

# CHIÈ CHIANTI MONITOR? *Eccellenza d'impresa*

Marco Mariani

## LE IMPRESE DEL CHIANTI TRA VINCOLI E OPPORTUNITÀ

**IRPET** Istituto Regionale  
Programmazione  
Economica Toscana



**BANCA  
DEL CHIANTI  
FIORENTINO**



## RICONOSCIMENTI

Il presente studio è stato curato da Marco Mariani.  
Elena Zangheri ha curato l'allestimento editoriale.

---

Il lavoro fa parte di un insieme di approfondimenti volti a delineare le caratteristiche socioeconomiche del Chianti e le sue prospettive di sviluppo. Esso è stato realizzato nell'ambito dell'Osservatorio ChiantiMonitor, nato per iniziativa della Banca di Credito Cooperativo del Chianti Fiorentino e reso operativo attraverso una convenzione stipulata, nel maggio 2006, con l'IRPET.

L'intero progetto è stato disegnato con il contributo del Prof. Alessandro Petretto (Università di Firenze e Presidente del Comitato Scientifico dell'IRPET), prendendo spunto dalla ricerca *Toscana 2020. Una regione verso il futuro*, di cui egli stesso è stato ispiratore e coordinatore scientifico.

Il gruppo di lavoro IRPET coinvolto nell'attività dell'Osservatorio è così composto:

- Renata Caselli, coordinatore del progetto e dell'attività di ricerca
  - Michele Beudò ha curato (insieme a D. Marinari) il contributo *Demografia, lavoro e capitale umano nell'area del Chianti*
  - Enrico Conti ha curato i contributi *Le imprese del Chianti. Una analisi dei bilanci delle società di capitale e L'identità economica del Chianti: sviluppo integrato, specializzazione e capacità competitiva*
  - Francesco Felici ha curato il contributo *Agricoltura, Industria alimentare e Sviluppo rurale*
  - Donatella Marinari ha curato (insieme a M. Beudò) il contributo *Demografia, lavoro e capitale umano nell'area del Chianti* e la messa a disposizione della banca dati IRPET
  - Marco Mariani ha curato *Le imprese del Chianti tra vincoli e opportunità offerte dal territorio*
  - Silvia Ghiribelli ha curato l'analisi statistica dei bilanci delle imprese
-



## Indice

1. INTRODUZIONE	5
2. METODOLOGIA DELL'INDAGINE	6
3. DISCUSSIONE DEI RISULTATI	7
4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	13
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	14
APPENDICE: LE IMPRESE INTERVISTATE	15







## 1. INTRODUZIONE

Nell'immaginario collettivo nazionale e internazionale il Chianti si caratterizza come un'area dagli elevati valori ambientali, per molti versi rappresentativa del felice connubio tra natura e storia, patrimonio artistico e cultura materiale a cui più in genere si associa l'idea di Toscana. I valori paesaggistici e ambientali, insieme ai prodotti alimentari del territorio, sono stati appunto il propulsore del recente, ma intenso, sviluppo turistico dell'area. Tuttavia il Chianti presenta anche una vocazione industriale, particolarmente marcata nei comuni appartenenti alla provincia di Firenze, oltre che in aree limitrofe -come la Valdelsa- attraversate da importanti assi di comunicazione.

In queste aree, con la sola eccezione del Chianti senese, deriva da attività industriali oltre il 30% del valore aggiunto complessivamente prodotto dall'economia, una quota largamente superiore alla media regionale.

Tabella 1  
VALORE AGGIUNTO 2005 PER BRANCA NEL CHIANTI E IN ALCUNE AREE LIMITROFE  
Valori %

	Chianti fiorentino	Chianti senese	Bassa Valdelsa	Alta Valdelsa	TOSCANA
Agricoltura	3,8	20,1	1,7	2,6	1,6
Industria	33,3	17,2	32,4	33,3	21,8
Costruzioni	5,1	8,8	5,5	7,8	4,7
Servizi	57,9	53,9	60,4	56,3	71,8
-di cui alberghi e ristoranti	4,5	7,2	3,9	2,3	4,5
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: stime IRPET

A partire da queste considerazioni in questo lavoro ci si propone di approfondire quali siano i vincoli e le opportunità offerti dal territorio del Chianti alle imprese in esso insediate. L'attenzione è focalizzata sulle imprese leader, attori che la letteratura recente ha in più occasioni definito quali le punte più avanzate, tra le imprese di un determinato territorio, in termini di capacità strategiche, performance economica e finanziaria, propensione all'internazionalizzazione, ecc. (Varaldo e Ferrucci 1997; Zagnoli 2001; Bacci 2004). L'impresa leader, inoltre, è spesso un soggetto che intrattiene rapporti significativi con il territorio. Al contrario di quanto accade per le imprese minori, dove la sede dell'impresa tende in genere a coincidere con il luogo di residenza dell'imprenditore, il territorio rappresenta per l'impresa leader una variabile sulla quale esercitare una vera e propria scelta. Tale scelta, che potrebbe essere definita di *localizzazione attiva*, è appannaggio di quei soggetti dotati della maturità strategica necessaria a valutare gli effetti che una determinata ubicazione può spiegare sulla propria competitività. Pertanto l'impresa leader può sviluppare rispetto al territorio in cui è insediata un rapporto di radicamento (Bellandi 2001; Johannisson *et al.* 2002), laddove vi ritrovi elementi cruciali e difficilmente sostituibili per la costruzione e il mantenimento della propria capacità competitiva, oppure di più semplice ancoraggio (Veltz 2002; Corpataux e Crevoisier 2007). Ecco dunque spiegate le ragioni per cui la nostra indagine si concentra su quali siano i vincoli e le opportunità che le imprese leader percepiscono in un certo contesto di localizzazione, nello specifico quello del Chianti.

