

Questa pubblicazione è stata interamente realizzata con fondi assegnati ad ECIPAR E.R. dalla Regione Emilia Romagna, dall'Unione Europea, dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, attraverso il Fondo Sociale Europeo nell'ambito del progetto *D.E.S.K. - District and local system Enhancement through Sharing Knowledge* n. 785/03 - Ob. 3 Asse D.1, approvato con delibera n. 1168/03 del 23 giugno 2003.

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere; il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto sulla filiera della *nautica* (area di Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini).

Questo libro - pur nella sua autoconclusività - non è un lavoro isolato, ma uno dei nove volumi che illustrano i risultati del lavoro di ricerca realizzato su altrettanti tra sistemi locali e filiere produttive della Regione Emilia Romagna.



CNA Provinciali di Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini

ECIPAR
FORMAZIONE E SERVIZI INNOVATIVI



F. PASINI
(a cura di)

I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA - La Nautica



FrancoAngeli



Unione europea
Fondo sociale europeo

Regione Emilia Romagna



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Ufficio Centrale per l'Orientamento e
la Formazione Professionale dei Lavoratori

I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

La Nautica

**a cura di
Federica Pasini**



CNA • NAUTICA • SERVIZI



CNA INNOVAZIONE



GAIN club



Benchmarking
for success

Piccola impresa & sviluppo

Progetto FSE 2003 OB.3 rif. P.A. 785 "D.E.S.K. - District and local system Enhancement through Sharing Knowledge" approvato con delibera 1168/03 del 23 giugno 2003.

**I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI
NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA**

La Nautica

**a cura di
Federica Pasini**

Questa pubblicazione è stata interamente realizzata con fondi assegnati ad ECIPAR E.R. dalla Regione Emilia Romagna, dall'Unione Europea, dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, attraverso il Fondo Sociale Europeo nell'ambito del progetto *D.E.S.K. - District and local system Enhancement through Sharing Knowledge* n. 785/03 - Ob. 3 Asse D.1, approvato con delibera n. 1168/03 del 23 giugno 2003.

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere; il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto sulla filiera della *nautica* (area di Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini).

Il volume è stato curato da Federica Pasini. Benché l'impostazione dell'opera e i suoi contenuti siano il frutto congiunto di autori vari, che condividono anche la piena responsabilità di tutto quanto scritto nel testo, è possibile identificare i diversi contributi. In particolare Andrea Lipparini è autore dei capitoli e paragrafi 1, 2.1, 2.2.1, 2.3.5, 5.1, 5.5 e l'allegato; Luciano Pilotti, Andrea Ganzaroli, Gianluca Fiscato sono autori dei capitoli e paragrafi 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 3, 5.2, 5.3, 5.4; Roberto Centazzo è autore dell'introduzione e ha curato la stesura del capitolo conclusivo che è il frutto di contributi degli autori precedentemente nominati; Lalla Golfarelli è autrice dei capitoli e paragrafi 2.2.2 e 4.2, Carlo Pignatari è autore del paragrafo 5.2 e ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 2.3.2 (a); Federica Pasini ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 2.1 e alla realizzazione del paragrafo 6; Nicoletta Corbelli ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 2.2.2.

INDICE

RINGRAZIAMENTI	7
3. IL POSIZIONAMENTO DELLA FILIERA TRA CONOSCENZA E RELAZIONE	10
3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di <i>policies</i>	10
4. LA SPERIMENTAZIONE: LA FILIERA DELLA NAUTICA	14
4.1. Le evidenze del contesto	14
4.1.1. Andamento della nautica a livello nazionale per comparto	15
a. Il comparto da diporto	15
b. Il comparto accessori	15
c. Il comparto dei motori	16
4.1.2. Quadro territoriale	16
4.1.3. La filiera nautica “romagnola”	18
4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i>	19
4.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	23
4.2.2. L’istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	25
5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE	26
5.1. Il campione delle aziende indagato nella filiera della <i>nautica</i>	26
5.2. La dinamica aziendale	29
5.2.1. L’azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	29
5.2.2. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	30
5.2.3. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	33
5.2.4. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	38

5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	39
5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	43
5.4.1. Il rapporto tra il locale e il globale: dinamiche in atto	44
5.4.2. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità	49
5.4.3. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	51
5.5. La dinamica delle conoscenze	54
5.5.1. La ricognizione sulle competenze	54
5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio	60
6. DALLA RICERCA ALL'AZIONE	68
6.1. Partire dal territorio	68
6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo	69
6.3. Politiche territoriali a supporto della <i>nautica</i>	72
6.3.1. Riqualificazione del dialogo impresa-territorio al fine di rafforzare l'identità di sistema	73
6.3.2. Ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del sistema al fine di favorire un riposizionamento verso l'alto	74
6.3.3. Internazionalizzazione del sistema	75

RINGRAZIAMENTI

Questo libro riporta i risultati del lavoro di ricerca svolto all'interno del progetto D.E.S.K. sulla filiera della *nautica* nell'area di Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini. Esso però, pur nella sua autoconclusività, non è un lavoro isolato, ma uno dei nove volumi che illustrano i risultati del lavoro di ricerca realizzato su altrettanti tra sistemi locali e filiere produttive della nostra regione.

Tali volumi, dal taglio più specifico, saranno seguiti a breve da una decima pubblicazione che cercherà di trarre conclusioni più ampie e di maggior valore generale dall'insieme del lavoro di ricerca e dalla comparazione tra i nove sistemi analizzati. Si tratta di una applicazione di *benchmarking* a più livelli: all'interno delle singole imprese, tra le imprese nei singoli sistemi locali e, infine, tra i sistemi locali stessi.

Si è sviluppato così un progetto complesso e articolato che in due anni ha coinvolto un numero considerevole di persone senza le quali non avremmo ottenuto i risultati di cui il presente volume tenta di dare conto. In effetti, è molto importante notare che progetti di questa natura non possono che scaturire da un notevole impegno collettivo.

Penso che innanzitutto un ringraziamento debba andare a coloro che per la filiera della nautica hanno promosso, incoraggiato e sostenuto la realizzazione del progetto. Vorrei quindi sottolineare il ruolo del collega Maurizio Garavini, della CNA di Forlì-Cesena che da anni si adopera per lo sviluppo del sistema produttivo locale e, in particolare, del sistema della nautica, per favorire, con questo fine, un maggiore coordinamento tra pubbliche amministrazioni, forze sociali, imprese e centri di competenza.

A livello locale un sentito ringraziamento va ai funzionari di CNA Ferrara, CNA Forlì-Cesena, CNA Ravenna e CNA Rimini che hanno voluto e sostenuto politicamente iniziative che servissero ad indicare prospettive concrete di sviluppo della filiera della *nautica*. Vorrei inoltre sottolineare l'impegno dei collaboratori di ECIPAR Ferrara; ECIPAR Forlì-Cesena,

ECIPAR Ravenna e ECIPAR Rimini che hanno tenuto, con capacità ed efficacia la relazione con le imprese, hanno raccolto i dati aziendali e hanno riconsegnato i report aziendali discutendoli con gli imprenditori. Tutti loro hanno partecipato direttamente agli incontri di lavoro di D.E.S.K. In particolare un ringraziamento a: Franco Ascanelli (CNA Ferrara); Matteo Carion, Anna Magri, Debora Tamascelli (ECIPAR Ferrara); Barbara Casadei, Roberta Ricci (ECIPAR Forlì-Cesena); Alessandro Battaglia (CNA Ravenna); Daniela Toschi, Monia Morandi, M.Silvia Pazzi (ECIPAR Ravenna); Ivano Panigalli (CNA Rimini); Lorenza Rossini, Nicoletta Coccia, Cristina Fabbri (ECIPAR Rimini).

Un altro grazie va alle imprese (circa settanta) che hanno partecipato al lavoro di ricerca. Esse ci hanno aperto le proprie porte, ci hanno dedicato il loro tempo ed impegno per permetterci di analizzare le loro configurazioni organizzative, le prassi realizzate ed i risultati che ne sono scaturiti; tra queste, inoltre, un ringraziamento ulteriore è d'obbligo per le aziende CCLG e Ferretti Group che, nelle persone di Enzo Cortesi e Andrea Frabetti, hanno reso possibile la realizzazione del caso di studio relativo alla filiera oggetto di ricerca. La disponibilità e l'impegno di Barbara Casadei hanno contribuito alla buona riuscita delle attività.

Il progetto si è avvalso del sostegno, non solo finanziario, dell'Assessorato alla Formazione della Regione Emilia Romagna che ringraziamo sinceramente.

Gabriele Morelli, responsabile della Direzione Economica e Sindacale della CNA Regionale dell'Emilia Romagna, ha diretto ECIPAR sino a poco tempo addietro; questo progetto nasce anche dalle sue ispirazioni, dalla sua visione strategica e dal suo incoraggiamento. Nella sua nuova veste ha contribuito al progetto a vari livelli nella gestione delle relazioni con la Regione, con gli interlocutori locali, con le CNA Provinciali e con gli esperti universitari. Un ringraziamento per il suo contributo e il suo insegnamento.

D.E.S.K. ha usufruito di apporti accademici importanti da parte del Prof. Andrea Lipparini, dell'Università degli Studi di Bologna, che ha partecipato con ECIPAR a definire i presupposti e l'impianto del lavoro di ricerca, ha lavorato sull'interpretazione dei risultati e sulla stesura dei rapporti finali, con particolare attenzione alla relazione tra sistemi di imprese e gestione della conoscenza; del Prof. Luciano Pilotti e dei ricercatori Andrea Ganzaroli e Gianluca Fiscato, dell'Università Statale di Milano, che hanno costruito molte delle ipotesi interpretative e delle loro rappresentazioni, partecipando anche alla stesura dei rapporti finali, in particolare per quanto attiene all'analisi delle imprese e delle reti locali di relazioni. Tutti hanno fornito importanti contributi al capitolo conclusivo che, dovendo rappresentare la sintesi ultima

del lavoro e delle proposte da esso scaturite, non poteva che essere un prodotto collettivo in cui le parti di ognuno sono state integrate con quelle degli altri.

Il progetto, infine, ha coinvolto numerosi collaboratori di ECIPAR in tutte le fasi del lavoro. Innanzitutto voglio ringraziare Federica Pasini che di D.E.S.K. è stata la project leader, oltre a rappresentarne l'anima; ha saputo gestire un impegno come questo (si potrebbe dire nove progetti in un unico contenitore) con grande organizzazione e con una gestione eccellente dei contenuti e del suo complesso sistema di relazioni, motivando e coinvolgendo tutti coloro che hanno collaborato nel progetto.

Voglio, inoltre, citare Lalla Golfarelli per la preparazione, realizzazione e analisi dei risultati dei *focus group* cui la solida esperienza e l'indiscutibile autorevolezza hanno consentito una brillante gestione, anche in contesti difficili; Chiara Albanello e Carlo Pignatari per aver contribuito alla predisposizione degli strumenti di indagine e per aver monitorato parte delle attività; Daniela Bivona per le analisi statistiche; tutti loro, assieme ad Francesca Ambrogi, Elena Burzacchi, Annalisa Cappellaro, Marcella Contini, Nicoletta Corbelli, Lilliana Lopilato, Simone Palazzi Rossi, Elisa Protti, Stefano Torreggiani, Sonia Ugolini, hanno contribuito alle visite nelle imprese, alla stesura dei report, alla revisione delle analisi di sfondo (curate da Cristiano Furore dell'Università Cattolica di Milano, con il contributo di ECONSTAT srl per l'elaborazione dei dati) e, in generale, allo sviluppo del progetto.

È per me motivo di orgoglio lavorare con persone simili.

Una menzione particolare a Federica Pasini che ha curato la redazione di questo volume.

Un ringraziamento a Costanza Fabbri che ha curato l'*editing* di tutti i volumi.

Roberto Centazzo
Responsabile Ricerca & Sviluppo
di Ecipar Emilia Romagna

3. IL POSIZIONAMENTO DELLA FILIERA TRA CONOSCENZA E RELAZIONE

3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di *policies*

Con questo capitolo, si è ritenuto opportuno offrire al lettore una mappatura dei SPL di D.E.S.K. che permettesse di cogliere in maniera sintetica e rapida il posizionamento del sistema, rispetto a quelle che sono le tematiche cardine del progetto, ovvero: l'individuazione di *policies*, investimenti e interventi atti a costruire un sistema produttivo capace di operare da protagonista all'interno di reti lunghe e aperte e di attivare processi di condivisione, ricombinazione e creazione della conoscenza.

Da queste ipotesi, nasce la matrice che studia gli accoppiamenti strutturali prevalenti tra le modalità di relazione e le modalità di generazione della conoscenza (*Fig. 3.1*) e che permette di cogliere, oltre ai punti di forza e di debolezza, anche le possibili priorità di intervento per la creazione di una rete aperta di *knowledge* e *learning*. Tale matrice è costituita dai seguenti indicatori¹ che costituiscono gli assi:

- *Intensità ed Estensività Relazionale;*
- *Modalità di Creazione e Condivisione della Conoscenza.*

L'indice di *Intensità ed Estensività Relazionale* si ricava dalla media quadratica tra l'indice di *Autonomia Relazionale* e l'indice di *Intensità Relazionale* e offre una misura della capacità delle imprese di operare, sia dal punto di vista relazionale, sia da quello organizzativo, all'interno di reti

¹ Indici realizzati da L. Pilotti, A. Ganzaroli e G. Fiscato, su domande (incluse nel questionario di rilevazione) di A. Lipparini.

lunghe e aperte ad elevato valore aggiunto. Muovendosi da sinistra a destra lungo quest'asse, le imprese del SPL:

- smettono progressivamente di operare come *sistema dipendente* con poche capacità autonome e bassi livelli di condivisione della *leadership* e assumono forme organizzative/relazionali caratterizzate da relazioni paritarie e autonome tipiche del *sistema ecologico*;
- abbandonano le caratteristiche di *impresa atomo* con scarse capacità di relazione se non attraverso canali corti, chiusi e informali e tendono a diventare *imprese sistemiche/reticolari* con elevate competenze di interazione all'interno di *network* estesi;
- passano dall'operare attraverso processi unidirezionali di scambio di capacità ad attivare processi di *networking* delle competenze e conoscenze ad alto valore aggiunto.

L'indice della *Modalità di Creazione e Condivisione della Conoscenza* si ricava dalla media quadratica tra l'indice delle *Attività Svolte* e l'indice delle *Competenze Possedute*² e offre una stima della capacità delle imprese di attivare processi di condivisione delle conoscenze.

Muovendosi dal basso verso l'alto lungo l'asse delle *y*, le imprese approdano a livelli superiori di condivisione delle conoscenze, passando da forme di apprendimento poco sofisticate (*by doing* e *by using*) a quelle per interazione.

Un sistema locale si definisce in una posizione virtuosa di equilibrio cognitivo ed ecologico se si posiziona nell'ultimo quadrante a destra su livelli medio di condivisione e creazione della conoscenza, ovvero se è capace di organizzarsi come un'ecologia e attivare forme di apprendimento più evolute (*learning by depending* e *by cooperating*) e prossime al *learning by interacting*³.

Gli assi non si differenziano solo in termini di significato, ma anche in termini di *policies* da attivare. Posizioni di debolezza rispetto l'ascissa denunciano una necessità di intervento sul ruolo all'interno del SPL degli organi di governo locale e dei meta-organizzatori chiamati ad assumere un ruolo maggiore e a porsi come integratori del sistema, promuovendo una riqualificazione delle relazioni e delle organizzazioni in senso ecologico e sistemico in modo da favorire un'auto-attivazione dei processi di sviluppo co-guidati. Posizioni di debolezza lungo l'ordinata evidenziano una necessità di

² *Ibidem*.

³ Forme di apprendimento basate sull'interazione e la cooperazione.

investimento prevalente sull'impresa, affinché questa si doti delle competenze necessarie per operare nell'economia della conoscenza e partecipi attivamente alla base cognitiva del sistema.

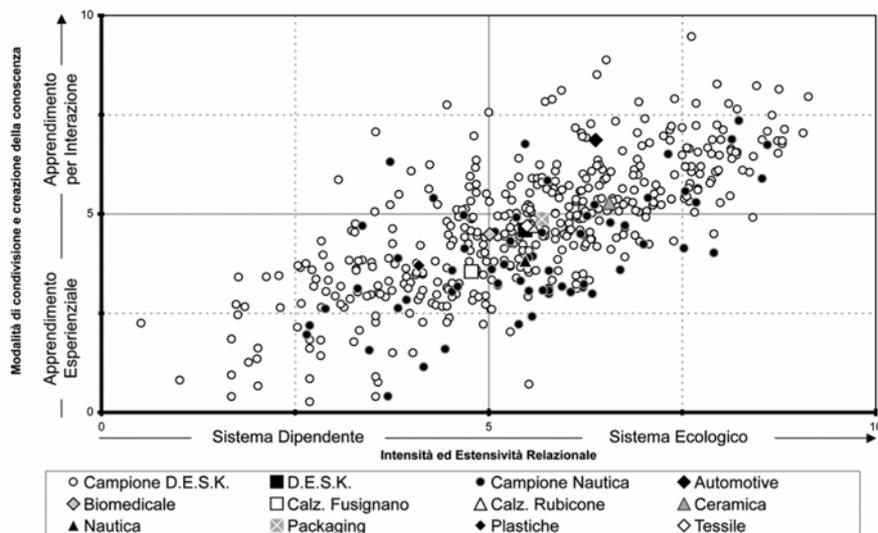


Fig. 3.1 – Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nei SPL

Dall'analisi della precedente figura (Fig. 3.1) si rileva che la filiera della nautica:

- si posiziona su un livello di intensità ed estensività relazionale prossimo alla media del campione D.E.S.K., ma ancora lontano dall'assumere caratteristiche ecologiche, ad evidenza di una struttura organizzativa/relazionale ancora limitata nelle capacità di creare spazi di co-progettazione e di co-sviluppo;
- si posiziona al di sotto della media in termini di modalità di condivisione e creazione della conoscenza, ad evidenza della tendenza ad attivare processi di apprendimento per esperienza, piuttosto che processi di apprendimento evoluti e prossimi al *learning by interacting*.

Questa situazione, unitamente alla lettura del posizionamento della nuvola di punti, evidenzia la necessità di un intervento:

- prioritario e diffuso sulle imprese, al fine di implementare un processo di allargamento della base cognitiva e aumentare le possibilità di

creazione e diffusione di percorsi, intra-territoriali ed extra-territoriali, di co-evoluzione innovativa e creativa;

- forte di riqualificazione del ruolo svolto dagli organi di governo locale e dai meta-organizzatori, al fine di evolvere le modalità di apprendimento e favorire un allargamento della base di *leadership*, accelerando così lo spostamento, solo marginalmente già in atto, dell'intero sistema su superiori livelli di intensità ed estensività relazionale.

4. LA SPERIMENTAZIONE: LA FILIERA DELLA NAUTICA

4.1. Le evidenze del contesto¹

Il settore della *nautica* rappresenta a livello nazionale il 2,3% del PIL e l'1,5% dell'occupazione. Negli ultimi 4 anni, ha registrato un incremento della produzione del 143%, rispetto all'aumento della produzione mondiale, nello stesso periodo, del 78%. La nautica italiana in Europa è divenuta prima per fatturato, e terza, dopo Francia e Germania, per produzione. La maggioranza delle aziende italiane del settore è rappresentata da PMI ed imprese artigiane (75% delle aziende nella classe 1-15 addetti). Le aziende più grandi sono presenti in numero limitato, anche se si tratta di aziende *leaders* a livello internazionale.

La *classificazione delle attività economiche ATECO 2002* individua per la filiera della *nautica* le seguenti lavorazioni/attività, raggruppate in 3 comparti:

- *nautica da diporto*: costruzione, riparazione, manutenzione; costruzione porticcioli; intermediari commercio; ingrosso; noleggio con equipaggio (navigazione marittima e interna); corsi per patente; controllo qualità e certificazione;
- *accessori*: fabbricazione di eliche; fabbricazione di strumenti di navigazione; dettaglio;
- *motori*: fabbricazione parti e accessori.

¹ Sintesi realizzata da Nicoletta Corbelli (*ECIPAR E.R.*), tratta dall'analisi di sfondo effettuata per il progetto FSE 2002 Rif.877/Rer Ob.3 C1, aggiornata con i dati 2003 forniti da UCINA (*La nautica in cifra* Ed. UCINA, 2004).

