



Quarrata
e
il Mobile

COME
RIQUALIFICARE
UN SETTORE IN
CRISI?

Rapporto della giornata di partecipazione per gli operatori locali del settore

26 giugno 2010

Villa La Màgia, Quarrata

a cura di Chiara Del Sordo e Maria Fabbri

Sociolab

luglio 2010

Comune di Quarrata



in collaborazione con



Sommario

Introduzione	1
La giornata di partecipazione	2
Partecipanti e osservatori.....	2
L'articolazione della giornata	2
Criticità e opportunità del territorio.....	5
Criticità	5
Opportunità e risorse	5
TAVOLO A	7
TAVOLO B	8
TAVOLO C.....	9
TAVOLO D	11
Strategie e interventi per il rilancio del settore	13
I tavoli tematici	13
INNOVAZIONE E CAPITALE UMANO	15
TAVOLO SERVIZI E INFRASTRUTTURE	19
TAVOLO PROMOZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE	21
TAVOLO IMPRESE E RETI	24
Una lettura trasversale: alcune riflessioni conclusive	28

Introduzione

L'amministrazione Comunale di Quarrata ha deciso di avviare un percorso per l'elaborazione di una **strategia di rilancio dell'economia e del territorio di Quarrata**. L'obiettivo era duplice: da un lato individuare le misure più adeguate a riqualificare il settore del legno-arredo (obiettivo strategico di lungo periodo); dall'altro intervenire per risolvere le emergenze del settore (obiettivo di breve periodo).

A seguito di un'assemblea cittadina, svoltasi nel mese di febbraio 2010, l'Amministrazione ha infatti rilevato l'esigenza di un maggior coinvolgimento degli operatori del settore del legno-arredo e ha scelto perciò di aprire il confronto, sulla crisi e sulle possibili soluzioni per superarla, alle realtà del tessuto produttivo locale.

In questa cornice strategica, si inserisce non solo la costituzione e il lavoro di un **Tavolo tecnico**, per la definizione di proposte progettuali concrete e l'elaborazione di documenti strategici, ma anche il progetto della **giornata** del 26 giugno 2010 a Villa La Màgia, come momento di confronto e dibattito con le imprese e i professionisti del settore, beneficiari e allo stesso tempo promotori del processo di rilancio.

La giornata è stata concepita come un'esperienza di partecipazione per allargare la riflessione sulla crisi, rilevare le riflessioni e le indicazioni degli esponenti del tessuto produttivo locale e soprattutto ascoltare e raccogliere idee innovative e proposte concrete finalizzate all'elaborazione di un progetto da presentare alla Regione Toscana per orientarne le scelte sul settore e definire le fonti di finanziamento per metterle in atto.

La giornata di discussione si pone quindi come uno strumento per guardare al presente e delineare gli scenari futuri di un settore a partire dalle concrete esigenze e dall'esperienza dei rappresentanti diretti del settore stesso.

Alla luce di questo obiettivo, l'Amministrazione ha scelto di avvalersi della collaborazione di Sociolab, società di ricerca e consulenza per la realizzazione di percorsi di partecipazione e confronto strategico, per organizzare un'iniziativa in grado di assolvere allo stesso tempo a varie funzioni:

- Da una parte, dare vita a un **momento di confronto** e di dibattito **sulle esigenze generali** per il rilancio di un settore in crisi in un contesto di globale recessione economica.
- Dall'altra, creare un'occasione per **prendere visione delle iniziative e degli interventi previsti** e ipotizzati finora dal Tavolo tecnico e delle linee guida individuate dai suoi membri e di conseguenza per far emergere impressioni e valutazioni al riguardo.
- Infine, utilizzare un contesto partecipativo per **raccogliere indicazioni su strategie e interventi** necessari per contribuire al disegno progettuale di rilancio del settore, individuando linee guida orientate al futuro e il più possibile condivise e sostenibili.

La giornata di partecipazione

Partecipanti e osservatori

Alla giornata hanno partecipato **64** tra **imprenditori e operatori del settore**: in parte campionati dagli elenchi della Camera di Commercio di Pistoia con un'estrazione casuale a partire da una stratificazione per settori della filiera; in parte interessati al tema e auto candidati.

Partecipanti estratti a sorte

Dagli elenchi della CCIAA sono state selezionate trecento aziende, a cui il Sindaco di Quarrata ha inviato una lettera di presentazione e di invito all'iniziativa e che sono state in seguito contattate telefonicamente da Sociolab.

A seguito dell'invio del materiale informativo (v. Guida alla giornata), le aziende sono state ulteriormente contattate per confermare la propria disponibilità e il proprio interesse ad offrire il proprio contributo al dibattito.

Partecipanti autocandidati

L'iscrizione è comunque rimasta aperta ad auto-candidature di operatori locali del settore che hanno avuto notizia dell'evento attraverso i canali di comunicazione dei vari soggetti istituzionali coinvolti nel lavoro del Tavolo tecnico o tramite le diverse iniziative dell'Ufficio stampa dell'Amministrazione comunale, che hanno dato visibilità al progetto sui media locali.

La Guida alla giornata

A quanti hanno mostrato interesse per l'iniziativa è stata inviata la **guida alla giornata**, elaborata da Sociolab sulla base delle principali azioni progettate dal Tavolo

tecnico in risposta alla crisi e fornire spunti di riflessione per il governo futuro; per descrivere le finalità e le modalità di partecipazione all'evento.

Osservatori

Oltre alla figura del partecipante, è stata prevista un altro tipo di presenza alla giornata, definita di osservatore, non coinvolta direttamente nelle discussioni dei tavoli ma con libero accesso a tutte le fasi dei lavori.

In totale sono intervenuti **21 osservatori**, soprattutto componenti del Tavolo tecnico, che hanno partecipato alla giornata sia in qualità di esperti sui temi oggetto della giornata di discussione - affinché fosse possibile interpellarli nel corso delle sessioni di lavoro - sia come uditori, per ascoltare direttamente le proposte e le riflessioni emerse nel corso della giornata.

Oltre ai membri del Tavolo tecnico erano presenti in qualità di osservatori anche rappresentanti di associazioni di categoria, sindacati, istituzioni, istituti bancari, che hanno avuto l'occasione di rilevare il clima in cui si inserisce il percorso di riqualificazione del settore ed ascoltare direttamente orientamenti, perplessità e elementi di propositività.

L'articolazione della giornata

La giornata di partecipazione si è articolata in fasi distinte e con diverse modalità di lavoro per coniugare l'esigenza di raccogliere il maggior numero possibile di punti di vista sul territorio e sulle ipotesi di rilancio; di lavorare sull'ascolto attivo, sulla creazione del gruppo e sull'individuazione di interessi comuni; di costruire linee guida condivise; di sintetizzare

e illustrare la visione di insieme che via via emergeva nel corso dei lavori.

Sono stati quindi previsti:

- tavoli organizzati per gruppi, moderati dai facilitatori di Sociolab e finalizzati a far emergere gli interrogativi e le proposte
- momenti presentazione, gestiti nella forma di un'assemblea plenaria dei partecipanti, per descrivere e sintetizzare i risultati del lavoro dei singoli gruppi ed evidenziare elementi



condivisi o discordanti.

Le diverse fasi della giornata si sono comunque sviluppate in stretta continuità sia in termini organizzativi che di contenuto:

- ✓ **Assemblea plenaria di apertura e di introduzione alla giornata**, con gli interventi del Sindaco Sabrina Sergio Gori, dell'Assessore Provinciale alle Attività Produttive e Formazione Paolo Magnanensi, del Presidente della Commissione Attività Produttive della Regione Toscana Caterina Bini; dell'Assessore alle Attività Produttive del Comune di Quarrata Giovanni Dalì e di Sociolab. Gli interventi hanno contribuito a chiarire lo spirito dell'iniziativa e a evidenziarne il ruolo nell'attività dei vari livelli territoriali del processo decisionale.

- ✓ **I FASE_ sessione di lavoro ai tavoli sul tema generale e comune delle criticità e delle opportunità del territorio e del tessuto-produttivo locale** in relazione al settore del legno-arredo. I partecipanti sono stati divisi in quattro tavoli (A, B, C, D), moderati da facilitatori esperti di Sociolab.
- ✓ **Breve assemblea plenaria** di restituzione da parte di ogni facilitatore dei risultati della prima sessione di lavoro nei gruppi (le principali criticità e opportunità, in ordine di priorità) e di presentazione degli argomenti dei quattro tavoli tematici: innovazione e capitale umano, servizi e infrastrutture, promozione e internazionalizzazione, reti e imprese.
- ✓ **II FASE_ sessione di lavoro ai tavoli tematici**: ogni partecipante ha scelto uno dei quattro argomenti, sulla base di personali interessi, di priorità o esigenze legati al tema della riqualificazione del territorio e dello sviluppo competitivo del sistema locale produttivo, così come in considerazione della propria valutazione di quale tra i fattori indicati condizioni maggiormente la competitività dell'area distrettuale di Quarrata. Ogni tavolo, oltre al facilitatore ha visto la presenza di un rappresentante del Tavolo tecnico per illustrare l'ambito di intervento e fornire chiarimenti in proposito. In questa sessione il lavoro si è concentrato - a partire dagli **interventi già previsti dal Tavolo tecnico** - su **considerazioni, integrazioni ed eventuali critiche** al riguardo da parte dei partecipanti.
- ✓ Pausa pranzo.
- ✓ **III FASE_ sessione di lavoro ai tavoli tematici**, focalizzata sull'**individuazione di proposte condivise e di linea guida per le strategie progettuali**.