Dopo aver delineato, nel paragrafo 2, le opzioni metodologiche adottate nell'indagine, si passerà direttamente -nel paragrafo 3- alla discussione dei principali risultati, con riferimento a quattro principali temi:

- 1) ragioni alla base dell'insediamento dell'impresa nell'area del Chianti;



- 2) radicamento dell'impresa nel territorio ospitante;
- 3) capitale umano impiegato e sua reperibilità nel contesto locale;
- 4) valutazione dei vincoli e delle opportunità offerti dal contesto territoriale locale.

## 2. METODOLOGIA DELL'INDAGINE

L'unità di indagine è rappresentata da alcune tra le principali imprese leader localizzate nell'area del Chianti. Nell'impossibilità di interpellare tutte le imprese del territorio, la scelta di intervistare gli attori leader sposta il focus del lavoro su quelli che sono i principali vincoli e opportunità posti dal territorio agli attori più innovativi e di maggior successo.

La selezione delle imprese da intervistare è stata effettuata da un panel di esperti a composizione mista Banca del Chianti-IRPET. Appare evidente come la metodologia adottata presenti alcuni limiti significativi, che attengono principalmente alla generalizzabilità dei risultati. Infatti, le imprese intervistate non possono essere considerate come strettamente rappresentative dell'intero tessuto produttivo industriale del Chianti. Inoltre, l'approccio può risentire di risposte fortemente soggettive. D'altra parte, in modo coerente con quanto emerge dalla letteratura più consolidata in materia, il metodo delle interviste degli studi di caso si rivela il più fruttuoso per effettuare indagini di tipo esplorativo (YIN 1993).

L'intervista agli imprenditori è basata su un questionario semi-strutturato. La traccia dell'intervista, riportata nel box 1, è tale da lasciare all'intervistato ampia libertà di argomentazione su ciascuno dei punti. Si è ritenuto che domande il più possibile aperte fossero funzionali a far emergere pienamente la posizione delle imprese rispetto all'insieme di vincoli e di opportunità offerte dal territorio.

---

### Box 1 BREVE DESCRIZIONE DELL'IMPRESA

- 1) Per quali ragioni la sua impresa si è insediata nell'area del Chianti?
- 2) Quali rapporti di natura produttiva la sua impresa intrattiene con il territorio del Chianti? Quale importanza attribuisce alle tradizioni produttive del territorio?
- 3) Può indicare, tra le seguenti variabili relative al contesto territoriale, quali considera rilevanti punti di forza o di debolezza per lo sviluppo della sua attività?

Variabili di contesto	Punto di debolezza	Fattore neutro	Punto di forza
Rapporti con le banche			
Dotazione infrastrutture (industriali, di trasporto...)			
Immagine del territorio			
Appartenenza ad un'area di apprezzata tradizione qualitativa			
Vincoli ambientali posti dalla governance del territorio			
Burocrazia			
Vicinanza a fornitori / clienti			
Facilità reperimento manodopera			
Offerta locale di capacità progettuali			
Offerta locale di abilità e saper fare nelle lavorazioni			
Disponibilità alla collaborazione degli operatori locali			
Incentivi e azione degli enti locali e regionali			
Rapporto con gli istituti di istruzione e formazione (Università, Centri di formazione, scuole tecniche)			
Offerta locale di servizi avanzati alle imprese			
Approvvigionamento energetico			
Approvvigionamento idrico			
Altro .....			



- 4) Quali i rapporti con le istituzioni del territorio?
- 5) Può descrivere il capitale umano attualmente impiegato nella sua impresa, specificando:
  - i. Livello di qualificazione
  - ii. Provenienza locale o extralocale
  - iii. Fabbisogni futuri di capitale umano per sostenere la crescita dell'impresa e prospettive di reperibilità sul territorio
- 6) Fonti di innovazione e ruolo del territorio nei processi innovativi.
- 7) Prospettive di sviluppo e di internazionalizzazione.
- 8) In quale misura il territorio ha rappresentato e rappresenterà un'opportunità per la crescita dell'impresa? In quale misura esso ha rappresentato o rappresenterà un vincolo?
- 9) Quali tra questi elementi la sua azienda condivide con il territorio? Quali di essi sono centrali nell'impostazione strategica della sua impresa? (argomentare)
 

☐ prodotti    ☐ storia    ☐ tradizioni produttive  
☐ cultura    ☐ abilità/specializzazioni    ☐ paesaggio

Le imprese che, su invito della Banca del Chianti, hanno prestato la propria disponibilità all'intervista sono 12 (Tab. 2). Si tratta di imprese leader appartenenti a settori diversi selezionati in modo da dar conto delle principali varietà industriali e produttive presenti sul territorio.

Tabella 2  
LE IMPRESE INTERVISTATE

Azienda	Settore	Comune
Fattoria di Corzano e Paterno	Agricolo/Agriturismo	San Casciano V.P.
Fattoria La Loggia	Agricolo/Agriturismo	Loc. Montefiridolfi San Casciano V.P.
La Spinosa Azienda Agricola	Agricolo/Agriturismo	Barberino V.E.
Salvadonica Borgo Agriturismo del Chianti	Agricolo/Agriturismo	Mercatale V.P.
Villa Mangiacane	Agricolo/Agriturismo	San Casciano V.P.
Fattoria di Fonterutoli - Marchesi Mazzei	Agricolo/Agroindustriale	Castellina in Chianti
Marchesi Antinori	Agricolo/Agroindustriale	Firenze/Bargino S.Casciano V.P.
Effeti Industrie	Arredamento/cucine	Loc. Sambuca Tavarnelle V.P.
Laika Caravans	Camper	Loc. Sambuca Tavarnelle V.P.
Biodue	Farmaceutico	Loc. Sambuca Tavarnelle V.P.
Alfa Laval	Meccanica (frantoi)	Loc. Sambuca Tavarnelle V.P.
La Signoria di Firenze	Tessile-Abbigliamento	Loc. Ponterotto San Casciano V.P.