4.1.1. Andamento della nautica a livello nazionale per comparto

a. Il comparto da diporto

La produzione nazionale di unità da diporto cresce nel 2003 di quasi 6 punti percentuali rispetto al 2002, mantenendo l'andamento positivo dell'anno precedente che ha visto un aumento maggiore, pari a +12,5%; il mercato nazionale si sviluppa notevolmente rispetto all'anno precedente, con un aumento del 45,1%, frutto dell'applicazione piena delle agevolazioni del così detto leasing italiano. Ciò nonostante, i cantieri continuano ad essere maggiormente orientati verso l'estero: praticamente il 70% della produzione nazionale da diporto. I dati relativi al 2003 evidenziano una impennata della crescita del fatturato interno, rispetto a quella dell'anno precedente: + 59,8% nel 2003, contro un +8,5% nel 2002. Si interrompe, di conseguenza, la corsa della crescita delle esportazioni, che si porta a un -7,4% nel 2003, confermando il rallentamento dell'accelerazione degli ultimi anni. Nonostante la diminuzione del valore dell'export e l'aumento delle importazioni a un tasso di crescita del +26,6% nel 2003, rispetto al +13,5% nel 2002, la bilancia dei pagamenti continua ad essere attiva pur con una diminuzione del surplus del -15,62%, rispetto a quello del 2002.

b. Il comparto accessori

Nel 2003 la produzione nazionale, il cui 68% è destinato al mercato interno, aumenta del 11,8% rispetto all'anno precedente, manifestando quindi un tasso di crescita più vivace rispetto a quello del 2002 (+6,2). Nel 2003, il fatturato interno e le esportazioni del comparto presentano una crescita rispetto all'anno precedente con tassi più elevati: per il fatturato interno, un + 13,5% nel 2003, contro il +6,1% del 2002; per le esportazioni, un +8,1% nel 2003, rispetto al +6,5% del 2002. Il tasso di crescita delle importazioni è dunque meno sostenuto di quello delle esportazioni, invertendo una tendenza evidenziatasi negli anni precedenti: l'import è infatti cresciuto solo del 3,1%. La bilancia dei pagamenti del comparto si mantiene tuttavia ampiamente favorevole all'export, con un saldo positivo di circa 54 milioni di euro.

c. Il comparto dei motori

Nel 2003, tale settore interrompe la crescita in tutti i parametri economici e replica la flessione di alcuni valori riscontrata nel 1999. La produzione nazionale vede una contrazione del 3,5%, segnando quindi un arresto rispetto alla discreta crescita degli anni precedenti (+22,2% nel 2001 e +10,1% nel 2002). Il fatturato interno diminuisce del 13,6% (contro un aumento del 19,7% del 2002). Per contro, accelera rispetto all'anno precedente la crescita delle esportazioni, che ha registrato un aumento percentuale di quasi 6 punti. Il comparto dei motori è l'unico del panorama della nautica italiana che vede il prevalere delle importazioni sulle esportazioni con una bilancia dei pagamenti sfavorevole, nel 2003, per 127 milioni di euro; le importazioni sono invece aumentate nel 2003 del 10% (valore meno brillante del +14,3% registrato nel 2002). Bisogna, tuttavia, tenere presente che la maggior parte di motori importati viene poi esportata con le imbarcazioni su cui vengono installati.

4.1.2. Quadro territoriale

Secondo i dati forniti da UCINA (Unione Nazionale Cantieri e Industrie Nautiche ed Affini) è possibile tracciare un quadro di massima, in merito alla distribuzione sul territorio delle aziende e degli addetti che operano nel settore della nautica rispetto ai suddetti comparti (produzione/importazione di unità da diporto, accessori e motori marini).

Come si nota dalla *Fig. 4.1*, dal punto di vista della distribuzione geografica, la *Lombardia* è al primo posto sia per numero di aziende che per numero di addetti; seguono *Liguria* e *Toscana*.

L'*Emilia Romagna* è complessivamente quinta per aziende nel territorio, ma seconda per numero di occupati: in tale regione sono dunque presenti aziende con una connotazione industriale.

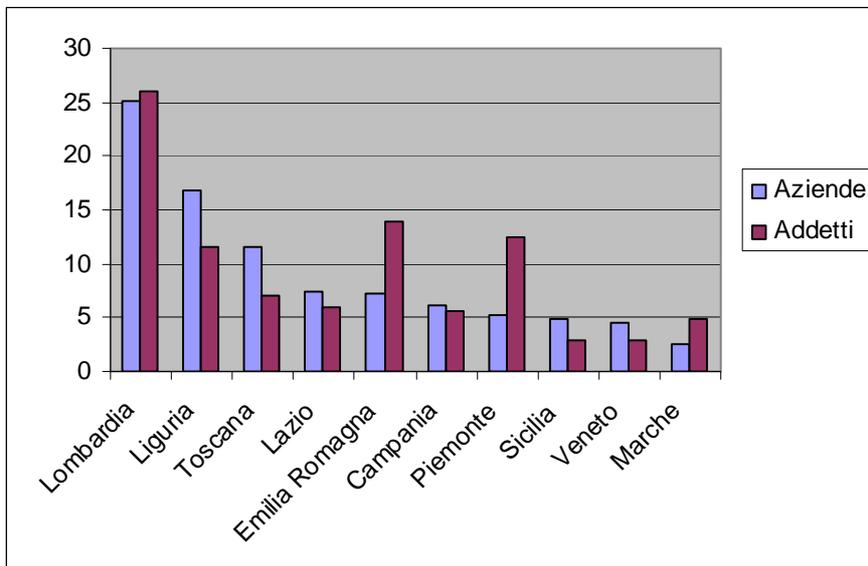


Fig. 4.1 – Distribuzione percentuale per regione 2003

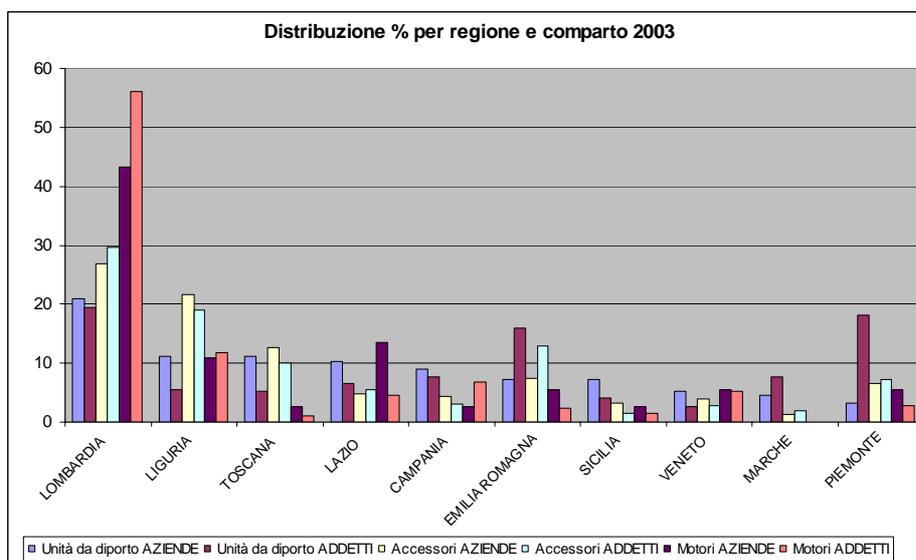


Fig. 4.2 – Addetti e aziende

In particolare, ciò sembra più evidente nel comparto delle *Unità da Diporto* (Fig. 4.2), in cui la quota percentuale del numero di *addetti* è doppia rispetto a quella del numero di *aziende*; nel comparto degli *Accessori*, invece, l'*Emilia Romagna* occupa la quarta posizione per numero di *aziende* e la terza per numero di *addetti*, configurando così un sistema aziendale di dimensioni medio-piccole. Nel comparto dei *Motori*, invece, la regione riveste un ruolo meno rilevante, ponendosi al quinto posto (assieme a *Piemonte* e *Veneto*) per il numero di *aziende* e all'ottavo per numero di *addetti*.

4.1.3. La filiera nautica “romagnola”

La filiera indagata nel progetto si estende lungo l'Adriatico e comprende 4 province: Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini.

Grazie al processo di crescita del settore nautico, soprattutto nella fascia costiera e nel primo entroterra (Emilia-Romagna e Marche rappresentano oltre il 10% delle imprese ed il 20% degli occupati a livello nazionale), e alla funzione di traino svolta da alcune aziende *leaders* a livello nazionale ed internazionale, oggi si può correttamente parlare di *filiera produttiva della nautica da diporto*, il cui tessuto è costituito essenzialmente sia da imprese artigiane, sia da piccole e medie imprese.

La crescita del settore ha stimolato lo svolgimento di due indagini, compiute tra il 2003 e il 2004:

- la prima, promossa da CNA, ha censito i “mestieri” e i confini del comparto della *nautica* individuando i fabbisogni e le possibilità di ulteriore sviluppo. L'indagine, svolta sul territorio che da Ferrara va sino ad Ancona, su di un campione di 86 imprese, ha messo in luce sia i dati di strutturazione del settore della *nautica da diporto*, sia indicazioni precise sui fabbisogni e sulle priorità d'intervento richieste dalle imprese;
- la seconda, che è consistita nel progetto di ricerca “*Work Process – Modelli per lo sviluppo di strategie locali per l'occupazione*” - FSE Ob.3 C1 (promosso da ECIPAR E. R.), si è concentrata sulle relazioni di filiera del comparto della nautica nel sistema locale della provincia di Forlì-Cesena.

Da tali tentativi di indagare la realtà imprenditoriale della nautica romagnola, è emerso che le caratteristiche essenziali della produzione sono tradizione e innovazione, ovvero: qualità (in una veste improntata alla continua ricerca estetica del bello) e forte contenuto tecnologico (in continuo

sviluppo e sostenuto da una ricerca che spesso le aziende svolgono integralmente al loro interno). Inoltre, le caratteristiche di filiera danno origine a vere opportunità di reti d'impresa, creando di per sé condizioni di "clima economico" favorevole alla crescita.

La normativa di regolamentazione del settore, recentemente approvata dal Parlamento, ha creato le condizioni per un rilancio del comparto, lasciando tuttavia anche qualche "buco" legislativo, come quello che vede penalizzate, rispetto agli altri costruttori, le imprese della più tradizionale produzione di natanti in legno.

Si rileva così la mancanza di appropriate politiche di sviluppo territoriale della *nautica*, capaci di garantire le necessarie infrastrutture, indispensabili alle imprese per crescere e per mantenere il massimo della competitività del loro prodotto. Le regioni Emilia-Romagna e Marche dovrebbero mobilitarsi, inoltre, per ottenere per la filiera della *nautica* il riconoscimento dello *status* di *distretto produttivo*, così da poter ottenere le risorse finanziarie necessarie a far crescere le imprese e tutto il settore.

Sulla base di tale contesto e delle evidenze emerse dalle indagini citate, le CNA delle province di Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini, Ancona hanno dato vita a CNA NAUTICA SERVIZI s.c.a.r.l. con l'obiettivo di operare a supporto delle imprese della filiera della nautica del Medio e Alto Adriatico. Questo centro servizi si propone, quindi, come strumento per attivare competenze e risorse specifiche in risposta al *trend* positivo del settore, con una maggiore attenzione agli aspetti della ricerca e dello sviluppo tecnologico e della penetrazione commerciale.

4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il *focus group*²

"Finché la barca va ..."

Per la filiera della *nautica* è stato realizzato un *focus group*³ che ne ha consentito di comprendere le percezioni e il sistema di relazioni.

² Testo di L. Golfarelli con la collaborazione di F. Pasini (*ECIPAR E.R.*). Focus group effettuato per il progetto FSE 2002 Rif.877/Rer Ob.3 C1.

³ Il *focus group* (svoltosi il 25 Febbraio 2004 a Forlì) relativo alla filiera *nautica* limitatamente al territorio forlivese-cesenate, ha visto la partecipazione sia di soggetti istituzionali (tra cui l'assessore alle Attività Formative della Provincia e il referente per il Centro per l'Impiego), sia di alcuni rappresentanti delle imprese appartenenti al settore. Erano presenti anche referenti di CNA provinciale e referenti di ECIPAR provinciale e regionale. Il *focus group* è stato condotto da Lalla Golfarelli.

L'obiettivo dell'incontro era l'approfondimento della conoscenza delle caratteristiche della filiera, in termini di specificità delle relazioni di rete e del livello di competitività. In particolare, la discussione si è concentrata sugli aspetti relativi alle politiche di sviluppo locale, al sistema di *governance* e al fabbisogno di risorse umane e di profili professionali specifici. I principali elementi emersi durante il dibattito, riconducibili a cinque esigenze esplicitate dagli interlocutori, possono essere così sintetizzati:

1. recente interesse, attenzione e sensibilità da parte del territorio e del sistema di governo locale, nei confronti del settore imprenditoriale della nautica da diporto:

- forte coinvolgimento e interessamento, da parte della Provincia, nei confronti del settore imprenditoriale della nautica da diporto;
- disponibilità dei rappresentanti delle associazioni sindacali a confrontarsi sulle tematiche inerenti il settore imprenditoriale della nautica.

2. esistenza di una filiera comprendente non solo le realtà cantieristiche, ma anche le molteplici aziende del loro indotto (impiantisti, resinatori, motoristi, ecc...):

- notevole crescita, sia a livello nazionale che regionale, del settore della nautica da diporto, in termini di produzione, fatturato, esportazioni e numero di addetti (quest'ultimo dato è rilevante soprattutto per la regione Emilia Romagna, che si posiziona al secondo posto);
- volontà di dare vita ad un vero e proprio distretto, strutturato e ufficialmente riconosciuto, comprendente tutta l'area marina romagnola fino ad Ancona e alla provincia di Ferrara al fine di accedere ai fondi comunitari disponibili per implementare la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione del settore e cogliere le opportunità derivanti dalla vicinanza con i Paesi in veloce sviluppo dell'Est europeo.

3. importanza dell'attivazione di sinergie tra: soggetti pubblici e soggetti privati, imprese, mondo della formazione (scuole, università, enti di formazione), centri di ricerca e imprese, associazioni, istituzioni, università:

- volontà delle imprese del settore di fare "rete";
- necessità di un maggiore raccordo tra istituzioni, mondo associativo e università, per operare scelte ed azioni comuni finalizzate al sostegno e allo sviluppo del settore imprenditoriale nautico (*Patto d'Area*);

- disponibilità dei rappresentanti sindacali ad operare in clima di concertazione con le istituzioni territoriali, per sostenere il mantenimento e lo sviluppo della filiera, anche in termini di ricerca e innovazione;
- esigenza che il sistema Università-Imprese-Regione solleciti interventi istituzionali a favore dello sviluppo di attività di ricerca su percorsi di formazione rivolti a figure professionali che soddisfino le necessità specifiche del settore imprenditoriale romagnolo della *nautica da diporto*;
- necessità di un maggiore raccordo tra istituzioni scolastiche e mondo delle imprese, finalizzato ad un aumento della congruenza tra i percorsi formativi e i fabbisogni di competenze professionali effettivi.

4. forte integrazione delle imprese con il SPL anche per le relazioni a più alto potenziale innovativo:

- esistenza di una filiera completa: presenza di molteplici aziende del indotto (impiantisti, resinatori, motoristi, ecc...);
- necessità di salvaguardare, anche dal punto di vista legislativo, alcune realtà imprenditoriali artigianali di antica tradizione (costruttori di scafi in legno, maestri d'ascia, ecc...).

5. fabbisogni esplicitati:

- necessità di implementare ricerche strutturate ed articolate, per poter disporre di dati aggiornati ed omogenei rispetto alla filiera *nautica*;
- esigenza da parte delle imprese di infrastrutture e servizi che agevolino le loro attività;
- esigenza di implementare i processi di industrializzazione per riuscire a ridurre i costi e ad aumentare la produzione (e quindi rimanere competitivi anche a livello europeo), nonché incrementare lo sviluppo del mercato estero;
- esigenza di implementare nuove modalità di organizzazione lavorativa e di rivedere il processo di produzione (attraverso l'introduzione di nuove tecnologie: meno faticose e più "pulite"); Esigenza di professionalità aggiornate, che siano in grado di utilizzare nuovi prodotti e applicare tecnologie innovative;
- richiesta da parte degli imprenditori del settore nautico di figure professionali specifiche di livello intermedio quali falegnami, motoristi,

saldatori e stampatori, da aggiornare eventualmente attraverso corsi di formazione anche interni alle aziende;

- difficoltà nel reperimento di risorse umane qualificate, disponibili a ricoprire ruoli di responsabilità all'interno di alcune realtà imprenditoriali artigiane del settore;
- carenza di figure professionali specializzate nella lavorazione della resina: è stata messa in rilievo la necessità di implementare percorsi formativi per tali profili professionali (alcune esperienze sono già state avviate);
- possibilità di riconversioni professionali da altri settori per molte tipologie lavorative, ad esclusione dell'allestimento interno delle imbarcazioni (qui le competenze necessarie sono estremamente specialistiche);
- possibilità che le stesse imprese locali diventino sedi formative oggettive per la creazione di profili professionali specifici atti ad operare nel settore della nautica da diporto (disponibilità delle imprese ad ospitare tirocini, stages, apprendisti, ecc.).

Sintetizzando i concetti chiave, è emersa la mancanza di collegamento tra mondo delle istituzioni e mondo dell'impresa, e, di conseguenza, come priorità trasversale, la necessità di una sinergia forte tra soggetti pubblici e soggetti privati, tra istituzioni scolastiche, realtà universitarie e centri di ricerca, al punto da individuare l'esigenza di definire una "cabina di regia" che:

- coordini e integri tutti questi soggetti;
- promuova la filiera *nautica* all'esterno (marketing esterno), per renderla attrattiva rispetto alle professionalità che non sono presenti a livello locale e per supportare le piccole imprese, per le quali il mercato internazionale risulta essere il punto più debole;
- espliciti e renda evidenti alla popolazione del territorio provinciale le possibilità e le prospettive occupazionali nel settore, anche attraverso percorsi di orientamento destinati ai più giovani;
- sia in grado di presidiare il territorio, in termini di monitoraggio dei fabbisogni formativi e di figure professionali;

- sia in grado di realizzare azioni concrete, a sostegno del sistema produttivo, anche per ciò che concerne l'attività di ricerca e l'innovazione.

È importante sottolineare, infine, l'importanza del monitoraggio e del governo dei processi di crescita verso l'esterno, della rete relazionale inter-impresa, facendo leva sulla già ben consolidata base locale. La forte integrazione delle imprese con il SPL (anche per le relazioni a più alto potenziale innovativo) e la presenza di imprese *leaders*-traino per la filiera, devono essere supportate attraverso servizi, e governate per favorire processi di apertura verso l'esterno, in direzione di un continuo aggiornamento delle competenze e delle conoscenze utili alla competizione.

Le evidenze emerse sono state sintetizzate in tre matrici, riportanti i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce avvertite dagli attori locali coinvolti. In particolare è stata costruita una matrice per ciascuna realtà caratterizzante il sistema locale (SPL e istituzione).

4.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • forte interesse per il settore e per la costituzione di un vero e proprio distretto della nautica, non solo emiliano romagnolo ma almeno esteso alle Marche, e impegno attivo per la sua realizzazione • volontà delle imprese di fare "rete" • esistenza di esperienze di riferimento di distretti del settore nautico (polo nautico di Viareggio, progetto interregionale promosso dalla Regione Toscana) • produzione differenziata del "distretto" di eccellenza • fortissima crescita del settore 	<ul style="list-style-type: none"> • immagine della nautica legata più ai successi sportivi, che al valore aggiunto offerto dall'economia locale • difficoltà di industrializzazione, per produrre maggiori volumi mantenendo la qualità ma a prezzi più accessibili • insufficiente penetrazione sul mercato internazionale • regolamenti e tempi di concessione edilizia non compatibili con le esigenze di imprese in rapida e consistente crescita, che necessitano di più ampi spazi

<ul style="list-style-type: none"> • elevata qualità e immagine del prodotto, che consentono di mantenere anche prezzi poco competitivi • aumento occupazionale conseguente alla crescita produttiva • livello imprenditoriale alto, che motiva a risultati migliori, rispetto ad altri comparti • capacità di produrre innovazione e ricerca • presenza dell'intera filiera <i>nautica</i> sul territorio: indotto particolarmente vasto e qualificato • presenza di una competenza professionale artigiana di alto profilo 	<ul style="list-style-type: none"> • scarsa congruenza tra percorsi formativi offerti e fabbisogni di competenze delle imprese • difficoltà nell'incontro tra domanda e offerta e nel reperimento di figure professionali specifiche (soprattutto tecnici livello intermedio) e di risorse qualificate disponibili a ruoli di responsabilità • produzioni inquinanti e rischio di alcuni ambienti di lavoro (ad es., scafi in vetroresina) • onerosità dell'adeguamento alle normative ambientali per ambienti e materiali da smaltire • scarsa attenzione a sicurezza e salute dei lavoratori
<p>OPPORTUNITÀ</p>	<p>MINACCE</p>
<ul style="list-style-type: none"> • formalizzazione di un vero e proprio distretto della nautica (comprensivo di più province anche fuori Regione) per catalizzare fondi nazionali e regionali, ricerca, innovazione • scommessa di grandi <i>holdings</i> sul territorio che qui mantengono l'<i>engineering</i> e la "testa pensante" • sostegno di processi di industrializzazione per contenere i prezzi, per aumentare le vendite all'estero e acquisire potenziali clienti non raggiunti • valorizzazione e salvaguardia di realtà imprenditoriali artigianali di antica tradizione • partecipazione attiva ai tavoli di concertazione con le Associazioni di Categoria per sostenere le esigenze di settore • monitoraggio dei processi di crescita e della rete relazionale a partire dalla struttura consolidata a livello locale, sfruttando il traino dei <i>leaders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • basso riconoscimento del ruolo della filiera <i>nautica</i> da parte delle istituzioni nazionali (le imprese non sono state chiamate ai tavoli di discussione per il rifacimento del Codice della Navigazione e il Ministero dispone di dati non aggiornati né omogenei sul settore) • saturazione del mercato (se non si industrializza e non si riducono i costi mantenendo l'eccellenza) • scomparsa di produzioni artigianali storiche (barche in legno) in assenza di normative adeguate

4.2.2. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • attenzione alle esigenze aziendali di spazi di ampliamento, attraverso i Patti d'Area • intenzione comune di conservare la filiera a livelli di eccellenza • disponibilità dei rappresentanti sindacali ad operare in raccordo con le istituzioni, per sostenere lo sviluppo della filiera anche in termini di ricerca e innovazione • opportunità di sviluppo locale • opportunità lavorative da parte di filiera e indotto, anche attraverso riconversioni 	<ul style="list-style-type: none"> • mancanza di collegamento tra istituzioni-impresa e di infrastrutture e servizi che agevolino le aziende • mancato coinvolgimento delle imprese della <i>nautica</i> ai tavoli di discussione per la riformulazione del Codice della Navigazione • scarsa conoscenza del settore: in relazione alla filiera, il Ministero dispone di dati non aggiornati e non omogenei • scarsa conoscenza delle competenze del Centro per l'Impiego da parte delle imprese del settore e viceversa
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • facilitare le sinergie tra soggetti pubblici e privati, attraverso la costituzione di una struttura (centro servizi) di coordinamento dei diversi attori, in grado di promuovere il sistema territoriale ed individuarne i fabbisogni, realizzando azioni concrete a sostegno dello stesso • integrazione tra un centro servizi e la Regione • far dialogare di più i Centri per l'Impiego con le imprese, per ridurre il <i>gap</i> fra domanda e offerta di lavoro • fare marketing territoriale, per rendere questa sistema più attrattivo anche a livello internazionale • adeguare l'orientamento e la formazione per i giovani alle richieste del sistema produttivo • facilitare gli investimenti in innovazione • tradurre il Patto per lo Sviluppo siglato dalla R.E.R. in sede locale • chiamare in causa l'università per R&S 	<ul style="list-style-type: none"> • concentrazione di funzioni nel capoluogo • concorrenza e municipalismo fra Comuni • scarsa attenzione e mancata valorizzazione di tutte le competenze e le funzioni territoriali (quali il turismo)

5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE

5.1. Il campione delle aziende indagato nella filiera della *nautica*¹

Il campione di imprese appartenenti alla filiera della *nautica* dell'alto Adriatico è costituito da 65 organizzazioni, localizzate nell'area di Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini (*Fig. 5.1*).

