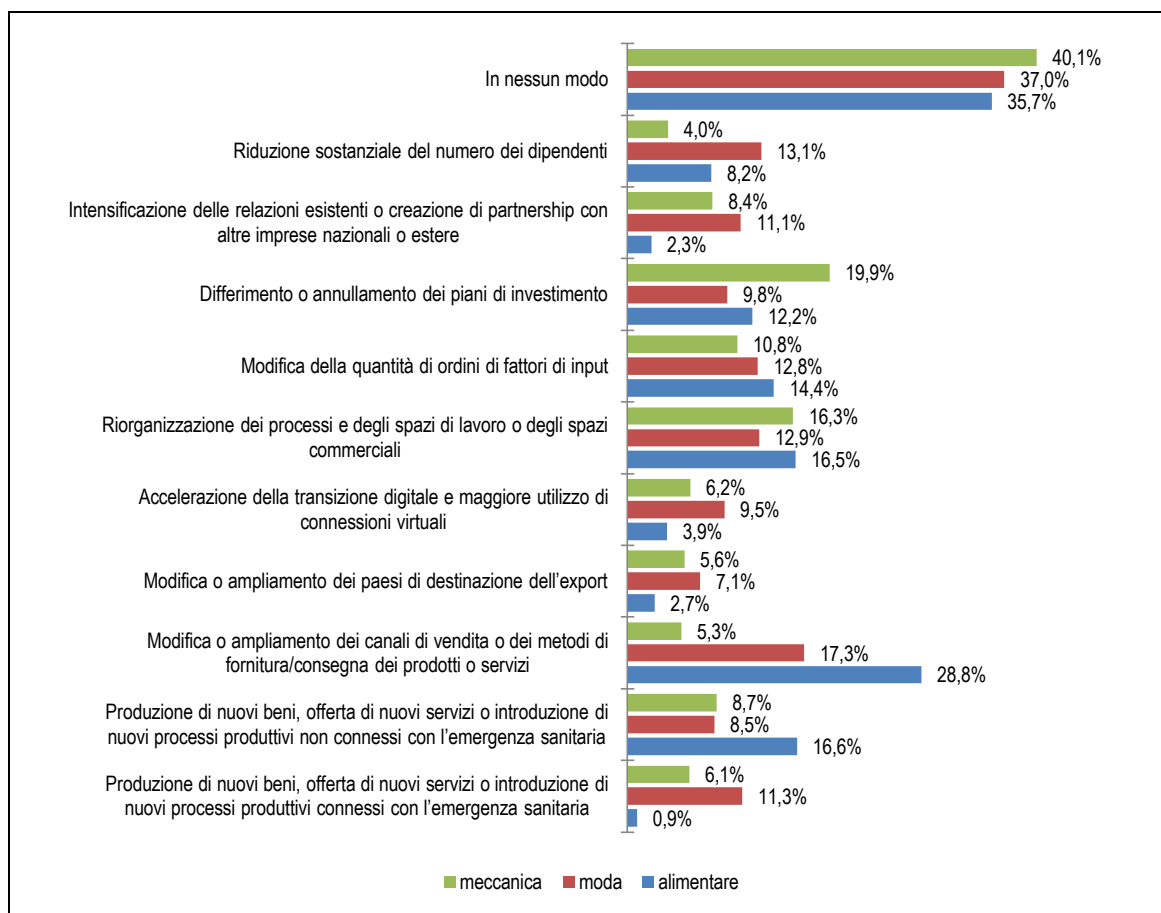
Durante il *lockdown*, la misura più diffusa tra le imprese nella gestione del personale è stata in assoluto la CIG (in media il 68% delle imprese l'ha utilizzata, che sale al 75% per la meccanica e all'88% per la moda), seguita dall'utilizzo delle ferie e la riduzione dell'orario (entrambe le strategie in media circa 31%) e, più a distanza, lo *smart working* (20,2% in media, più diffuso nella meccanica con il 24,2% delle imprese). Tra le aziende che non hanno fatto uso di alcuna misura spicca naturalmente, in quanto settore essenziale, l'alimentare (31%).

Per quanto riguarda gli effetti dell'emergenza sanitaria fino alla fine del 2020, il 55,2% delle imprese totali teme una riduzione della liquidità, ma anche seri rischi operativi e di sostenibilità dell'attività (38,5%) e una riduzione della domanda nazionale (36,6%), locale (35,3%) e internazionale (22,4%) – inclusa quella turistica. Mentre l'alimentare presenta quote più basse relative all'espressione dei timori più diffusi, per la moda il numero di imprese sale in modo significativo: il 67% prevede una riduzione di liquidità, il 57% un calo della domanda estera e il 50% seri rischi operativi e di sostenibilità. Meno accentuate della media totale sono invece le paure della meccanica.

Quasi la metà delle imprese (48%) afferma che dovrà accendere un nuovo debito bancario per soddisfare il fabbisogno di liquidità causato dall'emergenza sanitaria, seguito da un 29% che intende modificare le condizioni e i termini di pagamento dei fornitori (39% per la moda e 36% per la meccanica, solo 18% per le alimentari). Un 26% ricorrerà ai margini disponibili sulle linee di credito e un 22% farà ricorso alle attività liquide presenti in bilancio. Il 31% delle imprese alimentari, invece, non prevede di far ricorso a nessuno strumento per soddisfare il fabbisogno di liquidità causato dall'emergenza da Covid-19.

Nel grafico 3.2 sono infine elencate le strategie che l'impresa ha adottato o sta valutando di adottare per rispondere alla crisi causata dall'emergenza da Covid-19, come domandato nel questionario dell'Istat. Le risposte sono riferite ai tre settori, meccanica, moda e alimentare. Come si può vedere, oltre un terzo delle imprese non sta mettendo in campo alcuna risposta strategica. Anche laddove le imprese sviluppano alcune reazioni, si tratta perlopiù di adattamenti tattici in risposta al temporaneo calo della domanda – anziché di vere e proprie strategie che guardano al futuro post-coronavirus – o all'esigenza di svolgere l'attività in regime di distanziamento e sicurezza.

Grafico 3.2
LE STRATEGIE DELLE IMPRESE TOSCANE PER RISPONDERE ALLA CRISI. ALIMENTARE, MODA E MECCANICA



Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

4. Attuali criticità e colli di bottiglia nella manifattura regionale

4.1 Metodologia

Allo scopo di comprendere quali siano le principali criticità che interessano il sistema produttivo manifatturiero regionale in questa fase si è scelto di effettuare una vasta campagna di interviste con i rappresentanti delle associazioni di categoria datoriali e sindacali. La campagna è stata svolta nell'ottobre 2020. Le motivazioni sottostanti a questo approccio imperniato sui corpi intermedi risiedono principalmente nell'esigenza di effettuare una raccolta ragionata dell'informazione sulle dinamiche in atto, in tempi più celeri di quelli che si avrebbero intervistando direttamente vasti campioni di imprese, con il rischio che i tempi richiesti da una simile rilevazione siano troppo lunghi per restituire un'informazione attuale. Inoltre, l'approccio imperniato sui corpi intermedi ci pare idoneo a far emergere in modo qualitativo le problematiche, invisibili dai dati aggregati, che interessano una platea il più possibile ampia di piccolissime, piccole e medie imprese, problematiche che in una fase nuova e incerta come quella attuale necessitano anzitutto di essere messe a fuoco prima di poterne, eventualmente, valutare la consistenza quantitativa attraverso metodologie di indagine diretta presso le imprese.

Nel complesso, le interviste effettuate a rappresentanti delle associazioni di categoria sono 17, suddivise come segue (Tabella 4.1). Un primo gruppo di interviste ha coinvolto molteplici rappresentanti di Confindustria. I colloqui sono avvenuti sia con i rappresentanti regionali dell'associazione, sia con quelli delle sue articolazioni sub-regionali: Toscana Nord (per le province di Lucca, Pistoia e Prato), Firenze, Livorno-Massa Carrara, Toscana Sud (per le province di Arezzo, Grosseto e Siena), e Unione Industriale Pisana. Sempre sul fronte datoriale è stata intervistata anche l'Associazione Nazionale Costruttori Edili – Toscana.

Un secondo gruppo di interviste ha coinvolto molteplici rappresentanti regionali delle associazioni datoriali delle imprese artigiane, Confartigianato e Confederazione nazionale dell'artigianato e della piccola e media impresa (CNA), con lo scopo di focalizzare l'attenzione in particolare sul mondo della piccola e piccolissima impresa.