### 3. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Ai fini della discussione dei risultati delle interviste si distinguerà tra imprese che svolgono attività manifatturiera e imprese in cui l'attività agricola si accompagna a quella turistica o agroindustriale.

- *Ragioni dell'insediamento nel Chianti*

Solo in pochi i casi le imprese industriali intervistate possono essere considerate a pieno titolo come figlie del territorio, nel senso che sono state create da figure imprenditoriali espresse dal Chianti. Tra le imprese vitivinicole rientrano in questo gruppo due presenze storiche come Antinori e Mazzei, tra quelle industriali La Signoria e Laika (quest'ultima è stata poi acquisita dal gruppo tedesco Hymer, del quale è tuttora parte). Negli altri casi ci troviamo di fronte ad



aziende fondate da soggetti di provenienza extralocale o extraregionale, i quali da tempo hanno messo radici nel Chianti per una pluralità di ragioni.

Vi sono ad esempio imprese industriali nate nell'area urbana fiorentina che successivamente si sono trasferite nel Chianti sospinte dalla necessità di trovare sedi di dimensione più consona a costi relativamente contenuti (Effetti, Biodue); la stessa ragione che è all'origine dell'insediamento a Sambuca di Alfa Laval. Nel settore agricolo-ricettivo vanno invece segnalati non pochi casi di imprese nate su iniziativa di soggetti non locali stabilitisi sul territorio con il fine di realizzare un più ampio progetto di vita (La Loggia, Salvadonica, La Spinosa, Corzano e Paterno); in anni più recenti, il consolidarsi dell'immagine turistica del territorio ha attratto anche capitali internazionali: è il caso di Villa Mangiacane, struttura ricettiva di lusso collocata in una villa storica presso Sant'Andrea in Percussina.

In estrema sintesi, solo una parte delle imprese leader intervistate può essere ricondotta all'iniziativa di soggetti del territorio; per il resto il Chianti ha attratto imprenditoria esterna: nei settori industriali per i costi di insediamento relativamente contenuti; in quello agricolo-ricettivo per la propria immagine, per lo stile di vita offerto, per le potenzialità espresse in anni recenti dal settore.

#### • *Radicamento nel territorio*

Il concetto di radicamento nel territorio è qui sviluppato con riferimento a una serie di fattori quali:

- *radicamento nei circuiti produttivi del territorio*: l'indicatore è costruito come sintesi-media a) delle indicazioni fornite circa ruolo ed estensione della subfornitura e della clientela locali; b) dell'importanza attribuita dall'impresa alle tradizioni produttive locali e la conseguente incorporazione delle stesse nei processi produttivi interni;
- *rapporti con le istituzioni del territorio*: in particolare con la Pubblica Amministrazione locale ed eventualmente con altri soggetti quali associazioni di categoria, ecc.
- *ruolo di altri attori del territorio nei processi innovativi*: l'indicatore esprime in quale misura le relazioni con attori del territorio (quali ad esempio imprese subfornitrici o clienti) contribuiscano ai processi innovativi tecnici avviati dall'impresa;
- *centralità del territorio nell'impostazione strategica dell'impresa*: l'indicatore sintetizza il ruolo svolto un insieme di elementi propri del territorio e dell'immagine che questo proietta all'esterno (prodotti, cultura, storia, abilità e specializzazioni, paesaggio) nell'impostazione strategica dell'impresa e nel modo in cui questa si comunica all'esterno attraverso il marketing.

Le risposte fornite dagli imprenditori nel questionario sono state interpretate e trasferite su una scala numerica 0-2. Il valore 0 rappresenta l'assenza di una relazione con i circuiti produttivi locali, con le istituzioni, l'irrilevanza di altri attori del territorio nei processi innovativi dell'impresa, oppure l'assenza di un legame tra l'immagine del territorio e le opzioni strategiche dell'impresa. I valori 1 e 2 rappresentano, rispettivamente, una modesta e una buona presenza delle medesime relazioni.

Tabella 3  
RADICAMENTO NEL TERRITORIO. MEDIA DELLE VALUTAZIONI ESPRESSE DALLE IMPRESE

	Agroind. e agritur.	Industriali	Media generale
Radicamento circuiti produttivi	1,0	0,6	0,8
Rapp. con istituzioni	1,0	1,0	1,0
Ruolo attori del territorio nell'innovazione	0,0	0,0	0,0
Centralità del territ. nell'impost. strategica	1,0	0,5	0,8



Con riferimento alla tabella 2 si può rilevare che, in media, nessuno degli indicatori si attesta sul valore massimo di 2, segno che le imprese intervistate tendono a non considerarsi come fortemente radicate nel territorio. Vi sono tuttavia alcune differenze significative, come era lecito attendersi, tra imprese agrituristiche o agroindustriali e imprese industriali in senso stretto.