- ✓ **Assemblea plenaria finale** con restituzione da parte di ciascun facilitatore dei contenuti dell'analisi dei rispettivi tavoli e presentazione delle proposte condivise individuate.

Nel presente rapporto sono sintetizzati i risultati della giornata di partecipazione: le riflessioni dei partecipanti sui problemi che oggi caratterizzano il settore e i punti di forza da valorizzare; le indicazioni strategiche e progettuali per il Tavolo tecnico e l'Amministrazione.



Criticità e opportunità del territorio

L'elaborazione di una visione strategica di rilancio che guardi a un futuro di lungo periodo richiede una conoscenza adeguata del presente.

Per questo, la giornata ha previsto una prima sessione focalizzata sull'individuazione da parte di quattro gruppi di lavoro di elementi "positivi e negativi" del territorio e del contesto produttivo, in modo da sviluppare anche la discussione successiva a partire da una prospettiva condivisa sull'esistente: cosa funziona e cosa no, cosa manca e cosa invece dovrebbe essere valorizzato.

Riportiamo di seguito una sintesi schematica delle **criticità** e delle **opportunità** del territorio, del tessuto economico e del settore, indicate dai quattro tavoli di lavoro (A, B, C, D) e presentate in plenaria dai facilitatori come **dirette citazioni dei partecipanti**.

Nell'elaborazione del materiale dei quattro gruppi le citazioni sono state ricondotte ad aree tematiche che evidenziano la **forte condivisione delle opinioni** dei partecipanti sul tema criticità-opportunità.

Criticità

STRATEGIE PROMOZIONALI INEFFICACI

Manca la capacità di fare marketing.

Manca una valorizzazione delle qualità attraverso la comunicazione.

Scarsa visibilità rispetto ai competitor.

STRUTTURA IMPRENDITORIALE INADEGUATA

L'imprenditore non si è adeguato ai cambiamenti di mercato / non "fa" finanza.

Rapporto tra qualità e prezzo (concorrenza).

Mentalità individualista.

RETI INTERAZIENDALI ASSENTI

Manca la mentalità di fare rete.

Frammentazione e manca la capacità delle aziende di fare gruppo.

Parcellizzazione delle aziende.

RELAZIONE PRODOTTO-TERRITORIO DEBOLE

Manca l'identità del prodotto.

Il "luogo" Quarrata non è più un punto di attrazione, promozione e vendita.

FORMAZIONE PROFESSIONALE LONTANA DAL MERCATO

Manca una manodopera specializzata, formata e versatile.

INFRASTRUTTURE VIARIE CARENTI

Problemi nelle condizioni delle principali reti stradali e nella viabilità.

Opportunità e risorse

QUALITÀ DEL PRODOTTO E DELLE PROFESSIONALITÀ DA VALORIZZARE

C'è manodopera qualificata e c'è passione.

Qualità dell'artigianato.

C'è esperienza e manualità veramente artigianale

Far capire il valore del "made in Quarrata" (specie nel confronto con i grandi marchi della pubblicità).

"Orgoglio" nella sua accezione positiva.

Impegno delle aziende.

A Quarrata è possibile seguire tutte le fasi del prodotto.

Nuove fette di mercato da conquistare con miglior promozione.

Si riportano di seguito i report di ciascuno dei quattro tavoli per fornire un quadro il più possibile completo dell'andamento della discussione.

CONTESTO FAVOREVOLE A RINNOVARE LA COMPETITIVITÀ

Quarrata è in una regione molto competitiva a livello internazionale.

RETE COME STRATEGIA

Fare rete (come opportunità di risparmio, investimento e competitività).

Sinergia tra commercio e produzione.

I quattro gruppi di lavoro sul tema delle criticità e delle opportunità hanno evidenziato elementi molto affini e connessi tra loro, legati in particolare alla **necessità di migliorare e consolidare una moderna mentalità imprenditoriale adeguata ai cambiamenti dei mercati e della tecnologia; sviluppare capacità di networking per migliorare la competitività del sistema locale; connettere il rilancio della produzione locale alla promozione dell'identità territoriale nel suo complesso in modo più efficace e diretto.**

TAVOLO A



Facilitatrice: *Chiara Del Sordo*

Premessa

Durante la discussione - a cui hanno partecipato imprenditori del commercio e della produzione, esponenti di micro e medie imprese, artigiani e liberi professionisti (designer e consulenti finanziari) - sono emersi numerosi elementi che sembrano aver contribuito a determinare la crisi del settore e a rallentarne oggi la ripresa. Nonostante i problemi individuati siano stati molteplici, molto velocemente i partecipanti sono passati dall'analisi delle criticità a ciò che sarebbe possibile fare per risolverle, in un clima costruttivo e con una forte volontà propositiva.

Il gruppo ha avviato la discussione parlando dei costi di produzione, troppo alti e dunque poco competitivi. I partecipanti ritengono che non sarebbe possibile abbassarli, se non in misura piuttosto limitata, e perciò si sono confrontati sulle modalità per rendere competitivi i prodotti e incrementarne la vendita, rilevando, per ogni possibile soluzione, le attuali difficoltà.

Criticità segnalate

I problemi considerati prioritari dai partecipanti sono per lo più riconducibili all'imprenditore, alle sue competenze manageriali e alla sua capacità di avere una visione strategica. Essi in generale evidenziano come problemi una **cultura d'impresa poco diffusa** e il permanere di un **forte individualismo** che ancora caratterizza la gran parte delle imprese quarratine.

Da molti è stato affermato che **il sistema imprenditoriale locale non si è adeguato ai cambiamenti di mercato**, "non fa impresa" e, secondo diverse interpretazioni riconducibili a questa affermazione, non si adegua alla nuova domanda di mercato, non è in grado di cercare nuovi clienti, non sa trovare le risorse finanziarie necessarie per investire.

Dunque per tutti è necessario **innovare i prodotti** e adeguarsi ai cambiamenti di mercato: si ritiene infatti che, nonostante la qualità, i prodotti siano oggi poco riconoscibili. Per alcuni questo è dovuto alla mancanza di idee; per altri perché non c'è più una tradizione quarratina e manca uno stile; per altri ancora, soprattutto micro imprese, perché mancano le risorse per fare innovazione. A questo proposito un partecipante ritiene che sarebbero necessari intermediari tra le imprese e le banche (consulenti finanziari).

Secondo il gruppo, **manca la capacità di fare marketing e strumenti adeguati per trovare nuovi clienti** (ricerche di mercato per identificarli o marchi che certifichino la qualità dei prodotti).

Sarebbero necessari **studi di mercato** (per analizzare i target) e marchi di qualità "quarratini", per promuovere i prodotti in

Italia e nel mondo e, secondo alcuni, per controbilanciare in parte gli effetti negativi della mancanza di rete tra gli operatori locali. La discussione sul **marchio** non ha però trovato accordo tra i presenti: per alcuni il “*made in Tuscany*” potrebbe fare da “collante”; per altri è inutile puntare al marchio se prima non si è ridata un’identità forte ai prodotti e non si è lavorato sulla loro riconoscibilità.

I partecipanti affermano che purtroppo ancora **non c’è una cultura della rete e manca la mentalità necessaria per costruirla**. Gli imprenditori non hanno la mentalità giusta e **prevale la frammentazione e l’individualismo**, tanto che le esperienze di consorzi sono quasi sempre fallite.

Opportunità segnalate

La discussione si è poco concentrata sulle opportunità del territorio e del tessuto imprenditoriale tipico ma alla domanda diretta sui valori e i punti di forza da consolidare la risposta concorde dei partecipanti è stata che **c’è manodopera qualificata, ci sono conoscenze e soprattutto c’è molta passione, per il proprio lavoro**, per la sua tipicità e per il “capitale umano”, un “**orgoglio**” nella sua accezione positiva.