Un terzo gruppo di interviste ha riguardato i rappresentanti di alcuni grandi sindacati attivi in regione: la Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL) e la Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL).

Tabella 4.1
LE INTERVISTE CON I RAPPRESENTANTI DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

Codice intervista	Soggetto intervistato (rappresentante di)
i1	Confindustria Toscana Nord
i2	Confindustria Firenze
i3	Confindustria Livorno Massa Carrara
i4	Confindustria Toscana Sud
i5	Unione industriale pisana
i6	Confindustria Toscana
i7	Confartigianato - Moda
i8	CGIL Toscana
i9	ANCE Associazione Nazionale Costruttori Edili - Toscana
i10	Assoconciatori
i11	FIM- CISL (Meccanica)
i12	CISL Moda
i13	Confartigianato Alimentazione
i14	CNA Toscana
i15	CNA Toscana - Alimentare
i16	CNA Toscana - Moda
i17	CNA Toscana - Meccanica

Per l'organizzazione del ciclo di interviste appena descritto si è proceduto come segue. Sono stati contattati dapprima i Presidenti, a livello regionale, delle associazioni menzionate, spiegando gli obiettivi del lavoro, anticipando i contenuti di massima delle interviste e chiedendo la disponibilità a partecipare dell'associazione. Una volta ottenuta la disponibilità, si è richiesta l'indicazione di quelle che, secondo ciascun Presidente, potessero essere le persone nell'associazione più appropriate a sostenere l'intervista. Ciascun presidente ha potuto indicare una o più figure, incluso se stesso, a seconda delle sue valutazioni di opportunità. Infine, è stato pianificato e realizzato in modalità telematica un calendario di interviste dirette a tutti i soggetti precedentemente individuati.

Diversi giorni prima dell'appuntamento fissato questi soggetti hanno ricevuto la traccia dell'intervista programmata, il che ha consentito loro di riflettere sulle questioni e, ove da loro ritenuto necessario, confrontarsi con colleghi e imprenditori allo scopo di arricchire le risposte da fornire nell'intervista.

L'intervista si è focalizzata su tre macroargomenti. Il primo punto toccato ha riguardato l'individuazione delle principali criticità riscontrate dalle imprese e/o dalle filiere sul fronte

dell'organizzazione della produzione. Oltre all'enucleazione delle problematiche e dei soggetti più direttamente toccati, si richiedeva anche di profilare le reazioni più tipiche alle problematiche stesse e di indicare se e come la crisi indotta dal coronavirus stesse già facendo emergere nuove opzioni strategiche per il medio-lungo periodo. Il secondo punto affrontato ha riguardato l'individuazione delle principali criticità incontrate dalle imprese dal punto di vista finanziario, unitamente a una riflessione su quali potrebbero essere i conseguenti fabbisogni di politiche pubbliche, sia per la fase attuale che per accompagnare possibili evoluzioni future. Infine, il terzo punto toccato ha riguardato le principali problematiche sul fronte del capitale umano, non solo legate a come le imprese sono riuscite a gestire il distanziamento e la sicurezza dei dipendenti dopo la prima ondata del coronavirus, ma anche connesse all'eventuale emergere di nuovi fabbisogni competenziali nelle imprese e nelle filiere o a riorganizzazioni del lavoro che potrebbero accadere in futuro. La scheda riportata di seguito illustra, con maggior dettaglio, i contenuti dell'intervista.

I settori/filiere su cui gli intervistati sono stati invitati a porre particolare attenzione sono la moda, l'alimentare e la meccanica. Tuttavia, sono state raccolte considerazioni relative anche ad altri settori, quando volontariamente fatte presenti dagli intervistati.

SCHEDA 1 – LA TRACCIA DELL'INTERVISTA ALLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

Declinazioni settoriali: moda, alimentare, macchinari, meccanica di precisione

Tempo di riferimento: tempo attuale

- 1) Descrivere le principali criticità sul fronte dell'organizzazione della produzione che le imprese stanno fronteggiando, individuandone le principali cause e indicando contestualmente:
 - i) una valutazione complessiva della pervasività di tali difficoltà nel settore;
 - ii) le componenti (tipologie di imprese) più o meno toccate;
 - iii) le filiere, tra quelle interne al settore o che legano il settore ad altri, più o meno toccate, evidenziando le/i maggiori problematiche/inceppi nei rapporti economici (vendita, acquisto) in tali filiere;
 - iv) eventuali strategie emergenti nel settore/filiera (tra cui riorganizzazione della produzione, della fornitura, della clientela o altre che ritenete rilevanti).
- 2) Descrivere le principali criticità sul fronte finanziario che le imprese stanno fronteggiando, individuandone le principali cause e indicando contestualmente:
 - i) una valutazione complessiva della pervasività di tali difficoltà nel settore;
 - ii) le componenti (tipologie di imprese) più o meno toccate;
 - iii) le filiere, tra quelle interne al settore o che legano il settore ad altri, più o meno toccate;
 - iv) eventuali fabbisogni emergenti sul fronte finanziario che potrebbero richiedere un cambio di atteggiamento da parte delle politiche pubbliche messe in campo a livello regionale.
- 3) Descrivere le principali criticità sul fronte del capitale umano indicando contestualmente:
 - i) i principali limiti messi in evidenza dalla crisi in termini di competenze, organizzazione e gestione del personale interno alle imprese;
 - ii) le carenze e inadeguatezze nelle varie componenti della filiera/e di riferimento, soffermandosi in particolare sui fornitori di beni e servizi;

- iii) strategie occupazionali emergenti nel settore/filiera, in relazione a: fabbisogni occupazionali, competenze ricercate, riorganizzazioni che prevedono la nuova internalizzazione o esternalizzazione di funzioni.
-

4.2 I risultati delle interviste

In questo paragrafo cercheremo di rappresentare sinteticamente i principali risultati delle interviste in relazione ai principali settori/filiere di interesse.

Moda

In generale, il quadro è di grande difficoltà e resta straordinariamente incerto per le **imprese della moda**, afflitte in diversi casi da un calo della domanda finale sulla cui durata è difficile fare congetture. Non è possibile, al momento, individuare alcune strategie emergenti, in molti aspettano di capire quanto durerà la crisi prima di mettere a punto delle vere e proprie risposte strategiche. La prima reazione messa in atto dalle imprese è spesso consistita in un abbassamento dei prezzi di vendita anche attraverso promozioni, associato a una riduzione dei quantitativi prodotti nella speranza di riuscire almeno a smaltire parte del magazzino oltre che, ovviamente, il ricorso agli ammortizzatori sociali disponibili.

Più nello specifico, per l'industria **tessile**, essenzialmente concentrata nell'area pratese, uno dei principali problemi riguarda la fase promozionale e commerciale delle imprese finali. Sono infatti saltati, a causa della pandemia, fiere e altri eventi in cui vengono tipicamente presentate le collezioni e le restrizioni per i viaggi all'estero impediscono un normale svolgimento delle relazioni commerciali che, per la natura dei prodotti moda, richiedono presentazioni e interazioni ricche. Alcune imprese hanno iniziato a puntare su soluzioni digitali per la promozione e la commercializzazione. Si tratta tuttavia di un insieme piccolo, costituito principalmente da soggetti che, già prima del coronavirus, avevano cominciato a esplorare le opportunità offerte da questi nuovi canali. Chi invece si affidava a canali esclusivamente fisici è, oggi, ancor più in difficoltà. In media, il sussulto di ripresa nel breve periodo successivo alla prima ondata di effetti del Covid, precedente al mese di Ottobre, è stato lievemente migliore delle previsioni che le imprese avevano ipotizzato. Tuttavia, non è facile fare proiezioni rispetto a cosa possa accadere a gennaio, quando nei settori a valle partirà la programmazione per la stagione autunno/inverno successiva.

Le difficoltà delle imprese finali si trasmettono a monte nella filiera tessile, dove i problemi legati alla pandemia rischiano di saldarsi con varie problematiche di carattere strutturale. In particolare le imprese a monte (es. terzisti) hanno dei costi fissi che, a fronte di una riduzione dei volumi di vendita, hanno un'incidenza sempre maggiore sul costo medio totale per prodotto. Questa situazione si somma ai già esistenti problemi di ricambio generazionale/imprenditoriale dei piccoli produttori della filiera, acuendoli. Infatti, le forti difficoltà del momento incoraggiano l'uscita dal mercato degli imprenditori più anziani, senza che ci sia una nuova generazione pronta a rilevare l'attività.

