

# Organizziamo il futuro

## Le linee di azione

Prato e il suo sistema economico sono alla ricerca di nuove opportunità per il futuro. Con una Prato più frastagliata rispetto al passato, qualsiasi innovazione (organizzativa, imprenditoriale, di carattere sociale) necessita della volontà dei singoli ma soprattutto della partecipazione attiva delle istituzioni.

Nel corso degli ultimi incontri di pratofutura sono state introdotte riflessioni sul futuro: la Camera di Commercio e il progetto "Prato in progress, il nuovo direttore di Toscana Promozione, il consulente milanese Luciano Giannetti che ci ha parlato delle trasformazioni attese nel sistema moda. Abbiamo inoltre promosso riflessioni fra soci per sedimentare nuovi modelli organizzativi nel settore tradizionale e per incentivare la diversificazione.

Nel presente documento sono sintetizzate le proposte (TANTE!) che ne sono scaturite. Per incoraggiare il cambiamento a giudizio di Pratofutura occorre lavorare secondo tre direttrici ben distinte e complementari:

### 1. IMPLEMENTARE IL NUOVO

In questa categoria rientrano i progetti

- 1a.** analisi e dialogo con le nuove generazioni di imprenditori giovani (ricerca in corso)
- 1b.** Prato centro di attrazione dei giovani imprenditori: progetto di valorizzazione delle start up nel territorio pratese mediante la disponibilità di capannoni o spazi di lavoro
- 1c.** incentivazione del rapporto università toscane/impresе con portali e link di eccellenza
- 1d.** Creazione di una holding di imprese con obiettivo di diversificazione in altri settori sul territorio

### 2. RINNOVARE IL SETTORE TIPICO

In questa categoria rientrano i progetti

- 2a.** progetti di aggregazione di imprese della filiera T&A
- 2b.** progetto produzione-confezione-distribuzione nel territorio pratese
- 2c.** progetto valorizzazione ecosostenibilità del distretto e certificazione con marchio ecolabel
- 2d.** progetto di rete fra scuole di moda e distretto: un premio annuale per stilisti emergenti che realizzano capi con prodotti pratesi, eventualmente eco-sostenibili.

### 3. LAVORARE SULL'ASPETTO ESTETICO E SULLA COMUNICAZIONE

In questa categoria rientrano i progetti

- 3a.** Un concorso di idee di architetti famosi per ridisegnare il volto della città che intenda valorizzare e comunicare il distretto ecologico
- 3b.** Tavolo Permanente Green Economy
- 3c.** Convegno annuale a tema "Verde Prato"

#### **IMPLEMENTARE IL NUOVO**

##### **Ia. Analisi e dialogo con le nuove generazioni di imprenditori giovani**

Questo progetto è già in corso di realizzazione; si tratta di una ricerca in collaborazione con CCIAA di Prato ed affidata all'istituto Freni di Firenze per la parte quantitativa. I risultati saranno resi pubblici nei primi mesi del 2010.

Pratofutura si propone di approfondire l'analisi dell'universo imprenditoriale nelle generazioni più giovani per comprenderne le intenzioni così da prefigurare meglio il futuro. La ricerca intende analizzare le ambizioni, le difficoltà e le aspirazioni degli imprenditori pratesi under 40.

Si analizzano le motivazioni alla base della scelta imprenditoriale, gli strumenti utilizzati in fase di start-up, le esperienze lavorative pregresse, le eventuali difficoltà incontrate con il sistema creditizio e con la Pubblica Amministrazione.

Verranno inoltre richieste impressioni personali sui fattori di difficoltà del distretto pratese, saranno raccolte le considerazioni sulle possibili soluzioni e sulle prospettive per il futuro.