TAVOLO B



Facilitatore: *Claudio Serni*

Premessa:

Il clima iniziale di lavoro del tavolo non è stato particolarmente favorevole al confronto, con poca propensione all’ascolto e la tendenza a esporre posizioni individuali. Rapidamente il gruppo sembra però aver compreso lo spirito del lavoro, assumendo un atteggiamento più rispettoso e generando un clima più produttivo.

Criticità segnalate

Nella prima parte della discussione il gruppo si è concentrato sulla situazione attuale del territorio di Quarrata in riferimento al settore produttivo; da qui ha poi iniziato a ragionare sulle criticità esistenti e sulle opportunità che esso offre.

Si è partiti dall’affermazione, largamente condivisa, che il “**settore del mobile di Quarrata offre prodotti tutti uguali**”. Si è poi evidenziata una mancanza sia di differenziazione tra i prodotti offerti dalle diverse aziende che di un’identità del prodotto di Quarrata. Ciò è considerato strettamente collegato alla mancanza di competenze in materia di design all’interno

delle aziende del territorio che producono mobili. Un altro elemento è invece legato alle caratteristiche delle aziende: viene evidenziato che esse sono di piccole dimensioni e caratterizzate, a detta di alcuni, da un **mercato individualismo** che le rende incapaci di fare rete.

In generale, viene evidenziata da alcuni partecipanti la **mancanza di una comunicazione efficace che sappia valorizzare le qualità del settore.**

Opportunità segnalate

Alcuni evidenziano che il prodotto quarratino è **ancora un prodotto artigianale**, e ritengono che sia una qualità che, se comunicata nel modo giusto, può rilevarsi come elemento di opportunità per il settore del mobile. Molti partecipanti al tavolo convergono sul fatto che la qualità dell'artigianato è un'opportunità offerta da questo territorio per la presenza di eccellenti falegnami e tappezzeri che costituiscono un valore aggiunto per il prodotto finale. Un partecipante afferma che i trasformatori che lavorano la piuma sono i migliori d'Italia..

Il tavolo concorda, invece, nel ritenere che **l'impegno degli imprenditori quarratini a continuare a lavorare anche in situazioni difficili** costituisca una risorsa fondamentale per questo territorio.

Infine, **essere inseriti nel contesto regionale toscano** è sicuramente un'opportunità, una possibilità di traino offerta dal "marchio Toscana".

TAVOLO C



Facilitatrice: *Margherita Mugnai*

Premessa

La facilitatrice ha illustrato l'obiettivo del lavoro previsto per la sessione: a partire dalla percezione e dall'esperienza dei partecipanti: condurre una prima analisi della situazione attuale, evidenziando sia i problemi di cui risentono oggi il territorio, il tessuto produttivo e le imprese sia i valori e le opportunità che ne costituiscono invece i punti di forza, da sfruttare per rilanciare l'economia locale. In quest'ottica i numerosi partecipanti al gruppo di lavoro si sono confrontati in chiave realistica e costruttiva, segnalando questioni prioritarie, individuando gli aspetti più condivisi e trasversali e avanzando già in questa fase di analisi di contesto alcune proposte orientate al futuro.

Criticità segnalate

I partecipanti inizialmente hanno posto al centro della discussione la situazione globale di mercato in cui il distretto del mobile di Quarrata si inserisce. In proposito viene rilevato tra gli elementi di criticità i prezzi globali bassi, la saturazione da parte della grande distribuzione e del *franchising*, la

domanda orientata verso prodotti dal design moderno per cui gli artigiani locali non sono attrezzati e **la mancanza di un mercato per il prodotto classico di qualità, che costituisce invece la specificità locale.**

Nel volgere invece lo sguardo verso la situazione interna, i partecipanti rilevano **la frammentazione del tessuto imprenditoriale locale** come il maggiore elemento di criticità. Le **molte aziende del territorio sono slegate le une dalle altre**, perseguono obiettivi isolati, non hanno una produzione uniforme e certificata e soprattutto per quelle di piccole dimensioni, che sono la maggioranza, non hanno i mezzi e le capacità di essere presenti come attori sul mercato nazionale ed internazionale. Di fatto esse risentono di una **mancanza quasi totale di visibilità rispetto ai competitor della grande distribuzione** e degli altri distretti produttivi, come ad esempio quello veneto. In questo senso l'idea di lavorare verso la definizione di un prodotto uniforme e certificato è suggerita da molti come una strategia necessaria per confermare una specificità, altrimenti difficile da far affermare.

La discussione sul prodotto ha portato i partecipanti ad interrogarsi sulle specificità della produzione locale. Essa viene più volte definita "classica" anche se è spesso sottolineato come non sia lo stile ma la qualità del prodotto ad essere determinante. In questo senso molti partecipanti rilevano come **il prodotto quarratino sia di fatto qualificato ma manchi di immagine e di appeal.** Alcuni suggeriscono che a questa mancanza contribuisca anche una reputazione storicamente negativa del distretto di Quarrata che fuori dai suoi confini è percepito come un luogo di produzione di scarsa qualità. Al riguardo però è importante

rilevare che altri tra i presenti hanno invece rilevato di aver avuto esperienze molto diverse e di aver sempre goduto di ottima reputazione proprio perché operanti nel distretto.

Tutti segnalano **la perdita di centralità della città di Quarrata come luogo chiave del mercato del mobile.** Se un tempo Quarrata e le vie del mobile (tra cui spicca via Montalbano) erano di per se stesse centrali nel mercato di settore, per cui gli acquirenti venivano per vedere e comprare i prodotti, oggi Quarrata non è più un punto di attrazione, promozione e vendita di primo piano. La riflessione si sintetizza nell'espressione di uno dei partecipanti: "Quarrata è il Viale Montalbano ed è mezzo vuoto". Nell'ottica di migliorare la capacità attrattiva del territorio, gli interventi di rilancio dovrebbero quindi concentrarsi anche sul portare acquirenti a Quarrata attraverso un suo rilancio come centro di interesse espositivo, creando spazi polifunzionali sulle arterie centrali della città.

La carenza di manodopera specializzata e formata è segnalata sin dall'inizio della discussione come un problema rilevante che gli artigiani locali si vedono costretti a fronteggiare. Nel dettagliarne gli aspetti, i partecipanti puntano il dito in particolar modo sull'**assenza di un ricambio generazionale nel settore dell'artigianato** e sulla difficoltà di trovare giovani disposti ad imparare il mestiere sul campo. Durante la discussione ricorrono spesso considerazioni sul fatto di rappresentare "l'ultima generazione di artigiani". Alcuni segnalano come una base rilevante di manodopera sia costituita da lavoratori immigrati, che attualmente sopperiscono in maniera soddisfacente alle necessità del settore,

sebbene le problematiche relative alla regolarizzazione della loro posizione non facilitino un loro inserimento stabile nel tessuto produttivo. In generale, i partecipanti concludono che accanto alle competenze che si apprendono sul campo, i giovani dovrebbero essere formati anche rispetto alle nuove sfide del mercato, per cui sono richieste flessibilità, versatilità e adattabilità alle nuove esigenze del settore.

Opportunità segnalate

Rispetto ad altri distretti produttivi, Quarrata gode di una **posizione territoriale particolarmente favorevole: situata nel cuore di una regione dalla reputazione e dalla visibilità internazionali**. Il distretto di Quarrata può beneficiare degli effetti dell'opinione favorevole che caratterizza la Toscana e rilanciarsi in chiave competitiva anche sulla base di una affinità culturale, storica ed artigianale con altre produzioni dell'area.

Per il fatto di essere collocati in un distretto dalla lunga e forte tradizione artigiana, in cui la filiera si completa a livello locale, **gli artigiani locali lavorano sul prodotto con particolare attenzione e possono seguirne tutte le fasi**: dalla sua definizione alle rifiniture finali. Questo permette al prodotto di beneficiare anche del grande valore aggiunto di un'assistenza di qualità, invece assente nel caso della produzione standardizzata e globalizzata.

Direttamente collegata alle specificità del distretto, i partecipanti segnalano anche **l'esperienza ed il know-how degli artigiani locali**, che costituiscono forse il contributo maggiore che Quarrata può portare al "made in Tuscany": cento anni di storia del settore

del mobile hanno permesso il formarsi di una manualità veramente artigianale. Nell'opinione dei partecipanti questa tradizione potrebbe e dovrebbe oggi essere applicata a superare i limiti della produzione classica, per orientarsi su una produzione versatile, che sappia passare con flessibilità da un prodotto ad un altro e perseguire settori strategici in crescita come quelli del recupero, del *vintage* e dell'eco-sostenibilità in generale.

