

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 dell'*Automotive Ducati Motor Holding*.

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.



I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

La filiera Automotive di Ducati Motor Holding

**a cura di
Chiara Albanello**

DUCATI



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 filiera dell'Automotive di Ducati Motor Holding

**a cura di
Chiara Albanello**

Questa pubblicazione è stata interamente realizzata con fondi assegnati ad ECIPAR E.R. dall'Unione Europea, dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e dalla Regione Emilia Romagna 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 dell'*Automotive della Ducati Motor Holding*.

Il volume è stato curato da Chiara Albanello. 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 dell'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 ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 2.3.2 (a); Federica Pasini ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 2.1; Chiara Albanello è autrice del capitolo 4, del paragrafo 5.2 e ha collaborato alla realizzazione del capitolo 6.

INDICE

RINGRAZIAMENTI	9
INTRODUZIONE	13
1. INQUADRAMENTO TEORICO: SISTEMI TERRITORIALI E CONOSCENZA	17
1.1. I presupposti teorici	17
1.2. Imprese, conoscenza e territori	22
2. INQUADRAMENTO METODOLOGICO	27
2.1. Descrizione del flusso di attività	27
2.1.1. Sistemi produttivi locali e distretti	28
2.1.2. Le fasi	30
2.2. Il sistema locale: l'analisi di contesto e il <i>focus group multistakeholder</i>	32
2.2.1. L'analisi di contesto	32
2.2.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali: il <i>focus group multistakeholder</i>	33
2.3. Il Sistema Produttivo Locale: le dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	36
2.3.1. Ipotesi teoriche alla base delle analisi	36
2.3.2. Le dinamiche aziendali: inquadramento metodologico	39
a. La matrice Pratiche - Prestazioni: analisi degli strumenti utilizzati	40
b. Il radar dei processi: analisi degli strumenti utilizzati	42
c. Le risorse umane: analisi degli strumenti utilizzati	44
2.3.3. I centri servizi e le associazioni: inquadramento metodologico e analisi degli strumenti utilizzati	44
2.3.4. Le dinamiche del sistema locale: inquadramento metodologico	45
a. Il rapporto tra sistema locale e globale: analisi degli strumenti utilizzati	46

b. Il rapporto tra impresa e territorio: analisi degli strumenti utilizzati	50
c. La competitività delle imprese tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale: analisi degli strumenti utilizzati	52
2.3.5. Le dinamiche delle competenze e delle conoscenze	56
a. La ricognizione sulle competenze	56
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	64
 3. IL POSIZIONAMENTO DELLA FILIERA TRA CONOSCENZA E RELAZIONE	 71
 3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di <i>policies</i>	 71
 4. LA SPERIMENTAZIONE: LA FILIERA DELL'AUTOMOTIVE DI DUCATI MOTOR HOLDING	 75
 4.1. Le evidenze del contesto	 75
 5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE	 83
 5.1. Il campione delle aziende indagato nella filiera dell'<i>automotive di Ducati Motor Holding</i>	 83
 5.2. La dinamica aziendale	 85
5.2.1. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	85
5.2.2. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	86
5.2.3. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	88
 5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	 91
 5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	 94
5.4.1. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	95
5.4.2. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità	100
5.4.3. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	102

5.5. La dinamica delle conoscenze	105
5.5.1. La ricognizione sulle competenze	105
5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio	108
6. DALLA RICERCA ALL’AZIONE	115
6.1. Partire dal territorio	115
6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo	116
6.3. Politiche territoriali a supporto della filiera dell’<i>automotive della Ducati</i>	119
6.3.1. Allargamento della base di leadership e di divisione del lavoro tecnica e cognitiva	121
6.3.2. Creazione di un sistema di monitoraggio delle dinamiche di performance e di relazione	122
ALLEGATO	125
1. Strutture e ruoli nei sistemi locali	125
1.1. Gli orchestratori	125
1.2. L’Organo di Distretto	127
1.3. I Comitati di Distretto	128
1.4. I catalizzatori di conoscenza	129
1.5. I centri servizi, di sviluppo e trasferimento tecnologico	130
BIBLIOGRAFIA	135