#### **IMPLEMENTARE IL NUOVO**

##### **Ib. Prato centro di attrazione dei giovani imprenditori: progetto di valorizzazione delle start up nel territorio pratese mediante la disponibilità di capannoni o spazi di lavoro**

L'idea nasce per valorizzare i giovani ed attivare nuove possibili strade di sviluppo oltre il tessile. Prato si propone come un laboratorio permanente di sperimentazione affidato all'intuito e all'intelligenza dei giovani. A loro si potrebbero destinare i magazzini non utilizzati (o quelli confiscati, come suggerisce qualche socio, nel caso che nel capannone siano verificate attività illegali) per incentivare start up dall'esterno del territorio con politiche particolarmente agevolate per neo-imprenditori al di sotto di una certa soglia di età e al di sotto di un certo reddito.

#### **IMPLEMENTARE IL NUOVO**

##### **Ic. Incentivazione del rapporto università toscane/imprese con portali e link di eccellenza**

Questo progetto parte dalla volontà di potenziare il ruolo della ricerca nel sistema locale, che non può più affidarsi solo alla creatività fine a se stessa. Centri di ricerca e industria sono realtà che non si dialogano, molto spesso sono svolte ricerche molto interessanti che non trovano applicazione in campo economico, mentre a volte problemi economici insormontabili per l'azienda sarebbero facilmente superabili con l'introduzione di novità in campo organizzativo o con appropriate strumentazioni. Occorre mettere in circuito le potenzialità tra centri universitari di eccellenza (ne abbiamo molti anche in Toscana) e imprese, cercando di far convergere domanda e offerta.

Le aziende potrebbero pagare un canone annuo per accedere ad informazioni

Assieme a Toscana promozione si potrebbe pensare allo strumento di trasmissione delle informazioni (in via cartacea, ma soprattutto con nuovi strumenti di comunicazione, pensando ad un portale della ricerca applicata).

#### **IMPLEMENTARE IL NUOVO**

##### **Id. Creazione di una holding di imprese con obiettivo di diversificazione in altri settori sul territorio**

La novità della Legge Anticrisi e Legge per lo Sviluppo di Invitalia introduce nuove opportunità per una riorganizzazione del tipo holding, anche se recentemente le decisioni di messa in liquidazione della Merchant di Filiera sembrano andare in direzione opposta.

Secondo l'analisi del consiglio di pratofutura l'elemento che spesso fa fallire le possibili aggregazione è la **mancanza di un vero piano strategico** che sottostà all'aggregazione. Infatti, non si deve parlare di aggregazione fra imprese come un fine, ma come un mezzo per raggiungere altri obiettivi di lunga durata.

Questo progetto parte dalla volontà di creare un gruppo di imprese con l'obiettivo di diversificare in altri settori. Più che un progetto in sé questa sembra essere una diretta conseguenza dell'incentivazione del dialogo fra ricerca e sistema delle imprese, considerata come necessità primaria, inalienabile e urgente.

## **2. RINNOVARE IL SETTORE TIPICO**

### **2a. Progetti di aggregazione di imprese della filiera T&A**

Considerato che la Legge Anticrisi e Legge per lo Sviluppo di Invitalia introduce nuove opportunità per una riorganizzazione del tipo holding, si possono ipotizzare anche aggregazioni di imprese nel settore tipico con l'obiettivo di crescita dimensionale e ottimizzazione dei costi. Volendo individuare quali possibili aggregazioni sono immaginabili per le aziende di Prato, alla fine della discussione interna di pratofutura sono scaturiti 4 possibili modelli.

#### **- AGGREGAZIONE FRA LANIFICI O PRODUTTORI DI FILATO (IMPRESE FINALI)**

Costituzione di una holding con Invitalia nel capitale.

I singoli lanifici mantengono il 49% del proprio capitale e lasciano il 51% alla holding.

Come controparte ricevono una quota percentuale da stimare del capitale della holding

I lanifici potrebbero avere una offerta complementare (invernale, estivo...), in modo da garantire offerta ampia di prodotti.

#### **- AGGREGAZIONE TRA AZIENDE DI FASE PARTICOLARMENTE IMPORTANTI NELLA FILIERA PRODUTTIVA. (RIFINIZIONI O FILATURE)**

Costituzione di una holding con Invitalia nel capitale.

Le singole aziende di fase mantengono il 49% del proprio capitale e lasciano il 51% alla holding. Come controparte ricevono una quota percentuale da stimare del capitale della holding.