TAVOLO D



Facilitatrice: *Maria Fabbri*

Premessa

Il gruppo ha discusso in un clima sereno e disteso, nonostante l'alta partecipazione (con un picco di 20 presenze). La maggior parte dei partecipanti aveva preso visione della guida della giornata e ne aveva compreso a pieno lo spirito, ragione per cui, dopo una brevissima introduzione, il confronto si è sviluppato con facilità, alternando interventi chiari, di quasi la totalità dei presenti, con uno scambio di opinioni produttivo che ha fatto emergere una visione sostanzialmente condivisa di criticità e opportunità legate al territorio e al tessuto produttivo locale.

Criticità segnalate

Il gruppo ha sottolineato all'unanimità la centralità di una specifica criticità: **la parcellizzazione del sistema aziendale**. Secondo i partecipanti, quella che viene presentata come una caratteristica strutturale del sistema di impresa quarratino è la causa principale di due problemi centrali per il tessuto produttivo locale. Da una parte, la frammentazione favorirebbe infatti un certo **“individualismo”** e ostacolerebbe l'affermarsi di una **“mentalità di insieme”** e la possibilità di **“fare gruppo”**. In proposito, alcuni partecipanti ricordano il fallimento di esperienze di consorzi interaziendali e del rapido esaurimento dell'entusiasmo anche in analoghe iniziative sul fronte commerciale. Dall'altra parte, questa stessa caratteristica impedirebbe anche un effettivo miglioramento delle prestazioni di impresa; in quanto solo una struttura organizzativa più coesa e concentrata potrebbe consentire un risparmio di risorse economiche e la possibilità di realizzare investimenti **“di gruppo”** in ambito tecnologico, migliorando la competitività del sistema.

Alla frammentazione del tessuto delle aziende vengono poi ricondotte altre criticità affini: in primo luogo, la **mancanza di un obiettivo comune, come limite allo sviluppo di un corretto rapporto tra qualità del prodotto e prezzo**. Questa situazione verrebbe così a minare le basi della concorrenza del sistema, per favorire invece una iperproduzione, non sempre di alta qualità che diminuirebbe la professionalità e limiterebbe i guadagni. Alcuni dei partecipanti, in particolare i rappresentanti di aziende più grandi, sottolineano poi come sia **spesso difficile “lavorare con Quarrata”,**

proprio per la mancanza di una solida mentalità di impresa.

Infine, l'aspetto delle **carenze della rete di viabilità** viene evidenziato come forte limite infrastrutturale del territorio con riflessi diretti sia in termini di servizio sul lavoro delle aziende sia per l'immagine e la promozione del prodotto e del sistema Quarrata.

Opportunità segnalate

I partecipanti hanno segnalato delle opportunità sempre a partire dalle criticità sopra evidenziate, prendendo in considerazione la **possibilità di realizzare esperienze di “fusione” tra aziende per ottenere vantaggi in termini di risparmio e di incremento delle risorse per gli investimenti** ma con regole che garantiscano la concorrenza leale.

Il gruppo ha individuato un valore aggiunto nella **qualità alla base del prodotto** tradizionale quarratino e nelle **potenzialità del valore di un marchio “made in Quarrata”** ma ha sottolineato l'esigenza di costituire al riguardo una valida rete commerciale anche per la ricerca di nuove fette di mercato.

In generale, i partecipanti del tavolo D hanno poi sottolineato l'importanza di **valorizzare la sinergia tra settore produttivo e settore commerciale**, per mantenere alti livelli di qualità e prezzi adeguati e per superare con un'adeguata attività promozionale la concorrenza dei grandi marchi che si avvalgono di forti investimenti pubblicitari televisivi.

Strategie e interventi per il rilancio del settore

I tavoli tematici

Una volta acquisito il quadro generale di criticità e opportunità legate al territorio e al contesto produttivo, si è poi proceduto alla discussione focalizzata sulle **quattro aree tematiche individuate dal Tavolo tecnico** come centrali per il rilancio complessivo del territorio e del tessuto produttivo locale¹:

⇒ **INNOVAZIONE E CAPITALE UMANO**

⇒ **INFRASTRUTTURE E SERVIZI**

⇒ **PROMOZIONE E**

INTERNAZIONALIZZAZIONE

⇒ **IMPRESE E RETI**

Le due sessioni di lavoro ai tavoli tematici sono state delineate come momento di presa visione e analisi del documento progettuale elaborato dal Tavolo tecnico e successiva integrazione con revisioni e nuove proposte emerse dal confronto di gruppo.

Ogni gruppo ha cioè lavorato nell'ambito di uno specifico "contenitore", prendendo atto dei progetti già avviati o finanziati in quell'area e confrontandosi su quelli previsti nell'ottica di contribuire ad un progetto complessivo di rilancio con nuovi spunti progettuali.

In generale gli **interventi** ipotizzati dal Tavolo tecnico, su cui i partecipanti hanno lavorato, risultano **molto connessi tra loro e ispirati**

¹ Per maggiori dettagli sui progetti previsti dal Tavolo tecnico per ciascuna area tematica, così come sintetizzati nel documento elaborato dal Tavolo, si veda la Guida alla giornata di partecipazione a cura di Sociolab (distribuita alla giornata e pubblicata sul sito del Comune di Quarrata).

principalmente al tema dell'innovazione e del design, considerati come ambiti chiave per attivare un nuovo sviluppo del tessuto produttivo di Quarrata.

Allo stesso tempo si anticipa che anche le indicazioni degli operatori locali emerse nel corso di questa giornata di lavoro sono strettamente integrate ed alcuni elementi di centralità ricorrono trasversalmente e sono riconducibili ad un quadro unitario: la cultura d'impresa, le reti e la promozione del territorio come volano per la riqualificazione del settore.

Breve nota metodologica

I temi oggetto della discussione sono stati sviluppati nei quattro tavoli con la stessa modalità di discussione, orientata dalla scelta metodologica della tecnica del focus group, ma i percorsi di analisi realizzati dai vari gruppi sono di fatto risultati diversi, per l'eterogeneità sia dei partecipanti sia degli interventi previsti. La discussione ha quindi assunto caratteristiche e andamenti diversi nei quattro gruppi. Per rendere ragione di questa varietà e valorizzarne le potenzialità e il contributo in termini di ampliamento del dibattito e sviluppo delle questioni, **i rapporti dei singoli tavoli tematici sono di seguito riportati integralmente.**

La qualità della discussione è stata poi ulteriormente arricchita dalla presenza degli osservatori che hanno contribuito in modo considerevole a sostenere e approfondire il lavoro. Per altro, anche nei casi di una presenza particolarmente proattiva, non è stata rilevata da parte dei facilitatori alcuna interferenza nella moderazione e i partecipanti hanno reagito positivamente

all'offerta di chiarimenti e informazioni,
considerati utili al fine della discussione.

INNOVAZIONE E CAPITALE UMANO

Partecipanti²: Emanuela Bassetti (Bassetti divani); Flavio Berini (DEA srl); Paolo Bonfanti (BITRE); Giampiero Calistri (Giampiero Calistri); Lido Faragli (Flasa srl); Gabriele Forni (Lunardi e Forni); Maurizio Gigni (Falegnameria Gigni snc); Benito Luigi Giovannetti (Giovannetti collezioni); Gino Menchi (Giemme snc); Roberto Michelacci (Distribuzione mobili di Michelacci Roberto & C. snc); Simone Michelacci (Michelacci fusti); Leonardo Peruzzi (Peruzzi Arredinfissi); Adriano Rasi (Giovannetti collezioni).

Rappresentante del Tavolo tecnico: Anna Pesce (Provincia di Pistoia).

Osservatori: Manfredi Vannucci (Allianz Quarrata); Stefano Monsignorini (VIBANCA).

Facilitatore: Chiara Del Sordo.



Considerazioni generali

Il confronto tra i partecipanti ha preso avvio dalla definizione del gruppo dell'**obiettivo**

² Si evidenzia che nel corso delle discussioni alcune persone hanno cambiato gruppo per offrire il loro contributo su altri temi. L'elenco dei partecipanti si riferisce solo a coloro che hanno segnalato la loro presenza compilando l'apposito modulo.

ultimo da raggiungere: **costruire prodotti nuovi, diversi dal passato e adeguati al mercato, e venderli!**

Una preconditione ritenuta essenziale dal gruppo affinché si possano realizzare prodotti che rispondano alla domanda e incontrino le necessità della clientela è di svolgere **ricerche mirate all'analisi del mercato e della potenziale clientela**, di realizzare **studi sociologici sui bisogni e le tendenze di consumo**, di effettuare **analisi socio-economiche di contesto per individuare** le esigenze del territorio. A tale scopo il gruppo pensa a consulenti esterni che operino sotto la regia delle istituzioni, comunali ma anche provinciali e regionali.