A fronte di queste difficoltà l'atteggiamento prevalente presso i piccoli e piccolissimi produttori, spesso ancora improntati a modelli imprenditoriali tradizionali e dotati di capacità strategiche e innovative nel complesso modeste, è quello di "stringere la cinghia", aspettando tempi migliori. In attesa di questi tempi, c'è chi si è temporaneamente dedicato alla produzione di mascherine, scongiurando in tal modo la crisi. Si tratta però di strategie contingenti e transitorie, che non sono neppure alla portata di tutte le imprese. Per il futuro, appare desiderabile che i modelli di organizzazione della produzione tradizionali nella filiera tessile vengano riformati in favore di

modelli più imperniati sulla presenza di filiere di eccellenza, fondate su relazioni più stabili e strette tra clientela, committenti e subfornitori, in grado di monitorare i passaggi di produzione, controllare la qualità e indirizzarsi su minori quantità che valorizzino però il marchio *Made in Italy*.

Più in generale, a valle del settore tessile, si soffre per le scarsa possibilità di fare ipotesi sulle prospettive delle collezioni primavera/estate, già entrate in produzione a regime ridotto rispetto al passato, il che frena la domanda intermedia che interessa il tessile stesso. Anche qui, la performance delle imprese più importanti dotate di un proprio sbocco sul mercato finale è diversificata, a seconda della forza del marchio e della tenuta dei canali distributivi, mentre i soggetti più piccoli meno dotati di presidi organizzati e/o propri del mercato finale e, pertanto, più dipendenti dalle mostre e dalle fiere che non si sono potute tenere, hanno subito un forte rallentamento dell'attività promozionale e distributiva. Le previsioni di domanda, fortunatamente, appaiono in miglioramento. Tuttavia, non è facile fare proiezioni in merito a cosa può accadere a gennaio, quando nei settori a valle parte la programmazione per la stagione autunno/inverno prossima, anche alla luce della recente recrudescenza del coronavirus e delle conseguenti misure di contenimento adottate in diversi paesi.

Queste criticità interessano ovviamente l'intero settore dell'**abbigliamento** e quindi anche la parte realizzata dalla componente delle imprese riconducibili all'imprenditoria cinese, rispetto alla quale è da segnalare la difficoltà di monitoraggio della situazione. Si tratta di un mondo ancora oscuro, con le proprie regole, che però sempre più dà commesse e lavoro anche agli artigiani italiani. A partire da queste prime esperienze c'è chi vede auspicabile una stabilizzazione del legame tra industrie tessili (materia prima, con filati e tessuti) e la componente cinese dell'abbigliamento fast fashion, in modo da ampliare gli sbocchi per i piccoli produttori tessili attualmente orientati "soltanto" a produzioni tecniche, di nicchia o legate ai grandi marchi. Anche in relazione a queste ultime produzioni, può essere auspicabile che il mondo dei piccoli e piccolissimi produttori venga fortemente incentivato a inserirsi all'interno di filiere di eccellenza fondate su relazioni stabili con committenti. Tali filiere richiedono investimenti specifici anche dal punto di vista tecnologico, per esempio nelle tecnologie Industria 4.0. Nel mondo della piccola impresa e in particolare tra le fasce imprenditoriali culturalmente più antiquate non sempre si è consapevoli del fatto che si tratti di una evoluzione necessaria per evitare la progressiva scomparsa dal mercato. Purtroppo, stenta a emergere, tra i committenti, una classe di soggetti in grado di guidare questa trasformazione nei rapporti con la filiera a monte e di effettuare gli investimenti del caso. Molte imprese temono di perdere quella flessibilità che da una parte le costringe a improvvisare soluzioni e a non poter garantire sempre la massima qualità, ma dall'altra rende possibile uno scarico dei costi e degli oneri di produzione sulla subfornitura. Con la costante diminuzione delle imprese che realizzano lavorazioni in conto terzi di quantità a causa delle chiusure temporanee e delle cessazioni di impresa, però, la disponibilità di manodopera artigiana è diminuita nel tempo e costruire una filiera di qualità sembra la via più ragionevole per mantenere e ravvivare la capacità competitiva. In carenza di iniziativa privata, un ruolo importante in questo processo potrebbe essere giocato anche dall'attore regionale, il quale potrebbe privilegiare – per i settori tradizionali come già fa per alcuni altri – strategie selettive di sostegno alle imprese puntate su attività collaborative e di filiera, combinate a interventi di arricchimento delle capacità imprenditoriali dei piccoli produttori. La stretta causata dalla pandemia potrebbe essere l'occasione per stimolare tale cambiamento. In questa prospettiva si potrebbe puntare anche su strategie di *re-shoring* volte a migliorare la qualità delle produzioni e la capacità di controllo su

di essa, strategie che erano state ipotizzate per il recente passato ma che non hanno ancora dato origine a rientri significativi di fasi di produzione.

Anche il settore **pelle e calzature**, specie quello meno collegato alle grandi griffes, risente delle criticità evidenziate per il tessile (domanda fiacca da parte del retail e difficoltà a individuare canali di promozione e commercializzazione alternativi a quelli fisici). La sospensione di mostre e fiere sta affliggendo molto la parte di pelletteria al di fuori dei grandi marchi; inoltre si sconta un cambiamento nei modelli di consumo delle famiglie, indotto dall'incertezza economica del momento, che vede spesso l'acquisto di beni di lusso rinviato a tempi migliori. La ricerca di sbocchi commerciali sostitutivi online è particolarmente difficile per i piccoli produttori di qualità non dotati di un marchio forte, di un prodotto facilmente riconoscibile e di una politica commerciale propria sufficientemente articolata: il canale online non permette il completo apprezzamento sensoriale del prodotto (ad esempio manca la dimensione tattile), un aspetto non irrilevante nelle decisioni di acquisto di prodotti non ancora dotati di sufficienti immagine e reputazione; inoltre esso richiede di essere promosso attraverso adeguati investimenti, che le piccolissime imprese non sempre si possono permettere. Potrebbe essere, quello dei canali di vendita online, un ambito di sviluppo per l'attività dei servizi avanzati alle imprese manifatturiere, come peraltro, in alcuni casi, sta già avvenendo.

Per quanto riguarda le griffes e le aziende più strutturate del settore moda, mediamente e pur sempre nell'estrema difficoltà, esse hanno dimostrato una maggior capacità di attutire lo shock negativo, rispetto alle aziende di più piccole dimensioni, anche se vi sono delle differenziazioni connesse a quali griffes nello specifico, al loro posizionamento di mercato, ecc..

In limitati casi, il fenomeno già avviato negli ultimi cinque anni da parte di alcune grandi firme, di internalizzare, anche attraverso acquisizioni, parte delle funzioni produttive prima demandate ad altri elementi della filiera quali fornitori di primo e secondo livello, ha subito una lieve accelerazione, arrivando a riguardare anche fornitori di terzo o quarto livello.

Queste strategie hanno avuto come primo effetto quello di mantenere lavoratori e professionalità in Toscana anziché spostarli fuori regione e come secondo effetto quello di continuare a investire sull'accrescimento delle competenze del territorio. D'altro canto, tali politiche di internalizzazione hanno colpito quelle imprese (per lo più artigiane) su cui prima si distribuivano le commesse, sottraendo loro manodopera e accentuandone, in certi casi, la marginalizzazione.

Tra i fornitori di primo livello delle griffes rimasti indipendenti, una miglior resistenza alla crisi è stata mostrata da quelli con un portafoglio clienti diversificato. In parallelo a casi in cui imprese leader con grandi marchi e potere di prezzo stanno internalizzando per acquisizione alcune piccole imprese in difficoltà facenti parte della loro filiera locale, si assiste a una diversificazione del portafoglio fornitori in favore di soggetti situati nel Sud Italia, beneficiari – anche molto di recente – di incentivi nazionali e decontribuzioni, o di altri situati in paesi in via di sviluppo. Nel periodo successivo al primo lockdown, il ricorso a fornitori in paesi distanti è stato anche motivato dal tentativo di ridurre il rischio di interruzioni nei piani di produzione dei leader, legate all'incapacità di piccoli soggetti della filiera regionale di garantire risposte continuative alle esigenze di fornitura dei primi, a causa della pandemia e delle connesse restrizioni sul luogo di lavoro. Essendo l'incidenza dei costi per prestazioni di manodopera, anche reperita presso subfornitori, sul costo totale particolarmente elevata nella pelletteria, la strada del ricorso a fornitori esteri poco costosi e localizzati in paesi in cui le restrizioni “sanitarie” sono applicate in modo più blando sui luoghi di lavoro è apparsa attraente ad alcuni.