Per quanto concerne il **radicamento** delle imprese intervistate **nei circuiti produttivi** del territorio, il valore che emerge -in media- dalle imprese industriali è sensibilmente inferiore a quello relativo alle imprese agrituristiche e agroindustriali. Questa circostanza, in linea generale, può essere ricondotta al concorso di due cause. In primo luogo sono rare, come è stato affermato nel paragrafo 3.1, le imprese industriali nate per iniziativa di un'imprenditoria autoctona; prevalgono invece le imprese fondate altrove che si sono trasferite nel Chianti in epoca più o meno recente. In secondo luogo i principali punti di agglomerazione industriale del territorio, specificamente Sambuca e Ponterotto, si caratterizzano per essere aree attrezzate assai diversificate sotto il profilo della specializzazione industriale. Ne discende che in queste aree non è attuabile una divisione del lavoro tra produttori specializzati afferenti a un medesimo settore o a una comune filiera produttiva, né tantomeno le imprese possono attingere -nella maggior parte dei casi- a un sostrato di cultura e tradizioni produttive coerenti con la propria attività. Quest'ultima evidenza trova una significativa eccezione in Laika, impresa che notoriamente fa riferimento a circuiti di subfornitura specializzata nell'area a tradizione mobiliare dell'alta Valdelsa; ma non in Effeti, che pur producendo cucine lamenta la progressiva scomparsa sul territorio della subfornitura indipendente e pertanto fa riferimento principalmente all'area pesarese per le attività produttive non realizzate al proprio interno.

Viceversa, le imprese agrituristiche e agroindustriali emergono come più radicate, in quanto fanno riferimento per la produzione alle tradizioni del territorio, specie a quelle vitivinicole, seppur riqualficate nell'ottica di prodotti di eccellenza o comunque di fascia elevata e spesso combinate con l'attività ricettiva.

Non sembrano esservi significative differenze tra i settori per quanto riguarda i **rapporti con le istituzioni**. In questo ambito la maggior parte degli intervistati ha dichiarato di intrattenere rapporti con gli enti locali territoriali su tematiche attinenti lo sviluppo della propria attività. Tali rapporti, nella prospettiva degli imprenditori, tendono spesso a configurarsi come non perfettamente coincidenti -nei tempi e nei metodi- con le esigenze di impresa; tra i soggetti di minor dimensione aziendale, in particolare agriturismi, più di frequente l'amministrazione è percepita come un interlocutore distante e non sempre sensibile alle esigenze del settore.

Dalle interviste non emerge a oggi un **ruolo** di qualche significato di **attori del territorio nei processi innovativi**. Le imprese, evidentemente, contano solo sulle proprie forze. Vanno tuttavia segnalati alcuni primi risultati conseguiti nell'ambito del Progetto Sambuca 2000-2010 promosso dalla comunità industriale locale di concerto con la Banca del Chianti fiorentino, i cui effetti saranno valutabili solo in futuro. Il progetto prevede il parziale finanziamento da parte della Banca di progetti di innovazione e di internazionalizzazione avanzati da imprese del territorio in collaborazione nel primo caso con Firenze Tecnologia, nel secondo con Promo Firenze.

Il **territorio**, definito da ora in poi come insieme di elementi materiali e immateriali, è elemento centrale nell'**impostazione strategica** e, dunque, nella creazione di valore delle imprese agrituristiche e agroindustriali. Questa circostanza non sorprende, dal momento che è proprio l'attività di queste imprese a presentare i maggiori punti di coerenza con quello che è il Chianti nell'immaginario collettivo. Al contrario nei settori industriali lo stesso indicatore presenta in media valori più bassi: in questo caso l'appartenenza a un territorio come il Chianti è solo indirettamente evocativa di qualità.



L'analisi più dettagliata delle risposte fornite dalle imprese intervistate consente di mettere a fuoco quali tra questi elementi assumano effettiva centralità e quali invece si mantengano in posizione più marginale nell'impostazione strategica delle imprese (Tab. 3).

Tabella 4  
CENTRALITÀ NELL'IMPOSTAZIONE STRATEGICA DI ALCUNI ELEMENTI MATERIALI E IMMATERIALI DEL TERRITORIO  
Valori medi

	Agroind. e agritur.	Industriali	Media generale
Prodotti	1,4	0,4	1,0
Cultura	1,3	0,6	1,0
Paesaggio	1,3	0,4	0,9
Abilità e specializzazioni	0,6	0,8	0,7
Storia	0,9	0,2	0,6
Tradizioni produttive	0,4	0,4	0,4

Anche in questo caso le indicazioni fornite dagli imprenditori sono state interpretate e trasferite su una scala numerica 0-2 dove: il valore 0 indica la totale estraneità dell'impresa e delle sue strategie rispetto a un determinato elemento materiale o immateriale offerto dal territorio; il valore 1 indica che l'impresa condivide con il territorio il medesimo elemento materiale o immateriale; il valore 2 indica che tale valore, oltre che condiviso, è anche centrale nell'impostazione strategica dell'impresa.

Sono due gli aspetti che appaiono evidenti dai risultati di sintesi presentati nella tabella 3. Primo: le imprese agroindustriali e agrituristiche tendono a condividere gli elementi materiali e immateriali offerti dal territorio in modo molto più marcato di quanto non avvenga per le imprese industriali, assicurando ad alcuni di essi (prodotti, cultura e paesaggio) un ruolo significativo nella propria impostazione strategica. Secondo: l'attribuzione di valore a ciascun elemento è diversa a seconda del gruppo di appartenenza dell'impresa. I soggetti agrituristiche o agroindustriali, in modo tutt'altro che sorprendente -fanno riferimento alla terna prodotti-cultura-paesaggio o, in misura minore, alla storia del territorio. I soggetti industriali, invece, riconoscono al più un certo valore alle abilità e specializzazioni del territorio, specie in quei casi -come Laika- in cui l'impresa fa riferimento in modo esteso ai circuiti di subfornitura locale.