Confronto sugli interventi previsti dal Tavolo tecnico e strategie per il futuro

Parlando di capitale umano emerge subito una **priorità: formare imprenditori e manager.**

A detta di tutti i presenti mancherebbe infatti una formazione manageriale che consenta a titolari e manager di azienda di essere in grado di adeguare l'organizzazione aziendale e il prodotto alle nuove esigenze di mercato. Quindi per prima cosa viene ritenuta cruciale la realizzazione di una **formazione mirata a titolari e manager aziendali.**

Altre richieste in tema di formazione sono state:

- ✓ **Formazione "trasversale"** per imprenditori ma anche per altre figure interne all'azienda o per futuri consulenti, per essere in grado di esplorare nuovi settori di vendita; per capire come essere

visibili sul mercato, per imparare a “vendere di più” e a fare **marketing**.

- ✓ **Formazione “specialistica”** per figure che siano in grado di fornire alle imprese consulenze in tema di innovazione mirata alle diverse specificità aziendali (in particolare il gruppo richiede formazione per **designer** – ad es. scuola di design).

Un imperativo per tutti è che **la formazione sia mirata all’impresa e alle sue specifiche esigenze** (NO quindi a corsi standardizzati) e che, nella stessa direzione, le figure professionali esterne che saranno formate siano in grado di spendere le loro competenze per innovare l’impresa, valorizzandone l’identità e lo stile che la caratterizza e/o che vuole avere.

Nel gruppo si rileva una certa diffidenza verso la **qualità dei formatori**: sarebbe necessaria una selezione più attenta dei docenti (e maggiori controlli), che dovrebbero essere di alto livello, in grado di dare all’imprenditore qualcosa in più, “qualcosa che non sappia già” e di favorire un processo di “crescita” imprenditoriale. La formazione per essere di qualità dovrebbe garantire uno scambio di conoscenze e dare all’imprenditore gli strumenti per “leggere” la realtà in cui si muove.

La spesso scarsa presenza di partecipanti ai corsi formativi offerti sul territorio sembrerebbe infatti dovuta, secondo il gruppo, sia a precedenti esperienze negative (corsi di scarsa qualità), così come anche al fatto che di frequente non ne vengono a conoscenza. Stupisce infatti che corsi mirati agli imprenditori e a offrire una formazione manageriale, come riporta il membro del Tavolo tecnico presente in qualità di osservatore (Anna Pesce), esistano già.

Evidentemente, sostengono i partecipanti, **manca un’adeguata informazione sui percorsi formativi disponibili**.

I corsi già finanziati, che corrispondono dunque alle necessità emerse dal gruppo, vengono illustrati dalla dott.ssa Pesce:

- *Formazione per addetti e imprenditori, su temi richiesti dalle associazioni di categoria e dalle stesse imprese per rispondere tempestivamente alle singole esigenze con corsi ad hoc.*
- *Corsi destinati a imprenditori e a giovani laureati e diplomati, di: design “per tutti”, vale a dire un design orientato alla singola impresa e al cliente; service design; immagine e promozione.*

In un secondo momento il gruppo si è soffermato a lungo sul progetto del Tavolo tecnico di creare un **“gruppo guida permanente di designer”** a supporto delle aziende per quel che riguarda l’**innovazione del prodotto**.

A seguito dell’illustrazione del progetto da parte dell’osservatrice del Tavolo tecnico, il gruppo si è interrogato su due aspetti in particolare:

1. Se la figura del designer debba essere interna o esterna all’azienda.
2. In quale fase di “vita” dell’azienda il designer debba intervenire, perché la sua consulenza sia efficace (il designer deve dare all’azienda idee nuove e/o deve saper tradurre le idee dell’imprenditore?).

Sul primo punto i partecipanti non raggiungono un accordo: per alcuni il designer dovrebbe essere interno e crescere con l'azienda; per altri dovrebbe essere esterno, così da poterla "contaminare" positivamente con esperienze di altre realtà del settore e buone prassi nazionali e internazionali.

Secondo alcuni partecipanti, per quelle aziende che non sanno come innovarsi il designer rischia di essere una figura "tampone"; è invece essenziale per quelle imprese che hanno già una loro personalità e hanno chiari i propri obiettivi. Per questi ultimi il designer deve fornire il suo supporto dopo che l'azienda ha deciso la direzione da intraprendere, presupponendo però che la stessa sia capace di "fare impresa". Su questo punto il gruppo ribadisce la necessità di fornire le necessarie competenze manageriali all'imprenditore, affinché sia in grado di stabilire il proprio ruolo sul mercato. Secondo altri, per lo più micro imprese, il designer sarebbe invece una figura centrale a supporto delle aziende che non hanno idee. In ogni caso, salvo stabilire quando risulterebbe più efficace l'intervento del designer, per tutti sembra essere una **figura essenziale per portare innovazione**.

Il gruppo ha poi discusso a lungo se: **il designer deve contribuire a far affermare l'azienda o il prodotto? È il prodotto che fa l'azienda o viceversa?**

Per tutti l'azienda è fatta di prodotti ma anche di risorse umane, di procedure organizzative, di comunicazione. Però, mentre per alcuni il prodotto è al centro e l'azienda si deve adattare al prodotto che intende realizzare e vendere, per altri è l'azienda che orienta il prodotto e che ha in

sé la forza contrattuale per venderlo. Alla fine i partecipanti concordano che sia necessario lavorare su entrambi i fronti.

La sintesi della discussione si ritrova nei seguenti punti chiave:

- **Rafforzare l'azienda** e la sua capacità contrattuale → formazione per imprenditori; analisi di contesto per collocarsi sul mercato; valorizzazione dell'identità aziendale;

+

- **Innovare il prodotto** → definire l'identità del prodotto; designer come consulente esterno o figura interna per l'innovazione; dare riconoscibilità a "quel" prodotto.

In conclusione vi è **accordo** tra i partecipanti **sul progetto del Tavolo di creare un gruppo guida di designer**, che dovrebbe: essere composto da professionisti di alto livello, che abbiano operato in altre realtà nazionali e internazionali, che portino visibilità al territorio e alle aziende locali e mantengano un legame forte con gli artigiani per la realizzazione dei prodotti.

Una proposta puntuale

Nel corso del lavoro un partecipante, poi appoggiato da tutto il gruppo, ha proposto: una **ricerca sugli imprenditori**, condotta a cura del Comune e di altri enti locali (Provincia e Regione) e svolta da consulenti esperti in studi socio-economici.

Si ipotizza l'utilizzo di un **questionario** per valutare la qualità dell'impresa e capire quali sono le sue esigenze formative ma anche di

altri interventi, in un quadro territoriale complessivo. Il formulario dovrebbe poi essere somministrato periodicamente per realizzare una sorta di monitoraggio.

TAVOLO SERVIZI E INFRASTRUTTURE

Partecipanti³: Luca Florenzi (Mercatone Florenzi); Massimo Mantellassi (Mantellassi casa); Massimo Michelozzi (Michelozzi Arreda); Giorgio Verdiani (Giorgio Verdiani Agenzia commerciale).

Rappresentante Tavolo tecnico: Giovanna Cagnetta (Responsabile Servizio Unico Attività Produttive).

Facilitatore: Claudio Serni.



Considerazioni generali

È interessante notare che i partecipanti al tavolo erano tutti esponenti del settore commerciale: questo ovviamente ha influito sui temi discussi e sulla tipologia di proposte avanzate.

Integrazioni agli interventi previsti dal Tavolo tecnico

I partecipanti non conoscevano nel dettaglio le caratteristiche degli interventi previsti dal Tavolo tecnico, ad esempio non sapevano di

³ Si evidenzia che nel corso delle discussioni alcune persone hanno cambiato gruppo per offrire il loro contributo su altri temi. L'elenco dei partecipanti si riferisce solo a coloro che hanno segnalato la loro presenza compilando l'apposito modulo.

esattamente cosa fosse il CEQ (Centro Tecnologico di Eccellenza e Qualità) o come funzionasse un incubatore d'impresa. Per questa ragione è stata fondamentale la presenza della rappresentante del Tavolo tecnico che ha dato chiarimenti su questi temi, permettendo alla discussione di svilupparsi in modo più pertinente e approfondito. Il gruppo, ricevuti i necessari chiarimenti, ha sostanzialmente condiviso gli interventi individuati dal Tavolo tecnico, arrivando a delineare alcune ipotesi di integrazione.

Un partecipante propone, con la successiva condivisione del gruppo, che i prodotti realizzati dai **designer** e dai **creativi** all'interno del **laboratorio** che sarà ospitato negli spazi recuperati di Villa Magia (intervento previsto dal documento del Tavolo tecnico) siano esposti nelle varie aziende di Quarrata che commercializzano mobili. Questo per far sì che le idee circolino e che i migliori progetti realizzati dal laboratorio, valutati attraverso un concorso di idee, abbiano adeguata visibilità sul territorio.