RINGRAZIAMENTI

Questo libro riporta i risultati del lavoro di ricerca svolto all'interno del progetto D.E.S.K. sulla filiera dell'*Automotive Ducati Motor Holding*. Esso però, pur nella sua autoconclusività, non è un lavoro isolato, ma è 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 tutti coloro che, all'interno della filiera hanno promosso, incoraggiato e sostenuto la realizzazione del progetto. Vorrei quindi sottolineare il ruolo di Ducati Motor Holding, in particolare di Andrea Lipparini, che ha fornito un indispensabile supporto nella relazione con l'azienda e di Chiara Corini, che ha presidiato e monitorato con estrema disponibilità ed efficacia le fasi di competenza del progetto, contribuendo al suo sviluppo. Un ringraziamento particolare, inoltre a: Gianfranco Giorgini (direttore Operations) per le supervisioni delle parti della ricerca riferite alla strategia aziendale; Alessandro Guella (logistica); Barbara Montanari, per la raccolta dei dati sul personale; William Gurrieri e Mirko Venturini per il prezioso contributo alla realizzazione del caso di studio.

Un altro grazie va alle imprese 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 l'azienda RCM che, nella persona di Giuseppe Cussini, ha reso possibile la realizzazione del caso di studio relativo alla filiera oggetto di ricerca.

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 colori 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 Chiara Albanello 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

INTRODUZIONE

Che D.E.S.K. (il contenitore progettuale di cui questo libro rappresenta il rapporto finale, limitatamente ad uno dei nove tra sistemi locali e filiere analizzati) volesse essere, e sia stato, un progetto di ricerca è indiscutibile. Della ricerca esso ha i tre ingredienti fondamentali:

- *delle ipotesi da sottoporre a verifica*, e nel caso specifico che i sistemi di piccole imprese (i distretti - o ciò che resta di loro, a causa, certo, di crisi ma anche di mutazioni - e non solo loro ma anche filiere, meta-distretti o, più in generale, sistemi produttivi locali non caratterizzati da una specifica vocazione settoriale, e inoltre reti di sistemi locali) abbiano e possano avere ancora un ruolo nell'economia italiana e nel suo rilancio; che, in un'economia globalizzata e basata sulla conoscenza, esista uno spazio nuovo da occupare da parte di una nuova specie di sistemi locali dotati di nuove competenze, tra cui, in particolare, quelle relative alla capacità di gestire la conoscenza e di creare reti, coalizioni, filiere; che oggi lo stato di tali competenze non sia ancora sufficientemente sviluppato, nei sistemi locali di PMI, ma esistano le potenzialità perché esse si sviluppino; che, infine, lo sforzo per definire le strategie, strumenti, organizzazioni, servizi e competenze atti a conseguire questi risultati richieda, di necessità, un impegno ampio e concorde di imprese, istituzioni, centri di ricerca e parti sociali;
- *degli strumenti di ricerca e un modello interpretativo*, basati sulle ipotesi appena citate e orientati, nello specifico, su un modello di ricerca sul campo articolato su più livelli: un'analisi di sfondo di ciascun sistema locale, un coinvolgimento di testimoni privilegiati locali attraverso la realizzazione di *focus group*, un'indagine diretta in un'ampia platea di imprese (ricordo che, nell'insieme del progetto, ne sono state visitate circa seicento) condotta con un questionario strutturato che ha tratto molto dalle esperienze compiute da ECIPAR a

partire dalla seconda metà degli anni '90 con l'utilizzo di metodologie di *benchmarking*. In effetti sono state realizzate elaborazioni tese a produrre comparazioni a livello di singola impresa (i punti forti e i punti deboli, i processi critici, le prassi migliori e quelle critiche), di sistema locale (criticità e opportunità, relazioni di rete e sistemi di esternalità, gestione della conoscenza, sistemi locali di competenze) e tra i diversi sistemi locali (comparazioni tra sistemi, scambi di buone prassi, condivisione della conoscenza tra sistemi locali, reti di sistemi);