In sintesi si può concludere, non sorprendentemente date anche le considerazioni sviluppate nel paragrafo 3.1, che le imprese industriali presentano un livello di radicamento sul territorio nettamente inferiore a quello proprio delle imprese agrituristiche e agroindustriali. Questa circostanza, che trova alcune eccezioni significative, è determinata dal concorso di due fattori: la relativa debolezza di un modello di sviluppo industriale endogeno che ha portato a una forte eterogeneità delle presenze sul territorio; la difficoltà delle imprese industriali di combinare quegli elementi materiali e immateriali tipici del territorio con i propri valori di impresa e incorporarli nelle strategie di creazione del valore.

- *Capitale umano*

Il livello di qualificazione del capitale umano attualmente impiegato nelle imprese intervistate è tra i più vari.

La manodopera agricola risulta essere difficilmente reperibile sul territorio, anche a livelli di qualificazione bassi; molto ampio è dunque l'impiego di forza lavoro immigrata proveniente da paesi in via di sviluppo, la quale si stabilisce sul territorio, talvolta presso le stesse aziende. Viceversa, la reperibilità di professionalità più qualificate legate al processo di vinificazione (come ad esempio gli enologi) presenta minori difficoltà. Da un lato le imprese possono infatti far riferimento a figure appositamente formate nelle Università regionali; dall'altro la solida



immagine del Chianti come territorio di produzione di vino di qualità attrae figure professionalizzate anche da altre regioni.

Considerazioni analoghe valgono per il settore turistico-ricettivo: comunemente a quanto accade nei maggiori centri turistici, una quota rilevante del servizio è offerta attraverso manodopera straniera; per il resto si fa riferimento al territorio o alla vicina area fiorentina.

Anche nei settori industriali le imprese segnalano, seppur in modo più debole e con alcune eccezioni, una certa difficoltà nel reperire manodopera sul territorio. Tale difficoltà sembra essere più evidente presso quelle imprese in cui il livello di qualificazione culturale e professionale è mediamente elevato (Alfa Laval; Bio Due); nelle altre il territorio offre sufficiente manodopera per la produzione, mentre le funzioni di natura immateriale e manageriale sono espletate o dalla famiglia proprietaria o da figure qualificate reperite su un più ampio mercato del lavoro al quale il Chianti contribuisce solo in parte.

Non tutte le imprese prevedono di crescere dimensionalmente in futuro. In ogni caso la scarsità di manodopera non è percepita come limite allo sviluppo, neppure nel settore agricolo che attinge in misura crescente a manodopera straniera non qualificata e portatrice, in alcuni casi, di aspettative professionali e di vita non convergenti non questo tipo di impiego.

In sintesi emerge dalle interviste una certa criticità nel reperire manodopera a bassa qualificazione nel settore agricolo e agroindustriale e, in una certa misura, in quello turistico. Nei settori industriali le imprese che esprimono una domanda di lavoro intellettualmente qualificato fanno riferimento a un mercato delle professionalità di scala sovralocale.

- *Il Chianti come insieme di vincoli e opportunità*

Si passa ora ad analizzare se e in quale misura il territorio del Chianti presenta alle imprese in esso insediate una serie di vincoli opportunità. Nell'intervista era richiesto agli imprenditori di indicare, per ciascuno degli elementi del contesto territoriale suggeriti dal questionario, se esso rappresentasse un punto di forza, di debolezza o neutro nell'ottica dell'impresa. Durante i colloqui è più volte emersa l'opportunità di ammettere gradazioni intermedie nella risposta attraverso le quali esprimere le valutazioni di vincolo o opportunità debole. Dopodiché si è proceduto, analogamente a quanto effettuato in precedenza, a trasporre su una scala numerica a cinque elementi le singole valutazioni. La scala è stata definita come segue: punto di debolezza/vincolo forte = -2; neutro-debolezza/vincolo debole = -1; neutro = 0; neutro-forza/opportunità debole = 1; punto di forza/opportunità forte = 2. Infine, si è calcolato il punteggio medio riportato da ciascuna variabile.

Prima di passare in rassegna lo scoring conseguito da ciascuna variabile si fa rilevare come vi sia, nei due macrosettori considerati, una tendenziale coincidenza di segno nelle valutazioni. Ciò sta a significare che, in linea di massima, le imprese dei due settori percepiscono gli stessi vincoli e le stesse opportunità, sebbene con intensità diversa.



Tabella 5  
VALUTAZIONE DEI VINCOLI E DELLE OPPORTUNITÀ OFFERTI DAL TERRITORIO ALLE IMPRESE LEADER

	Industriali	Agroind. e agritur.
Approvvigionamento idrico	-1,6	-1,7
Burocrazia	-1,6	-1,7
Reperibilità sul territorio della manodopera	-1,0	-1,3
Vincoli ambientali posti dalla governance del territorio	-1,2	-1,1
Offerta locale di servizi avanzati alle imprese	-0,8	-0,6
Incentivi e azione degli enti locali e regionali	-0,8	-0,3
Dotazione infrastrutture (industriali, di trasporto...)	-1,2	-0,3
Approvvigionamento energetico	-0,2	-0,6
Offerta locale di abilità e saper fare nelle lavorazioni	0,0	-0,3
Rapporto con gli istituti di istruzione e formazione	-0,4	0,0
Offerta locale di capacità progettuali	0,4	-
Vicinanza a fornitori / clienti	0,0	0,3
Immagine del territorio	0,8	0,7
Disponibilità alla collaborazione degli operatori locali	0,8	0,4
Appartenenza ad un'area di apprezzata tradizione qualitativa	0,8	0,9
Rapporti con le banche	1,2	0,9

Per le imprese leader del territorio i **vincoli più forti** sono rappresentati da:

- *difficoltà nell'approvvigionamento idrico*: nonostante l'allacciamento della rete locale al bacino di Bilancino, una parte del territorio sembra ancora soffrire di un approvvigionamento discontinuo. Le imprese agricole si sono tutte garantite l'accesso a fonti private attraverso pozzi e simili; per le imprese industriali il fabbisogno è più contenuto, tuttavia la non regolarità nell'accesso alla risorsa idrica è indicata come grave elemento di debolezza infrastrutturale;
- *burocrazia*: la lentezza delle procedure amministrative è percepita come forte elemento di debolezza, in quanto essa mal si combina con i tempi dell'impresa. Le Amministrazioni locali, cui si riferisce la valutazione, non rappresentano un'eccezione nel più ampio quadro nazionale, caratterizzato da una burocratizzazione relativamente elevata specie in rapporto ad altri paesi europei;
- *reperibilità della manodopera*: come già argomentato nel par. 3.3, la reperibilità sul territorio della manodopera rappresenta un vincolo in particolare per le imprese agrituristiche e agroindustriali;
- *vincoli ambientali posti dalla governance del territorio*: nonostante in molti condividano le ragioni dei vincoli posti, essi sono percepiti come eccessivamente penalizzanti rispetto alle attività di impresa. Per le imprese industriali tali vincoli comportano in genere una difficoltà nell'ampliare gli stabilimenti produttivi, se non al costo di faticose negoziazioni. Per le imprese agrituristiche e agroindustriali, più ambiguamente, essi limitano sì l'espansione e l'industrializzazione delle attività produttive, ma anche garantiscono il già citato raccordo tra valori paesaggistici e fattori competitivi di impresa.

Vi sono poi alcuni elementi percepiti dalle imprese leader, in particolare da quelle industriali, come **vincoli di media entità**. Tra questi si possono citare: l'offerta locale di servizi avanzati alle imprese, per i quali si fa in genere riferimento alla città di Firenze o ad altri grandi centri urbani nazionali; la scarsità di incentivi da parte degli enti locali e regionali, la dotazione infrastrutturale, in particolare viaria, considerata non ottimale rispetto alle esigenze di accessibilità delle aree industriali; una delle criticità, in particolare per alcune aree produttive, è rappresentata dalla mancanza di una toponomastica stradale chiara (nomi della viabilità e numeri civici).

Dalle interviste emergono poi elementi del contesto territoriale percepiti come **opportunità** più o meno forti, tra punti di luce e coni d'ombra:

- *immagine del territorio*: rappresenta un elemento positivo sia per le imprese industriali che per gli operatori agroindustriali e agrituristiche. Per i primi l'effetto positivo è indiretto, legato



all'essere localizzati in un'area riconoscibile alla quale si associa un'idea di qualità *sui generis*. Per i secondi, invece, il legame tra immagine del territorio e competitività di impresa è più diretto e stringente: è dunque in quest'ambito che si raccolgono maggiori timori circa il possibile deteriorarsi dell'immagine Chianti, a favore di altre aree del centro Italia dotate anch'esse di elevati valori paesaggistici;

- *appartenenza ad un'area di apprezzata tradizione qualitativa*: al di là del già citato effetto indiretto che interessa le imprese industriali, è per le imprese agroindustriali e agrituristiche che il territorio con le sue tradizioni produttive di qualità viene ad assumere un ruolo determinante. La valutazione è nel complesso positiva. Tra i produttori di vino si segnala talvolta, quale elemento di debolezza, la circostanza che il Chianti, nonostante i continui progressi, non è ancora equiparabile -nella realtà come nella percezione dei consumatori- alle aree europee di produzione vitivinicola storicamente considerate eccellenti (Bordeaux, Borgogna, ecc.);
- *disponibilità alla collaborazione degli operatori locali*: le imprese, in particolare quelle industriali, si dichiarano in genere soddisfatte dei rapporti che intrattengono con altri operatori economici del territorio. Va tuttavia segnalato che tali rapporti non sembrano assumere centralità ai fini dello svolgimento dell'attività dell'impresa, con la sola eccezione dei casi -a dire il vero rari- in cui l'impresa faccia riferimento a circuiti locali di subfornitura;
- *rapporti con le banche*: molto positivi i rapporti con le banche, in particolare con quelle più attive sul territorio. Alcune tra le imprese agrituristiche, tuttavia, si percepiscono destinatarie, seppur nell'ambito di un rapporto positivo, di un trattamento leggermente meno favorevole di quello riservato alle imprese industriali.

#### 4.

#### CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il territorio analizzato presenta una marcata diversificazione sul piano delle attività produttive. A fianco dei più tradizionali settori agricolo e agroindustriale, il territorio è riuscito ad attrarre -in misura minore ha generato- iniziative imprenditoriali industriali di successo oggi assunte al rango di imprese leader. I principali fattori di attrazione di imprenditorialità sembrano essere stati, nei settori industriali, i costi di insediamento relativamente contenuti; nel settore agricolo-ricettivo l'immagine dell'area, il suo stile di vita, le potenzialità espresse in anni recenti da settori emergenti quali agriturismo e l'industria alimentare di qualità.

Le imprese leader considerate, solo in parte per effetto della propria vicenda insediativa, mostrano differenti livelli di radicamento a seconda dell'appartenenza settoriale.

Da un lato, le imprese agricole, agroalimentari e agrituristiche presentano un radicamento medio-elevato, imputabile al concorso di due circostanze: il riferimento alle tradizioni e ai circuiti produttivi del territorio; la più agevole incorporabilità nei propri processi strategici e produttivi di una serie di elementi anche immateriali offerti dal territorio e dalla sua immagine.

Dall'altro, per le imprese industriali, l'inserimento nei circuiti produttivi locali è più raro, il raccordo agli elementi immateriali espressi dal territorio più difficile; i processi innovativi si svolgono largamente all'interno dell'impresa, avvalendosi di rado del contributo di altri attori del territorio. Per l'insieme di queste circostanze, si può concludere, le imprese industriali presentano un livello di radicamento medio-basso, in diversi casi definibile come mero incoraggiamento.