Sempre a proposito del progetto di avvio di un **laboratorio/incubatore d'impresa**, i partecipanti si sono anche interrogati su chi potrebbe gestirlo. Partendo dal presupposto che le imprese locali dovrebbero essere soggetti attivi in queste strutture, sono state formulate due proposte diverse: farle gestire da un apposito settore tecnico delle aziende oppure da un consorzio di imprese creato ad hoc.

Infine, **particolarmente apprezzato** è il progetto relativo alla riqualificazione di **via Montalbano** che, hanno tenuto a ribadire i partecipanti al tavolo, dovrà riguardare

l'arredo urbano (es. panchine, illuminazione etc) ed anche i servizi offerti (es. punti di sosta).

Nell'ambito della riqualificazione della strada viene anche chiesto che sia valutata la riqualificazione degli immobili presenti e la riconversione di quelli oggi dismessi.

Nuove proposte

Rispetto all'elaborazione di nuove proposte la discussione si è spostata sui consorzi di imprese, tema affrontato trasversalmente da tutti i gruppi di lavoro. Dopo aver messo in evidenza i limiti delle realtà consortili (sulla base di esperienze passate che non hanno avuto successo), il gruppo ha ritenuto che una strada percorribile potrebbe essere quella di realizzare un **consorzio di servizi**. I servizi ritenuti prioritari da far gestire ad un eventuale consorzio sarebbero:

- Gestione di un **magazzino comune**.
- Tenuta della **contabilità**.

Il gruppo ritiene, poi, che sarebbe utile, per dare una nuova immagine a Quarrata, riqualificare anche **via Fiorentina**, considerata come una porta d'ingresso alla città.

Il gruppo si è infine soffermato sulla necessità di una **riqualificazione generale della città** che, a detta di alcuni partecipanti, l'attuale Amministrazione comunale avrebbe già iniziato a intraprendere. Più nel merito, un partecipante propone la realizzazione di una **esposizione del mobile e di tutte le eccellenze** presenti sul territorio di Quarrata, che potrebbe svolgersi con cadenza annuale. Altri partecipanti osservano che iniziative del genere, o sono organizzate in grande o rischiano di non essere di richiamo.

Comunque il gruppo giunge alla conclusione che questa esposizione, se organizzata in modo appropriato, potrebbe essere un'opportunità per l'intero sistema produttivo di Quarrata.

La discussione del tavolo si è conclusa ipotizzando l'istituzione di un "servizio" che l'Amministrazione di Quarrata potrebbe svolgere per le aziende che commercializzano mobili: farsi portavoce presso l'**Istituto d'Arte di Quarrata** della necessità di sviluppare **percorsi formativi** per lo sviluppo di figure di designer in ambito commerciale, ovvero una figura che unisca le capacità artistiche di disegno con conoscenze commerciali e di marketing.

TAVOLO PROMOZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Partecipanti⁴: Luca Bagnoli (Nuova Fustex srl); Sabrina Berni (DEA srl); Cristina Biagini (Fotostudio Imago); Nicoletta Biagini (Fotostudio Imago); Carlo Cappellini (Florence Collections); Paolo Dachini (New Things); Giampiero Gradi (Gradi srl); Daniele Innocenti (F.I.D.A.); Sandro Lapini (Fotostudio Imago); Paolo Mati (Parentesi Quadra); Carlino Mazzoni (Fotostudio Mazzoni); Giancarlo Montini (Montini Giancarlo); Stefano Nannini (Due Di srl); Ennio Niccolai (F.G.N. Giusti e Niccolai); Giuseppe Tabani (SAT. Export); Pietro Ventura (F.Ili Ventura).

Rappresentante del Tavolo Tecnico: Beatrice Bini (PMI Bini S.r.l.).

Osservatori: Veronica Elena Bocci (Pistoia Futura); Andrea Massarini (Pistoia Promuove); Tommaso Pieragnoli (membro della Commissione per la democrazia partecipativa di Quarrata).

Facilitatore: Margherita Mugnai.



⁴ Si evidenzia che nel corso delle discussioni alcune persone hanno cambiato gruppo per offrire il loro contributo su altri temi. L'elenco dei partecipanti si riferisce solo a coloro che hanno segnalato la loro presenza compilando l'apposito modulo.

Considerazioni generali

I partecipanti si sono confrontati prendendo come base di lavoro l'obiettivo generale e i singoli interventi previsti all'interno dell'area tematica del documento strategico preparato dal Tavolo tecnico. La discussione ha ruotato principalmente attorno ad alcuni di questi interventi, specificatamente quello della creazione di un marchio e quello della promozione dello "stile Toscana" e del *Quarrata Life Style* all'estero, che sono stati trattati come strettamente interconnessi. Per la densità delle questioni sollevate e per il tempo limitato a disposizione, non vi è forse stato modo di approfondire e dettagliare come avrebbe meritato l'intervento relativo alla creazione di spazi commerciali, espositivi e di eventi sul territorio Quarratino. In merito i partecipanti hanno sostanzialmente confermato la validità di un investimento, sottolineandone l'importanza per il rilancio del territorio ed elaborato alcune proposte per nuovi interventi in questa direzione.

Integrazioni agli interventi previsti dal Tavolo tecnico

Ai partecipanti sono stati spiegati gli interventi previsti dal Tavolo tecnico. Beatrice Bini della PMI è poi intervenuta per chiarire e dettagliare alcuni aspetti delle proposte del Tavolo, sottolineando in particolar modo gli elementi di novità nella risposta alla crisi del settore. In proposito è stato studiato un approccio multisettore di cui fanno parte la definizione di un "marchio ombrello"⁵; l'allestimento di spazi espositivi funzionali all'*incoming* e la creazione di "negozi toscani" all'estero, che offrano una serie di prodotti rappresentativi del territorio

⁵ Per maggiori dettagli si veda la guida alla giornata, sezione "promozione e internazionalizzazione".

e affianchino al catalogo delle produzioni locali anche una modellistica propria con particolare attenzione all'eco-sostenibilità. Veronica Bocci ha poi illustrato il percorso che ha portato la Provincia di Pistoia ad individuare il proprio marchio ombrello, fornendo chiarimenti ed elementi di riflessione utili a definire i successivi suggerimenti dei partecipanti.

Le proposte progettuali del Tavolo tecnico hanno suscitato grande interesse e un dibattito acceso attorno ad alcune questioni fondamentali che sono di seguito riportate per dettagliare e integrare il quadro generale:

1. Convincere una visione integrata e multi - settore (non solo mobili).

Sebbene i partecipanti sappiano che un approccio di questo tipo è una sfida per una produzione specialistica come quella del mobile di Quarrata e che a molte aziende sia di fatto richiesto un salto di qualità complesso sotto molti aspetti, viene rilevato dalla maggioranza di loro come sia strategicamente più saldo **concentrarsi sull'intangibile e sullo "stile di vita" piuttosto che sul singolo prodotto**. In quest'ottica la maggioranza dei presenti si dichiara convinta dall'idea di un **approccio multi-settore alla promozione** che metta insieme più professionalità e artigianalità (biancheria, arredo).

2. Sposare alla ricerca dell'innovazione il recupero e la valorizzazione della storia e delle tradizioni locali.

Si segnala che la crisi ha investito in modo particolarmente forte le piccole aziende artigianali che per loro natura e storia non necessariamente riescono o riusciranno a

fare il salto di qualità necessario a riposizionarsi sul mercato. Il rischio che in quest'ottica si corre con la scomparsa di queste aziende è quello di un graduale degrado della cultura artigianale locale, che costituisce invece la ricchezza tipica del territorio non solo di Quarrata ma anche toscano, che potrebbe invece essere uno degli elementi di valore aggiunto della produzione locale.

3. È necessario investire per rafforzare nelle imprese locali gli strumenti e le competenze per vendere "prodotti di nicchia" all'estero.

Viene sottolineato più volte dai presenti che quello del mobile di Quarrata, specie come mobile classico, è un settore talmente di "nicchia" da essere difficile da proporre e da promuovere, soprattutto all'estero. Le imprese di piccole dimensioni e di cultura artigianale in particolare mancano degli strumenti e delle competenze aziendali necessari ad imporsi sul mercato internazionale (vengono ad esempio citate le fatture per l'esportazione). Accanto alla promozione, non si può dunque fare a meno di un investimento per dare agli **imprenditori** queste competenze.

Alcune direzioni strategiche individuate

1. Il marchio ombrello: le specificità locali in un contenitore ampio.

I partecipanti si sono soffermati a lungo sul concetto di marchio e sull'opportunità di creare un marchio di qualità che certifichi la produzione di Quarrata. È importante premettere che nonostante vi

sia stato un generale accordo tra i partecipanti sull'opportunità di definire una strategia del marchio, non tutti hanno mostrato di ritenere che un marchio di qualità sia la risposta alle necessità di promozione del territorio.