I piccoli produttori di semilavorati, invece, vivono in condizioni di incessante emergenza e cercano di far fronte alle difficoltà correnti con tutte le soluzioni tampone possibili (garanzie, aiuti, ecc.), le quali non sono tuttavia sempre sufficienti a garantire lo svolgimento continuativo dell'attività, anche a fronte di spese necessarie a garantire il distanziamento tra i lavoratori.

In generale, per il settore moda, oltre alle difficoltà dovute al crollo degli ordinativi, si sono sommati altri shock negativi dal lato dell'offerta quali, ad esempio, l'incremento e la volatilità dei prezzi di alcune materie prime e in particolare dei metalli preziosi impiegati insieme ad altri materiali nella produzione di accessori che, per rigidità nella filiera di produzione, per il fatto di dover rispettare le condizioni contenute in contratti già firmati da tempo e per il basso livello della domanda non è stato possibile scaricare sui prezzi di vendita dei beni finali. Gli assetti contrattuali rigidi e l'impronta fortemente gerarchica dei rapporti tra committenti e terzi rendono particolarmente difficile, soprattutto nel periodo di crisi attuale in cui l'incertezza è forte per i committenti stessi, una gestione delle filiere e una rimodulazione dei rapporti interni che vada anche nell'interesse dei piccoli produttori terzi del territorio. In parallelo, è stato significativo il ricorso alla cassa integrazione e alla richiesta di dilazioni di pagamento per far fronte a situazioni di indebitamento talvolta anche gravi.

Idealmente collocato a monte del settore pellettiero e calzaturiero regionale vi è il distretto **conciario** di Santa Croce sull'Arno. Rispetto agli originari assetti distrettuali basati su una classe imprenditoriale strettamente locale, dagli anni Novanta si è assistito all'arrivo di grandi firme che hanno acquisito imprese o partecipazioni in esse. La coesistenza tra un'imprenditorialità locale e soggetti multinazionali ha innescato un processo virtuoso che ha favorito gli investimenti, anche in sostenibilità ambientale e, di conseguenza, l'upgrade qualitativo del distretto nel suo complesso, tanto che in anni molto recenti sono approdati a Santa Croce sia ulteriori grandi firme italiane e straniere, sia importanti gruppi conciari veneti decisi a entrare nel mercato del lusso. Oggi Santa Croce è uno dei punti di riferimento internazionali per la produzione di pellame destinato all'industria del lusso. Secondo le previsioni degli attori del territorio e delle organizzazioni di settore, se non ci fosse stata la pandemia, il 2020 sarebbe stato per le imprese del distretto un anno eccellente. Purtroppo la pandemia ha compromesso la domanda di beni di lusso, determinando a cascata un calo della produzione stimabile del 30%-40% per il distretto toscano. Il lusso non fa magazzino: le scarpe o la borsa dell'estate 2020 che non sono state vendute quella estate non saranno vendute l'estate successiva. Le grandi firme, durante il primo lockdown, hanno interrotto il flusso produttivo e diminuito gli ordini. Successivamente, hanno fatto lavorare prevalentemente le proprie imprese e meno le altre. Dal lato dell'approvvigionamento di materie prime non ci sono stati problemi, perché i macelli europei, da cui si servono prevalentemente le imprese del distretto, hanno sempre continuato a lavorare.

La domanda chiave è se, come ci si attendeva a fine estate, a gennaio e febbraio del prossimo anno le produzioni ripartiranno davvero, anche alla luce della nuova ondata di coronavirus e della rarefazione di occasioni di sfoggio dei beni di lusso conseguente alle misure di distanziamento. Infatti, il lockdown di marzo per le imprese del distretto è durato meno di un mese⁹. Venti giorni di chiusura più tre mesi con una domanda ridotta le imprese riescono a gestirli. La preoccupazione attuale è invece forte per un nuovo lockdown, perché ci sarebbe il rischio di perdere l'intera produzione relativa alla prossima collezione invernale, con effetti negativi molto rilevanti, che si cumulerebbero con le perdite precedenti. In questo caso,

⁹ Hanno ricominciato prima del 4 maggio grazie a un'ordinanza ad hoc di Enrico Rossi: <https://www.gonews.it/2020/04/24/concerie-consentito-il-lavoro-per-manutenzione-e-conservazione-pelli-non-e-riapertura-generalizzata/>.

sarebbero inevitabili ridimensionamenti e riorganizzazioni con conseguenti licenziamenti di molti lavoratori delle imprese del distretto. Già si vedono i primi effetti, da un lato sugli interinali (che nel distretto pesano per il 3-4% degli occupati) che non sono stati chiamati e dall'altro sui mancati rinnovi dei tempi determinati; inoltre, alcune imprese in questo periodo stanno incentivando l'esodo dei dipendenti vicini al pensionamento.

Il distretto conciario è strettamente collegato alla pelletteria di lusso destinata ai mercati internazionali, dai quali origina la stragrande maggioranza della domanda. In particolare, i mercati di riferimento per la pelletteria di lusso sono soprattutto quelli della Cina (l'export verso questo Paese è cresciuto nell'ultimo anno, peraltro in presenza di un aumento dei prezzi), degli Emirati Arabi (che hanno subito meno gli effetti negativi della pandemia, registrando un numero di contagi relativamente basso) e degli Stati Uniti. Molto dipenderà, pertanto, dalle evoluzioni della domanda in questi mercati. Sull'andamento della domanda di prodotti del lusso, le aspettative avranno una influenza determinante; in particolare le aspettative riguardano la possibilità che le misure di distanziamento sociale possano essere molto attenuate con la diffusione di un vaccino anti-Covid già all'inizio del prossimo anno. Potrebbe essere questo un segnale della possibilità di tornare a una domanda di articoli del lusso in crescita forse già per la prossima collezione estiva, ma più certamente per la prossima collezione invernale.

Come in altre parti della moda, un importante rischio che sta correndo il distretto conciario è quello di perdere le sue componenti più piccole, i conto terzi dipendenti dalle commesse esterne, e meno resistenti al perdurare della crisi. Tale perdita comporterebbe non solo meno occupazione ma anche un impoverimento delle competenze caratteristiche.

Nel frattempo, le imprese non stanno prevedendo o adottando strategie o cambiamenti di tipo strutturale per aggirare o superare le difficoltà del momento, in quanto si pensa che tutto sia legato al calo della domanda dovuto all'espandersi degli effetti della pandemia e che l'organizzazione della produzione, degli assetti finanziari o delle competenze necessarie al buon funzionamento dell'impresa al momento non debbano essere riviste. La gestione della fase corrente è perlopiù legata all'ottimizzazione dei processi: le concerie stanno cercando di ottimizzare i costi di produzione e magazzino (uso acqua, chimici, ecc.), ma ovviamente ciò ricade sulla compressione dei margini delle imprese del resto della filiera, che è soprattutto locale. A livello di distretto, l'associazione dei conciatori sta lavorando per ottimizzare i costi relativi all'ambiente.

Il settore **orafa** ha subito un consistente calo del fatturato nella prima parte dell'anno, avendo la prima ondata del coronavirus e le restrizioni commerciali frenato la domanda in diversi mercati rilevanti, inclusi quelli dell'estremo oriente. L'incertezza legata all'evolversi della pandemia perdura tutt'oggi, specie nei confronti dei mercati diversi da quelli orientali. In questi ultimi, invece, le prospettive sono meno fosche di quanto ci si potesse inizialmente attendere.

Anche qui si risente, come nella pelletteria, di un temporaneo cambiamento nei modelli di consumo che vede spesso rinviato al futuro l'acquisto di beni di lusso, specie da parte delle famiglie delle classi medie. Sono anche stati sospesi eventi e fiere internazionali, molto importanti per la promozione del settore. Rispetto ad altri comparti della moda, nell'orafa c'è una buona presenza di soggetti con proprie politiche commerciali e le imprese chiave del distretto toscano hanno più insistito nella ricerca di nuovi canali distributivi online, talvolta anche con successo.