- *delle elaborazioni e rappresentazione di risultati* in grado di dimostrare o confutare le ipotesi iniziali e rappresentare contributi alla creazione di nuova conoscenza. In effetti la prima ambizione di una ricerca, che non abbia l'obiettivo di confermare cose già note, è quella di produrre conoscenza facendo proprio ciò che il termine ricerca suggerisce: esplorando, scavando, cercando oltre le apparenze, componendo frammenti e dando senso (o nuovo senso) alle combinazioni ottenute. D'altra parte, nel fare una ricerca di questo tipo ci si assume anche il rischio di non riuscire; le due cose (l'aspirazione alla scoperta e il rischio di insuccesso) sono legate indissolubilmente. Un rischio che in D.E.S.K., pur essendo partiti da ipotesi e non da certezze, non si è verificato, come la qualità e la mole dei risultati presentati conferma: molte delle ipotesi iniziali risultano confermate (quelle sulle mutazioni in atto nei sistemi locali, sulla loro strategicità per l'economia nazionale, sulla rilevanza delle competenze chiave ipotizzate); e ciò nonostante che le correnti più in auge dell'economia industriale e della politica economica dicano cose molto differenti, concentrando un'attenzione esclusiva sul rilancio di una grande impresa di cui sembra difficile ritrovare tracce consistenti.

Tutto questo potrebbe bastare ai tanti che sono abituati a valutare, in modo molto meticoloso invero, il rispetto formale di un percorso di ricerca (meglio se conoscitiva, in cui si scopra, rassicurati, ciò che già si sapeva). Non basta a chi, come noi, è interessato anche a sapere se i risultati ottenuti possono avere conseguenze pratiche, contribuendo a trasformare la realtà e a migliorare il modo di operare, i risultati, la qualità del lavoro, la capacità di governo nelle imprese, nei sistemi locali e nelle filiere coinvolti nel progetto. E, d'altra parte, questa nostra posizione è in sintonia con gli ultimi orientamenti dell'Assessorato Regionale alla Formazione: non ricerca conoscitiva ma ricerca applicata che possa sfociare in servizi.

Non c'è dietro queste considerazioni il pregiudizio caro a coloro che esaltano la concretezza perché non comprendono le astrazioni; io continuo a

credere che non ci sia niente di più pratico di una buona teoria e non penso affatto che la ricerca applicata sia da preferire in generale alla ricerca pura. Penso però che la filiera della ricerca dovrebbe vedere maggiore integrazione tra i differenti, e tutti essenziali, livelli che la compongono. In questo caso c'è l'affermazione di un "mestiere" che noi di ECIPAR pensiamo di saper fare meglio, che consiste nel fare ricerche che servano a produrre metodi, strumenti, servizi che possano essere efficacemente utilizzati dalle imprese, dai sistemi locali, da chi governa i processi economici e da chi amministra i territori.

Il passo in più che abbiamo voluto compiere col progetto D.E.S.K. è stato quello di produrre dei risultati che servissero ad attivare l'azione ed iniziare la trasformazione; ciò è stato realizzato in più modi:

- facendo una ricerca che producesse delle diagnosi di contesti aziendali e territoriali e proponesse degli interventi operativi orientati al cambiamento e al miglioramento, con la realizzazione in specifico di una reportistica a più livelli: *report d'impresa*, restituiti a tutte le aziende interessate dal progetto, *report di sistema*, con raccomandazioni per l'azione rivolte ai *decision maker* locali (il volume che tenete tra le mani, per intenderci), *un rapporto generale finale*, contenente la riflessione teorica, i modelli di intervento e le raccomandazioni per i *decision maker* regionali e locali e le modalità di interazione tra i sistemi locali coinvolti (in uscita a breve);
- affiancando alla ricerca la sensibilizzazione e l'animazione della pluralità dei soggetti coinvolti nel progetto (imprese, forze sociali, pubbliche amministrazioni, centri servizi, consulenti, agenzie formative e università) per renderli attivi ed integrati per lo sviluppo del proprio sistema locale;
- dando continuità all'azione di D.E.S.K. con un nuovo progetto, CHANGE, il cui scopo è proprio quello di accompagnare i soggetti locali nell'attuazione dei cambiamenti individuati e decisi.