Tra gli elementi offerti dal territorio percepiti dalle imprese leader come ostacoli alla competitività i più rilevanti sono: a) la discontinuità dell'approvvigionamento idrico, che



persiste nonostante l'allacciamento della rete locale al bacino di Bilancino; b) la burocrazia, rispetto alla quale gli enti locali interessati sono percepiti in linea con il non roseo dato nazionale; c) la difficile reperibilità della manodopera a bassa qualificazione nel settore agricolo e agroindustriale e, in una certa misura, in quello turistico; d) i vincoli ambientali posti dalla governance del territorio, dei quali in genere si condividono le ragioni generali ma si ritengono essere troppo penalizzanti rispetto alle attività di impresa. In misura minore, seppur rilevante, impatta la dotazione infrastrutturale, considerata non ottimale rispetto alle esigenze di accessibilità delle aree industriali.

Allo stesso tempo, nell'ottica delle imprese leader, il territorio offre una serie di opportunità, alcune delle quali meritano di essere potenziate. Tra queste ultime si possono ricordare: a) la buona immagine del territorio, che tuttavia necessita di un continuo rinforzo, possibilmente attraverso strategie a livello di area; b) le tradizioni produttive di qualità, da sostenere e rinforzare soprattutto nel comparto agroalimentare.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BACCI L. (a cura di) (2004), *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, Franco Angeli, Milano
- BELLANDI M. (2001), "Local Development and Embedded Large Firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, 3, pp. 189-210
- CORPATAUX J., CREVOISIER O. (2007), "Economic Theories and Spatial Transformations: Clarifying the Space-time Premises and Outcomes of Economic Theories", *Journal of Economic Geography*, 3, pp. 285-309
- JOHANNISSON B., RAMÍREZ-PASILLAS M., KARLSSON G. (2002), "The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation", *Entrepreneurship and Regional Development*, 4, pp. 297-315
- VARALDO R., FERRUCCI L. (a cura di) (1997), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano
- VELTZ P. (2002), *Des lieux et des liens: politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues
- YIN K.R. (1993), *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, Newbury Park (Ca.)
- ZAGNOLI P. (2001), "La media impresa «distrettuale» fra tradizione e innovazione", in Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F. (a cura di), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Rosenberg&Sellier, Torino, pp. 261-284



APPENDICE  
IL PROFILO DELLE IMPRESE INTERVISTATE







AZIENDA	COMUNE	SOGGETTO INTERVISTATO	BREVE DESCRIZIONE
Alfa Laval	Loc. Sambuca - Tavarnelle V.P.	L. Baccioni	La multinazionale di origine svedese Alfa Laval nasce nel 1885 per la costruzione della centrifuga da impiegare nella lavorazione del latte. All'inizio del Novecento viene fondata a Monza Alfa Laval Italia, i cui tecnici, nel corso degli anni Venti, adattano la tecnologia base alla lavorazione dell'olio. La sede toscana nasce come spin off dalla casa madre: nei primi anni Ottanta il responsabile R&S per il settore vino e olio si trasferisce per ragioni personali a Firenze, dove fonda una propria impresa, Agrivision, che diviene agente Alfa Laval in Toscana. Un decennio dopo, Agrivision viene acquisita da Alfa Laval, la quale trasferisce progressivamente nella nuova succursale toscana la responsabilità per l'intero business olio di oliva in Italia e nel mondo.
Biodue	Loc. Sambuca - Tavarnelle V.P.	V. Benedetti	Fondata nel 1986 da Sion Fulvio Benedetti dopo una lunga esperienza nel settore farmaceutico, Biodue nasce come struttura incentrata sul marchio Pharcos, affermatosi poi come leader nel campo della prescrizione dermatologica. Attualmente l'azienda è al centro di un piccolo gruppo di imprese complementari, che lavorano sia per il marchio Pharcos, distribuito a livello nazionale e internazionale, che per conto di terzi nel settore degli integratori alimentari e cosmetici. Nel 2000 Biodue ha assunto la qualifica di industria farmaceutica con lo scopo di rafforzare sempre più la sua immagine di azienda di riferimento per la dermatologia.
Castello di Fonterutoli - Marchesi Mazzei	Castellina in Chianti	F. Mazzei	Di proprietà, dal 1435, dei Marchesi Mazzei la tenuta si è sviluppata in senso aziendale a partire dagli anni Venti del Novecento. Con le generazioni più recenti Fonterutoli si è ulteriormente managerializzata, accrescendo le produzioni sotto i profili qualitativo e quantitativo: oggi, con una superficie complessiva di 470 ettari, di cui 79 di vigneti specializzati, può essere considerata tra le più importanti aziende del Chianti Classico, costantemente proiettata alla ricerca di nuove frontiere qualitative. A fianco del vino, distribuito a livello internazionale, l'azienda produce anche olio, grappa e lavanda. Nel borgo di Fonterutoli si raggruppano gli appartamenti adibiti ad agriturismo.
Effeti Industrie	Loc. Sambuca - Tavarnelle V.P.	L. Bianchi	Nata a Scandicci negli anni Sessanta come Falegnameria Toscana, l'impresa produce inizialmente mobili in lamiera, poi mobili componibili in laminato. Nel 1966 nasce, in collaborazione con il designer Giancarlo Vegni, la linea di cucine <i>Misura</i> , che proietta l'azienda sullo scenario nazionale, inducendola a focalizzarsi progressivamente sulla produzione di cucine componibili di fascia elevata e ad affermare il proprio marchio. Oggi Effeti produce nove diverse linee di cucine, distribuite attraverso concessionari in Italia (65% del fatturato) e all'estero.
Fattoria di Corzano e Paterno	San Casciano V.P.	A. Goldschmidt	Nasce nel 1972 con l'acquisto della fattoria di Corzano da parte dell'architetto svizzero Wendelin Gelpke, che desidera realizzare nel Chianti un progetto di vita per sé e per la sua famiglia. Tre anni dopo Gelpke acquista anche l'attigua fattoria di Paterno, dal 1976 riunita a Corzano. Fin dai primi anni l'azienda associa la produzione di formaggi a quella di vino e olio. Dal 1986 inizia a operare un vero e proprio caseificio all'interno della fattoria. Ognuna di queste attività ha ricevuto riconoscimenti sia nazionali che internazionali. A partire dai primi anni Novanta l'azienda dedica all'agriturismo una parte degli immobili appartenenti alla tenuta.
Fattoria La Loggia	Loc. Montefiridolfi - San Casciano V.P.	G. Baruffaldi	La Fattoria è costituita da un borgo di antiche case coloniche risalente al 1427 appartenuto in epoca rinascimentale prima ai Buondelmonti e poi ai Medici. Da trent'anni la fattoria appartiene ai signori Baruffaldi, milanesi trasferitisi nel Chianti per scelta di vita. Oggi l'azienda combina l'attività agrituristica (65% del fatturato) con quella agricola. L'attività ricettiva ha ottenuto le cinque spighe, che contrassegnano i massimi livelli di ospitalità e comfort. La produzione di vino è commercializzata in loco e all'estero.