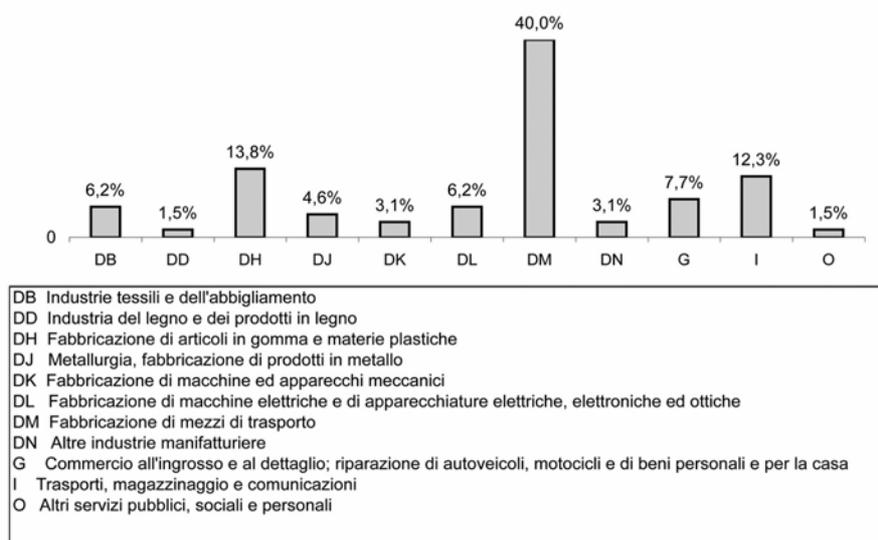


Fig.5.1 - La composizione del campione: i codici attività

¹ Testo di A. Lipparini; analisi statistiche dei dati e realizzazione grafica di Daniela Bivona (*ECIPAR E.R.*).

Con riferimento ai codici ATECO, la maggior parte delle imprese (40,0%) è impegnata in attività di *Fabbricazione di Mezzi di Trasporto*. In termini di incidenza percentuale, seguono le imprese impegnate nella *Fabbricazione di Articoli in Gomma e Materie Plastiche* (13,8%) e quelle attive su *Trasporti, Magazzinaggio e Comunicazioni* (12,3%). Il 36,9% delle imprese è impegnato nella *Fabbricazione di Articoli per la Nautica*: il 26,2% lavora nella *Cantieristica Navale*, mentre un altro quinto (20,0%) nella *Cantieristica da Diporto e Sportiva*. Il 10,8% delle imprese del campione si occupa di trasporti marittimi e costieri, ed un 6,2% è impegnato in *Attività di Commercio*.

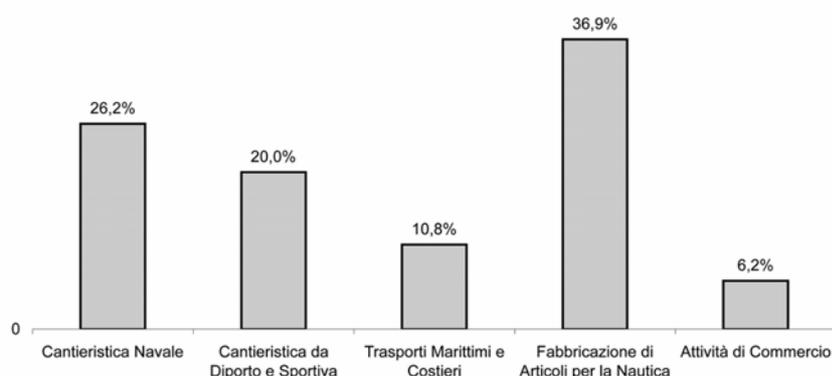


Fig.5.1 (bis) - La composizione del campione: i codici attività della filiera

Rispetto alle caratteristiche del campione e alla descrizione delle sottocategorie incluse nell'analisi (Fig. 5.1 bis), si impone una precisazione metodologica, preliminare ad una corretta interpretazione dei dati. Già nella scelta delle imprese cui sottoporre lo strumento D.E.S.K., si è preferito aggregare nella filiera della *nautica* le imprese della costa emiliano romagnola operanti nel settore nautico, a prescindere da ulteriori sottocategorie. Tale scelta è stata effettuata per ottenere uno spaccato verticale che intercettasse tendenze e dinamiche caratterizzanti la filiera. Rispetto alle vocazioni dei territori provinciali, è tuttavia, emersa una connotazione aggregante e distintiva, allo stesso tempo: i territori delle province intermedie (Forlì-Cesena e Ravenna) mostrano, infatti, la più forte componente produttiva e sono prevalentemente popolati da aziende della cantieristica navale e di costruzione di articoli per la nautica; le province esterne presentano, invece, una prevalenza di aziende che utilizzano le imbarcazioni per offrire servizi turistico-marittimi (nel caso di Rimini) o commerciali e turistico-fluviali (nel caso di Ferrara). La ridotta dimensione delle imprese (Fig. 5.2) riflette uno dei connotati caratterizzanti il SPL.

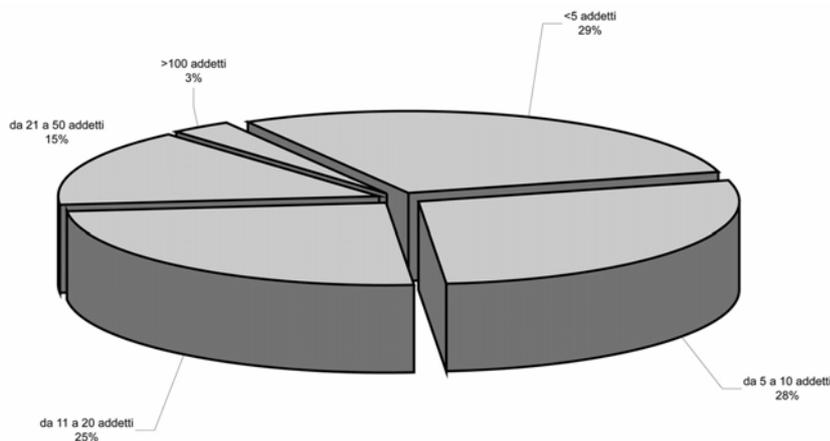


Fig.5.2 - La composizione del campione: suddivisione per fasce di addetti

Le imprese con *meno di 5 addetti* rappresentano il 29% del totale. Considerando anche quelle con un numero compreso *da 5 a 10 addetti*, la percentuale di imprese con *meno di 10 addetti* è pari al 57%. Un quarto del campione (25%) ha un numero che va *da 11 a 20 addetti*. La classe superiore (*da 21 a 50 addetti*) è rappresentata dal 15% delle imprese. Solo il 3% del campione va *oltre i 100 addetti*. Le imprese della filiera della *nautica* in quest'analisi hanno una dimensione media di 18,05 addetti contro i 31,31 dell'intero campione. Le imprese del campione hanno un'età media abbastanza elevata: quelle attive da oltre 10 anni sono il 68,3% del totale; quelle con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni rappresentano l'8,3% del totale, mentre le giovani imprese (quelle con meno di 5 anni di età) sono il 23,3% del totale². Le imprese del SPL sotto osservazione si caratterizzano dunque per un'età media di circa 17,9 anni contro i 20 anni circa del campione D.E.S.K.³

Per quanto riguarda la tipologia di imprese del campione (Fig 5.3), la più rappresentata è quella dei *Subfornitori* (31, pari al 47% circa del totale).

Seguono i *Capifiliera* (17, pari al 26% circa del totale), i *Progettisti* (14, pari al 22% circa del totale) e i *Misti* (3, pari al 5% del totale).

² Sono 5 le imprese che non hanno fornito dati sull'età, pertanto l'analisi riguarda 60 organizzazioni.

³ È stata esclusa dal calcolo la filiera dell'*automotive*, per una comparabilità del dato a livello di sistemi locali. Considerandola nel calcolo, l'età media dell'intero campione D.E.S.K. scende a 19,9 anni.

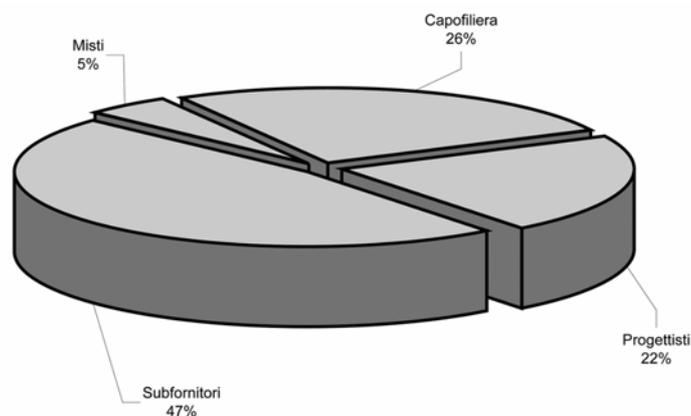


Fig. 5.3 - La composizione del campione: la tipologia delle imprese

5.2. La dinamica aziendale⁴

5.2.1. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva

L'analisi dell'accoppiamento strutturale tra livelli di pratiche implementati e livelli di prestazioni raggiunte (Fig. 5.4 e Fig 5.5), permette di comprendere, confrontare e studiare il SPL sia dal punto di vista statico, sia dal punto di vista dinamico. La lettura dei dati aggregati evidenzia la struttura competitiva propria del territorio e ne costituisce la fotografia. La disamina della "nuvola" di aziende del SPL (Fig. 5.5) coglie le tendenze e dinamiche presenti, in maniera più o meno latente, all'interno del sistema territoriale e si configura come una proiezione dello stesso. L'analisi dell'accoppiamento *Pratiche-Prestazioni*, in un'ottica di successo sostenibile a lungo periodo, si sposta poi a livello micro focalizzandosi sul posizionamento del territorio e dei macro tipi d'azienda studiati su:

- i processi aziendali, le pratiche adottate e le prestazioni raggiunte;
- la tipologia e la qualità delle risorse umane presenti in azienda.

L'obiettivo, pertanto, è fotografare i modelli gestionali e competitivi prevalenti e, attraverso l'individuazione delle traiettorie evolutive in atto,

⁴ Testo di Carlo Pignatari (ECIPAR E.R.). Cfr. par. 2.3.

rilevare i modelli emergenti al fine di favorire le eventuali coesioni virtuose, limitando le tensioni dissolutive o viziose presenti all'interno del sistema analizzato.

5.2.2. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti

Lo studio dell'accoppiamento strutturale *Pratiche-Prestazioni*, nella sua versione aggregata (Fig. 5.4), manifesta una tendenza alla vulnerabilità da parte del sistema-filiera. Il valore medio evidenzia, infatti, un prevalere delle *Prestazioni* sulle *Pratiche*, che deve essere riconosciuto come segnale di forza nel breve termine, ma che lascia, tuttavia, dubbi sulla sostenibilità dei risultati nel medio lungo termine. In termini assoluti e a conferma di quanto rilevato si nota:

- il posizionamento medio per la filiera tra le imprese *Vulnerabili*;
- la tendenza anche in termini relativi ad evidenziare un maggiore squilibrio delle due dimensioni, *Pratiche-Prestazioni*, con prevalenza di queste ultime, rispetto agli altri SPL.

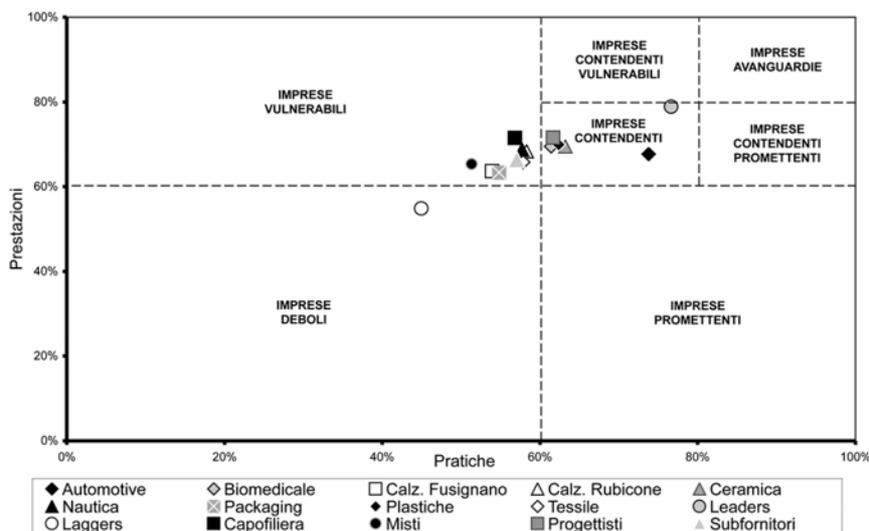


Fig. 5.4 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice aggregata

Il modello competitivo si ripete su tutte le tipologie rappresentate con una forte evidenza per *Capifiliera* e *Misti*, dove il livello di *Prestazioni*, a stadi di

maturità, sopravanza in modo netto quello di *Pratiche*. Pur nel quadro generale sin qui tracciato, si distinguono due modelli emergenti:

- i *Progettisti*, in cui è presente l'adozione di un superiore livello di *Pratiche*;
- i *Misti*, in cui emerge più marcata la tendenza a ricadere nel quadrante dei *Deboli*.

Il maggiore dettaglio lo si può cogliere dalla figura successiva (*Fig. 5.5*), che ripropone la stessa matrice in forma disaggregata per cogliere le diverse polarizzazioni dei soggetti in campo.

Partendo dall'analisi dei *Capifiliera*, si ha la conferma di una sostanziale omogeneità negli elevati valori di *Prestazioni*, che accomuna il gruppo al variare dei valori di *Pratiche*. Ne emerge un gruppo solo apparentemente compatto che presenta in realtà caratteristiche di sostenibilità delle *Prestazioni* molto differenziate. Da un lato, i *Capifiliera* devono le loro *Prestazioni* più al momento contingente attraversato dal settore; dall'altro, imprese equilibrate che stanno portando avanti un percorso di crescita sostenibile, fondato sull'investimento in *Pratiche*. Si rilevi, infine, come a livello di *Prestazioni* vi sia per i *Capifiliera* un rapporto inversamente proporzionale con le *Pratiche* che non si manifesta invece nelle altre tipologie. Nel raggruppamento dei *Progettisti* si ripropone, in modo più trasparente, una polarizzazione attorno ai quadranti *Deboli* e *Vulnerabili* e un'altra che si distribuisce attorno al quadrante *Contendenti* e *Contendenti-vulnerabili*: mentre la prima si distingue per bassi investimenti in prassi, la seconda mostra di avere intrapreso una crescita sostenibile e di essere - probabilmente più dei *Capifiliera* - il vero generatore di innovazione all'interno del sistema *nautica*.

Le polarizzazioni descritte devono in parte l'esistenza a una fase positiva del mercato che permette di attraversare una fase al momento prospera a un po' tutti i soggetti che vi operano. È immaginabile tuttavia, che al variare delle condizioni generali, si possa assistere ad una caduta delle *Prestazioni* in quella parte delle aziende meno che hanno investito sull'adozione di buone *Pratiche*.

In riferimento alla figura descritta si osserva anche che:

- le imprese *Miste*, poco numerose, appartengono sostanzialmente *in toto* al raggruppamento a basso investimento in prassi;
- i *Subfornitori* ripropongono, anche se in modo meno pronunciato, la polarizzazione sopra esplicitata;

- mentre per i *Progettisti* la maggiore numerosità è nel raggruppamento ad alte pratiche, per i *Subfornitori* così come per i *Capifiliera* vi è un nucleo più numeroso con un livello di *Pratiche* al di sotto del 60%.

Le dinamiche evidenziate segnalano:

- una concentrazione nell'area dei *Contendenti*, che individua gli attori proattivi, composta in prevalenza da *Progettisti* e dai più avanzati tra *Subfornitori* e *Capifiliera*;
- un gruppo più ampio, che raccoglie attori di tutte le tipologie, che deve le attuali *Prestazioni* principalmente al momento favorevole del settore.

La Fig. 5.5 distingue le medie delle diverse sottocategorie racchiuse nella filiera della *nautica*.

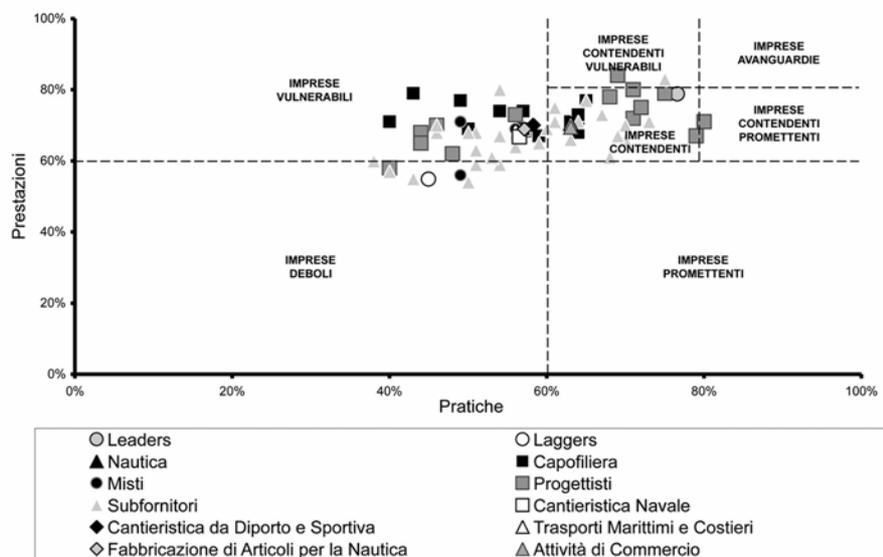


Fig. 5.5 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice disaggregata

In questo caso, si nota che mentre le aziende tipicamente produttive – *Cantieristica Navale, da Diporto e Sportiva, Fabbricazione di Articoli per la Nautica* – si situano prevalentemente nella polarizzazione a basse *Pratiche*, le aziende commerciali e turistiche – *Trasporti Marittimi e Costieri, Attività di Commercio* – hanno invece maggiormente strutturato le loro attività e si collocano, in media, nel quadrante *Contendenti*.

5.2.3. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto

Le motivazioni della vulnerabilità delle imprese della filiera della *nautica* sono individuabili attraverso la lettura del posizionamento delle imprese sul radar dei processi (Fig. 5.6).

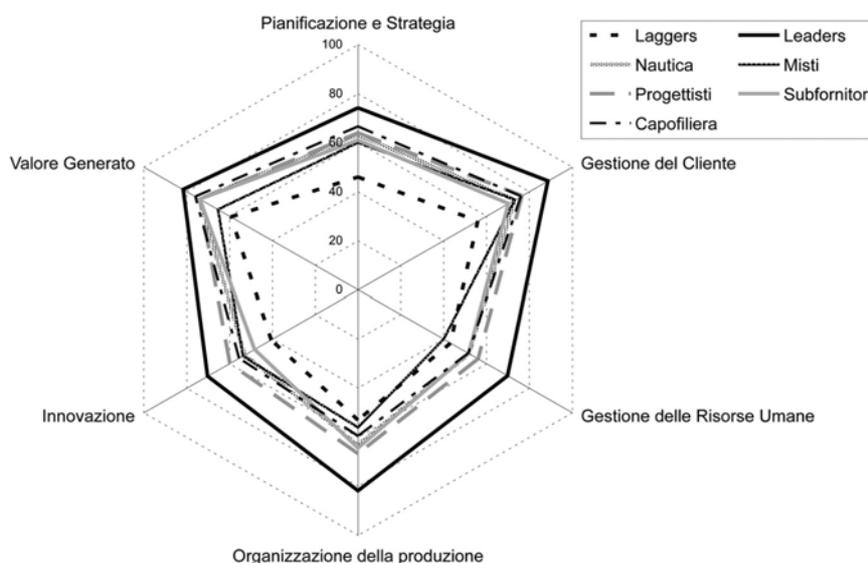


Fig. 5.6 - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL

L'orientamento ai risultati testimoniato per le imprese della filiera dal grafico precedente (Fig. 5.5) è qui riproposto dal "corno" che il grafico presenta sul *Valore Generato* (Fig. 5.6). Questo "corno", identificabile in modo meno evidente nei *Leaders* D.E.S.K., è presente in tutte le tipologie individuate per la filiera, con la sola eccezione del gruppo - scarsamente numeroso - dei *Misti*, in cui la propensione al risultato è più sfumata.