Non c'è mai una vera e definitiva conclusione nella strada del cambiamento e del miglioramento, ci sono a volte momenti in cui si fa il punto e si lanciano nuove azioni ma poi il cammino continua.

Io spero che il lavoro che abbiamo fatto possa accompagnare il vostro sistema produttivo o la vostra filiera lungo questa strada realizzando azioni che facciano progredire insieme economia e società, organizzazioni e persone.

1. INQUADRAMENTO TEORICO: SISTEMI TERRITORIALI E CONOSCENZA¹

1.1. I presupposti teorici

Le imprese italiane sono sotto i riflettori, come raramente è accaduto nella storia recente del nostro Paese. Contrariamente a quanto verificatosi in passato, l'aumento di attenzione non è più determinato dalla ricerca dei fattori critici di successo dei distretti industriali e di altri ispessimenti relazionali, ma dalla scoperta delle cause di indebolimento del tessuto produttivo e delle potenzialità innovative ad esso ascrivibili.

Le piccole e medie imprese - fortemente connotanti il nostro sistema industriale -, fino a non molto tempo fa, rappresentavano un fiore all'occhiello da esibire con orgoglio, in qualità di protagoniste assolute di un modello – quello dei distretti, appunto – che sembrava mitigare i problemi tipici della piccola dimensione (scarsa dotazione di risorse finanziarie, limitata propensione all'innovazione, scarsa internazionalizzazione, limitata efficacia nella distribuzione e nella valorizzazione dei propri prodotti). Per anni, i distretti hanno rappresentato un conduttore dello sviluppo di tanti sistemi di piccole e medie imprese che ritrovavano, in questi contesti, le condizioni migliori per coniugare le intuizioni imprenditoriali con i fattori della specializzazione della manodopera e della flessibilità permessa da una peculiare divisione del lavoro tra grandi imprese ed una rete di piccole e medie realtà (considerate *periferiche*).

Oggi, con il peggioramento del posizionamento competitivo dell'Italia, sono gli stessi ingredienti della ricetta imprenditoriale - un tempo vincente - ad essere messi in discussione. Si afferma che le nostre imprese: non fanno ricerca, non incidono sui mercati internazionali, non sanno coinvolgere

¹ Testo di Andrea Lipparini (*Università degli Studi di Bologna*).

partner – anche fornitori di capitale di rischio – nello sviluppo di progetti ad alto potenziale e non impiegano le risorse in modo efficiente, lasciando invece spazio ad una concorrenza – quella cinese, su tutte – che approfitta del vantaggio di costo per erodere quote di mercato alle imprese italiane. Ma il problema è molto più complesso.

Se, da un lato, è vero che le imprese italiane registrano una stasi preoccupante sul fronte delle innovazioni, il fenomeno richiede una maggiore lucidità nell'interpretazione delle cause del deterioramento competitivo. Senza entrare nel merito della vulnerabilità di un sistema che, con la crisi di molte produzioni tipiche del *Made in Italy*, non ha saputo evolvere con rapidità su produzioni a maggior valore aggiunto, occorre sottolineare come esista un concorso di colpa tra le imprese ed il contesto cui esse appartengono.

Le imprese devono fare la loro parte, ma gli sforzi possono essere più efficaci se l'ambito di appartenenza le mette in condizione di attivare circuiti di valorizzazione delle proprie competenze. Le istituzioni – dal legislatore al pianificatore territoriale, dalle associazioni agli enti territoriali – non sempre hanno assicurato alle aziende un adeguato supporto a livello formativo ed informativo, scontando così una carenza di risorse ed un orizzonte di pianificazione su breve periodo, e confidando in una capacità di auto-organizzazione aziendale che è andata progressivamente riducendosi con la diminuzione dei margini e l'intensificarsi della concorrenza.