In estate il consumo di oggetti in oro sembrava ripartito un po' a traino del turismo nelle città d'arte, con oggetti di piccolo importo tipicamente non prodotti dalle gioiellerie. Con la fine di questa breve stagione, le imprese più dotate di lungimiranza e capacità finanziaria stanno valutando diverse opzioni di riposizionamento per i prossimi mesi, tra cui: focalizzare la

produzione su prodotti poco costosi per provare a intercettare una parte di domanda futura, che si immagina caratterizzata da una moderata disponibilità a pagare; puntare maggiormente sulle piattaforme di vendita online; approfittare del periodo di minori ordinativi e minori pressioni per progettare una modellistica fortemente innovata nei contenuti, da commercializzare più avanti, una volta che riprenderanno sia la domanda sia la disponibilità a pagare.

Dopo un lungo periodo in cui l'oro si è imperniato su filiere produttive significativamente concentrate nel territorio aretino, le spinte all'internazionalizzazione di tali filiere si sono fatte più forti negli ultimi anni. Con il coronavirus, esse si sono forse ulteriormente accentuate. Alcuni leader di filiera, oltre a soffrire per il calo di domanda, hanno talvolta incontrato difficoltà a soddisfare le proprie esigenze di approvvigionamento presso le piccole imprese locali, a causa delle difficoltà di queste ultime a mantenersi pienamente (e continuativamente) operative sotto tutte le restrizioni sanitarie riguardanti la produzione, oltre che a causa della chiusura di alcuni soggetti più piccoli. Ad esempio, la filiera orafa aretina è imperniata su 10-20 aziende di semilavorati, comunemente denominate "hub", che attualmente organizzano la produzione ricorrendo alla turnazione di squadre di lavoro completamente separate, in modo da ridurre il rischio di blocco legato a casi di coronavirus. Le piccole imprese fornitrici delle imprese hub, invece, sono meno in grado di organizzare la produzione in modo tale da garantire continuità perché basate sul lavoro di poche persone, il che spinge le imprese hub a esplorare le opportunità di diversificazione del portafoglio di fornitori di semilavorati anche guardando all'estero. Si tratta per il momento di soluzioni sporadiche e temporanee, che potrebbero essere reversibili una volta che le filiere locali tornino pienamente funzionanti, ma che anche potrebbero venir confermate dai leader laddove le filiere locali post-coronavirus risultassero depauperate di competenze essenziali, a causa per esempio delle cessazioni di impresa. In generale, l'incidenza del costo della manodopera sul costo di produzione totale del prodotto è contenuta nel settore orafa, dove alto è il costo della materia prima. Ne discende che il settore orafa è, anche in un periodo difficile come quello attuale, meno sensibile di altri all'esigenza di contenere i costi per prestazioni di manodopera, siano esse interne o reperite nei mercati intermedi. Pertanto, se la filiera locale non perdesse troppe componenti nella fase di attuale crisi, la possibilità che la produzione delle imprese della lavorazione dell'oro torni a focalizzarsi su filiere territoriali è verosimile. Anche qui, i piccoli produttori di semilavorati vivono la fase attuale all'insegna della continua emergenza e dell'incessante ricerca di soluzioni tampone, sia sul piano organizzativo che finanziario, per garantire – non sempre con successo – lo svolgimento dell'attività produttiva e il completamento delle commesse. Tuttavia, più che in altre situazioni, il distretto orafa ha mantenuto nella fase corrente un certo spirito solidaristico tra le imprese del territorio, oltre che una buona attenzione alle condizioni di lavoro in sicurezza.

Meccanica

In generale, per la meccanica si può affermare che la domanda di beni e servizi a consegna a breve – come la produzione o l'installazione e collaudo di pezzi di ricambio, le manutenzioni, ecc. – è calata molto nella prima fase della crisi derivata dalla pandemia, per poi riprendere leggermente; al contrario, i grandi investimenti o le commesse di lungo periodo sono state confermate.

Nella fase iniziale della pandemia le attività legate alla **meccanica, alla metalmeccanica, all'elettromeccanica, alla fornitura per la produzione di mezzi di trasporto** a due e quattro ruote, hanno incontrato problemi legati al reperimento sui mercati esteri di materie prime (in elettronica ed elettromeccanica), mentre il reperimento di forniture presso le PMI locali si è

talvolta bloccato a causa della chiusura temporanea di piccole e piccolissime imprese o a problemi di approvvigionamento, legati all'emergenza sanitaria. Per esempio la fornitura dei circuiti stampati per l'elettronica viene solitamente realizzata da imprese lombarde, ma la produzione non arrivava in Toscana per il blocco di alcune zone o per le difficoltà della logistica. Nel frattempo, le imprese toscane dovevano onorare contratti relativi a ordinativi da evadere. Altra difficoltà ha riguardato l'organizzazione del lavoro, con il personale che non aveva certezze sul comportamento più appropriato da tenere per la tutela della salute e in alcuni casi si è rifiutato di andare al lavoro (fino a far registrare assenze per il 33% del personale, motivate come malattia), per cui le aziende hanno dovuto riorganizzarsi su questo fronte. Questi sono stati anche i problemi, tra gli altri, di Baker Hughes Nuovo Pignone, cui si è aggiunto il problema del blocco dei cantieri nei Paesi in cui c'è stato il lockdown, con la conseguente interruzione di tutte le operazioni di service (montaggio, riparazione e collaudo dei pezzi di ricambio) che, dal punto di vista economico, hanno un peso assai rilevante.

L'elettronica e l'elettromeccanica, nel loro complesso, hanno subito un calo della produzione di circa un terzo; la metalmeccanica più connessa alla moda (per esempio la produzione di fibbie, la doratura, la galvanica) si è quasi fermata a causa della drastica riduzione della domanda. Anche la domanda di macchinari per il tessile ne ha risentito. I produttori toscani servono più che altro produttori tessili extra-locali (internazionali, anche in paesi in via di sviluppo) che, come quelli italiani, risentono delle difficoltà del momento e, pertanto, esprimono una domanda debole di macchinari.

Alcuni settori hanno invece saputo cogliere, almeno in parte, le opportunità derivanti dalla modifica della struttura della domanda legata all'espansione della pandemia, o comunque si sono mostrati più resilienti. Tra questi vi sono i settori legati alla **filiera della produzione del camper**, presente soprattutto nei territori di Poggibonsi e di San Casciano Val di Pesa. La domanda di camper ha avuto una forte crescita nel nord Europa e nel nord America; l'utilizzo del camper è stato visto come una modalità alternativa alla vacanza in albergo nella fase attuale di presenza di diffusione del coronavirus. Si tratta di una domanda in crescita che pare perdurare anche dopo il periodo estivo, che ha comportato un incremento degli ordini dai 10 ai 20 punti percentuali per alcune delle principali imprese toscane del settore. In relazione a questa produzione si è verificato un problema di mancate forniture di chassis dalla FIAT di Casteldisangro. Le imprese toscane del settore stanno continuando ad assumere (specialmente Trigano). I grandi, nella fattispecie Laika e Trigano, stanno internalizzando competenze prima nella filiera, oppure stanno fidelizzando aziende esterne, anche per la parte di falegnameria, per la quale stanno costituendo anche una scuola. L'accorciamento delle filiere ha comportato anche una richiesta di contenimento dei costi e quindi di abbassamento dei prezzi delle forniture, con una conseguente compressione dei già stretti margini per le imprese della subfornitura. Al di là delle buone performance di questi soggetti leader e delle imprese a loro più strettamente collegate, il resto del settore camperistico ha registrato un calo della produzione e risultati poco entusiasmanti, sui quali gravano prospettive altamente incerte.

Altro settore andato relativamente bene è stata la **meccanica per energie rinnovabili**, con la produzione di colonnine per la ricarica di auto elettriche e pannelli fotovoltaici (Fimer ABB PowerOne di Terranuova Bracciolini). Ci sono stati problemi iniziali di fornitura di componentistica per la parte elettronica, che veniva solitamente prodotta in Cina (e alcune parti in Lombardia), risolti trovando altri fornitori sempre in Oriente. In questo caso, c'è stato un tentativo da parte delle imprese del settore di rientrare in Toscana con alcune fasi di produzione del substrato verde su cui vengono poi saldati i circuiti.

La situazione non appare particolarmente critica neppure per le imprese produttrici di **macchinari per il settore cartario**. Anzi, in alcuni casi si sta addirittura assistendo a processi di investimento. Qui ha probabilmente influito la tenuta, a valle, del settore di produzione della carta, la cui domanda è poco sensibile alle perturbazioni indotte dal coronavirus a parte le produzioni del segmento “away from home” del tissue e alcuni sbocchi commerciali del packaging. La crisi ha colpito di più le attività dedicate al montaggio, manutenzione e riparazione, che laddove svolte in loco, non hanno potuto essere effettuate a causa delle misure di distanziamento sociale. Al tempo stesso, questo impedimento, ha stimolato esperienze di servizi di manutenzione da remoto, ovviamente di più laddove questi percorsi erano già stati intravisti e avviati. Analogamente, sono andate relativamente bene le produzioni di **meccanica per le costruzioni e per il biomedicale**.