Si segnalano a questo proposito posizioni diverse: di scetticismo verso la possibilità di promuovere sotto lo stesso marchio prodotti molto diversi tra loro e di perplessità nei confronti della creazione di strutture ombrello che potrebbero calcificare rendite di posizione e sistemi di monopolio, cui dovrebbe essere preferito invece il finanziamento diretto alle imprese virtuose.

Caratteristica principale del marchio di qualità nella visione dei partecipanti è quella di essere un **contenitore ampio che valorizzi le singole esperienze**, che sfrutti l'approccio multisettoriale per ottimizzare le spese e ridurre i costi notevoli dell'investimento per la sua creazione e che possa essere promosso in sinergia con il *"made in Italy"* o il *"made in Tuscany"*. I criteri comuni del marchio ombrello individuati dai partecipanti sono: la provenienza territoriale, un'identità riconoscibile e forte e l'attenzione all'eco-sostenibilità, che si realizza anche attraverso una valorizzazione strategica della filiera locale, della storia e della tradizione artigiana.

2. Comunicare la storia e la qualità del prodotto.

Molti partecipanti rilevano la difficoltà di infrangere il muro dei non addetti ai lavori quando si tratta di promuovere e comunicare le specificità del prodotto

quarratino. Alcuni rilevano che Fuori da Quarrata non sono conosciute neanche le aziende leader del settore. In questo senso uno sforzo particolare dovrebbe essere posto a **realizzare strumenti di comunicazione che siano accessibili al grande pubblico** e che producano materiale promozionale accattivante per **fiere nazionali e internazionali**. Si suggeriscono come strumenti possibili: il recupero e l'aggiornamento del **museo virtuale del mobile** che, con un costo ridotto potrebbe costituire uno strumento di promozione e di comunicazione globale, in attesa di poter dedicare veri e propri spazi fisici ad un museo del mobile a Quarrata; brochure a stampa che sottolineino la specificità della storia e della produzione quarratina da presentare in occasione di fiere nazionali e internazionali.

3. Supportare una maggiore presenza della produzione locale nell'ambito di fiere nazionali e internazionali.

Il riferimento al riguardo non è solo a livello di singole aziende virtuose ma anche e soprattutto nell'ottica di una promozione multisettoriale del *"made in Tuscany"*, per cui prodotti diversi, con una base artigianale comune si potrebbero "spalleggiare" vicendevolmente, generando una spirale positiva di visibilità.

TAVOLO IMPRESE E RETI

Partecipanti⁶: Pietro Bastianelli, (BASTEX spa) Elisa Battaglia (Toscana Piume srl), Fausto Bonaccorsi (Bonaccorsi srl) , Alessandro Cerri, (Falegnameria Cerri sas), Sandro Fedi, (EFFE.DI. Salotti), Stefano Giuntini (TREC srl), Romano Gori (Effedue), Denis Peruzzi, (Torneria legno Peruzzi snc) Giuliano Rosini, (Rosini spa) Juri Salvi (Mobil verniciatura snc), Debora Spagnesi (Spagnesi Cristiano), Ilaria Tanganelli (ARTEX sas), Irene Tanganelli (ARTEX sas), Fabrizio Volpi (GIEFFE snc).

Rappresentante del Tavolo tecnico: Alessandro Pescari (Ordine dei Dottori Commercialisti).

Osservatori: Marco Antraciti (Federmobili Confcommercio Pistoia), Moreno Seghi (Provincia di Pistoia).

Facilitatore: Maria Fabbri.



Considerazioni generali

Il gruppo ha sviluppato una riflessione generale sul concetto di rete e sulle opportunità di sviluppo ad esso connesse per

⁶ Si evidenzia che nel corso delle discussioni alcune persone hanno cambiato gruppo per offrire il loro contributo su altri temi. L'elenco dei partecipanti si riferisce solo a coloro che hanno segnalato la loro presenza compilando l'apposito modulo.

il sistema produttivo di Quarrata, a partire dall'introduzione del Dott. Pescari sul contratto di rete. Nonostante la complessità del tema, il tavolo si è confrontato in modo produttivo facendo emergere posizioni articolate che si è poi riusciti a far convergere sulla proposta esposta da un singolo partecipante.

Si è trattato ovviamente di una prima fase di confronto su un tema molto vasto e in diretto collegamento con le altre aree tematiche individuate dal documento del Tavolo tecnico ma la discussione ha comunque fatto emergere alcune linee di strategia condivise rispetto alle potenzialità del *networking* come veicolo di rilancio del tessuto produttivo locale.

Integrazioni agli interventi previsti dal Tavolo tecnico

I partecipanti del tavolo hanno rapidamente preso visione dei due progetti già approvati nell'ambito del documento del Tavolo tecnico, confermandone la **validità** ma evidenziando come sia difficile pensare ad attività e interventi connessi a uno sviluppo del sistema produttivo, come quello connesso alla creazione della rete, ancora completamente *in fieri*.

Proposte emerse

L'introduzione del Dott. Pescari sulla natura del contratto di rete e sulle sue potenzialità in termini di economie di scala ha inizialmente provocato la perplessità di alcuni partecipanti rispetto alla concreta possibilità di creare una rete interaziendale nel sistema quarratino, in considerazione delle difficoltà già incontrate in passato solo nel tentativo di mettere in rete settori della filiera del legno-arredo.

Il Dott. Pescari ha però esortato il gruppo a cimentarsi sul tema in virtù dell'attuale estrema flessibilità giuridica del concetto.

La discussione ha quindi assunto la forma di un reciproco scambio di interrogativi sul concetto di rete e sulla sua applicabilità nel contesto locale, stimolato dai chiarimenti forniti dallo stesso rappresentante del Tavolo tecnico e in alcuni casi anche dagli osservatori presenti. Nel corso delle due sessioni di lavoro le questioni si sono sviluppate, arrivando a trovare in alcuni casi risposte condivise e in altri mettendo a confronto visioni diverse.

Domande e risposte:

1. La rete è uno strumento o un progetto?

La volontà di creare una rete per sviluppare il sistema locale viene considerata una sorta di precondizione alla possibilità di creare progetti con obiettivi sostenibili e di lungo periodo, focalizzati sulla **garanzia di vendita del prodotto**.

2. Perché fare rete ?

La rete dovrebbe rispondere a molteplici esigenze del tessuto produttivo locale, già condivise dai vari gruppi di lavoro ed evidenziate in assemblea. Innanzitutto dovrebbe essere funzionale a un'ottimizzazione dei costi di produzione, permettendo di coniugare al meglio il prezzo e la qualità dei prodotti e di consentire investimenti tecnologici diversamente inaccessibili per le singole aziende. Inoltre dovrebbe sostenere l'attivazione di un sistema promozionale e fieristico più efficace ed efficiente per la ricerca di nuovi clienti. La rete permetterebbe poi anche di valorizzare la relazione tra fornitori e aziende, come

valore aggiunto della produzione, basato sul rispetto degli impegni e sulle professionalità in campo. Infine tramite la rete potrebbero al tempo stesso essere valorizzate le diverse caratteristiche delle aziende coinvolte e garantite un'effettiva e trasparente tracciabilità del prodotto.

3. Sulla base di cosa fare rete?

I partecipanti si dividono in un gruppo che sostiene l'ipotesi di una rete basata sul prodotto e in un altro che preferisce l'ipotesi di un network costruito su singoli progetti, non necessariamente con la forma di un consorzio, ma in cui ognuno possa entrare con il proprio prodotto, rendendo possibile sia il riposizionamento (non la riconversione!) delle aziende a matrice artigianale sia la possibilità di estendere la filiera a realtà produttive oltre il settore del legno- arredo, in una sorta di "filiera allargata".

4. In che modo fare rete?

Dopo un intenso confronto, i partecipanti hanno sostanzialmente convenuto che la rete dovrebbe avere una struttura verticale, in grado di rispondere a una domanda di prodotto finito ma non necessariamente prevedere un elevato numero di adesioni, in quanto la dimensione micro permetterebbe meglio di conservare autonomia di scelta sui mercati di sbocco e sulla qualità del prodotto. Due partecipanti rimangono però convinti rispettivamente dell'opportunità di due soluzioni contrapposte: quella del semplice accordo commerciale e quella della vera e propria fusione.

5. Quali funzioni dovrebbe avere la rete?

I partecipanti hanno chiesto chiarimenti rispetto alle linee e agli obiettivi delle

istituzioni sul ruolo della rete e in proposito l'intervento del Dott. Marco Antraciti della Confcommercio Pistoia ha chiarito il fatto che la Pubblica Amministrazione svolge un ruolo relativo alla fornitura di servizi allo sviluppo, ad esempio in merito al posizionamento strategico, ma che il lavoro sul versante progettuale, del "cosa fare" deve restare di competenza di aziende, realtà produttive e professionali coinvolte.