Possono essere o tutte rifinizioni più Invitalia oppure tutte filature più invitalia (aggregazione di tipo orizzontale).

#### **- ACQUISIZIONE DI IMPRESE SIA FINALI CHE DI FASE SULLA BASE DI UN TARGET DI MERCATO**

Il modello prevede l'acquisizione di imprese finali con offerta complementare e imprese di fase considerate ad alto valore aggiunto.

Il prerequisito deve essere la assoluta similitudine tra filosofia aziendali, scelte e stili degli imprenditori coinvolti sulla base del target di mercato (imprese di eccellenza, segmento alto, medio prezzo etc etc)

Invitalia può essere coinvolta nella partecipazione del capitale della holding.

Le stime percentuali di partecipazione sono in base al valore delle imprese.(aggregazione sia di tipo verticale che orizzontale).

#### **- AGGREGAZIONI DI PIÙ LANIFICI PER CONTROLLARE E PRESERVARE ALCUNI UN REPARTO PRODUTTIVO (RIFINIZIONE O FILATURA)**

Lo sforzo di riorganizzare l'industria tipica risponde ai seguenti obiettivi:

- superare una soglia dimensionale considerata critica per assumere più potere contrattuale nei confronti dei clienti (considerata attorno ai 100 milioni di fatturato)
- Abbattimento dei costi e migliore utilizzazione degli impianti, specie se complementari
- metter insieme capitale necessario a stimolare la ricerca direttamente presso i centri universitari e non passando attraverso la ricerca delle aziende di base
- possibilità di avere le risorse finanziarie per accedere ai settori a valle.

- Possibilità di salvaguardare la filiera produttiva senza dover sottostare a colli di bottiglia dovuti a chiusure aziendali non governate (certe lavorazioni non possono spingersi al di sotto di una certa soglia minima)

In tutti i progetti sono state individuate delle difficoltà, fra le quali le più evidenti:

- Problema di leadership, soprattutto in imprese importanti e storiche.
- condivisione del progetto industriale e degli obiettivi
- difficoltà di valutazione delle aziende; la stima del valore di una azienda è una operazione complessa se l'azienda si basa su tante risorse immateriali come le aziende tessili pratesi (know how, valutazione magazzino etc etc).
- possibili situazioni di oligopolio per le holding di aziende di fase

## **RINNOVARE IL SETTORE TIPICO**

### **2b. Progetto produzione-confezione-distribuzione nel territorio pratese**

Questo progetto parte dal presupposto che la comunità cinese presente sul territorio della provincia di Prato non può essere ignorata perché troppo estesa ed invasiva. Le relazioni fra i due circuiti dell'economia locale (settore tipico delle imprese pratesi e abbigliamento realizzato quasi completamente dalla comunità cinese) sono pressoché inesistenti. Un nuovo volano di sviluppo potrebbe essere la messa in rete dei due circuiti dell'economia locale.

La base di partenza di questo progetto è l'innalzamento della qualità del confezionamento degli abiti da parte delle aziende cinesi utilizzando semilavorati provenienti dal distretto pratese. In questo modello teorico si prevede l'approdo della grande distribuzione nel fast fashion (si parla di far convergere a Prato Zara e altri nomi della GDO) con propri stabilimenti nell'area pratese. Zara si potrebbe appoggiare a canali di realizzazione dei prodotti in loco, affidati ad aziende qualificate di pronto moda cinesi che acquistano tessuti e filati da aziende pratesi. Questo modello, quindi, presenta un duplice obiettivo: oltre ad incentivare i "ponti" fra le due comunità, esso può legare la GDO al territorio pratese, velocizzando la produzione e la realizzazione capi per il mercato europeo. Prato potrebbe diventare il centro europeo per la moda pronta.

E' richiesta tuttavia la costituzione di un consorzio o comunque la partecipazione in forma societaria delle aziende.

Di questo progetto ne esiste traccia anche nel documento realizzato dalla CCIAA di Prato in merito al progetto affidatole dal tavolo di Distretto, "Prato in progress".