Infine, il calo della domanda e della produzione di circa un terzo di elettronica ed elettromeccanica non ha riguardato neppure le imprese che realizzano produzione **meccanica di precisione** (p.es. Bertolotti di Incisa in Valdarno) che hanno tempi realizzazione del prodotto finito lunghissimi, talvolta superiori ai 24 mesi, quindi non legati al problema della prevedibilità della domanda a breve termine.

Le PMI della meccanica hanno avuto problemi di liquidità legati al calo di produzione e all'abbassamento dei prezzi, applicato per cercare di piazzare sul mercato la produzione realizzata, con conseguente riduzione del fatturato; le difficoltà hanno riguardato anche l'accesso al credito, anche quando dovevano fare investimenti per aderire a protocolli di sicurezza. Le garanzie pubbliche previste nei bandi nazionali usciti in primavera non sono state sufficienti.

Alcune piccole imprese locali si sono offerte di sostituire i fornitori distanti di grandi committenti, e ci sono riuscite ottenendo contratti pluriennali. E' il caso, per esempio, dei fornitori di Nuovo Pignone di Avenza: per i servizi di montaggio e manutenzione nella meccanica l'impresa si avvaleva di fornitori non toscani, talvolta esteri, e ora invece alcune piccole e piccolissime imprese locali si sono aggiudicate commesse pluriennali per i servizi di montaggio e manutenzione.

Più in generale, è cresciuto in questo ultimo periodo, anche spinto dalla necessità, il tasso di digitalizzazione delle imprese della meccanica, con un maggiore utilizzo di alcune tecnologie come la stampa 3d, o la ricerca di iniziative come piattaforme su web (Aircnc.it), in grado di mappare le competenze e le specializzazioni, indicando ‘chi sei’ e ‘cosa fai’ allo scopo di trovare nuovi clienti, utili anche per sostituire le prossime fiere, che difficilmente ci saranno, almeno con riferimento ai prossimi mesi.

Nella fase successiva a quella del lockdown le attività legate alla meccanica, alla metalmeccanica, all'elettromeccanica, alla fornitura per la produzione di mezzi di trasporto a due e quattro ruote, hanno mostrato una reazione, anche per effetto degli investimenti realizzati in processi orientati all'industria 4.0. Questa reazione è perlopiù riscontrabile nelle imprese più strutturate, dotate anche di una maggiore capacità di immaginare soluzioni per il medio periodo. C'è stato un impegno da parte di queste imprese a recuperare i rapporti con la filiera a livello locale, incentivato anche dalle problematiche emerse nel corso del periodo e legate al blocco dell'attività di alcune imprese fornitrici operanti fuori regione .

Alimentare

Prima del coronavirus, il settore **alimentare** andava nel suo complesso molto bene. Adesso le componenti più legate alla domanda connessa a turismo e tempo libero hanno subito gravi danni in termini di volumi di produzione e di vendita. Anche i produttori di qualità legati alla distribuzione di vicinato (maggioritari) sono in crisi. Invece, i produttori più orientati alla grande distribuzione hanno sofferto di meno; si tratta tuttavia della componente più debole del settore alimentare, legata a contratti poco vantaggiosi e potenzialmente penalizzata dai riassortimenti periodici operati dalla stessa distribuzione. Anche i produttori di vino destinato all'esportazione hanno sofferto della perdita di fluidità nel commercio internazionale indotta dalle restrizioni alla mobilità introdotte a seguito della prima ondata del coronavirus e, in alcuni casi, è stata ridotta la produzione. Le difficoltà incontrate dai produttori di vino destinato all'esportazione hanno indotto in alcuni casi a sperimentare nuove forme di promozione del prodotto vinicolo, tuttavia il potenziale effettivo di questi nuovi canali promozionali è ancora tutto da valutare e comprendere.

Nel complesso, per la produzione e trasformazione alimentare si stima un calo di produzione intorno al 10/15%.

La sospensione di fiere e altri eventi promozionali ha compromesso le prospettive commerciali di molti. Diversi operatori stanno considerando e valutando le possibilità connesse al commercio online, un'opzione pressoché preclusa a chi offre prodotto fresco e guarda a mercati extra locali. Tuttavia, per molti piccoli produttori, sono elevati i costi di accesso alle principali piattaforme del settore, specie se messi in relazione ai volumi solitamente prodotti. Inoltre, sussistono talvolta anche ostacoli di tipo psicologico, dati dal timore di perdere il controllo sulle fasi distributive del prodotto, o da una resistenza a cambiare le proprie modalità operative, a incrementare i volumi di produzione e più in generale a riorganizzarsi per riuscire a seguire anche una modalità distributiva come quella delle piattaforme per il commercio elettronico. Dati questi impedimenti, è in corso una riflessione nelle associazioni imprenditoriali dei piccoli produttori alimentari in merito alla possibilità di lanciare piattaforme alternative ad hoc con più bassi costi d'uso per le imprese, possibilmente rivolte alla specifica promozione del "gusto toscano". Un'altra ipotesi allo studio di un'azione collettiva sul fronte distributivo è relativa alla costituzione e identificazione di negozi del lusso toscano, dando così riconoscibilità a un contesto trasversale e distribuendo nello stesso punto prodotti di alta qualità appartenenti a produzioni di settori diversi. Le ultime due opzioni richiederebbero il coinvolgimento di diversi attori istituzionali regionali (es. Camere di Commercio, Regione Toscana) a fianco dei produttori e delle loro associazioni imprenditoriali.

In attesa della ripresa del mercato turistico, oltre alle piattaforme online, un'idea su cui è possibile puntare –sempre a livello di azione collettiva– è quella di promuovere la consapevolezza dei residenti sui contenuti immateriali e sulla qualità dei prodotti locali, scommettendo anche sul ruolo che il commercio di vicinato può svolgere nel fornire tali prodotti ai consumatori.

Altri settori

Il settore **lapideo** ha subito una grave battuta di arresto a causa del crollo della domanda proveniente dalla Cina, specie in seguito alla prima ondata di coronavirus. Ha tenuto, invece, il settore dei **macchinari per il lapideo**, ormai più legato alla domanda da parte delle imprese della lavorazione del marmo operanti all'estero che alla domanda da parte delle imprese locali.

Il settore della **logistica** vive un periodo in cui l'attivazione determinata dal settore manifatturiero regionale è più contenuta del solito. A seguito del calo della domanda e delle

difficoltà di approvvigionamento dei beni intermedi, dovute a vari fattori, contrazione dell'offerta, difficoltà di spostamento, ecc., le imprese manifatturiere che avevano un'organizzazione della produzione di tipo *just in time*, hanno dovuto reagire ricostituendo un livello minimo di magazzino tale da consentire l'avanzamento della produzione senza interruzioni. In alcuni casi il blocco dei servizi della logistica, soprattutto quella legata al trasporto marittimo, ha costituito un motivo di difficoltà, per aggirare il quale alcune imprese hanno fatto ricorso al trasporto aereo, dovendo sopportare maggiori costi che sono andati ad erodere i margini di profitto.

Il settore **farmaceutico**, pur non essendo certamente una delle principali "vittime" del coronavirus, non è completamente rimasto al riparo dalle difficoltà. Infatti, mentre da un lato ha avuto una crescita della domanda la parte del settore più legata alla produzione/fornitura di beni richiesti proprio dall'emergenza coronavirus, dall'altro è temporaneamente calata, con la rifocalizzazione di molti ospedali sui casi di coronavirus, la domanda di farmaci e dispositivi legati alla cura di altre patologie. Le filiere di produzione legate a beni richiesti dall'emergenza coronavirus sono state particolarmente vitali anche nel settore **chimico**, dove alcuni produttori si sono temporaneamente dedicati a produrre dispositivi per la disinfezione e la sanificazione. Le imprese del settore hanno dovuto però fronteggiare problemi di approvvigionamento legati all'interruzione della produzione in altri Paesi e quindi alla fornitura degli input necessari alla realizzazione della produzione locale, soprattutto con riferimento ai principi attivi, che non vengono prodotti a livello nazionale.