Il tipo di impresa che mostra il maggiore equilibrio complessivo è il gruppo dei *Progettisti*. Si conferma, quindi, la funzione di traino rispetto all'introduzione di prassi manageriali svolta nella filiera dalle aziende che ideano e sviluppano la progettazione delle imbarcazioni e degli accessori. Si tratta di un aspetto rilevante perché questa funzione è solitamente svolta dalle aziende capofila che, in questo caso, sembrano invece scarsamente orientate al lungo periodo e maggiormente rivolte al breve così come testimoniato dal valore massimo per la filiera che ottengono in termini di *Valore Generato*. Ci

si trova in altri termini all'interno di una filiera in parte anomala, dove il vero attore trainante per capacità di veicolare la crescita del settore è il gruppo dei *Progettisti*, piuttosto che quello delle aziende a contatto con il cliente. Questo comporta un buon sviluppo complessivo del sistema come dimostrato dai valori dei *Subfornitori* relativamente vicini ai due gruppi citati e una propensione all'innovazione migliore di altri settori.

Tuttavia, si deve rilevare che, in questa fase, i *Capofiliera* giocano il loro ruolo soprattutto nell'intercettare la maggiore quota del valore generato nel sistema. In prospettiva, è auspicabile che questo gruppo cerchi di svincolarsi da un orientamento teso alla massimizzazione del profitto per andare nella direzione di aggregare e trainare una crescita sostenibile nell'intero sistema.

Nella tabella successiva (*Tab. 5.1*) si analizzano, in dettaglio, i punti di forza e debolezza specifici per le aziende del settore.

In particolare pare opportuno sottolineare che:

- la *nautica* nei suoi valori medi è sostanzialmente allineata con le imprese degli altri distretti della regione. Costituiscono eccezione significativa solamente il maggior livello di integrazione e scambio con il sistema locale, che sembra essere cruciale per la filiera (come testimoniato dal calore sulla gestione delle esternalità e dalla facilità di reperimento della manodopera). Il sistema locale inteso in queste dimensioni sembra costituire il vero atout della filiera della *nautica*;
- i *Capifiliera* beneficiano in pieno di questo vantaggio localizzativo, mentre le altre tipologie colgono solo uno dei due aspetti. Sempre per i *Capifiliera* si noti in direzione concorde con i grafici precedenti il *trend* molto favorevole del fatturato che conferma l'orientamento alla crescita del settore nautico emerso anche nell'analisi di sfondo e l'affidabilità del prodotto. Va segnalata, infine, la forte propensione che questa tipologia di imprese ha per la formazione e ricerca, cosa che non emergeva nella lettura aggregata per processi;
- a differenza dei *Capifiliera*, i *Progettisti* innovano soprattutto per l'atteggiamento mentale delle persone declinata qui nel livello di innovatività dell'ambiente aziendale. Del resto, sembra proprio la qualità delle persone l'elemento differenziante per i progettisti che non hanno difficoltà nel reperire le professionalità adeguate, hanno bassi tassi di assenteismo e, presumibilmente, di conseguenza riescono ad avere un ottimo valore di produttività.

Uno sguardo alle tipologie tracciate sulla base delle attività svolte all'interno della filiera porta a rilevare che:

- sono soprattutto le aziende dedicate alla *Cantieristica* a dedicare i più ampi investimenti a formazione e ricerca e che sono questi due stessi raggruppamenti che hanno una maggiore turnazione del personale;
- le *Attività Commerciali* presentano caratteristiche peculiari con minore affidabilità nell'erogazione del servizio, stili di direzione più tradizionali e meno improntati al coinvolgimento, minori innovatività e redditività.

		Nautica	Capi-filiera	Proget-tisti	Sub-fornitori	Misti
PIANIFICAZIONE E STRATEGIA	Strategia aziendale	↔	↔	↔	↔	↔
	Strategia di produzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Ricorso a risorse esterne	↑↑	↑↑	↔	↔	↑↑
	Facilità o difficoltà di reperimento manodopera	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
	Valore percepito sul mercato	↔	↔	↔	↔	↔
GESTIONE DEL CLIENTE	Analisi dei bisogni dei clienti	↔	↔	↔	↔	↔
	Definizione del prezzo	↔	↔	↔	↔	↔
	Interazione col cliente	↔	↔	↔	↔	↔
	Interazione con la produzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Affidabilità del prodotto sul mercato	↔	↑↑	↔	↓	↔
GESTIONE RISORSE UMANE	Stile di direzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Modalità di apprendimento	↔	↔	↔	↔	↔
	Capacità decisionale dei dipendenti	↔	↔	↔	↔	↔
	Turnover del personale	↔	↔	↔	↔	↔
	Giorni di assenza	↔	↔	↑↑	↔	↔

ORGANIZZAZIONE PRODUZIONE	Pianificazione della produzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Strategia tecnologica	↓	↔	↔	↔	↓
	Ordine e pulizia degli impianti	↔	↔	↔	↔	↔
	Puntualità di consegna	↔	↔	↔	↔	↔
	Efficienza del ciclo di produzione	↔	↔	↔	↔	↔
INNOVAZIONE	Investimenti in formazione e ricerca	↔	↑↑	↔	↑	↔
	Ambiente innovativo	↔	↔	↑	↔	↔
	Coinvolgimento nella progettazione	↔	↔	↔	↔	↔
	Tempo fra concezione e produzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Livello di innovazione della gamma	↔	↑	↑	↓	↔
VALORE GENERATO	Produttività	↔	↔	↑↑	↔	↔
	Soddisfazione del cliente	↔	↔	↔	↔	↔
	Incremento del fatturato	↔	↑↑	↔	↔	↔
	Liquidità	↔	↔	↔	↔	↔
	Redditività	↔	↔	↔	↔	↔

Tab. 5.1. - Pratiche e Prestazioni a confronto⁵

⁵ ↑: Livello superiore al terzo quartile D.E.S.K. nel caso del sistema e superiore al terzo quartile del sistema nel caso degli attori; ↑↑: Livello superiore ai *Leaders* di D.E.S.K.; ↓: Livello inferiore al primo quartile di D.E.S.K. nel caso del sistema e inferiore al primo quartile del sistema nel caso degli attori; ↓↓: Livello inferiore ai *Laggers* di D.E.S.K.

		Cant. Navale	Cant. da Diporto Sportiva	Trasp. Marittimi Costieri	Fabbric. Articoli Nautica	Att. Commercio
STRATEGIA E PIANIFICAZIONE	Strategia aziendale	↔	↔	↔	↔	↔
	Strategia di produzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Ricorso a risorse esterne	↔	↑↑	↔	↑↑	↓↓
	Facilità o difficoltà di reperimento manodopera	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↔
	Valore percepito sul mercato	↔	↔	↔	↔	↔
GESTIONE DEL CLIENTE	Analisi dei bisogni	↔	↔	↔	↔	↔
	Definizione del prezzo	↔	↔	↔	↔	↔
	Interazione col cliente	↔	↔	↔	↔	↔
	Interazione con la prod.	↔	↔	↔	↔	↔
	Affidabilità del prodotto sul mercato	↔	↔	↔	↔	↓↓
GESTIONE RISORSE UMANE	Stile di direzione	↔	↔	↔	↔	↓↓
	Modalità di apprendimento	↔	↔	↔	↔	↔
	Capacità decisionale dei dipendenti	↔	↔	↔	↔	↔
	Turnover del personale	↓↓	↓↓	↔	↔	↔
	Giorni di assenza	↑↑	↔	↔	↔	↑↑
ORGANIZZAZIONE PRODUZIONE	Pianificazione della produzione	↔	↔	↓	↔	↔
	Strategia tecnologica	↔	↔	↓↓	↔	↑
	Ordine e pulizia degli impianti	↓↓	↔	↔	↔	↔
	Puntualità di consegna	↔	↔	↔	↔	↔
	Efficienza del ciclo di produzione	↓↓	↔	↓↓	↔	↓↓

INNOVAZIONE	Investimenti in formazione e ricerca	↑↑	↑↑	↓↓	↑	↓↓
	Ambiente innovativo	↔	↔	↔	↑	↑
	Coinvolgimento nella progettazione	↑↑	↔	↔	↓	↔
	Tempo fra concezione e produzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Livello di innovazione della gamma	↑	↑	↓	↑	↓↓
VALORE GENERATO	Produttività	↔	↔	↑↑	↔	↔
	Soddisfazione del cliente	↔	↔	↔	↔	↔
	Incremento fatturato	↔	↑↑	↓	↔	↔
	Liquidità	↔	↔	↔	↔	↔
	Redditività	↔	↓↓	↔	↔	↓↓

Tab. 5.2 – Pratiche e Prestazioni a confronto – tipologie di aziende in base all'attività.

5.2.4. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto

A spiegare le difficoltà incontrate nella gestione di alcuni processi aziendali si noti (Fig. 5.7) il basso impiego di addetti in aree quali la *Gestione Risorse Umane* o *Marketing e Commerciale*. Quasi il 70% degli addetti opera in *Produzione* e circa il 10% in *Amministrazione*. Ai rimanenti processi rimane poco più del 20% che è in prevalenza dedicato alle attività di *Marketing e Commerciali*, di *Direzione* e di *Servizio e Assistenza*. Nei *Capifiliera*, a testimonianza di un preciso orientamento verso una struttura leggera, il valore delle prime due attività, *Produzione e Amministrazione*, occupa addirittura 87% degli addetti. Non stupisce pertanto che siano altri raggruppamenti ed in particolare i *Progettisti* a sobbarcarsi l'onere di introdurre le competenze di managerializzazione necessarie perché la filiera possa sostenere un posizionamento competitivo di successo nei mercati internazionali. Nei *Progettisti* il 20% degli addetti opera, infatti, in processi più orientati al medio – lungo periodo quali *Marketing e Commerciale*, *Innovazione e Ricerca e Sviluppo*, e ai processi direttivi e strategici. Si nota infine, come siano i *Subfornitori* coloro che principalmente svolgono attività di assistenza e servizio. Per quanto riguarda le tipologie di attività, si sottolinea la bassa componente produttiva nei trasporti marittimi e costieri a favore di attività quali quella commerciale e di servizio.

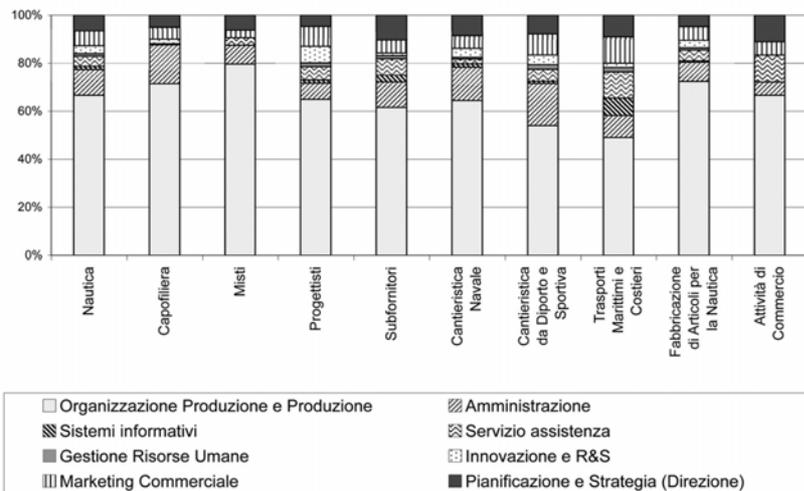


Fig. 5.7 - Scomposizione addetti per funzione e per tipo d'impresa

5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale⁶

Il tessuto industriale dei SPL sta vivendo un momento di difficoltà che richiede, non solo nuove risorse e competenze, ma anche, e soprattutto, lo sviluppo di nuove forme di intermediazione (di tipo locale-locale e locale-globale) e, quindi, una nuova e crescente centralità di centri servizi e associazioni. Oggi più che mai il territorio ha bisogno di investire nell'evoluzione di soggetti meta-organizzatori capaci di coordinare le relazioni distrettuali interne ed esterne favorendo processi di accumulo e diffusione delle conoscenze. Meta-organizzatori capaci di fornire servizi di sistema che accelerino quel processo di creazione di un SPL basato su una rete relazionale aperta, che non individua nel solo comune di appartenenza territoriale la unica piattaforma di dialogo e cooperazione tra le imprese. La creazione di un sistema locale aperto implica la capacità, da parte delle imprese del territorio e del contesto istituzionale di riferimento, di essere co-autori di un processo di apprendimento comunitario, di generazione di nuove conoscenze e di innovazione. Le associazioni di categoria, così come i centri servizi, sono costrette dalla congiuntura economica a compiere prima delle imprese un "salto" verso nuove logiche di azione e costruzione di portafogli di

⁶ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

servizi. Nuove, in quanto non si tratta più solo di proteggere posizioni, di ridurre costi e di trovare e imporre soluzioni, ovvero di pensare e agire secondo categorie *fordiste*. Il “salto” è, quindi, verso dinamiche di azione e politiche *postfordiste* che hanno come obiettivi quelli di:

- favorire processi di auto-apprendimento che permettano la nascita di una serie di risposte differenti ai problemi competitivi;
- aiutare l'evoluzione culturale del tessuto imprenditoriale, e la conoscenze delle nuove leve e dinamiche competitive;
- migliorare l'efficienza dei canali di relazione, comunicazione, apprendimento e di fiducia delle imprese, sia a livello intra-sistemico, sia a livello inter-sistemico.

I meta-organizzatori (associazioni di categoria, club, centri servizi, ecc.) dovrebbero trovare una nuova e superiore centralità nei dialoghi tra SPL e mondo esterno al fine di assumere il ruolo di “traghettatori” verso un nuovo da costruire. La relazione con la sola opinione pubblica e gli organi di governo locale non è sufficiente. Questi soggetti potrebbero assumere una posizione forte, aprendo o rafforzando i canali comunicazionali, anche nei confronti di banche, mercati, sistemi della subfornitura, università, centri di ricerca, ecc. L'appartenenza ad un territorio deve, dunque, diventare l'appartenenza ad un sistema di comunicazione e condivisione delle conoscenze aperto e co-guidato da imprese, organi di governo locale e meta-organizzatori. Innovare un sistema di comunicazione, accumulazione e condivisione delle conoscenze implica “osservare” un orizzonte temporale lungo in modo tale che gli effetti sul DNA relazionale e cognitivo del SPL siano di maggiore portata e permettano a quelle aziende virtuose di incontrare nel territorio nuovi spazi fertili evitando così spaccature e dando nuova vitalità a sistemi spesso ostaggio di logiche *fordiste* che “costringono” le aziende *leaders* o innovatrici a uscire dal sistema locale per poter dialogare proficuamente.

I meta-organizzatori dovrebbero, pertanto, aspirare a raggiungere la funzione di educatori, diffusori delle conoscenze e creatori di un linguaggio identitario non creando un momento di rottura dall'alto ma incoraggiando:

- la conoscenza della struttura competitiva del territorio e del mercato attraverso studi di settore che creino coscienza rispetto le logiche gestionali adottate e permettano alle aziende di vedere anche l'altra faccia della medaglia del processo di globalizzazione in atto;

- l'aumento dei momenti di condivisione e contatto tra imprese innovatrici e imprese conservatrici e, quindi, favorendo il contatto con il "nuovo" e dando gli strumenti per cogliere le crescenti opzioni e possibilità di un mercato mai dinamico e aperto come ora;
- la diffusione e la creazione di una cultura dell'innovazione e della sperimentazione (si pensi al ruolo di repertori, premi, ma anche a scelte di politiche di basso costo su servizi fortemente innovativi);
- la nascita di un rapporto banca-impresa, o meglio sistema bancario-sistema produttivo territoriale, più equo e basato su principi di scambio reciproco e di mutua fiducia che veda il sistema bancario prendere parte attivamente al rischio d'impresa condiviso dal territorio e dagli attori che in esso operano;
- l'uso di moderni strumenti manageriali (*benchmarking in primis*) che, attraverso la logica del confronto comparato, oltre a segnalare nuovi percorsi e nuove soluzioni rende meno incerte le innovazioni.

L'analisi delle motivazioni alla base dell'associazionismo, per quanto riguarda il sistema della *nautica* (Fig. 5.8), mostra una serie di preferenze articolate. Le ragioni principali, che giustificano la decisione di associarsi, sono quelle tradizionali: *Assistenza Fiscale* (in oltre il 30% dei casi), *Assistenza Finanziaria* (nel 15% dei casi) e acquisizione e scambio di informazioni (in quasi il 15% dei casi). Tra le altre, per ordine di importanza, si segnalano: l'*Attività Fieristica*; l'*Acquisizione di Competenze Tecniche*; l'*Assistenza Tecnica ed Organizzativa*; l'*Acquisizione di Competenze Manageriali*. La struttura della domanda è piuttosto diversificata per tipo d'impresa. I *Capifiliera* pongono maggiore accento sui servizi a supporto dell'estensione del mercato di vendita (*Attività Fieristiche* e *Attività di Export*). I *Misti* mostrano un *portfolio* di preferenze fortemente orientato sugli aspetti tradizionali evidenziando una domanda concentrata su *Assistenza Fiscale* e *Finanziaria* e su l'*Acquisizione* e lo *Scambio di Informazioni*. I *Progettisti* evidenziano da un lato, la necessità di superiori competenze gestionali – attraverso la domanda di *Assistenza Organizzativa* e l'*Acquisizione di Competenze Manageriali* – e, dall'altro, la necessità di maggiore visibilità sul mercato – attraverso una richiesta forte di assistenza nella partecipazione a fiere – . I *Subfornitori* percepiscono come maggiormente strategici i servizi diretti alla riqualificazione gestionale e produttiva dell'impresa, quali l'*Acquisizione di Competenze Manageriali e Tecniche*, l'*Assistenza Commerciale, Tecnica ed Organizzativa*, ad evidenza di una necessità forte di riposizionarsi su livelli competitivi a maggiore valore

aggiunto. I cinque nuclei individuati all'interno del SPL esprimono necessità fortemente differenti a dimostrazione di una struttura produttiva e gestionale non omogenea nonostante l'appartenenza ad uno stesso sistema. Fatto salvo un considerevole peso delle motivazioni classiche che risulta trasversale ai nuclei individuati. Dalla lettura del grafico (Fig. 5.8) emerge che:

- la *Cantieristica*, sia *Navale* sia *da Diporto e Sportiva*, ha una domanda focalizzata sul sostegno all'apertura del mercato con la richiesta di supporto alle attività fieristiche e alle attività di export;
- la *Cantieristica di Diporto e Sportiva* mostra la necessità di una assistenza organizzativa e nell'acquisizione di competenze tecniche;
- i *Trasporti Marittimi e Costieri* hanno un peso elevatissimo delle componenti tradizionali cui si aggiungono il supporto alle attività fieristiche e all'acquisizione di competenze manageriali;
- la *Fabbricazione di Articoli per la Nautica* mostra una struttura motivazionale molto articolata simile a quella dei *Subfornitori*;
- le *Attività di Commercio* danno un peso elevatissimo alla componente *Altro* a dimostrazione di una struttura differente da quella del resto del sistema e di un sistema di motivazioni e requisiti ancora non adeguatamente formato e che richiede, quindi, un intervento superiore da parte delle associazioni per arrivare ad una maggiore definizione dei servizi necessari a sostenere la crescita anche di questo comparto.

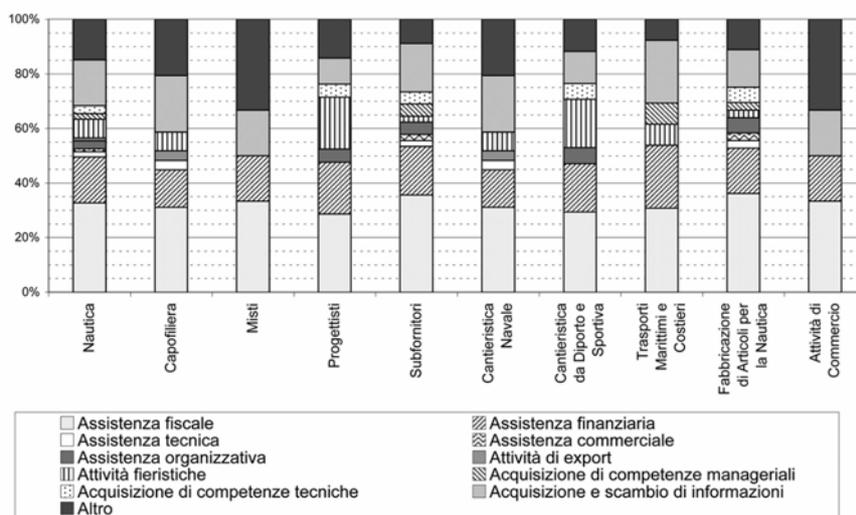


Fig. 5.8 - Le motivazioni all'associazionismo

5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio⁷

I sistemi produttivi territoriali si sono trovati nel corso degli anni ad essere sempre più protagonisti dei propri destini in un mondo che, nel passaggio dal *fordismo* al *post-fordismo*, ha visto esplodere il numero di possibilità e di strade percorribili dalle singole aziende e dalle reti/filiere e, allo stesso tempo, ha visto cadere le barriere naturali che proteggevano questi modelli produttivi. La prossimità, l'informalità e le conoscenze tacite, così come altre caratteristiche proprie dei SPL italiani, sono diventate non più sufficienti a garantire una adeguata competitività ai territori i quali sono chiamati a:

- ridefinire in maniera forte la propria identità, verso l'esterno, per distinguersi da altri sistemi e, verso l'interno, per riconoscersi in un insieme di valori forti e fondanti;
- rinnovare le leve competitive riposizionandosi su una produzione sempre più immateriale e caratterizzata dalla gestione della conoscenza;
- percorrere coscientemente la frontiera dell'innovazione assumendosene rischi e vantaggi in maniera costante e strutturata;
- affrontare da protagonisti un'arena competitiva globale e popolata, sia da attori con maggiori competenze e conoscenze, sia da attori con minori costi, sfruttando gli "effetti moltiplicativi" propri dei sistemi produttivi territoriali.