Un sempre maggior numero di imprenditori afferma che, in queste condizioni, non esiste spazio per una crescita dimensionale – che significherebbe, in molti casi, incorrere in diseconomie dimensionali, eccesso di burocrazia, vincoli e frizioni. In modo più preoccupante, altri imprenditori evidenziano l'impossibilità e l'incapacità di crescita. I distretti, le reti tra imprese, le comunità organizzative, sono tutti esempi di radicamenti sociali e territoriali che, con l'affievolimento della forza trainante di un contesto competitivo e dei modelli di successo al loro interno, nei periodi di crisi tendono a penalizzare tutte le imprese presenti su un determinato territorio ed operanti in un determinato settore. È solo dall'apprezzamento della comune responsabilità che è possibile risalire la via della competitività per ricollocare le imprese italiane nelle posizioni di un tempo.

Le frizioni appena descritte portano alla scomparsa o, al contrario, al rafforzamento delle micro-imprese sul fronte dimensionale. L'ultimo rapporto dell'Istat fornisce una fotografia precisa della tendenza in atto. Tra il 1998 ed il 2003:

- è aumentato il numero medio di addetti per impresa (da 8,9 a 9,1), grazie all'incremento registrato nella fascia delle micro-imprese;

- è calato il numero di imprese con meno di 50 addetti (-5,2% nella fascia da 1-9 e -0,6% nella fascia 10-49);
- è aumentato il numero di imprese con oltre 50 addetti.

È in corso una dura selezione imposta dal mercato interno e dai mercati internazionali. La crescita dimensionale, più che una scelta autonoma, diviene una necessità. Un osservatore attento non può non cogliere alcuni eventi positivi che, in questi ultimi anni, stanno interessando le imprese ed i loro ambienti di appartenenza:

- la conoscenza assume una valenza chiave e diventa l'ingrediente più importante dal quale ripartire. La complessità del contesto competitivo attuale ha esaltato il ruolo critico del "sapere" per fronteggiare una competizione che ci vede penalizzati sul fronte dei costi. Essa riguarda gli aspetti del capitale umano e della sua formazione, dell'innovazione tecnologica in ambito di prodotti, processi e servizi;
- le relazioni accrescono la loro valenza strategica, quale mezzo per accedere con rapidità a conoscenza esterna o per sviluppare congiuntamente a partner nuova conoscenza. Attraverso le relazioni, le imprese affinano la propria base di sapere, aggiungendo le modalità dell'apprendimento da interazione a quelle dell'apprendimento esperienziale;
- il territorio dimostra di poter rappresentare uno spazio per lo sviluppo di conoscenze e per la valorizzazione di competenze, rafforzando in questo modo i benefici ascrivibili ai primi due punti. Gli effetti positivi del sistema locale sull'innovazione di prodotto e di processo, la disponibilità di manodopera, il miglioramento dell'efficienza di costo attraverso l'accesso ad infrastrutture comuni, fornitori di componenti e supporti alla crescita sono stati documentati in molti contesti, sia italiani che stranieri.

Lo studio delle dinamiche legate alla conoscenza non può, quindi, prescindere dall'apprezzamento del contesto in cui le organizzazioni si trovano ad operare. Il territorio può rappresentare una forma di capitale sociale e consentire positive ricadute sui processi di generazione di valore.

Si dovrebbe, allora, ripartire attivando percorsi di co-evoluzione tra le imprese ed i loro ambienti di appartenenza; le aziende collocate in ambienti poco fertili difficilmente potrebbero sviluppare attitudini ad una crescita competitiva sostenibile; inoltre, ambienti poco stimolanti o ostacolanti non solo non attirerebbero nuove iniziative imprenditoriali, ma penalizzerebbero

quelle esistenti, portando alla stasi, prima, ed alla scomparsa, poi, di promettenti esperienze aziendali.