Infine, il coronavirus ha determinato difficoltà solo temporanee, legate essenzialmente all'adozione di modelli di produzione in sicurezza, al settore **siderurgico** e a quello **cantieristico**, con la relativa filiera. Invece, il settore delle **costruzioni** ha risentito del forte rallentamento degli appalti pubblici e della dilatazione dei tempi di istruzione delle gare e di rilascio di permessi e autorizzazioni. Entrambi i problemi sarebbero imputabili, tra le altre cose, alla pratica dello smart work domiciliare nella pubblica amministrazione. Questa avrebbe condotto a un forte allungamento nei tempi di istruzione delle gare e, più in generale, di rilascio dei permessi e autorizzazioni necessari all'operatività dei cantieri. Su questo tema, i rappresentanti del settore sottolineano la necessità di una riflessione relativa alla semplificazione dei processi autorizzativi e all'avvio di una nuova stagione di opere pubbliche da parte del governo regionale. In corso d'anno si è notata tuttavia una ripresa nel settore delle costruzioni e ristrutturazioni, significativa anche rispetto agli anni passati, spinta dalle politiche di detrazione e cessione del credito, con ripercussioni positive anche per altre produzioni realizzate a livello locale, come quella del vetro piano.

Criticità del punto di vista finanziario e del capitale umano

In generale, le difficoltà indotte dal coronavirus sul fronte delle vendite si sono accompagnate, all'interno del sistema produttivo regionale, a una carenza di risorse liquide e a un'elevata quota di debiti commerciali non saldati o saldati in ritardo. Per le ragioni precedentemente esposte, il mondo delle piccole imprese artigiane e dei subfornitori è particolarmente colpito da questo problema, rispetto a quello dei loro committenti, che pure non ne sono esenti. Alla crisi di liquidità le imprese hanno fatto fronte con il debito bancario, anche assistito dalle garanzie pubbliche offerte in questa fase a livello soprattutto nazionale. Dapprima l'ammontare dei prestiti richiesti era piccolo, poi è andato crescendo con il perdurare della crisi. Queste misure, sicuramente molto utili, determineranno che le imprese, che prima del Covid venivano incentivate da più parti a rendersi meno dipendenti dall'indebitamento bancario, tra pochi anni

si ritroveranno invece con un altissimo tasso di indebitamento bancario; di conseguenza, va prestata attenzione all'eventuale riproposizione di queste misure di garanzia per la concessione di prestiti e finanziamenti, che andrebbero ad alimentare ulteriormente l'indebitamento delle imprese.

Con il passare del tempo si è anche assistito a un qualche mutamento nelle ragioni per cui vengono richiesti prestiti. Se all'inizio lo scopo era quello di sopperire a carenze di liquidità che si speravano temporanee e di finanziare la riorganizzazione dei processi per farli avvenire in sicurezza, negli ultimi tempi sembrano essere debolmente ripresi anche i processi di investimento, tanto che diverse imprese (di dimensione non piccolissima) hanno programmato l'accensione di prestiti per l'acquisto di nuovi macchinari. Altre difficoltà finanziarie si sono legate al pagamento delle rate su mutui per immobili o al pagamento di canoni di affitto. In relazione al primo punto, la quasi totalità delle imprese interessate ha chiesto e ottenuto la sospensione delle rate, alleviando così il problema. Chi invece doveva canoni di affitto ha chiesto la sospensione o la rinegoziazione del canone dovuto, spesso con successo, oppure ha fruito –se possibile– del bonus (credito di imposta) affitto offerto dal governo nazionale.

In tutto questo non possiamo trascurare l'importanza delle politiche pubbliche attraverso le quali l'ente Regione può rispondere alle esigenze delle imprese con strategie di investimento, anche in momenti di crisi. E' quindi fondamentale cogliere le esigenze e aspettative delle imprese relativamente alla futura programmazione e a questo scopo sono già stati inviati, da parte dei rappresentanti delle imprese, documenti di proposta alla Regione per aspetti inerenti anche le misure sui fondi a valere sui POR e sulla politica di coesione.

Nell'ambito del FESR alcune politiche hanno funzionato bene all'inizio e durante l'attuale fase di emergenza determinando un effetto leva importantissimo sulle intenzioni di investimento delle imprese e sulla spinta a guardare al futuro. Stiamo parlando in particolare del bando R&S di luglio, che sostiene progetti di collaborazione tra imprese e tra imprese e organismi di ricerca, il bando Internazionalizzazione interrotto solo per eccesso di domande rispetto al plafond disponibile; il bando di Digitalizzazione e il bando Investimenti, che hanno raccolto una proposta di Confindustria Toscana di mettere a disposizione aiuti in conto capitale, in luogo di finanziamenti, e che hanno avuto un forte successo in termini di domande raccolte, di domande finanziate e di importi riconosciuti.

Diverso quanto evidenziato durante il periodo di emergenza ma già prima della crisi Covid, in tema di politiche pubbliche regionali relative alla programmazione 14-20, su transizione green ed ecosostenibile. La sostenibilità, l'economia circolare e l'efficientamento energetico sono ambiti riconosciuti essenziali dalle imprese ma relativamente ai quali i supporti proposti dalle politiche pubbliche regionali sono stati deboli.

Per il breve periodo, si richiama inoltre la necessità di liquidità diretta, in parte a fondo perduto e in parte come prestito lungo (per esempio come in Francia), senza passare dalle banche che oppongono ancora resistenze all'erogazione di prestiti in tempi rapidi, perché ancorate a criteri di rating e garanzie che risultano già fuori portata per le imprese locali se applicate ai bilanci relativi agli anni pre-covid, e tanto più lo saranno quando il bilancio da considerare sarà il 2020.

La pandemia da Covid-19 ha significato per le imprese mettere in discussione anche la normale gestione delle risorse umane: nuove norme e regolamenti introdotti a scadenze concitate, risoluzione dei problemi di sicurezza legati al distanziamento sociale, nuove soluzioni lavorative come lo smart working, organizzazione del lavoro in vista di possibili chiusure dovute a contagio o a lockdown locali e nazionali.

Le interviste effettuate confermano il dato già emerso dalla precedente analisi del questionario Istat (paragrafo 3): la gran parte delle imprese toscane ha fatto ricorso alla cassa integrazione

quale principale strumento di gestione del personale, seguito dall'utilizzo delle ferie, della riduzione dell'orario e del lavoro agile, soprattutto in certi settori. Tra quelli analizzati, le imprese della meccanica sembrano avere con più frequenza sottoscritto accordi per lo smart working, in particolare per le funzioni di contabilità e amministrazione, quindi più routinarie e meno strategiche. Sono state segnalate anche esperienze di esternalizzazione di tali compiti all'estero –nei paesi dell'est Europa– ottenendo una riduzione dei costi sostanziale e riallocando i lavoratori interni ad altre funzioni o agevolando, laddove possibile, il percorso verso il pensionamento. Meno diffuso è da ritenersi l'utilizzo del lavoro agile nelle imprese della moda e dell'alimentare, soprattutto se di piccole dimensioni e orientate alla produzione in senso stretto.

Molte imprese, principalmente nelle fasi produttive, hanno apportato modifiche per garantire la sicurezza e aderire ai regolamenti anti-covid, trasformando l'organizzazione del lavoro in modo da minimizzare il rischio di chiusure complete in caso di contagi, così da poter assicurare il proseguimento, anche se a regime ridotto, dell'attività. Questi investimenti, in certi casi anche onerosi, effettuati per assicurare l'apertura dopo il primo lockdown, hanno comportato modifiche organizzative che sono state mantenute durante la seconda ondata del virus per limitare al massimo ulteriori blocchi e chiusure.

Alla luce dei cambiamenti imposti dalla crisi sanitaria, il tema delle competenze del personale emerge come centrale per le imprese toscane, ma l'incertezza sull'andamento della domanda agisce da freno ai processi di formazione aziendale, anche se previsti, per esempio, dagli accordi per lo smart working. Il timore diffuso è che alcune delle imprese più strutturate alla fine della cassa integrazione rivedano l'organizzazione interna licenziando parte del personale più anziano, sostituendolo eventualmente con personale più giovane, appoggiandosi anche sulle agevolazioni che prevedono per queste fasce d'età un abbassamento del costo del lavoro.