AZIENDA	COMUNE	SOGGETTO INTERVISTATO	BREVE DESCRIZIONE
La Signoria di Firenze	Loc. Ponterotto – San Casciano V.P.	F. Cappelletti	La Signoria di Firenze nasce sul finire degli anni Trenta dall'iniziativa di Piero Cappelletti, che fonda un piccolo laboratorio artigiano di biancheria per la casa ricamata a mano. È a partire dagli anni Ottanta, con il ricambio generazionale ai vertici, che l'impresa viene ad assumere, in modo graduale, un assetto di tipo industriale. Il nuovo management ripensa e riqualifica il prodotto, promuove il marchio tra quelli di fascia elevata, proietta l'azienda sui mercati internazionali, dove oggi realizza circa il 70% del fatturato. Gli Stati Uniti rappresentano il principale mercato di sbocco, presidiato, tra l'altro, attraverso la sussidiaria di Miami e il prestigioso showroom di New York.
La Spinosa Azienda Agricola	Barberino V.E.	S. Tinacci	La Spinosa è nata nel 1982, per l'iniziativa di un gruppo di persone provenienti da alcune grandi città italiane che decidono di realizzare nel Chianti il proprio progetto di vita. Oggi la Spinosa offre prodotti e servizi di alta qualità. L'attività agricola e la produzione di vino, olio e cereali avviene secondo i metodi e le tecniche dell'agricoltura biologica. L'attività turistica (cinque spighe), inaugurata nel 1988, si svolge in alcune dimore storiche, comprese entro il parco agro-ambientale "Valle di Scheto", creato dall'azienda. La Spinosa sta attualmente investendo nel fotovoltaico.
Laika Caravans	Loc. Sambuca - Tavarnelle V.P.	L. Sanpaulesi De Falena	Laika nasce nel 1964, per opera di Giovanbattista Moscardini, quasi per caso, da un cacciatore che si fece costruire una piccola roulotte in vetroresina che poteva essere trasportata anche da una Fiat 500. Nel 1977 viene messo in produzione, per la prima volta, un veicolo a motore (camper): l'azienda si afferma ben presto come uno dei leader italiani nella fascia alta del mercato. A partire dal 2000, Laika è entrata a far parte del gruppo tedesco Hymer, tra i leader internazionali nel settore del caravanning.
Marchesi Antinori	Firenze/ Bargino (S.Casciano V.P.)	R. Cotarella	Da secoli nel Chianti, gli Antinori fondano nel 1898 una vera e propria azienda vitivinicola, oggi tra le prime in Italia per qualità delle produzioni e per fatturato. Sebbene l'impresa sia cresciuta anche in altre aree regionali e nazionali, essa mantiene un forte radicamento nel Chianti fiorentino dove sono localizzati la principale sede operativa, 300 ettari di coltivazioni da cui deriva circa il 25% del fatturato complessivo. A fianco del vino, distribuito a livello internazionale, l'azienda produce anche olio e grappa.
Salvadonica Borgo Agriturismo del Chianti	Mercatale V.P.	B. Baccetti	Nel 1981 la famiglia Baccetti, già proprietaria di un'azienda agricola nelle immediate vicinanze di Firenze, acquista il piccolo borgo con finalità di investimento immobiliare. Solo dopo alcuni anni il borgo viene completamente ristrutturato e nel 1990 ha inizio l'attività agrituristica. Oggi Salvadonica è un resort elegante destinato a una clientela internazionale; la produzione di vino (Chianti Classico) e di olio è effettuata e distribuita in loco, a rinforzo dell'immagine che l'azienda intende comunicare all'esterno.
Villa Mangiacane	San Casciano V.P.	P. Barzagli	Nel 2001 un investitore internazionale acquista la storica Villa Mangiacane, risalente al XVI secolo, riconvertendola in raffinato hotel di lusso destinato a una clientela internazionale. L'hotel è una delle perle italiane dello <i>Stein Hotels and Resorts</i> , gruppo alberghiero leader europeo nel segmento degli small luxury lifestyle hotels. Nella tenuta si producono anche vino e olio.