6. Chi dovrebbe assumere la guida della rete?

A seguito del precedente chiarimento, i partecipanti concordano sul fatto che il centro della rete debba essere occupato dai creatori dell'idea progettuale: singola azienda capofila, piuttosto che rete di soggetti.

Proposta conclusiva condivisa:

In conclusione dei lavori, tutto il tavolo ha condiviso la proposta formulata da uno dei partecipanti di immaginare una rete che faccia capo a un marchio (sul modello del "Gallo nero" del Chianti). Il marchio dovrebbe rispondere sia alla ricerca di nuovi clienti tramite l'innovazione di prodotto sia a una produzione connessa alla valutazione della reale situazione di domanda e offerta. L'adesione delle varie aziende a questo marchio delimiterebbe l'estensione della rete e permetterebbe al tempo stesso di consolidare un'identità di prodotto.

Questa identità non dovrebbe però solo essere il frutto di un'artificiale operazione di immagine ma legarsi alla tradizione produttiva locale e garantire tramite un disciplinare di condotta una diversificazione nell'ambito di un offerta varia con diverso rapporto qualità/prezzo ma sempre all'interno di standard prestabiliti. Il marchio,

tramite adeguati canali di promozione, permetterebbe così di far acquisire al prodotto "*made in Quarrata*" un valore aggiunto in termini di riconoscibilità e di garanzia di qualità.

Riportiamo di seguito uno schema di sintesi delle proposte di intervento emerse dai tavoli tematici di discussione.

AREA DI INTERVENTO	AZIONI E INTERVENTI CONDIVISI DAL TAVOLO TEMATICO	ALTRE PROPOSTE EMERSE DA ALCUNI DEI PARTECIPANTI
Innovazione e capitale umano	Formazione mirata sulle esigenze delle aziende (competenze manageriali) rivolta a imprenditori.	Formazione su marketing per figure interne all'azienda. Formazione specialistica su innovazione e design per nuove figure aziendali.
	Ricerche e analisi del contesto per migliorare la collocazione sul mercato.	
	Più chiara definizione e valorizzazione dell'identità del prodotto.	
Infrastrutture e servizi	Riqualificazione degli immobili su via Montalbano.	Percorsi formativi che coniughino competenze commerciali e di design.
	Riqualificazione di via Fiorentina.	
	Creazione di un consorzio di servizi (magazzino comune, contabilità).	
	Esposizione degli elaborati del laboratorio-incubatore di impresa nelle aziende.	
Promozione e internazionalizzazione	Realizzazione di strumenti di comunicazione di facile accesso per il grande pubblico.	Creazione di un marchio ombrello per la certificazione della qualità dei prodotti.
	Aggiornamento del museo virtuale del mobile.	
	Sostegno economico alla presenza dei produttori locali in fiere nazionali e internazionali.	
	Formazione per sviluppare la presenza nei mercati esteri rivolta a imprenditori.	
	Promozione multisettoriale connessa al "made in Tuscany".	
Imprese e reti	Sviluppo di una rete connessa a un marchio di qualità e all'adesione a un "disciplinare".	Sviluppo di una rete di tipo verticale legata al prodotto finito.
	Creazione di un disciplinare di condotta e di standard qualità-prezzo dei prodotti.	
	Promozione del marchio sia in termini di riconoscibilità che di garanzia di qualità.	

Una lettura trasversale: alcune riflessioni conclusive

Dall'analisi complessiva del lavoro dei tavoli tematici si rileva come, nonostante le diverse linee di andamento delle discussioni ai quattro gruppi, le aree tematiche individuate dal Tavolo tecnico risultino non solo adeguate alle esigenze espresse dagli operatori locali del settore ma tra loro fortemente integrate nelle proposte di intervento e nelle linee strategiche formulate dei partecipanti.

Queste risultano infatti fortemente orientate ad affrontare da diversi angoli di prospettiva la strutturale difficoltà del sistema quarratino di "fare impresa" in modo moderno e competitivo nel mercato globale. Un filo conduttore tra i quattro tavoli tematici si individua proprio nella denuncia trasversale della mancanza di una moderna e competitiva strategia di impresa a livello di sistema produttivo che consenta di elaborare una visione di sviluppo di lungo periodo per il tessuto produttivo locale.

Colpiscono in particolare alcune indicazioni di tendenza diffuse nelle proposte:

- ✓ potenziare un sistema reticolare non di natura informale ma che si leghi a un'idea progettuale e preveda una sorta di "regia" che permetta di connettere la qualità e la specificità della produzione locale con le nuove esigenze imposte dal mercato e dalla competizione global. Tale sistema potrebbe favorire la "crescita" di una mentalità imprenditoriale ancora troppo spesso non adeguata ai tempi e ai cambiamenti del sistema economico e produttivo;

- ✓ sviluppare un attività mirata di promozione e comunicazione di un prodotto che racchiude un alto potenziale di identità, specie in relazione al territorio e alla storia di impresa che lo caratterizzano;
- ✓ investire in attività di formazione in grado di rispondere ai ritardi di un tessuto produttivo troppo a lungo focalizzato su se stesso e di intercettare le domande emergenti del mercato.

In queste proposte alcuni termini ed espressioni emergono con chiarezza e possono di fatto essere considerati come le parole-chiave alla base della visione strategica condivisa dagli operatori del settore per il rilancio del territorio e del tessuto produttivo locale: **fare rete, fare impresa, ricerca mirata, percorsi formativi, innovazione del prodotto, valorizzazione della qualità, nuovi mercati, design, promozione multisettoriale, storia e identità del prodotto, integrazione dei settori, riposizionamento, made in Tuscany, marchio, riconoscibilità, visibilità.**

L'analisi degli elaborati della giornata consente di evidenziare una sostanziale condivisione da parte dei partecipanti del lavoro compiuto in questi mesi dal Tavolo tecnico e delle priorità di intervento previste nel documento progettuale.

Si evidenzia la sostanziale convergenza di diagnosi e prognosi elaborate dai partecipanti alla giornata, dai rappresentanti della realtà produttiva del settore, dalle

realtà istituzionali e professionali impegnate nel lavoro del Tavolo tecnico.

Colpisce però, pur in questa sintonia di analisi e proposte, l'esistenza di una sorta di "corto circuito" informativo tra l'offerta istituzionale e la domanda delle imprese per realizzare il rilancio del settore: l'espressione di due volontà di ripresa in linea ma ancora non in grado di allinearsi in un progetto effettivo.

Davanti al sapere "cosa non funziona" e all'aver idee affini per "far funzionare", occorre affrontare il nodo centrale del coinvolgimento, dell'assunzione di responsabilità e della centralità dell'iniziativa.

Proprio in questo quadro di interpretazione, la partecipazione ha rappresentato una risorsa importante.

L'esperienza positiva della giornata del 26 giugno, forte di una partecipazione massiccia e attiva da parte degli operatori e della volontà e del sostegno delle istituzioni, deve essere uno stimolo a proseguire un percorso fondamentale proprio al fine di definire nei dettagli quella rete, invocata a più riprese da tutti i partecipanti.

Questo potrebbe ad esempio significare ripensare alla luce del valore della partecipazione non solo le modalità della progettazione inerente al settore ma, in una prospettiva più ampia, anche la programmazione stessa.

In questa occasione lo sguardo "interno dei partecipanti" ha senza dubbio permesso di evidenziare le sfaccettature dei riflessi dei singoli interventi sulle diverse categorie professionali coinvolte e di mettere in dialogo pro e contro delle visioni sulla base di esperienze ed esempi concreti di conoscenza

del mercato. Questo ha consolidato e integrato le posizioni degli attori istituzionali, creando i presupposti necessari ad un'efficace operazione di ricerca di sostegno ad attività e interventi orientati a un progetto di rilancio.

Ulteriori passi sono però necessari al fine di elaborare una strategia di impresa condivisa.

Il lavoro della giornata ha infatti al tempo stesso delineato le potenzialità di uno sviluppo del progetto a livelli più alti sia a livello di territorio - coinvolgendo ad esempio provincia e regione, sia a livello di filiera - allargando la rete a realtà non direttamente parte del settore del legno-arredo ma connesse dalle nuove esigenze espresse dalla domanda del settore e dalle innovazioni introdotte dalla competizione globale.

Questi passi costituiscono delle vere proprie sfide per l'Amministrazione, gli attori istituzionali, gli imprenditori e tutti i professionisti del settore in un percorso di rilancio impegnativo e di lungo periodo, durante il quale posizioni diverse e talvolta contrapposte dovranno ancora confrontarsi ma che pare aver scelto una strada maestra: la partecipazione.