Questa riflessione ha ispirato anche l'impianto metodologico del progetto D.E.S.K.. Il limitare l'analisi delle dinamiche legate alla conoscenza ed alle competenze delle singole organizzazioni è fuorviante e poco utile per impostare piani di intervento nella logica co-evolutiva appena descritta. Le imprese creano valore anche - e a volte, soprattutto - grazie alle relazioni. Pertanto, occorre riflettere sulle dinamiche interne, ma anche su quelle relazionali e territoriali - ricomprendendo filiere e sistemi produttivi locali - per apprezzarne gli effetti in termini di valorizzazione degli *asset* legati alla conoscenza.

Le piccole imprese possono attecchire solo in uno spazio relazionale fertile, facendo leva sulla conoscenza e sulle relazioni, per un recupero di efficienza e di efficacia che abbia una qualche garanzia di "tenuta". Conoscenza che, attraverso sforzi della singola impresa e del territorio cui appartiene, diventa un'opzione strategica non più prerogativa delle imprese di maggiori dimensioni.

Il problema non è nuovo ed assume una certa criticità per quei paesi - come l'Italia - il cui tessuto industriale sia costituito prevalentemente da unità di ridotte dimensioni. Il dibattito vede le diverse posizioni convergere su uno dei seguenti fronti:

- la grande impresa ha il potenziale innovativo necessario per affrontare le sfide della moderna competizione. In riferimento all'innovazione, questa gode di alcuni vantaggi: le economie di scala in un'attività ad alti costi fissi quale la ricerca; la ripartizione dei rischi dell'attività di ricerca su più progetti; la difendibilità dell'innovazione da fenomeni imitativi e la scelta dell'innovazione come mezzo per la massimizzazione del profitto; le economie di scala ottenibili nella successiva promozione e distribuzione dei prodotti; il superiore impatto della riduzione dei costi di produzione permessa dall'innovazione di processo;
- la piccola e media impresa svolge il ruolo di catalizzatore dei processi di sviluppo, mostrando la rilevanza dei modelli evolutivi regionali o nazionali (Acs e Audretsch, 1990; Sengenberger e Pyke, 1990). Le piccole imprese, in particolare: contribuiscono all'innovazione; generano imprenditorialità ed effetti positivi per la comunità, in termini di nuovi prodotti e servizi; sono fondamentali per la flessibilità delle imprese maggiori; contribuiscono all'occupazione ed allo sviluppo economico; sono le uniche realtà dinamiche in molti settori; hanno un

impatto a volte indispensabile sulla competitività internazionale di un paese;

- le trasformazioni in atto a livello competitivo avvalorano l'efficienza di una struttura in cui risultano importanti tanto le grandi, quanto le piccole imprese, nella consapevolezza che il presidio delle traiettorie di sviluppo tecnologico e la velocità dei cambiamenti richiedono conoscenze e competenze raramente possedute o elaborate in condizioni di efficienza da un'unica impresa (Lipparini e Lorenzoni, 2000). È sufficiente analizzare alcune realtà settoriali significative in ambito nazionale ed internazionale, per rendersi conto che efficienza e flessibilità si accompagnano all'esistenza di piccole e grandi imprese: se le prime tendono ad innovare in settori e realtà meno "affollati", le seconde hanno successo nei campi di applicazione consolidati.

L'accelerazione delle relazioni ed il proliferare di alleanze e accordi inter-impresa lasciano intravedere l'irreversibilità di un processo volto all'interdipendenza non solo operativa, ma anche strategica. Grazie alle nuove tecnologie ed ai sistemi flessibili di produzione, i benefici di scala e di scopo vengono raggiunti a livello di *sistemi* di imprese, più che di singola unità (Piore e Sabel, 1984). Il risultato è un sistema del valore, in cui più attori apportano il loro contributo in termini di conoscenze e competenze complementari, a loro volta integrate e combinate in modi unici e difficilmente imitabili.

Non vi è alcun dubbio che gli anni '80 - con l'accentuarsi della densità relazionale - e gli anni '90 - con la diffusione delle tecnologie informatiche - abbiano portato ad accelerare il processo di evoluzione, verso una società connessa (Castells, 1996) in cui la risorsa economica fondamentale è rappresentata dalla *conoscenza* e dai *soggetti* che la generano (Drucker, 1993).