La costruzione di *policies* customizzate, caratterizzate dalla volontà non di imporre una *one-best-way*, quanto di favorire lo sviluppo dei valori caratteristici del sistema richiede di sorpassare il necessario livello di analisi aziendale precedentemente studiato⁸ e concentrarsi sul SPL e sulle sue logiche relazione. I prossimi paragrafi rispondono alla necessità di comprendere:

- la coesione o meno del sistema verso alcuni modelli di azione strategica più o meno virtuosi;
- la geografia e la topografia relazionale del sistema cercando di cogliere, anche, le logiche di internazionalizzazione presenti nel sistema;
- le forme e le modalità di apprendimento presenti nel sistema al fine di rendere evidenti le leve competitive utilizzate dagli attori locali;

⁷ Ibidem.

⁸ Cfr. par. 5.2.

- i canali e le logiche comunicazionali tra imprese e territorio per cercare di delineare la visione che le aziende hanno del SPL in cui operano.

5.4.1. Il rapporto tra il locale e il globale: dinamiche in atto

Il sistema della *navtica* mostra un forte orientamento locale dal lato delle vendite (Fig. 5.9) e nazionale dal lato degli approvvigionamenti e dei *Sub-fornitori* (Fig. 5.10).

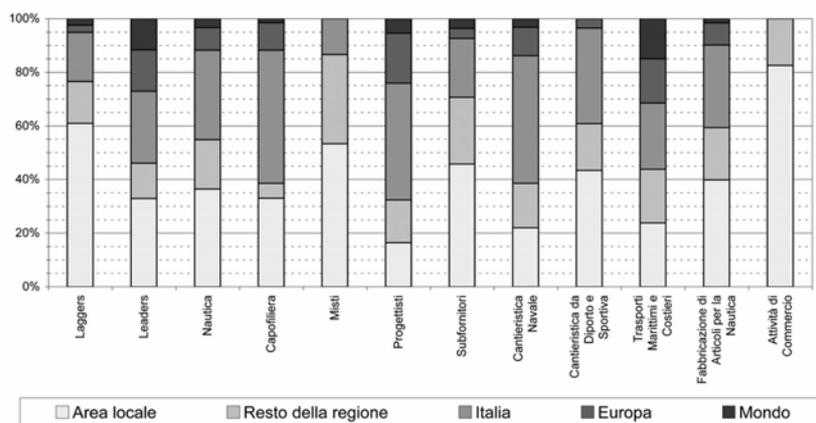


Fig. 5.9 - Distribuzione percentuale dei clienti per area di provenienza

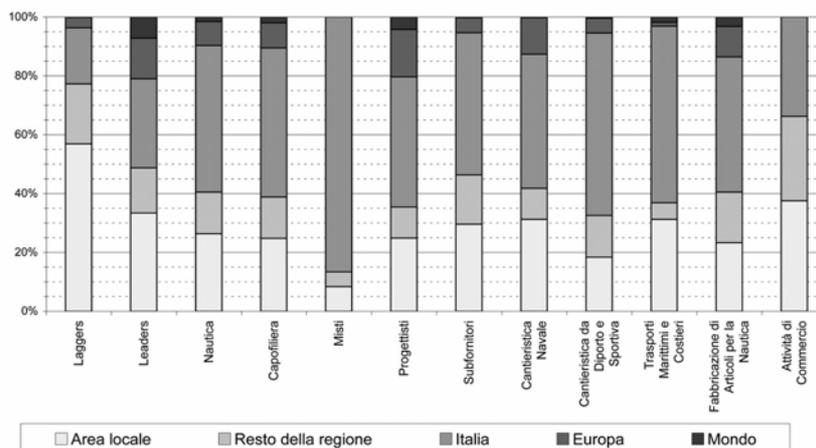


Fig. 5.10 - Distribuzione percentuale dei fornitori per area di provenienza

Il 55% dei clienti di queste imprese è residente nella stessa regione, e poco più del 15% in Italia. La situazione è opposta per quanto riguarda i *Fornitori* dove solo il 40% opera alla stessa regione e circa il 50% in Italia. Per quanto riguarda i mercati esteri, emerge una prevalenza del mercato europeo.

Esistono, tuttavia, differenze sostanziali per tipo di impresa:

- 1) i *Capifiliera* ed i *Progettisti* hanno raggiunto una superiore apertura ed estensione della rete relazionale, sia a monte, sia a valle, ponendosi vicino alle posizioni dei *leaders* di D.E.S.K.. Si osservi, infatti, che oltre alla ottima presenza sul mercato nazionale è rilevabile anche un buona apertura su quello europeo a giustificazione di una crescente necessità di supporto nell'approcciare i mercati internazionali⁹.
- 2) i *Subfornitori* e i *Misti* in misura ancora maggiore, hanno mantenuto una focalizzazione prevalente sul mercato locale e nazionale.

Per quanto concerne i differenti nuclei produttivi si ritiene opportuno rilevare che:

- le *Attività di Commercio*, in linea con le attese, hanno una struttura maggiormente focalizzata sul territorio locale;
- i *Trasporti Marittimi Costieri* si qualificano per una maggiore distribuzione della domanda per area di provenienza con una buona penetrazione anche nei mercati esteri;
- la *Cantieristica Navale*, al pari dei *Trasporti*, si caratterizza per una buona distribuzione della domanda per area di provenienza, anche se mostra una maggiore focalizzazione sul mercato domestico;
- la *Cantieristica da Diporto e Sportiva* e la *Fabbricazione di Articoli per la Nautica* presentano una struttura della domanda piuttosto simile, che si caratterizza per una netta prevalenza del contesto locale/regionale e per una leggera apertura, più pronunciata nel caso degli articoli, verso i mercati esteri.

Il sistema della *nautica*, pertanto, mostra un'elevata apertura a livello locale/regionale, ma con una certa chiusura sul contesto nazionale. Questo costituisce un limite abbastanza pesante per le capacità di apprendimento e produzione di nuova conoscenza del sistema - che dovrebbe estendere la sua sfera relazionale e cognitiva a livello internazionale, specialmente dal lato del cliente per entrare in contatto con i mercati a maggiore valore aggiunto e con

⁹ Cfr. par. 5.3.

una qualità della domanda superiore. È anche vero che la forte radicalizzazione sul contesto nazionale può essere frutto della forte tradizione nella progettazione e costruzione che contraddistingue il nostro Paese.

L'Italia, infatti, è, da questo punto di vista, ancora un esportatore, piuttosto che un importatore di conoscenze e competenze. Quindi, al momento, la forte focalizzazione sul mercato domestico, almeno per quanto riguarda le reti di fornitura e sub-fornitura, non costituisce un limite. L'accesso al sistema locale è prevalentemente centrato sul ruolo dei *Capifiliera* e dei *Progettisti*, che svolgono un'importante funzione di interruttori e traduttori dei flussi di conoscenza provenienti dall'esterno; meno propensi all'apertura e all'estensione della propria rete relazionale sono i *Misti* ed i *Subfornitori*.

L'analisi per nuclei di attività non ha mostrato differenze evidenti se non per le *Attività di Commercio*. L'analisi delle dimensioni relazionali delle imprese evidenzia l'esistenza di quattro polarizzazioni in corrispondenza dei cluster individuati dalla matrice sulle modalità di relazione e organizzazione (Fig. 5.11):

- *Impresa a Rete a Carattere Dinamico* (quadrante in alto a destra). Le imprese che si posizionano in questa area si contraddistinguono per avere una forte specializzazione sulla gestione dei canali comunicazionali e relazionali. All'interno del quadrante, il più "popolato" della matrice, si trovano la maggior parte dei *Capifiliera* e dei *Progettisti*, e alcuni *Subfornitori*. Il posizionamento di queste aziende manifesta la presenza di un dialogo e di uno scambio virtuoso di conoscenze con quella parte del SPL, che si dimostra attento e capace di dialogare attraverso canali comunicazionali estesi, intensi e caratterizzati da elevate dosi di trasferibilità e formalizzazione. L'eterogeneità degli attori che si posiziona in questo quadrante conferma l'esistenza di fenomeni sistemici o a grappolo (*cluster*), che coinvolgono intere parti della filiera produttiva. Da sottolineare la presenza di alcuni *Subfornitori*, capaci di dialogare in maniera adeguata e proficua con la parte più dinamica del SPL. Parte del sistema si mostra, pertanto, in grado di avere relazioni evolute e partecipare attivamente e virtuosamente alle relazioni intralocali ed interlocali – con altri sistemi produttivi, altri valori e altre conoscenze – favorendo processi di creazione innovativa e scambi di conoscenze;
- *Impresa Commerciale a Carattere Sistemico* (quadrante in alto a sinistra). Questo accoppiamento organizzativo/relazionale, caratterizzato da imprese aventi una specializzazione commerciale e di vendita e una propensione a fare da interruttore tra globale e locale, è

ricoperto da un piccolissimo gruppo di aziende composto da un *Capofiliera*, alcuni *Progettisti* e *Subfornitori*. La scelta operata da queste imprese risulta orientata a costruire canali relazionali tra locale e globale;

- *Impresa Aperta a Monte a Carattere Debole o Isolato* (quadrante in basso a destra di Fig. 5.11). Questo quadrante della matrice delle modalità di relazione e di organizzazione si caratterizza per avere una specializzazione sugli approvvigionamenti e sulle relazioni globali di fornitura e raccoglie la maggior parte di *Subfornitori* e *Misti*. Le aziende di questo tipo, pur dialogando e avendo relazione intense ed estese con il SPL, favoriscono, solo marginalmente, la contaminazione dei saperi locali con quelli globali;
- *Impresa Locale a Carattere di Ostaggio* (quadrante in basso a sinistra). Una parte di *Subfornitori* e *Capifiliera* si caratterizza per la bassa capacità di dialogo con i sistemi esterni e la difficoltà a partecipare a percorsi di co-evoluzione e di co-apprendimento allargato. La presenza di alcuni *Capifiliera* all'interno di tale quadrante è segnale di una debolezza strutturale di parte del sistema della *nautica*.

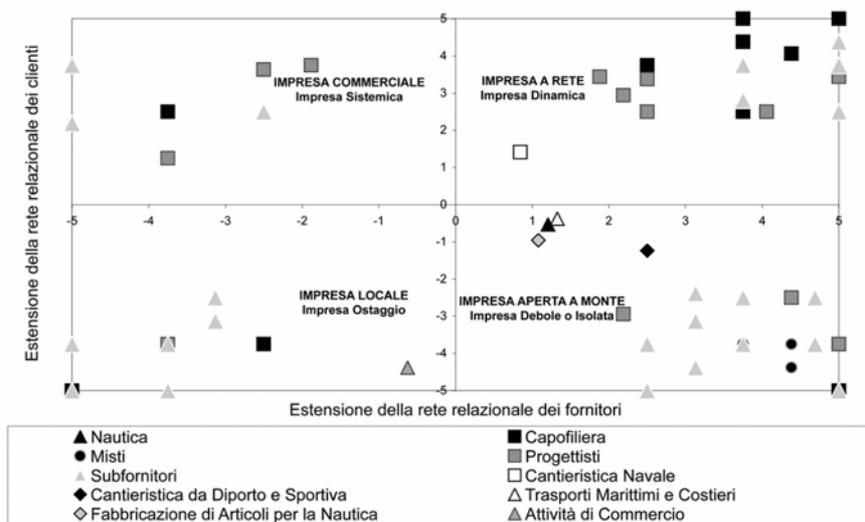


Fig. 5.11 - Modalità di relazione e organizzazione

Dalla lettura della matrice, si nota che i *Capifiliera* ed i *Progettisti* hanno operato una scelta prevalentemente dinamica, specializzandosi sulla gestione delle relazioni in reti aperte. È ridotto, però, il numero di *Subfornitori*, che

hanno intrapreso queste scelte relazionali/organizzative ad evidenza di un processo che, ancora, non riesce a coinvolgere la parte bassa della filiera per portarla verso posizioni di coordinamento e controllo della stessa. La maggioranza dei *Subfornitori* e dei *Misti* opera la scelta di apertura di parte della rete relazionale – quella a monte – qualificandosi come possibili attori privilegiati di un dialogo con i *Capifiliera* del SPL e ponendo le basi di una possibile evoluzione verso logiche dinamiche. La scelta sistemica mostra buone possibilità di sviluppo e crescita nel caso si riesca a coinvolgere quella parte – e in particolar modo i *Capifiliera* – che continuano ad operare secondo logiche di rete chiusa.

Per quanto riguarda i nuclei operativi, si nota il posizionamento dinamico della *Cantieristica Navale* e quello, prevedibile, di ostaggio delle *Attività di Commercio*. I rimanenti nuclei si posizionano in zona centrale dal lato della scelta “non centrata” a dimostrazione che l’asse verticale tra impresa sistemica e impresa ostaggio risulta prevalente per l’intero sistema.

Per quanto riguarda i processi di internazionalizzazione, l’analisi della successiva matrice (Fig. 5.12) evidenzia una bassa propensione della filiera della *nautica*.

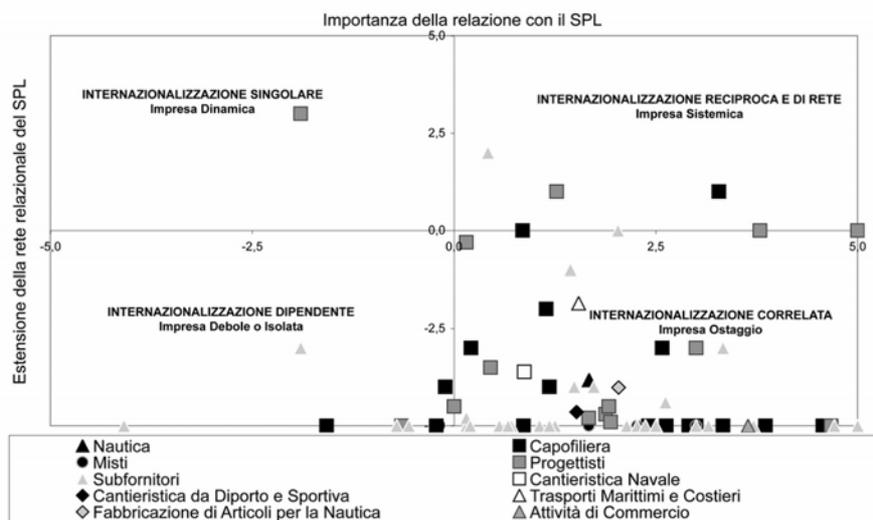


Fig. 5.12 - Modalità di internazionalizzazione

Alcune aziende hanno raggiunto tassi d'internazionalizzazione medio-alti, mentre, nelle maggior parte di esse risulta essere basso.

Si ritiene utile rilevare che, sia chi ha già intrapreso una strategia di internazionalizzazione, sia le dinamiche in atto, abbiano operato una scelta sistemica (quadrante in alto a destra della figura), ad evidenza di una propensione a ricercare l'internazionalizzazione anche attraverso il coinvolgimento di parte del sistema locale (imprese, istituzioni, meta-organizzatori, ecc.) che, nonostante, veda la maggior parte delle imprese operare all'interno di reti lunghe e aperte rimane coeso e vitale. La maggior parte del sistema, comunque, mostra di assegnare ancora un elevato peso alle relazioni su base locale; tale elemento è però fortunatamente bilanciato da una dinamica positiva che essendo sostenuta principalmente da *Capifiliera* e *Progettisti* potrebbe portare ad un riposizionamento verso l'alto dell'intero sistema.

L'internazionalizzazione di queste imprese, perciò, è legata all'attivazione di strategie di traino, che spingono il sistema ad aprirsi e ad internazionalizzarsi.

In questa prospettiva, perciò, un ruolo strategico è giocato dagli organi di governo locale ai diversi livelli, che dovrebbero stimolare una maggiore educazione manageriale all'interno del sistema al fine di favorire una visione dell'internazionalizzazione come opportunità.

5.4.2. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità

Nella *nautica*, sistema locale e sistema allargato si alternano con una leggera prevalenza del primo.

Le relazioni che sono più spesso attivate (*Fig. 5.13*) e, pertanto, hanno maggiore peso strategico, sono quelle tradizionali e a minore valore aggiunto – *Acquisto Materie Prime e Componenti, Reperimento di Forza Lavoro e Assistenza nell'Accesso al Credito* –, quelle riguardanti competenze tecniche – *Subfornitura di Specialità e Acquisizione di Tecnologie di Processo* – e quelle riguardanti alcuni servizi – *Servizi di Supporto Amministrativo e Legale, e Servizi Informativi*.

I due sistemi, locale e allargato, si trovano sostanzialmente in equilibrio. Il territorio è percepito come strategico per l'erogazione di alcune funzioni – la *Subfornitura di Specialità e Capacità* e il *Reperimento della Forza Lavoro* – e di tutti i servizi in senso stretto.

Le uniche relazioni che mostrano uno sbilanciamento verso il sistema produttivo allargato sono:

- *l'Acquisto di Materie Prime e Componenti*, che si qualifica come relazione strategicamente importante;
- *l'Accesso a Università e Centri di Ricerca e dell'Organizzazione di Fiere Specializzate* che meritano dal parte del sistema locale una maggiore attenzione per la loro capacità di generare innovazione e allargare il mercato.

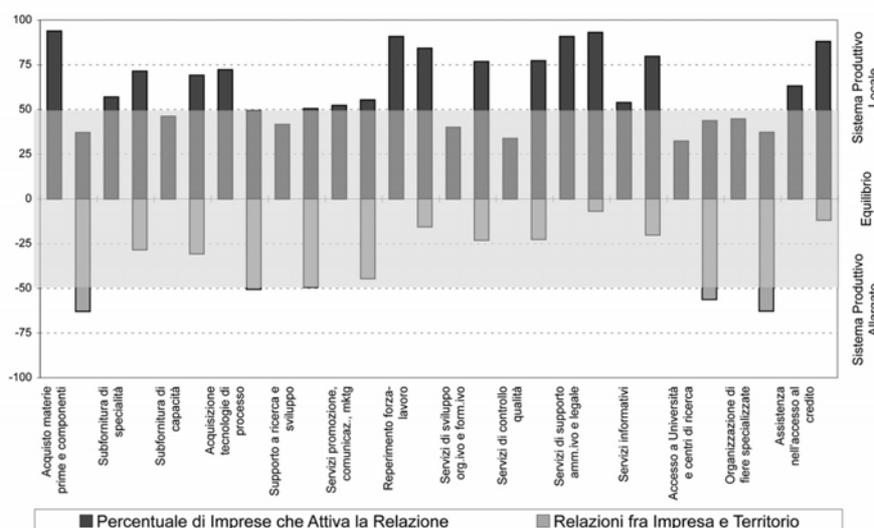


Fig. 5.13 - Peso relativo delle relazioni ed incidenza del SPL su allargato

L'analisi del rapporto tra successo dell'impresa ed efficienza percepita del territorio (Fig. 5.14) evidenzia due differenti visioni del territorio.

- la prima (quadrante in alto a destra), quella che raccoglie il maggior numero di imprese, continua ad attribuire all'efficienza del territorio un peso elevatissimo per il successo aziendale. Queste imprese assegnano, dunque, al rapporto territorio-impresa una rilevanza strategica;
- la seconda (quadrante in alto a sinistra) guarda al territorio in maniera meno positiva. Questa tendenza è attribuibile, sia alla congiuntura sfavorevole che ha portato a perdere fiducia nei canali comunicativi e relazionali normalmente utilizzati, sia alla difficoltà manageriale di investire in nuovi canali e/o nuove modalità relazionali, da parte di quelle imprese che continuano ad operare in reti chiuse e a organizzarsi come imprese ostaggio.

Non sono rilevabili differenze sostanziali tra le percezioni - né delle diverse categorie d'impresa né dei differenti nuclei operativi.

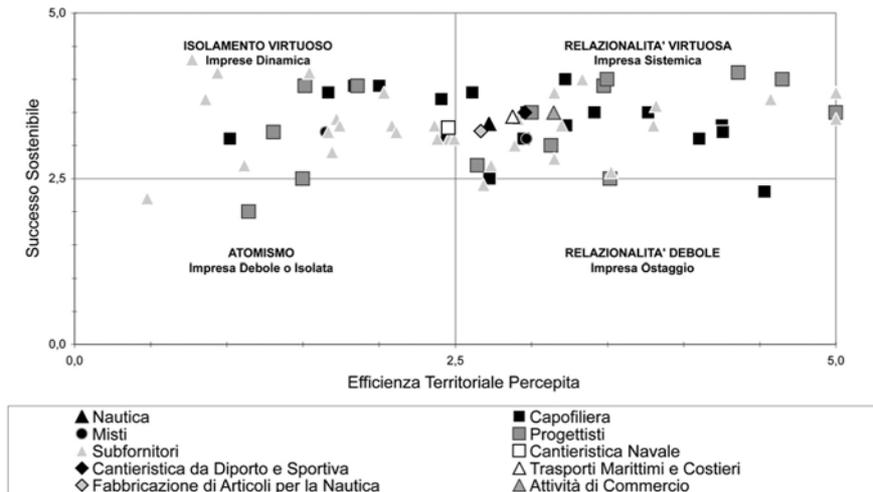


Fig. 5.14 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

5.4.3. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale

Il sistema della *nautica* si qualifica per un buon rapporto tra intensità relazionale ed autonomia strategica. Questo significa che anche se la maggioranza di queste imprese è impegnata in attività di medio contenuto strategico e tecnologico, gode, allo stesso tempo, di una buona autonomia e, quindi, della fiducia dei propri committenti, nella gestione di queste attività. L'analisi dei dati aggregati (Fig. 5.15) evidenzia che i *Capifiliera* e i *Progettisti* stanno sviluppando specializzazioni complementari: i primi orientandosi maggiormente allo sviluppo di una posizione di *leadership* del sistema, caratterizzata da multi-specializzazione, attivazione di processi fiduciari, anche al di fuori del sistema locale, *networking* e qualità; i secondi, invece, propendendo verso posizioni di *co-leadership* tecnica, caratterizzata da maggiore specializzazione sui materiali, sulle tecnologie e sul design. I *Subfornitori* si mostrano molto vicini ai *Capifiliera* e ai *Progettisti*, a dimostrazione della evoluzione in atto in questa categoria. La posizione dei

Misti conferma la debolezza di fondo di queste imprese, che hanno nella fornitura di capacità il loro ambito di specializzazione prevalente.