## **RINNOVARE IL SETTORE TIPICO**

### **2c. Progetto valorizzazione ecosostenibilità del distretto e certificazione con marchio ecolabel**

L'obiettivo di questa azione di sensibilizzazione culturale di Pratofutura è quello di verificare se esistono i presupposti per una attivazione di sviluppo per l'area pratese in collegamento ai temi dell'ambiente e del riuso.

Fino ad oggi per verificare la propensione allo sviluppo sostenibile delle aziende di questo territorio, si è mostrato interesse sulla numerosità dei fenomeni, ponendo attenzione al numero delle aziende che fanno uso di energie rinnovabili o al nucleo di aziende coinvolte nel ciclo di produzione cardato. Ma occorre chiedersi se la green economy può innescare nuovo sviluppo per l'area. Partendo dalla convinzione che nei consumi dei paesi evoluti ci sarà una sempre maggiore attenzione agli sprechi e una sensibilità crescente verso quei prodotti che dimostrano di seguire criteri di eccellenza ambientale, si propone che sia proprio Prato a certificare il grado di eccellenza di alcuni prodotti, partendo da quelli legati al sistema moda, in virtù della sua tradizione di rispetto dell'ambiente.

Prato, dunque, dovrebbe certificare il rispetto di parametri legati all'ambiente nel ciclo di lavorazione di alcuni prodotti tessili e di abbigliamento, ovunque siano realizzati.

A tal fine, si propone la possibilità di depositare un marchio che certifichi la qualità ecologica di prodotti o gruppi di prodotti che comportano un significativo potenziale di miglioramento negli impatti ambientali (marchio ecolabel).

L'ente certificatore può essere un ente pubblico oppure pubblico/privato, secondo modalità che andranno valutate con maggior grado di dettaglio in seguito.

La certificazione, unita al mantenimento del marchio ecolabel nel tempo rappresentano non solo delle entrate finanziarie, ma anche l'opportunità per questo distretto di operare una sensibile diversificazione dal settore manifatturiero all'economia del terziario avanzato e dei servizi.

#### **RINNOVARE IL SETTORE TIPICO**

##### **2d. Progetto di rete fra scuole di moda e distretto: un premio annuale per stilisti emergenti che realizzano capi con prodotti pratesi, eventualmente eco-sostenibili.**

Questo progetto prevede l'intensificazione e il rapporto costante con le scuole di moda più accreditate a livello internazionale. Prevede una intensificazione della comunicazione sulla sostenibilità del prodotto/processo realizzato a Prato (la preparazione a questo potrebbe essere realizzata con convegni, seminari, comunicazione mirata...). Prevede la disponibilità di molti attori istituzionali per dare richiamo e valore a questa iniziativa e per farne uno strumento di comunicazione internazionale in modo da connotare Prato come centro per la moda facendo perno sui servizi alla moda, la creatività, la comunicazione.

In questo progetto potrebbe inserirsi la realizzazione di uno scanner speciale che evidenzia la presenza di sostanze nocive al consumatore e che potrebbe sopperire la mancanza di una vera legislazione sulla tracciabilità.

#### **LAVORARE SULL'ASPETTO ESTETICO E SULLA COMUNICAZIONE**

##### **3a. Un concorso di idee di architetti famosi per ridisegnare il volto della città che intenda valorizzare e comunicare il distretto ecologico**

Questa ipotesi si propone di ridisegnare lo skyline di Prato facendo riferimento alla sua identità nel sistema moda. Si potrebbe immaginare, infatti, un concorso di idee con l'utilizzo di stoffe per arredi e per impianti, tessili tecnici, coibentazione, isolamento termico ed acustico, riconversione tetti vecchi capannoni industriali. Per incentivare questo filone occorre immaginare che impatto può avere in termini economici questo link fra arredo urbano e tessili tecnici.

Allo stesso modo, Prato potrebbe proporsi come luogo di promozione della bioarchitettura, con costruzioni con prodotto ecocompatibili, per la riduzione controllata degli sprechi, per immettere Prato in un circuito dell'abitare sostenibile attraverso nuove realizzazioni o adattamento delle esistenti.