Al di là delle contingenti misure di gestione del personale messe in atto per rispondere all'emergenza e che comunque possono aver incentivato una riflessione più ampia sull'organizzazione delle risorse umane, dalle interviste sono emerse alcune questioni strutturali, che accompagnano da anni alcuni settori produttivi tipici dell'economia regionale. Tra queste è stato segnalato in particolare il tema delle difficoltà di riproduzione dei sistemi produttivi, con riferimento sia al reperimento di manodopera specializzata che al manifestarsi di una nuova imprenditoria locale. La crisi generata dalla pandemia sta accelerando la chiusura di varie aziende, con una dispersione di competenze manifatturiere. Per quanto riguarda la moda, le imprese collocate a monte della filiera, dedite ai ruoli di subfornitura di vario livello, sono state particolarmente colpite dal calo della domanda, sia perché hanno visto diminuire se non addirittura azzerare le commesse, sia perché su di esse si sono scaricati i costi della riduzione dei volumi di vendita. Tra tutte saranno soprattutto le aziende artigiane a soffrire maggiormente e a rischiare la chiusura, considerata anche l'alta età media dei proprietari, che scivoleranno verso la pensione, senza poter passare le consegne a una nuova generazione di imprenditori. Infatti, il problema di reperimento di competenze e di risorse umane qualificate riguarda il lavoro dipendente, ma anche la classe imprenditoriale: ci si chiede quanto, con riferimento alle aspettative sul prossimo futuro, gli imprenditori over 60 saranno in grado o vorranno continuare a guidare le proprie aziende.

La crisi attuale sta esacerbando questa situazione, già presente in precedenza e particolarmente sentita soprattutto nei distretti. In questi contesti, la difficoltà delle imprese a reperire manodopera specializzata di tipo operaio e artigiano e la perdita di competenze legate alla produzione sono state espresse negli ultimi anni a più riprese, a partire dalla perdita di interesse

delle nuove generazioni per le professioni operaie, per arrivare alle difficoltà incontrate nell'organizzazione di una formazione basata sul passaggio di pratiche lavorative che solo l'affiancamento in fabbrica riesce a garantire.

Vari interlocutori hanno espresso forti preoccupazioni per gli effetti perduranti di questa crisi in termini di una crescita della disoccupazione e dell'incertezza sulla sopravvivenza di molte imprese che realizzano soprattutto produzioni in conto terzi. Le aziende, in difficoltà per il forte calo della domanda, hanno già interrotto i rapporti di lavoro flessibili, stanno favorendo lo scivolamento dei dipendenti verso il pensionamento e iniziano a pensare a una drastica diminuzione del personale a tempo indeterminato. Nelle aree distrettuali, in particolare, ciò potrebbe significare una perdita sostanziale di capacità produttiva, che una volta ripresi i mercati, sarebbe difficile recuperare in tempi brevi. Si richiama quindi la necessità di una strategia regionale per la formazione professionale, particolarmente utile per le aree distrettuali come Santa Croce sull'Arno e Prato, ma più in generale per tutto il sistema moda toscano, in cui rimangono fondamentali il bacino di saper fare, le relazioni tra imprese, la filiera. In questo senso, potrebbe essere utile individuare nei corpi intermedi già esistenti e competenti sui temi della formazione, ma anche della ricerca e sviluppo (ITS, scuole di specializzazione, poli tecnologici e reti di imprese), gli attori responsabili sia della riqualificazione del personale espulso dalle aziende o in cassa integrazione, sia dei progetti per i giovani, in modo più sistematico e prospettico di quanto gli attuali bandi regionali permettano di fare. La formazione costituisce da anni un tallone di Achille soprattutto delle imprese artigiane della moda, che abbiamo visto essere anche le più colpite dall'attuale crisi, ma può diventare un problema per l'intero sistema, se non si prendessero provvedimenti relativi al mantenimento e all'arricchimento delle competenze manifatturiere oggi presenti. La moda è stata certamente la filiera più colpita, a causa soprattutto del forte calo dei consumi, e questo mette a rischio uno dei principali attori del sistema produttivo regionale.

Per gli altri settori – soprattutto meccanica, ma anche automotive e farmaceutica – il tema del mantenimento delle competenze si sposa maggiormente con una crescita delle conoscenze digitali e con una formazione più avanzata, che si ottiene portando avanti collaborazioni con Università e Enti Locali e che, in certi casi, anche in questo momento di difficoltà, ha generato nuove assunzioni. Per le imprese della meccanica, in particolare, è importante il rapporto con le istituzioni formative terziarie come l'Università e gli ITS, che preparano figure tecniche importanti per l'industria, ma in numeri ancora troppo contenuti rispetto ai fabbisogni delle imprese.

5. Considerazioni conclusive

In questo studio abbiamo avviato un processo di ricognizione delle vulnerabilità del sistema manifatturiero regionale che si collegano all'epidemia di coronavirus e alle conseguenti misure di distanziamento sociale. L'approccio di indagine seguito è principalmente basato su una vasta campagna di interviste con diversi rappresentanti regionali delle associazioni di categoria datoriali e sindacali. Questo approccio imperniato sui corpi intermedi ci pare idoneo a far emergere in modo qualitativo le problematiche, invisibili dai dati aggregati, che interessano una platea il più possibile ampia di imprese. Il focus di tali interviste si è posizionato, in particolare, sulle filiere, molto importanti a livello regionale, della moda, della meccanica e dell'alimentare, ma gli intervistati hanno offerto considerazioni relative anche ad altri settori.

In conclusione di questo rapporto, può aver senso isolare dall'ampio e sfaccettato panorama delineato dalle interviste e rappresentato in precedenza, alcune considerazioni generali.

Le imprese vivono la fase corrente –non sorprendentemente– in uno stato fortemente emergenziale che si fa particolarmente acuto negli strati della manifattura di più piccola dimensione. L'emergenza è percepita come un fattore esogeno cui è necessario provare ad adeguarsi, sia sul fronte delle misure di distanziamento nella produzione –aspetto questo particolarmente critico per i piccolissimi soggetti– sia su quello relativo al calo, anche brusco, della domanda e dunque delle vendite.

Tra i soggetti più colpiti vi sono quelli privi di una propria politica commerciale e di un proprio presidio sul mercato finale, sui quali si riverberano le criticità incontrate da chi invece detiene tali presidi. La reazione di molti è quella di “stringere la cinghia” aspettando che la fase di emergenza passi, sperando di essere ancora presenti quel giorno. Pertanto, la formulazione di vere e proprie risposte strategiche per il futuro resta al di fuori dell'appannaggio di molti soggetti, sia a livello individuale che di filiera. Una possibilità che molti piccoli operatori stanno cominciando a valutare riguarda il commercio online, anche se in diversi casi si tratta di un'opzione non facile da implementare individualmente, che potrebbe necessitare di sostegni ad hoc o addirittura dello sviluppo di forme di azione collettiva per la promozione dei piccoli produttori toscani, specie in ambito alimentare.

Dalle interviste effettuate emerge inoltre una forte differenziazione tra le filiere prese in esame, oltre che all'interno di ognuna di esse, riconducibile sia al tipo di bene alla cui produzione i vari attori economici concorrono, sia al loro posizionamento nella filiera stessa.

Laddove il prodotto di riferimento è un bene finale per la persona, caratterizzato da una frequenza di acquisto più o meno intensa come nel caso della moda ma anche dell'alimentare (compreso quello legato alla ristorazione), il calo della domanda a livello nazionale e, soprattutto, internazionale ha determinato le gravi ripercussioni odierne. In questo caso si evidenzia una forte dipendenza dei vari e molteplici produttori locali dai grandi gruppi, che gestiscono la distribuzione e decidono le politiche di vendita, con effetti a catena sul resto della filiera. Per il prossimo futuro, sarà opportuno interrogarsi su quanto questa crisi cambierà, in maniera più o meno transitoria, i comportamenti di consumo finale, in termini non solo di quali prodotti acquistare ma anche, dopo il boom del commercio online durante i periodi di lockdown, di preferenze sul dove acquistarli.

Nel caso invece della meccanica, soprattutto di quella legata a commesse di lungo periodo da parte di clienti industriali, gli effetti negativi della pandemia sono stati per il momento meno marcati, mentre sono state piuttosto alterne le sorti dei produttori legati a commesse di breve periodo o a manutenzioni.

Queste considerazioni portano a riflettere sulle possibili implicazioni di policy relative ai prossimi interventi che potrebbero essere messi in campo, anche da parte dei policymaker regionali, per preservare il patrimonio di competenze produttive presenti, evitando che l'attuale crisi ne pregiudichi eccessivamente il potenziale. In questa prospettiva, sarà utile tenere in considerazione le diverse specificità relative alle filiere di riferimento e sostenere soprattutto le parti più deboli ma vitali, tra cui i piccoli produttori –anche artigiani– dediti alle attività di subfornitura.