Facendo riferimento ai dati disaggregati, si riporta che i *Subfornitori* del campione, pur mantenendosi su livelli di autonomia omogenei, presentano crescenti livelli di intensità relazionale e, quindi, una capacità di fornire prodotti/servizi a maggiore valore aggiunto e di attivare relazioni virtuose e bidirezionali con i partner. Inoltre, si individuano tre nuclei prevalenti di aggregazioni di *Capifiliera* e *Progettisti*: il primo, posizionato verso l'area del sistema ecologico auto-organizzato; il secondo, coeso attorno all'area di fornitura di funzione e capacità; il terzo, nell'area dell'impresa di nicchia iperspecializzata a spiegazione di alcune chiusure registrate in precedenza.

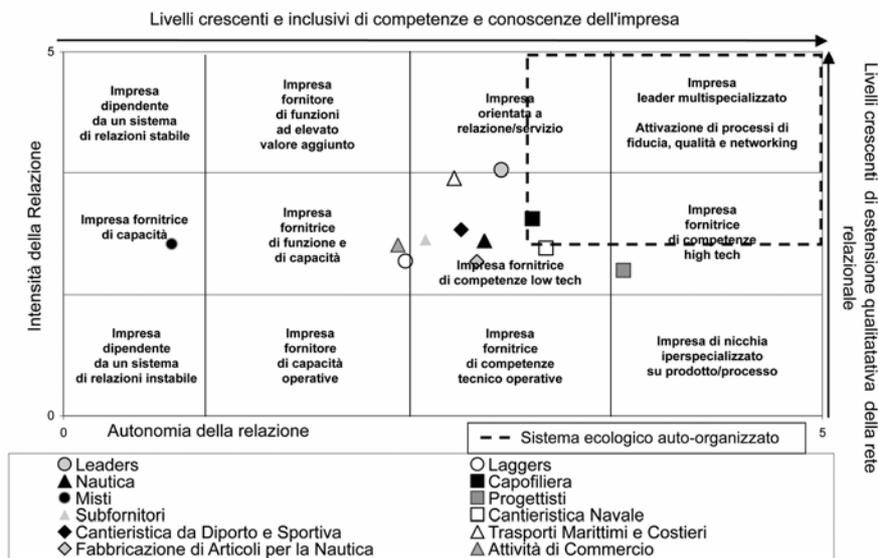


Fig. 5.15 – Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

Per quanto concerne i nuclei di attività:

- la *Cantieristica Navale* si posiziona sul confine della zona ecologica, a conferma della sua superiorità organizzativo/relazionale, anche in un'ottica di sistema ecologico, sui rimanenti nuclei individuati;
- la *Fabbricazione di Articoli per la Nautica* e la *Cantieristica da Diporto e Sportiva* sono su livelli molto simili e vicini a quelli medi del sistema;

- i *Trasporti Marittimi e Costieri* evidenziano superiori livelli di intensità relazionale e si stanno spostando verso un accumulo di competenze e conoscenze tale, da permettere il loro inserimento in reti più estese ed ecologiche;
- le *Attività di Commercio* confermano la loro peculiarità e differenza rispetto al resto del campione, mostrando una focalizzazione sulla funzione di *Fornitura di Capacità*.

La matrice sull'accoppiamento strutturale attività-competenze (Fig. 5.16) conferma quanto detto sopra: *Capifiliera* e *Progettisti* stanno sviluppando prevalentemente competenze sul processo e sul prodotto.

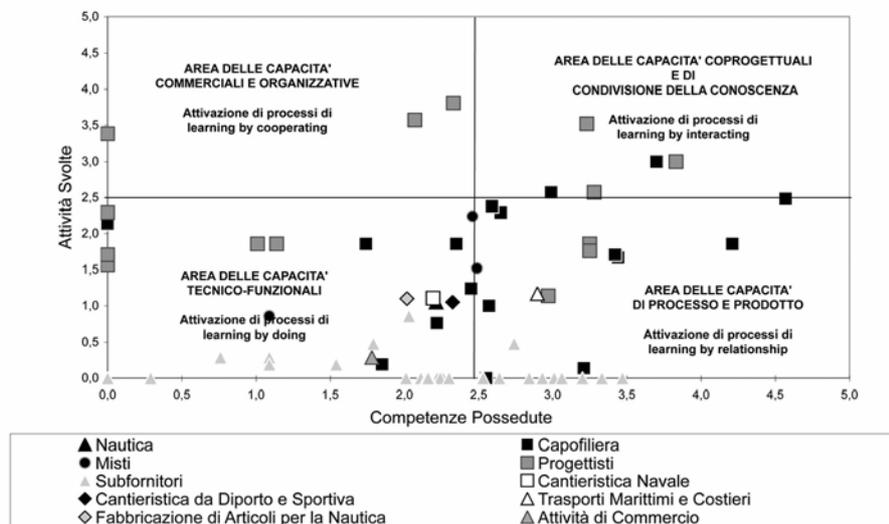


Fig. 5.16 - Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

Alcune di queste aziende hanno cominciato a posizionarsi nell'*Area delle Capacità Progettuali Autonome*, a conferma dei percorsi innovativi e managerialmente evoluti intrapresi, e già rilevati in precedenza¹⁰. I *Subfornitori* non mostrano dinamiche che indichino la mancanza della capacità di posizionarsi su modalità di apprendimento maggiormente virtuose. La posizione dei *Misti* ai confini tra l'*Area Tecnico Funzionale* e l'*Area di Processo Prodotto* è, probabilmente, frutto dell'effetto dei partner su queste imprese, a loro volta fortemente dipendenti da altre imprese. Per quanto

¹⁰ Cfr. par. 5.4.1.

concerne i nuclei di attività del sistema, si nota una sostanziale concentrazione sull'*Area delle Capacità Tecnico-Funzionali*, a conferma di un comportamento generalizzato che colpisce tutti i nuclei di attività. Solamente i *Trasporti Marittimi e Costieri* - probabilmente in virtù della loro maggiore propensione alla gestione della relazione - si posizionano nell'area delle capacità di processo/prodotto. La nuvola di aziende mostra, pertanto, un sistema posizionato, per lo più, su bassi accoppiamenti attività/competenze, sebbene vi sia una forte tensione al riposizionamento su livelli superiori, soprattutto da parte dei *Capifiliera* e dei *Progettisti*. Va, tuttavia, rilevata la posizione di alcuni di essi nell'*Area delle Capacità Tecnico-Funzionali*, che evidenzia una difficoltà strutturale e trasversale ai differenti nuclei di attività per parte del sistema della *nautica*. Queste aziende sono chiamate, anche in virtù del loro ruolo all'interno del sistema, a posizionarsi su accoppiamenti superiori, al fine di favorire processi di *learning* evoluti e diffusi all'interno del tessuto locale di riferimento, e favorirne la riqualificazione.

5.5. La dinamica delle conoscenze¹¹

5.5.1. La ricognizione sulle competenze

La matrice seguente (*Fig. 5.17*) riporta il posizionamento delle imprese della filiera della *nautica*, rispetto alle due variabili considerate:

- *Grado di Importanza delle Competenze Necessarie per Competere;*
- *Grado di Unicità delle Competenze in Possesso dell'Impresa.*

Nella sezione di inquadramento teorico¹², si è sottolineata l'importanza della ricognizione sulle competenze che misurano la traduzione del *sapere* (conoscenza) in *saper fare* e che sono necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni tipo di organizzazione. Le imprese con competenze uniche o ad alto potenziale di differenziazione rispetto ai concorrenti, presumibilmente hanno alla base meccanismi di traduzione della conoscenza in competenza coerenti con quanto effettivamente richiesto dal mercato e dal contesto competitivo. Come anticipato in un'apposita sezione, la matrice sulle competenze (*Fig. 5.17*) è ricostruita partendo dalla percezione degli intervistati in merito al *saper fare* relativo ad una serie di ambiti di attività.

¹¹ Testo di A. Lipparini; realizzazione grafica di D. Bivona.

¹² Cfr. par. 2.3.5.

Agli intervistati era richiesta una valutazione (su una scala da 1 a 5), dell'importanza di una determinata competenza e il livello di unicità riconosciuto all'impresa che rappresentavano.

La matrice ricavata dall'apprezzamento congiunto delle due dimensioni riporta il posizionamento delle imprese del SPL nei confronti di tutte le altre imprese del progetto D.E.S.K.. Per una maggiore efficacia esplicativa, vengono evidenziati i posizionamenti in detta matrice delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*. Nella rappresentazione, vengono anche inserite le medie relativamente alle aree di attività (*Cantieristica da Diporto e Sportiva*; *Trasporti Marittimi e Costieri*; *Cantieristica Navale*; *Attività di Commercio*; *Fabbricazione Articoli per la Nautica*).

L'analisi del posizionamento delle diverse imprese, consente di verificare quanto la filiera è sbilanciata nelle sue componenti, ovvero quante imprese occupino aree di incoerenza.

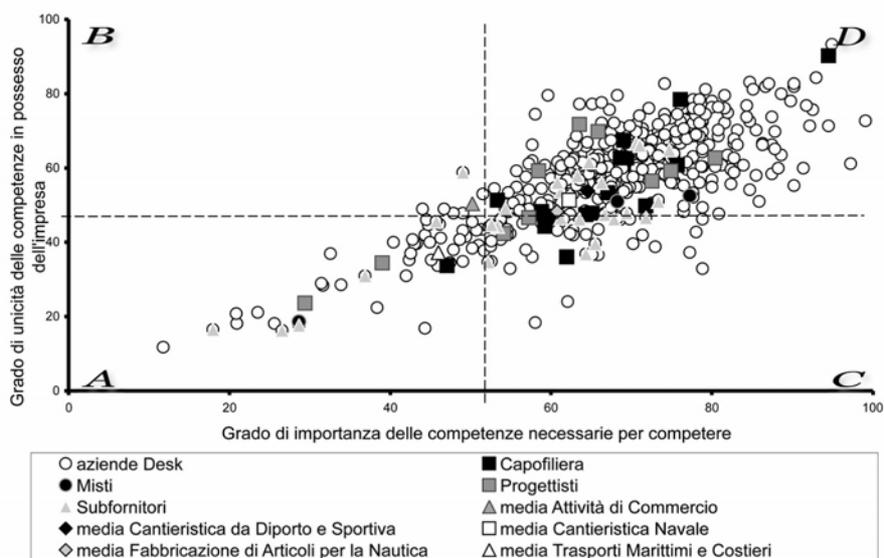


Fig. 5.17 – Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

Le imprese della filiera si posizionano, per la quasi totalità, nella parte destra della matrice¹³.

In particolare, si evidenzia che:

- 10 imprese occupano il quadrante A, indicativo di una situazione di *Stasi*;
- 1 impresa occupa il quadrante B, indicativo di una situazione di *Opportunità*;
- 21 imprese occupano il quadrante C, indicativo di una situazione di *Criticità*;
- 26 imprese occupano il quadrante D, indicativo di una situazione di *Equilibrio Dinamico*.

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capofiliera* si posizionano prevalentemente in una situazione di *Equilibrio Dinamico* (8) e, in misura minore, di *Criticità* (6);
- i *Progettisti* si posizionano nei quadranti D (6), C (2) e A (2);
- i *Subfornitori* sono più numerosi nel quadrante di *Criticità* (11); sono inoltre presenti nella situazione di *Equilibrio Dinamico* (9), *Stasi* (6) e *Opportunità* (1);
- le imprese *Miste* sono presenti in *Equilibrio Dinamico* (2) e *Stasi* (1).

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia inoltre che¹⁴:

- le imprese con meno di 5 anni si concentrano prevalentemente in situazioni di *Criticità* (8) ed, in misura minore, di *Equilibrio Dinamico* (3) e *Stasi* (1);
- tre delle cinque imprese con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni si posizionano in situazioni di *Equilibrio Dinamico*; le altre due ricadono in *Stasi* e *Criticità*;
- le imprese con oltre 10 anni di età, con l'eccezione di un'unica situazione di *Opportunità*, si distribuiscono tra *Equilibrio Dinamico* (19), *Criticità* (10) e *Stasi* (7).

¹³ Sono 7 le imprese che non hanno fornito dati in proposito. Pertanto, l'analisi riguarda 58 organizzazioni.

¹⁴ In riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati sono 54 su 65.

Si osserva che, relativamente alle diverse specializzazioni produttive, la *Cantieristica da Diporto e Sportiva* è quella che ottiene i valori medi più elevati, in termini di grado di importanza attribuito alle diverse competenze organizzative e grado di unicità delle stesse, così come percepito dalla rilevazione. I posizionamenti delle imprese sono indicativi di situazioni a diverso grado di coerenza.

La posizione di *Stasi* è indicativa di un comportamento coerente, poiché vi si ritrovano imprese che hanno una percezione di allineamento tra le competenze in loro possesso – in termini di unicità - e quelle richieste dal contesto cui appartengono. Tuttavia, il basso grado di importanza delle competenze evidenzia come la coerenza sia frutto di un semplice allineamento delle imprese stesse al contesto competitivo, caratterizzato da competenze cui viene attribuita scarsa rilevanza.

Gli enti e le associazioni dovrebbero portare le imprese che occupano tale quadrante ad alcune riflessioni, a beneficio dell'intero sistema. In particolare:

- verificare con loro se non sia stata sottostimata la rilevanza delle competenze. In questo caso, a fronte di scarsa unicità delle competenze possedute, il posizionamento potrebbe anche essere quello della criticità, area non più caratterizzata da coerenza;
- sensibilizzarle sul fatto che non bisogna ridurre l'attenzione sul presidio delle competenze: anche se sono coerenti con quanto richiesto, ciò non significa che non possano deteriorarsi;
- stimolare le imprese a differenziarsi, non semplicemente adeguandosi al contesto di appartenenza (di per sé poco dinamico), ma sviluppando al proprio interno un *saper fare* che potrebbe rappresentare un modello di successo nel settore e fonti interessanti per generare valore. Occorre rimanere sempre in ascolto, anche per cogliere a volte flebili segnali di un primo cambiamento nel contesto di appartenenza;
- supportarle nell'analisi periodica del *saper fare*. In tal senso, è utile promuovere la partecipazione a riflessioni comuni tra imprese (es. seminari, *workshop*), enti ed istituzioni, per monitorare le leve della competizione ed individuare rapidamente il futuro – eventuale – *gap* da colmare. Le competenze sono soggette a dinamiche che consigliano un monitoraggio periodico. Solo dal tempestivo apprezzamento dei fattori di debolezza si possono attivare cambiamenti di rotta.

Le 21 imprese che si posizionano nell'area tipica della *Criticità*, ritengono di avere un livello di unicità inferiore, rispetto a quanto richiesto dalla competizione nel contesto di appartenenza.

L'affollamento in questo quadrante è tipico di sistemi locali che mutano.

Le imprese che ne fanno parte hanno esperienza maturata nel corso degli anni e posseggono una buona capacità critica affinata all'interno di settori maturi. L'avvento di nuovi attori, nuove tecnologie, le pressioni sul lato dei costi e la corsa verso l'efficienza portano spesso ad uno scollamento tra quanto richiesto e quanto posseduto. Determinate competenze richiedono tempo per essere affinate, ed è per questo che può esistere la consapevolezza di un allineamento ancora incompiuto.

Nelle esperienze migliori, questa consapevolezza può stimolare iniziative volte a recuperare il *gap* e trovare quindi un più idoneo posizionamento.

Essenziale risulta essere la capacità dell'impresa di adattare le proprie competenze, considerando tuttavia che lo sviluppo di competenze avviene con tempi spesso lunghi; altrettanto essenziale risulta essere il supporto delle istituzioni e di tutti gli attori del sistema in grado di: creare consapevolezza sul posizionamento e sulla necessità del riallineamento; promuovere e supportare il cambiamento stesso.

Il fatto che un gran numero di *Subfornitori* occupi quest'area, può essere indicativo della necessità di un'azione di traino da parte di *Progettisti* e *Capifiliera* che, in maggioranza, occupano aree di maggior coerenza.

Una prima analisi del sistema evidenzia quindi come i sistemi caratterizzati da una situazione definita di *Criticità* necessitino di:

- un'analisi puntuale che coinvolga le imprese e le istituzioni su una riflessione comune per far affiorare le competenze nella quali si è più deboli (ad esempio gestione costi) e quelle nelle quali si è sufficientemente attrezzati per allinearsi con efficienza ed efficacia a quanto richiesto;
- colmare il *gap* di competenze con azioni mirate sulle competenze in possesso delle imprese. Alcune non sono in linea con quanto invece dovrebbe essere presidiato; tra queste: i problemi legati alla sfera dell'efficienza di costo, della capacità di sviluppare rapidamente nuovi prodotti e servizi, la capacità di gestire in modo più efficiente le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la capacità di gestire in modo efficiente e capillare la distribuzione e la vendita dei prodotti, la capacità di aprire nuovi mercati e di investire in processi; ancora, le competenze nell'accesso e nel reperimento di nuove risorse, finanziarie ed umane.

Oltre ad intervenire per colmare il divario – pena il peggioramento di una posizione già indicativa di uno stato di sofferenza – è essenziale stimolare la

capacità di apprendimento del capitale umano con interventi in ambito di formazione e sviluppo di professionalità. Se il *gap* si manifesta rapidamente ed altrettanto rapidamente occorre rispondervi, può essere utilmente valutata la possibilità di stringere accordi, entrare in alleanze o reti inter-impresa per accedere alla conoscenza ed alle competenze sviluppate da altri. Le istituzioni e le associazioni dovrebbero inoltre riflettere sull'opportunità di avviare programmi tra imprese per migliorare le competenze.

Probabilmente, esistono bisogni comuni in tal senso e potrebbe essere utile organizzare eventi ed iniziative per condividere esperienze ed ottenere effetti sinergici dalle azioni intraprese. Occorre intervenire per mettere a punto iniziative che possano consentire un riallineamento del *saper fare* con quanto richiesto dalle dinamiche della competizione e sostenere così l'evoluzione del sistema verso i connotati di unicità tipici dell'*Equilibrio Dinamico*.

Le 26 imprese della filiera della *nautica* che si trovano nel quadrante D, indicativo di una posizione di *Equilibrio Dinamico*, manifestano coerenza tra il grado di importanza delle competenze richieste per competere ed il grado di unicità che l'impresa ritiene di avere, rispetto a ciascuna di esse. Il sistema grazie a queste imprese fa leva sui punti di forza tradizionali, come emersi dall'analisi di contesto. È da considerare positivamente il fatto che i *Capifiliera*, i *Progettisti* ed in particolare il buon numero di imprese attive da oltre 10 anni, occupino quest'area.

La matrice, come sottolineato in precedenza, è da considerare in ottica dinamica. Un posizionamento coerente non è detto che verrà mantenuto per sempre: l'equilibrio, infatti, è dinamico nel senso che i cambiamenti si susseguono costantemente, e le imprese sanno rispondervi con processi di apprendimento adeguati e relativamente rapidi. Se l'impresa non mantiene alta l'attenzione allo sviluppo ed al consolidamento delle competenze, può regredire in una posizione di *Criticità* (C) che non le consente di sfruttare appieno un ambiente potenzialmente favorevole.

L'esperienza suggerisce che l'area *Equilibrio Dinamico* risulta spesso affollata. Si nota facilmente dalla matrice con riferimento alla totalità delle imprese del progetto D.E.S.K.. Molte organizzazioni, nella filiera considerata, ritengono di saper fare meglio di altri quanto effettivamente richiesto dalla dinamica competitiva.

La differenziazione tra imprese e in ultima analisi tra SPL avviene con il presidio di alcune dimensioni che il mercato percepisce come critiche. Per conoscerle, ed orientare le proprie risorse nella giusta direzione, occorre sviluppare determinati "sensori", anche a livello di territorio, come ad esempio, gli enti e le iniziative da essi attivate. Anche nel caso dell'equilibrio

dinamico, il ruolo delle istituzioni, degli enti e delle associazioni risulta fondamentale.

Per le imprese in situazione di coerenza, le opportunità del posizionamento sono evidenti: occorre considerare che coerenza tra quanto richiesto ed unicità della competenza corrispondente non significa garanzia di successo. Le imprese possono sentirsi “attrezzate” sul *saper fare* necessario per competere, ma alcune competenze possono non essere adeguatamente rappresentate. Non bisogna infatti dimenticare che i valori per il posizionamento sono ricavati dalla media riportata relativamente a 51 competenze ripartite in 8 gruppi. Per la filiera della *nautica*, ad esempio, le competenze su processi e prodotti possono essere “ridimensionate” dalla difficoltà nel gestire la pressione sui costi e sostenere al tempo stesso la dinamica dell’innovazione che, in un momento come quello attuale, rappresentano le leve del successo come mai prima d’ora.

Per i sistemi caratterizzati da una forte presenza nella situazione di *Equilibrio Dinamico* occorre operare al fine di:

- consolidare le competenze per impedire che esse vadano a perdere il loro potenziale;
- verificare se le competenze ed i punti di forza possono essere utili per esplorare e costruire un presidio in nuovi territori competitivi;
- valutare la possibilità di stringere alleanze con imprese di altri contesti;
- fornire al capitale umano occasioni di crescita per evitare che questo abbandoni imprese e contesti di appartenenza. A tal proposito, è utile effettuare periodicamente ricognizioni sul clima aziendale e sulla motivazione.