Questo progetto prevede l'attrazione di fondi europei destinati alla sostenibilità ambientale e rappresenta un buon volano di comunicazione internazionale.

Con questo ambizioso progetto si comunica il nuovo volto che la città intende darsi, proiettato nel futuro.

#### **LAVORARE SULL'ASPETTO ESTETICO E SULLA COMUNICAZIONE**

##### **3b. Tavolo Permanente Green Economy**

Si propone un tavolo di lavoro permanente tra rappresentanti delle istituzioni (Comune, Provincia, CCIAA, CREA...) per iniziative che intendono valorizzare l'aspetto ecosostenibile del distretto di Prato. Non è un caso che la specializzazione tipica dell'industria tessile pratese preveda fra gli input del ciclo produttivo il riuso delle materie (usato, ritagli e avanzi di confezionamento...); la

popolazione locale e il sistema delle imprese vantano così una cultura del riutilizzo diffusa e consolidata.

Questa evidente sensibilità si è concretizzata in progetti di valorizzazione e salvaguardia della dotazione ambientale nonostante l'impetuoso sviluppo economico (il sistema degli sbarramenti per impinguare l'alveo del fiume Bisenzio, l'impianto di depurazione di Baciacavallo, lo snellimento del traffico di superficie attraverso l'organizzazione di linee LAM e le piste ciclabili...)

Questa potenzialità rende Prato un distretto in forte movimento, molto legato alla green economy anche se gli operatori economici non ne hanno la piena consapevolezza.

## LAVORARE SULL'ASPETTO ESTETICO E SULLA COMUNICAZIONE

### 3c. Convegno annuale a tema "Verde Prato"

Si propone almeno un approfondimento annuale sui temi legati all'ambiente in possibile collaborazione con la Fiera di Rimini o la Fiera di Roma.

Con questa iniziativa, Pratofutura propone di individuare un gruppo di persone che siano il riferimento costante della frontiera della conoscenza sui temi ambientali e che siano di ispirazione nell'individuazione dei programmi di attività e di sensibilizzazione culturale.

### Conclusioni

Le proposte che sono scaturite dal dibattito interno di pratofutura andrebbero sviluppate meglio per verificarne la fattibilità.

Abbiamo inteso metterle insieme per operare una selezione.

Ci interessa tuttavia sottolineare che esistono delle considerazioni di fondo dalle quali non si può prescindere. Esse sono:

- l'intensificazione del rapporto fra sistema scolastico ed universitario e sistema delle pmi. A questo proposito negli incontri con i responsabili della formazione a Prato si è fatto appello alla eccellenza della formazione dei giovani e alla necessità di istituire un corso di "tecnico delle confezioni" per promuovere percorsi scolastici nuovi, adatti alle novità nel sistema economico. Prato deve essere città aperta e pronta agli scambi internazionali nella scuola come nella moda. Questo rinnovato dialogo può far leva sulla valorizzazione della peculiarità di Prato, che nella moda è sinonimo di creatività e innovazione. Occorre incentivare l'innovazione nel processo e nel prodotto, magari auspicando un patto tra imprese e centri di ricerca universitari.
- l'attenzione crescente per l'ambiente, la gestione efficiente delle risorse e il riutilizzo. Un tema che Prato ha cavalcato per molti anni ma che non è mai stato motivo di comunicazione verso l'esterno. Occorre valorizzare questo aspetto tipico dello stile di vita e di lavoro di Prato
- l'attenzione per la valorizzazione dei giovani, del lavoro imprenditoriale e delle start up, che rigenerano il sistema economico di un'area. Per questo si dovrebbe cercare di facilitare ogni possibile attrazione verso l'area di giovani o di nuove imprese o di imprese in settori diversi dal tessile per attivare un sistema "aperto" al nuovo. L'attenzione ai giovani si traduce inevitabilmente nel ricorso a nuovi strumenti di comunicazione, in formato elettronico.
- La ricerca dell'eccellenza in ogni manifestazione (nella qualità del lavoro, nello stile urbano, nei prodotti realizzati, nella formazione dei giovani).

Prato, 2 dicembre 2009