5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio

La matrice (Fig. 5.18) evidenzia il posizionamento delle imprese della filiera della *nautica* rispetto alle due variabili considerate:

- *Potenzialità di Sviluppo della Conoscenza Organizzativa* (in riferimento al *capitale umano*), relativamente alla generazione di nuova conoscenza;
- *Supporto del Territorio allo Sviluppo della Conoscenza Organizzativa* (dove, il territorio è da intendersi come *ambiente a diversi gradi di*

strutturazione, in grado di esaltare o inibire tale processo, a livello di singole imprese e di sistema).

Nella sezione di inquadramento teorico, si è sottolineato come i contesti locali di appartenenza condizionino in modo rilevante – se non determinante – le prestazioni delle imprese che ne fanno parte. Il recupero di competitività o il consolidamento delle posizioni raggiunte dalle piccole e medie imprese italiane passa anche attraverso la valorizzazione di quell’importante serbatoio di capitale sociale che il territorio rappresenta. I fattori indagati relativamente al territorio sono ascrivibili ad aspetti relazionali ed infrastrutturali.

La matrice riporta il posizionamento delle imprese del sistema nei confronti di tutte le altre imprese del progetto D.E.S.K.. In essa vengono evidenziati i posizionamenti delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*. Nella rappresentazione vengono anche inserite le medie relativamente alle aree di attività (*Cantieristica da Diporto e Sportiva*; *Trasporti Marittimi e Costieri*; *Cantieristica Navale*; *Attività di Commercio*; *Fabbricazione Articoli per la Nautica*).

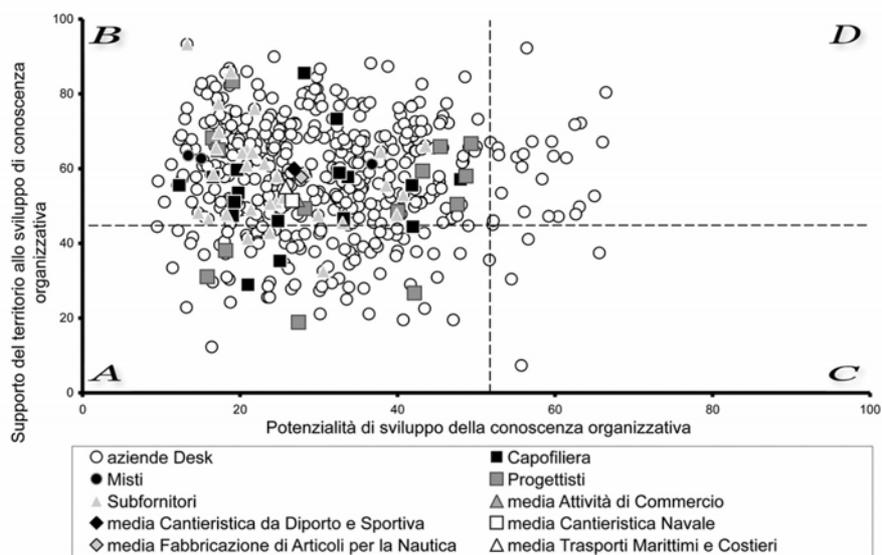


Fig. 5.18 –Potenziale delle aziende e Supporto del territorio

Un territorio potenzialmente “fertile” apporta benefici all’intera comunità, che solo le imprese “sane” riescono a sfruttare. Gli aspetti di interazione delle imprese con i propri ambienti sono particolarmente critici per le piccole

imprese che in molti contesti dimostrano di non aver avviato veri processi di attecchimento.

L'analisi del posizionamento delle imprese del sistema consente di verificare alcune situazioni a diversa criticità. Un'azione sugli aspetti relazionali ed infrastrutturali del territorio, sui processi e le pratiche a livello di singola impresa, o ad entrambi i livelli può contribuire a spostare organizzazioni e sistemi verso aree a maggior potenziale competitivo.

L'analisi fornisce ad enti ed istituzioni un repertorio di azioni mirate per il recupero di situazioni di criticità o per il consolidamento di situazioni di coerenza.

Tutte imprese della filiera della *nautica* si posizionano nella parte a sinistra della matrice.¹⁵ In particolare, si evidenzia che:

- 43 imprese ricadono nel quadrante B, indicativo di una situazione di *Replicazione Passiva*;
- 22 imprese si trovano in A, indicativo di una situazione di *Indebolimento Reciproco*;
- nessuna impresa si colloca in C (*Ambienti Company-Driven*, o *trainati dalle imprese*) o in D (*Co-Evoluzione*).

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i 17 *Capifiliera* si posizionano in una situazione di *Replicazione Passiva* (11) e di *Indebolimento Reciproco* (6);
- i 14 *Progettisti* si posizionano in *Replicazione Passiva* (8) e *Indebolimento Reciproco* (6);
- i *Subfornitori* sono più numerosi nel quadrante della *Replicazione Passiva* (21); 10 occupano la posizione definita di *Indebolimento Reciproco*;
- le 3 imprese *Miste* sono presenti solo in *Replicazione Passiva*.

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia, inoltre, che¹⁶:

- le imprese con meno di 5 anni si concentrano prevalentemente sulla *Replicazione Passiva* (9), con 5 presenze su *Indebolimento Reciproco*;

¹⁵ Tutte le 65 imprese della filiera forniscono dati per il posizionamento in oggetto.

¹⁶ In riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati per questo posizionamento sono 60 su 65.

- quattro delle cinque imprese con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni si posizionano in situazioni di *Replicazione Passiva*; 1 occupa il quadrante indicativo dell'*Indebolimento Reciproco*;
- le imprese con oltre 10 anni di età, si concentrano prevalentemente nella *Replicazione Passiva* (27). Sono 14 le imprese che, invece, occupano il quadrante dell'*Indebolimento Reciproco*.

Si osserva che tutte le diverse specializzazioni produttive, ricadono nel quadrante della *Replicazione Passiva*. La *Cantieristica da Diporto e Sportiva* è quella che ottiene il valore medio più elevato in termini, di *Supporto del Territorio allo Sviluppo della Conoscenza Organizzativa*. In riferimento alle potenzialità di sviluppo della conoscenza, invece, le diverse specializzazioni si caratterizzano per valori simili.

La situazione, tipica di molti altri contesti esaminati, non è particolarmente positiva. Denota la massiccia presenza in ambienti che potenzialmente possono dare molto alle imprese ma queste non hanno pratiche e processi in grado di sviluppare conoscenza. È noto, del resto, che uno dei problemi delle nostre imprese risiede proprio nel non riuscire a sfruttare appieno le opportunità dei contesti di appartenenza.

Quando poi anche gli ambienti perdono il proprio potenziale “di spinta”, si viene a determinare un *Indebolimento Reciproco* che mina alla base le possibilità di un recupero di competitività delle piccole e medie imprese.

Rispetto ai *Subfornitori*, i *Capifiliera* ed i *Progettisti* si posizionano più a destra della matrice, evidenziando una maggiore potenzialità di sviluppo di conoscenza. Tuttavia, il supporto del territorio è inferiore rispetto a quello che caratterizza i *Subfornitori*. Questi ultimi sono quasi tutti presenti nella *Replicazione Passiva*. Di conseguenza, i diversi *Capifiliera* faticano a beneficiare del potenziale dei propri partner per aumentare il livello della conoscenza utile per competere con successo.

I posizionamenti delle imprese sono indicativi di situazioni a diverso grado di coerenza e con un livello di minacce (o mancate opportunità) diverso.

Le 22 imprese che ricadono nell'area *Indebolimento Reciproco* non hanno una dotazione di capitale umano e pratiche aziendali in grado di supportare in modo significativo la generazione di conoscenza. L'ambiente è poco fertile e non mette in condizione l'impresa – già debole - di attingervi per attivare o riattivare un processo di sviluppo di sapere. La situazione si caratterizza per inefficienza. Le imprese non hanno vantaggi dalla localizzazione con riferimento ai processi di apprendimento. L'*Indebolimento Reciproco* rende quel contesto poco appetibile per nuovi investitori e le imprese che vi appartengono vengono ritenute poco reattive sul fronte dell'innovazione.

Le 43 imprese che ricadono nel quadrante della *Replicazione Passiva* sono invece inadeguate rispetto al territorio ed alle potenzialità che esso ha nel promuovere la generazione di conoscenza. Le risorse umane hanno un ridotto potenziale per generare e sostenere processi di apprendimento adeguati, e non risultano allineate ad un contesto di appartenenza che invece offre diverse occasioni per la crescita. In sostanza, queste imprese sono poco attrezzate a sfruttare le opportunità, e tendono ad approfittare di quanto è offerto dal contesto di appartenenza, senza procedere ad un lavoro “interno” sulle condizioni alla base dei processi di apprendimento. Come molti dei nostri SPL dimostrano, la passività delle imprese porta ad impoverire il contesto di appartenenza, con la conseguenza che nel medio-lungo periodo il territorio, non alimentato dalla generazione di sapere delle sue componenti, porta le imprese a posizionarsi nel quadrante indicativo di un indebolimento reciproco. Non vi sono, come detto, imprese appartenenti al quadrante *Ambienti Company-Driven*: in questo caso, le imprese avrebbero avuto un ruolo di traino nei confronti della filiera di appartenenza. Spesso, queste imprese rappresentano modelli di successo, posseggono capitale umano in grado di sviluppare conoscenza, hanno attivato programmi di sviluppo ed effettuato investimenti a livello di processi ed infrastrutture per supportare l’innovazione. Non è certamente una condizione positiva, quella di avere ambienti trainati dalle imprese e non in grado di esercitare un’azione di stimolo nei loro confronti. Tuttavia, la presenza di alcune “locomotive”, come altre esperienze dimostrano, può avere un effetto catalizzante sui comportamenti di un gran numero di attori, compresi enti ed istituzioni. Le imprese della filiera in oggetto sono assenti anche dal quadrante indicativo di una *Co-Evoluzione*. Nessuna, quindi, opera in un ambiente potenzialmente fertile con risorse umane – anche grazie alle modalità del loro coinvolgimento ed organizzazione – in grado di coglierne appieno le potenzialità. Sarebbe questa una situazione positiva che potrebbe portare nel medio periodo ad un rafforzamento reciproco tra imprese ed ambiente. In sostanza, il sistema locale sotto osservazione riflette la situazione tipica di un posizionamento di imprese dello stesso settore all’interno dei quadranti dell’*Indebolimento Reciproco* e della *Replicazione Passiva*. In questo caso, è simile la potenzialità individuata con riferimento al capitale umano, ed il posizionamento differisce prevalentemente a causa del diverso contributo riconosciuto all’ambiente. Questa diversa percezione sconta ovviamente anche una diversa capacità di interazione. Occorre comunque precisare che un’impresa con notevoli potenzialità innovative non necessariamente è in grado di valorizzare appieno il contributo dell’ambiente cui appartiene. La matrice rappresenta un veloce e semplice apprezzamento del posizionamento per: continuare, consolidando le

azioni intraprese, nel caso di valutazione positiva rispetto alle migliori esperienze nel contesto generale e specifico di appartenenza; oppure - nel caso si evidenzi un posizionamento non in linea con le aspirazioni dell'impresa o con quello che si credeva di avere - riflettere sulle correzioni di rotta da apportare. Questo fornisce possibili linee di azione per consolidare o migliorare il posizionamento: il pianificatore può cogliere utili segnali attraverso il *benchmarking* con altri contesti locali; un'analisi più puntuale dovrebbe inoltre portare le istituzioni a riflettere in quali aspetti legati al capitale umano le imprese della filiera della *nautica* siano più deboli e, conseguentemente, quali siano le aree cui dovrebbero essere rivolte azioni e convogliate risorse. La matrice può diventare così una base per avviare interventi a favore delle imprese, per supportarle nei loro percorsi di sviluppo del capitale umano e di rinforzo del territorio, anche su aspetti di comunicazione (magari tali iniziative esistono già, ma le imprese non ne sono consapevoli). Nell'esaminare, in ottica longitudinale, i percorsi di sviluppo all'interno della matrice stessa, si può anche verificare quanto siano efficaci le politiche di valorizzazione dei progetti in ambito territoriale promossi dalle istituzioni.

Si è ritenuto interessante cercare di evidenziare a quale livello sia maggiormente esplicitata la conoscenza nei sistemi locali considerati (Fig. 5.19).

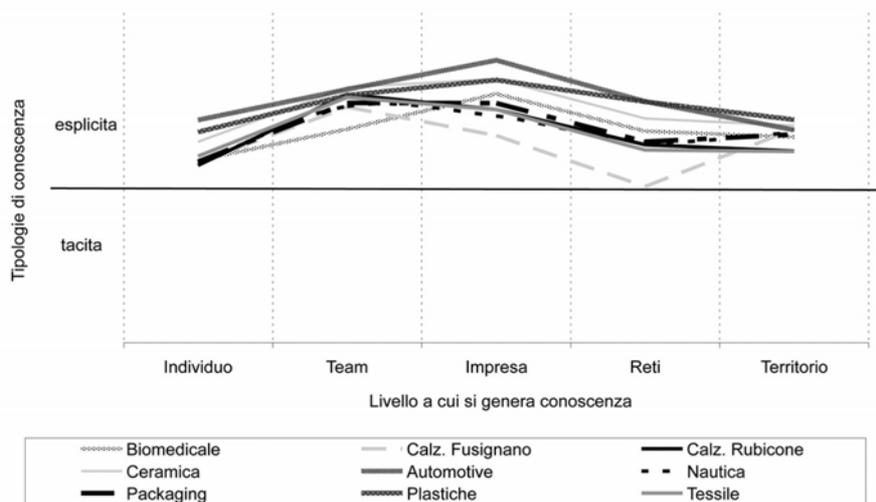


Fig. 5.19 – Livello di esplicitazione della conoscenza

Nella parte metodologica, si è visto che il processo di sviluppo di nuova conoscenza è un processo continuo e dinamico di interazione tra la conoscenza tacita e quella esplicita. Se non viene esplicitata, la conoscenza perde gran parte del suo potenziale e, soprattutto, rimane circoscritta ad ambiti relazionali limitati.

Partendo dagli individui, considerati l'innescò dell'intero processo, l'organizzazione dovrebbe mobilitare la conoscenza creata ed accumulata verso livelli di interazione più ampi (*team*, intera impresa, reti tra imprese, il territorio di appartenenza).

La rilevazione è stata impostata per cogliere le varie modalità utilizzate dalle imprese per la conversione della conoscenza e, quindi, per l'attivazione di processi di apprendimento. Diverse sezioni del questionario hanno permesso di evidenziare a quale livello (individuo, *team*, impresa, reti tra imprese, territorio) si associa il maggiore o minore livello di conoscenza esplicita¹⁷. Entrambe le componenti sono presenti a tutti i livelli¹⁸.

A livello individuale, esiste il più basso livello di esplicitazione della conoscenza rispetto ai contesti osservati; essa raggiunge il suo livello massimo nei *team*, per ridimensionarsi nel passaggio all'impresa, alle reti ed al territorio.

Il territorio ha un livello di esplicitazione della conoscenza superiore a quanto ascrivibile ai singoli individui (ad eccezione della filiera dell'automotive). Nella filiera della *nautica*, similmente a quanto accade per i sistemi del *packaging* e del *calzaturiero di Fusignano*, aumenta la componente esplicita della conoscenza, con il passaggio dalle reti al territorio.

Porta a riflettere il ridotto livello di esplicitazione attribuito alle reti rispetto, in particolare, al *team*, all'impresa e, in misura minore, al territorio. In presenza di imprese di così ridotta dimensione, ci si aspetta che il ricorso ad alleanze sia uno dei modi per accedere a nuova conoscenza o svilupparne insieme a partner, preferibilmente localizzati sul territorio. Le imprese della filiera della *nautica* sembrano fare ricorso a gruppi di lavoro e di ricerca interni, trasferendo direttamente al contesto di appartenenza quanto sviluppato.

Una maggiore efficacia si otterrebbe con l'innalzamento del livello di esplicitazione della conoscenza a livello di reti e di territorio, portandolo

¹⁷ Le risposte fornite (su una scala 1-5) hanno permesso di evidenziare componenti *esplicite* (punteggi 4-5) e *tacite* (punteggi 1-2) della conoscenza. Il 3 corrisponde ad una situazione di equilibrio, in cui componenti tacite ed esplicite della conoscenza coesistono senza il chiaro prevalere di una di esse.

¹⁸ La costruzione teorica e l'impianto metodologico di questa sezione sono stati messi a punto da F. Pasini.

almeno al livello dei *team* interni. Questo porterebbe a valorizzare le sacche di sapere tacito che risiedono nel contesto di appartenenza. Considerando quanto visto relativamente alla matrice *Conoscenza-Territorio*, con la presenza delle imprese prevalentemente in aree tipiche di un potenziale territoriale solo in parte sfruttato, ciò si tradurrebbe in azioni volte a consentire alle imprese, attraverso le reti, di cogliere le dimensioni tacite del sapere sedimentato nell'area.

Il sapere spesso risiede negli interstizi delle relazioni, ad esempio quelle con le istituzioni e gli enti territoriali. La mancata conversione della conoscenza tacita in esplicita a livello di territorio è responsabile della limitata o nulla presenza, in molti contesti osservati, delle organizzazioni in quadranti della co-evoluzione o della folta presenza nei contesti dell'indebolimento reciproco e della replicazione passiva. Le istituzioni, quindi, dovrebbero migliorare le condizioni di scambio di informazioni, base della conoscenza, catalizzando l'interesse su iniziative che coinvolgano con chiarezza di obiettivi i diversi attori del territorio.

Da parte loro, le imprese dovrebbero concentrare gli sforzi per trasferire quanto appreso o sviluppato a livello di *team* e di intera impresa al proprio sistema di relazioni. L'esplicitazione relegata all'interno dei confini aziendali, è ancora una volta, sensibilmente più elevata, rispetto a quanto osservato per insiemi relazionali a maggiore complessità. Per tutti i sistemi studiati nel progetto D.E.S.K., infatti, la modalità del *team* ha maggiori livelli di esplicitazione della conoscenza rispetto alle reti esterne ed al territorio.

6. DALLA RICERCA ALL'AZIONE¹

6.1. Partire dal territorio

I sistemi produttivi locali sono al centro del confronto sulla politica economica del nostro Paese. Nonostante le difficoltà, essi rappresentano ancora una forza trainante, nei confronti dell'economia italiana. Tra le prime 15 voci attive del nostro commercio estero, 12 sono relative a produzioni "di distretto" (mobili-cucine, calzature in pelle, oreficeria-gioielleria, macchine per imballaggio, divani e sedie, rubinetteria-valvolame, vini, piastrelle, frigoriferi, pelli conciate, pompe per aria e cappe aspiranti, abiti femminili). Ancora, delle prime 25 province italiane per export manifatturiero, 20 sono trainate da distretti e 2 da un modello misto distretto-grande impresa². Senza i settori tradizionali (prevalentemente organizzati in distretti e sistemi locali di sviluppo), l'economia italiana subirebbe un ulteriore, consistente, ridimensionamento³.

Le basi di un nuovo modello di sviluppo, locale ma al tempo stesso globale, dovrebbero quindi partire dal territorio e dalle sue potenzialità. La sfida più forte, nel breve periodo, è la creazione delle condizioni minime necessarie per far "salire a bordo" del progetto di sviluppo i protagonisti del

¹ Rielaborazione effettuata da Roberto Centazzo (*ECIPAR E.R.*) su contributi di A. Lipparini, L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato, F. Pasini.

² Ricerca sul contributo dell'export manifatturiero alla generazione della ricchezza delle province italiane realizzata dall'Associazione Industriali di Novara, dal Centro Ricerche e Analisi Economiche dell'Università Cattolica di Milano (CRANEC) e dalla Fondazione Edison.

³ Sempre con riferimento alle prime 25 province italiane per export pro capite: Vicenza, senza concia, gioielleria e tessile abbigliamento passerebbe dal 2° al 19° posto; Novara, senza la rubinetteria ed il tessile-abbigliamento scenderebbe al 31° posto dall'11° attualmente occupato; Modena, senza piastrelle, biomedicale e tessile-abbigliamento passerebbe dal 3° al 18° posto; Biella perderebbe 52 posizioni; Prato perderebbe 69 posizioni, scivolando al 76° posto.

mondo politico imprenditoriale e della ricerca ai diversi livelli; la fase di difficoltà che il Paese sta vivendo fa emergere, inoltre, la necessità di uno sforzo congiunto per la produzione di valore.

Ciascun SPL studiato in questo progetto fa emergere alcuni degli ambiti di debolezza che ritroviamo in molte altre realtà: le imprese sono poco internazionalizzate; chiedono prevalentemente servizi tradizionali; le capacità di apprendimento sono limitate - specialmente a livello di *Subfornitori*: si corre così il rischio di “spaccature” in molti distretti, con i *Subfornitori* da una parte (alle prese con problemi di gestione quotidiana del loro *business*, focalizzati sul contenimento dei costi e su problematiche gestionali di breve o medio periodo) e i *Capifiliere* dall'altra (spesso con maggiori potenzialità innovative e con l'esigenza di contare su ambienti fertili e relazioni di livello).

Sono, tuttavia, emerse diverse buone prassi, indicative di insiemi di competenze che dovrebbero essere amplificati a livelli di interazione più ampi e trasferiti ai contesti di appartenenza. Ed è da questa base di conoscenza e di competenza che imprese e istituzioni dovrebbero ripartire.

6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo

Le difficoltà dei sistemi locali considerati sono riconducibili a fattori sia esogeni che endogeni. I primi fanno riferimento al rallentamento dello sviluppo di molte economie, ad azioni spesso intempestive e inadeguate per affrontare la crisi, ad una competizione da parte di Paesi emergenti basata su prezzi e costo dei fattori (che ha spiazzato molte imprese italiane). I secondi sono invece ascrivibili alle imprese ed ai sistemi di appartenenza. Molte delle competenze che avevano portato al successo le imprese dei sistemi locali studiati da D.E.S.K. (*needed-to-win capabilities*), sono oggi competenze necessarie per competere (*needed-to-play capabilities*).

Le competenze *needed-to-win* di un tempo erano la base di strategie che miglioravano la competitività dell'impresa in termini di efficienza ed efficacia, consentendole di sfruttare le opportunità di mercato e di neutralizzare potenziali minacce. Il possesso di competenze uniche consentiva all'impresa ed ai sistemi locali l'ottenimento di rendite differenziali. Un alto livello di unicità rendeva tali competenze fonti di vantaggio competitivo. Queste competenze creavano valore ed erano difficili da trasferire e da replicare in tempi brevi. Da specifiche dell'impresa, esse diventavano, nel tempo, prima *network-specific*, poi caratterizzanti un intero contesto territoriale. Un elemento chiave per preservare il valore di queste competenze

è il supporto dei vertici (aziendali e, a livello di sistema, di enti ed istituzioni) nel lungo periodo. È altresì necessaria la stretta collaborazione con partner che condividano percorsi di crescita paralleli e con i quali esista una relazione solida su progetti di ambito strategico. L'approccio più appropriato per questo tipo di competenze è stimolare il coinvolgimento dei diversi attori ed orientare gli investimenti verso iniziative di sviluppo delle capacità uniche. Tali competenze sono più efficaci nei contesti a forte interdipendenza e si rafforzano con l'adozione di pratiche di lavoro in *team* ed in rete. Molte di queste competenze – si pensi alla qualità, alla personalizzazione dei prodotti, alla differenziazione dei servizi, al design – non sono però state adeguatamente protette. Qui esiste un concorso di colpa di imprese ed istituzioni che non hanno assicurato l'adeguato *commitment*. Di conseguenza, molte delle nostre competenze, ancora “vincenti” pochi anni addietro, sono oggi diventate irrinunciabili per rimanere sul mercato.

Le competenze “*needed-to-play*” sono di due tipi. Nel primo caso, i consumatori associano ad esse un elevato valore, ma il fatto che siano facilmente replicabili dai concorrenti ed altrettanto facilmente reperibili non le rende critiche per il vantaggio competitivo; molte imprese, infatti, hanno preferito reperirle e svilupparle all'esterno dell'organizzazione e, in molti casi, del distretto di appartenenza: in questo modo, beneficiano del valore di una risorsa sviluppata altrove, certamente incorporando la conoscenza maturata nell'interazione, ma indebolendo la capacità dell'impresa e del territorio di generare autonomamente elementi di differenziazione. Nel secondo caso, le competenze sono uniche dell'impresa e del distretto, ma hanno un limitato impatto strategico, superate dalle nuove regole della competizione e mai rinnovate; questa è una situazione tipica dei contesti studiati. Una delle soluzioni per gestire queste competenze, in attesa di farle evolvere verso una situazione maggiormente competitiva, è il ricorso alle alleanze, ad esempio per attingere a competenze nella ricerca e sviluppo: questo si giustifica quando si ricorre occasionalmente ad un certo tipo di conoscenza e capacità, oppure quando i risultati relativi all'impiego di una determinata competenza non sono attesi nel breve periodo. Per gestire adeguatamente queste competenze, le imprese e le istituzioni dovrebbero incoraggiare la collaborazione e la condivisione di conoscenza. Gli investimenti, oltre che sull'individuo, dovrebbero essere rivolti al consolidamento delle relazioni e dei meccanismi in grado di assicurarne l'efficace funzionamento. La formazione, poi, dovrebbe riguardare anche l'utilizzo di sistemi di comunicazione e lo sviluppo di capacità relazionali.

Il pericolo che incombe sui nostri sistemi locali è quello di uno scivolamento verso una situazione caratterizzata da replicabilità del nostro

saper fare e dal suo limitato impatto strategico. Se le imprese posseggono solo competenze con queste caratteristiche (definite *needed-to-loose*), difficilmente riusciranno a sostenere processi di sviluppo basati su conoscenza ed innovazione. Il territorio è vulnerabile perché lo sono le imprese che ne fanno parte. Chiunque può imitare prodotti e servizi – il riferimento alla minaccia cinese è esplicito – e la competizione basata sul prezzo toglie a questo saper fare la valenza strategica ed il potenziale differenziante. Queste competenze vengono reperite al di fuori dei confini delle imprese e dei territori di appartenenza e, di solito, non si osservano investimenti consistenti nel loro sviluppo e nell’addestramento delle risorse umane che le possiedono. Occorre considerare che il valore e l’unicità delle competenze cambiano ed evolvono con il modificarsi delle caratteristiche dell’ambiente e della natura della competizione. Per contrastare questa tendenza negativa, le organizzazioni e le istituzioni devono attivarsi per rendere *district-specific* le capacità presenti a livello di impresa e di reti. La formazione, gli investimenti in ricerca, i rapporti con enti e centri servizi, ad esempio, aumentano nel corso del tempo il valore e l’unicità della competenza riportando i sistemi locali su posizioni a maggior potenziale competitivo. Alcune delle competenze vincenti sono in realtà meta-competenze, ovvero competenze di ordine superiore che richiedono sistemi di governo appropriati e che possono interessare più ambiti di specializzazione e più territori. I sistemi con prestazioni significative e sostenute dimostrano, ad esempio, di utilizzare estesamente le proprie competenze ma anche quelle di terzi. Essi sanno condividere la conoscenza, facendo affiorare modalità nuove di collaborazione e di generazione di ulteriore conoscenza. La “contaminazione” tra attori di contesti diversi produce questo risultato. Una delle competenze vincenti è relativa alla gestione del binomio qualità-rapidità, imposto dalla consistente riduzione dei cicli di sviluppo di nuovi prodotti e dal sempre minor tempo intercorrente tra ordini e consegne. La rapidità, per le imprese di un sistema locale, si estende anche al prevedere cambiamenti, rivedere scenari, rispondere ai bisogni mutevoli del mercato ed alle dinamiche della tecnologia. La rapidità è collegata alla capacità di sviluppare nuove competenze eliminando, se necessario, quelle non più utili, e ciò può ritardare la reattività alle dinamiche dell’ambiente. Nei contesti osservati sono però numerose le imprese giovani che, essendo meno ancorate ad una base pregressa di sapere e di saper fare, possono svolgere un ruolo importante per la messa a punto di pratiche volte a gestire la rapidità. Le esperienze più significative si caratterizzano per altri tipi di competenze vincenti. Tra queste, il saper valorizzare le informazioni e la conoscenza per modificare processi e strutture. Le comunicazioni di natura orizzontale ed il coordinamento sono essenziali per sviluppare le competenze

richieste per attività complesse e interfunzionali, come ad esempio lo sviluppo di nuovi prodotti, oppure l'integrazione delle catene di fornitura. Attraverso pratiche di *benchmarking*, le imprese ed i sistemi locali possono confrontare le proprie competenze con quelle di altre contesti ritenuti esemplari. Una competenza vincente è la capacità di codificare le proprie competenze, attingendo al proprio archivio di sapere e di esperienze, e poi condividerle, ad esempio mediante la partecipazione a *team* di progetto che taglino trasversalmente i distretti. Le imprese dei sistemi locali e delle filiere esaminate hanno, in molti casi, esperienza e tradizione, la cui condivisione può rappresentare un fattore di apprendimento molto potente per il loro sviluppo.

6.3. Politiche territoriali a supporto della *nautica*

Entrando nello specifico dell'analisi territoriale della filiera della *nautica*, vengono messi in evidenza alcuni punti di forza e debolezza su cui è possibile intervenire, allo scopo di incentivare lo sviluppo della filiera stessa.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • buona apertura al mercato domestico • tendenza di <i>Capifiliera</i> e <i>Progettisti</i> mostrano a sviluppare posizioni di <i>leadership</i> all'interno di reti extra-territoriali • tendenza dei <i>Subfornitori</i> a mostrare una prima specializzazione sulla gestione ed il coordinamento di catene di sub-fornitura extra-territoriali • posizionamento strategico del sistema, in termini di autonomia ed intensità relazionale (contributo strategico dell'impresa) 	<ul style="list-style-type: none"> • scarso aggiornamento della domanda di associazionismo, con prime aperture verso servizi a maggiore valore aggiunto (legati a processi di espansione ed internazionalizzazione del mercato). • adozione di modelli di internazionalizzazione non molto evoluti • scarsa disponibilità di conoscenze e competenze non solo nelle parti bassi della filiera produttiva

I punti di forza sono legati ad una buona apertura del sistema rispetto al contesto nazionale, sia nelle fasi a monte, sia nelle fasi a valle. Questa struttura della rete relazionale costituisce un fattore positivo perché il sistema Italia è ancora un esportatore di conoscenza, competenza e tecnologia nel campo della *nautica*, ma potrebbe diventare un limite, se non si legherà ad una progressiva estensione delle relazioni commerciali a livello internazionale. Bisogna inoltre tenere conto che la concorrenza a livello

internazionale, specialmente da parte di alcuni paesi in via di sviluppo (Corea, Cina e Taiwan), sta cominciando a fare sentire la sua influenza nella produzione di navi da trasporto di grosse dimensioni e a basso contenuto tecnologico e, più di recente, su navi da crociera che si caratterizzano per un maggior contenuto tecnologico. È ipotizzabile che la concorrenza di costo da parte di questi Paesi arrivi rapidamente anche sulle navi di medie dimensioni, sia da trasporto, sia sportive - dove i margini sono ancora molto elevati. Sarebbe importante, pertanto, iniziare ad attivare processi di riposizionamento verso l'alto di queste imprese ed una gestione guidata e concertata, a livello di sistema, dei processi di de-localizzazione.

Tra le note positive va registrato lo sviluppo di posizioni di *leadership* di filiera extra-territoriale da parte dei *Capifiliera* e dei *Progettisti* e l'esistenza di *Subfornitori* specializzati sugli approvvigionamenti. Questi comportamenti virtuosi devono rappresentare la leva per favorire lo sviluppo di quella parte del sistema, non piccola, che resta arroccata su posizioni di chiusura locale.

Le aree di intervento per favorire una crescita sostenibile del SPL della *nautica*, sulla base di quanto analizzato, sono tre; la prima si configura come una pre-condizione all'implementazione delle altre due:

- riqualificazione del dialogo impresa-territorio, al fine di rafforzare l'identità di sistema;
- ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del sistema, al fine di favorire un riposizionamento verso l'alto;
- internazionalizzazione del sistema attraverso un ampliamento dei canali di vendita ed una gestione preventiva e coordinata dei processi di de-localizzazione.

6.3.1. Riqualificazione del dialogo impresa-territorio al fine di rafforzare l'identità di sistema

La relazione tra SPL della *nautica* e il territorio è in parte disallineata e vede un processo di disaggregazione tra imprese e area di produzione con il rischio di un impoverimento reciproco, in termini economici e di valori immateriali, capitali fiduciari e capacità comunicazionali. L'analisi ha messo in evidenza come in alcuni casi – internazionalizzazione *in primis* – e per alcuni attori – si veda quella parte di *Capifiliera* e *Subfornitori* che adottano modelli relazionali organizzativi di tipo locale/ostaggio – vi sia una domanda, non esplicita, di maggiore centralità e sostegno da parte del territorio. Passando all'analisi per nuclei sembra che la filiera della *Cantieristica Navale*

abbia intrapreso un modello evolutivo di isolamento virtuoso rispetto al territorio. Se confermato questo comportamento, è necessario investire maggiormente nella “messa in rete” di quest’area, aumentando le capacità di assorbire e trasferire conoscenze attraverso lo sviluppo di relazioni di *partnership* con centri di ricerca e sviluppo, e con dipartimenti universitari. Il territorio e le istituzioni che in esso operano dovrebbero infatti sostenere e stimolare quel “salto culturale” che spinge tutti gli attori del sistema (non solo quelle parti più virtuose e dinamiche) ad uscire da logiche di comportamento che vedono nella chiusura e nell’ispessimento delle barriere la risposta alla perdita di competitività. La riqualificazione e la trasformazione del territorio nel luogo di incontro e condivisione di reti aperte e proiettate nell’economia globale si configura come la leva per favorire una nuova e superiore coesione culturale tra imprese e tra queste ed il territorio al fine di evitare il rafforzamento delle dinamiche disaggregative in atto. Questa metamorfosi nel rapporto tra territorio e sistema produttivo esige una concentrazione su competenze di qualità e sul capitale comunicativo-relazionale. L’aumento dell’efficienza territoriale richiede, infatti, investimenti a forte contenuto immateriale, capaci di assicurare un vantaggio competitivo in termini di varietà, specializzazione e personalizzazione delle competenze, crescita della cultura manageriale del sistema (Rullani E. 1997). L’intero SPL e, dunque, tutte le imprese e gli attori che ne fanno parte, dovrebbero sostenere il passaggio da una visione del territorio da insieme chiuso e impermeabile a flussi di conoscenze codificate a struttura reticolare aperta e permeabile dove le relazioni sono estese, biunivoche, arricchenti per tutti gli attori e capaci di creare circuiti virtuosi intra-territoriali ed extra-territoriali.

6.3.2. Ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del sistema al fine di favorire un riposizionamento verso l’alto

La maggiore debolezza del sistema della *nautica* sembra risiedere in una scarsa propensione all’organizzazione in ottica di ecologia auto-organizzata. Le imprese del sistema sembrano essere caratterizzate da una scarsa autonomia e da una insufficiente disponibilità di risorse progettuali e di integrazione. In particolare va sottolineata la bassa propensione dei *Capifiliera* di svolgere attività di coordinamento e co-progettazione. Per quanto concerne i nuclei di attività, si rileva che il posizionamento virtuoso della filiera dei *Trasporti Marittimi e Costieri* mostra buone capacità di processo-prodotto, cui si abbina l’attivazione di processi di apprendimento per

dipendenza. La filiera delle *Attività di Commercio della Nautica* evidenzia una bassa attitudine alla formalizzazione delle conoscenze con la concentrazione su capacità tecnico-funzionali e l'attivazione di processi di *learning by doing*. Si è, anche in questo caso, di fronte ad una particolarità comune a molti sistemi produttivi caratterizzati dall'essere reti locali di piccole e medie imprese manifatturiere altamente qualificate ed integrabili in modo flessibile su specifiche commesse. Questo modello, basato su flussi di conoscenza tacita e sviluppata attraverso processi di *learning by doing*, è difficilmente sostenibile nel lungo periodo perché subisce la concorrenza dei paesi in via di sviluppo capaci di abbinare ad un basso costo del lavoro anche un capitale umano/intellettuale sempre più qualificato (si pensi a Cina, India, Brasile e alcuni paesi ex-sovietici). La sostenibilità di questi sistemi, perciò, sembra essere più legata alla capacità di riposizionarsi su superiori livelli di conoscenza e di creatività e verso attività, quali la ricerca e sviluppo, la comunicazione e la promozione del brand, la progettazione e il design, la gestione delle relazioni, la gestione finanziaria e la gestione di flussi logistici e produttivi altamente distribuiti e geograficamente estesi.

6.3.3. Internazionalizzazione del sistema

La gestione sistemica ed integrata dei processi di internazionalizzazione e de-localizzazione è una criticità abbastanza diffusa tra i SPL italiani che evidenziano una certa incapacità ad attivare relazioni e canali comunicazionali *al di fuori dei confini storici che delimitano il sistema "originale"* e, quindi, a trovare un proprio ruolo e una propria identità all'interno delle reti a maggiore valore aggiunto. Reti sempre più aperte ed estese, che si configurano come "reti di reti" con differenti livelli e linguaggi di coordinamento e cooperazione cui corrispondono molteplici accoppiamenti tra conoscenze e competenze e dove i percorsi di co-evoluzione sono diffusi (Albertini S. e Pilotti L. 1996). Questa difficoltà è comune alla maggioranza dei SPL italiani, che vedono nella comune appartenenza ad un contesto culturale storicamente e territorialmente definito la principale risorsa alla cooperazione. Tale comportamento è rischioso, qualora l'eccessiva radicalizzazione delle conoscenze, delle competenze e dei valori culturali di un sistema (*lock-in*) porti alla progressiva esclusione dai circuiti comunicazionali e cognitivi - globali e codificati - e, quindi, dai flussi creativi e di produzione di nuova conoscenza. Il sistema, in altre parole, tende a diventare sempre più auto-referenziale, riconoscendosi solo in se stesso, nelle sue istituzioni, conoscenze

e regole, comunicative e comportamentali, e perdendo così la capacità di dialogare ed apprendere interagendo con l'esterno (*cross fertilization*).

La sostenibilità di questo modello dipende dalla durata dei cicli innovativi e, più in generale, dalla relativa stabilità e controllabilità delle leve competitive. Il tramonto delle logiche *fordiste* di produzione, innovazione e gestione ha portato, infatti, alla diffusione di fenomeni caotici di difficile assimilazione, che rendono inefficace l'originaria base di conoscenze e competenze a carattere locale. La sopravvivenza del sistema della *nautica* è legata alla capacità di ampliare la base cognitiva attraverso l'implementazione e la diffusione di processi di contaminazione dei saperi, che permettano lo sviluppo di rapporti con attori complementari e/o concorrenziali a quelle tradizionalmente a disposizione del sistema locale. La decisione di aprire il sistema alla cooperazione e alla competizione extra-locale pone però le imprese di fronte ad un problema nuovo: quello della *fiducia*. La maggioranza di queste imprese è stata abituata, infatti, ad operare all'interno di un insieme di regole e comportamenti condiviso dove la conoscenza reciproca e la reputazione non costituivano un problema perché parte dell'"atmosfera del distretto" (Beccattini G. *et al.* 2001; Marshall A. 1920). Oggi, la valenza di questa base comune di partenza, con l'aprirsi del sistema, viene meno: le imprese locali, perciò, devono contribuire ad impostare sistemi fiduciari nuovi, la cui valenza potrebbe essere garantita anche da una rete transnazionale e da terze parti fiduciarie che garantiscono e monitorano la reciproca affidabilità delle parti e, quindi, la loro reputazione. È per questa ragione che il sistema territoriale (inteso come insieme di imprese, istituzioni e meta-organizzatori) deve investire nella creazione di una identità forte e riconoscibile. Investimento che si traduce nella capacità di certificare la propria qualità, affidabilità ed etica comportamentale e valoriale, di promuovere e comunicare il proprio *brand*, di aprire e codificare i saperi disposizione dell'intero sistema locale.

L'analisi per nuclei di attività rileva una posizione di chiusura e di bassa attitudine all'adozione di modelli di internazionalizzazione pro-attivi per le *Attività di Commercio* legate alla *nautica*, ad evidenza di una fragilità relazionale e organizzativa di questa filiera del sistema. I nuclei produttivi che mostrano il migliore posizionamento rispetto questa criticità sono quello della *Cantieristica Navale* e quello dei *Trasporti Marittimi e Costieri*.

Trovare forme di coinvolgimento ampie anche tra pubblico e privato sul tema dell'internazionalizzazione ed apertura del sistema può essere un modo per integrare maggiormente quella parte del sistema che tende ad "allontanarsi" dal territorio con chi, al contrario, riconosce in esso un valore da difendere e una risorsa da sviluppare. Per fare ciò è prioritario intervenire

sulla qualità della domanda di associazionismo e di servizi dal territorio. In questo i meta-organizzatori dovrebbero puntare maggiormente su una strategia orientata allo sviluppo di nuovi servizi e nuova capacità progettuale che possa anticipare piuttosto che seguire i bisogni e la domanda delle imprese.

AREA D'AZIONE	INTERVENTI	RISULTATI
Aumento dell'efficienza del territorio	<ul style="list-style-type: none"> investimenti culturali trasversali che sappiano educare al "nuovo" le imprese meno evolute azioni di marketing territoriale, al fine di aumentare l'immagine del SPL per attrarre investimenti, materiali e immateriali, dall'esterno sul territorio (elle multinazionali ad esempio) investimenti orientati ad attivare un repertorio di sistema/settore, basato su un <i>database</i> di <i>benchmarking</i>, per il monitoraggio delle dinamiche in atto maggiore coinvolgimento dei <i>leaders</i> nei processi di apertura del territorio sostegno agli innovatori già presenti nel SPL, affinché assumano ruoli maggiormente vitalizzanti per il sistema 	<ul style="list-style-type: none"> riqualificazione del dialogo impresa - territorio minor rischio di disaggregazione
Estensione della rete	<ul style="list-style-type: none"> investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese, nello sviluppo di reti progettuali distribuite investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese, nello sviluppo di reti di approvvigionamento e sub-fornitura extra-territoriale investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese della filiera, nella creazione di marchi, certificati di qualità, di bilancio ed etici investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nella brevettazione di innovazioni e conoscenze 	<ul style="list-style-type: none"> estensione della rete a valle e a monte del sistema rafforzamento dei rapporti locali qualitativamente validi e competitivi
Ampliamento della base di conoscenze e competenze e riposizionamento delle imprese lungo la catena del valore	<ul style="list-style-type: none"> investimenti formativi, costruiti su specifici profili di impresa e in rapporto alla loro specializzazione all'interno della filiera investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese, nello sviluppo di <i>partnerships</i> progettuali con i 	<ul style="list-style-type: none"> miglioramento delle capacità creative ed innovative aumento della qualità del capitale umano a

	<p>clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> • investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese, nello sviluppo di <i>partnerships</i> orientate alla ricerca e sviluppo e alla progettazione pre-competitiva • investimenti orientati all'individuazione e alla diffusione delle prassi eccellenti presenti nel sistema (club di <i>benchmarking</i>, ad esempio) • investimenti nel sostenere lo sviluppo di collaborazioni più intense tra imprese ed istituzioni nello sviluppo di infrastrutture tecnologiche, di comunicazione e trasporto 	<p>disposizione delle imprese;</p> <ul style="list-style-type: none"> • miglioramento della dotazione di infrastrutture; • minore distanza cognitiva tra le imprese lungo la filiera
--	---	--