Diversi contributi hanno sottolineato la valenza strategica della conoscenza: Schumpeter (1942) considerava necessarie le nuove *combinazioni di conoscenza*, al fine di introdurre nuovi prodotti, metodi di produzione, mercati, materiali e forme organizzative; Penrose (1959) vedeva i modelli mentali dell'impresa quale frutto dell'esperienza e della conoscenza accumulate; Nonaka e Takeuchi (1995) hanno descritto l'organizzazione come un soggetto in grado di creare conoscenza e di rinnovarsi mettendo costantemente in discussione la propria base di sapere.

Gli elementi che caratterizzano questa fase storica - velocità, flessibilità, innovazione ed integrazione di conoscenze - hanno riproposto con vigore il problema della generazione e della gestione di un sapere coerente con gli ambienti di appartenenza (filieri, reti, distretti). Il fatto che solo parte della

conoscenza dell'impresa sia generata dall'impresa stessa, e che la conoscenza conduca al vantaggio competitivo attraverso l'innovazione, rende evidente la necessità di individuare ed implementare sistemi di *management* in grado di co-evolvere con le caratteristiche degli ambienti competitivi di appartenenza. Da questo punto di vista, molte piccole imprese sono impreparate ad affrontare le nuove sfide; le imprese che non hanno percepito queste carenze, o che continuano ad ignorarle, rischiano l'estinzione.

La rinnovata enfasi sulla conoscenza ha spostato l'attenzione sugli elementi che ne catalizzano la generazione. Tra questi, figurano: l'appartenenza a quei contesti ritenuti in grado di facilitare lo sviluppo cognitivo; i processi di apprendimento individuale (Cohen, 1991), organizzativo (Levitt e March, 1988) ed interorganizzativo (Lorenzoni e Lipparini, 1999). Il territorio dovrebbe rappresentare un'entità ad intelligenza distribuita (Tsoukas, 1996) e ad alta intensità di conoscenza (Starbuck, 1992), da generarsi e trasmettersi attraverso le relazioni.

1.2. Imprese, conoscenza e territori

Per anni, i distretti industriali sono stati osservati con interesse: i diversi contributi ne hanno esaminato le caratteristiche, enfatizzando la capacità delle imprese che ne fanno parte di combinare efficienza economica, competenza tecnica e alti livelli occupazionali. Nella concettualizzazione originaria (Marshall, 1920), il distretto industriale identifica una comunità composta prevalentemente da imprese di piccole dimensioni, spazialmente concentrate, tecnologicamente avanzate e fortemente orientate all'esportazione. La suddivisione del lavoro nel distretto consente agli operatori di accedere a competenze qualificate.

La rapida circolazione delle informazioni porta ad una migliore conoscenza reciproca, e molte transazioni si svolgono fra soggetti tra cui intercorrono *relazioni di conoscenza e fiducia* - fattori importanti, sia per lo sviluppo ed il mantenimento del capitale sociale, sia per la spiegazione del come le piccole imprese all'interno del distretto riescano a superare i problemi legati all'opportunismo ed all'incertezza.

L'insieme di *asset* intangibili, appartenenti al sistema nel suo complesso (la cosiddetta *atmosfera industriale*), agisce a favore di una riduzione dei costi di relazione, abbassando quelli di informazione e contenendo quelli di coordinamento. L'innovazione nel distretto ha natura incrementale ed è in gran parte orientata al miglioramento dell'efficienza del sistema. Le opportunità per le imprese distrettuali derivano dall'incrocio di varie

esperienze e conoscenze: in tale realtà, ognuno trae vantaggio dalle idee dei vicini, e la presenza di aspetti di concorrenza e collaborazione tiene viva la tensione innovativa tra gli attori locali.

L'osservazione di molti distretti rivela l'esistenza di potenziali minacce, non solo per lo sviluppo, ma anche per la sopravvivenza del distretto stesso. Tra queste: l'aumento del costo del lavoro (che, combinato con il miglioramento dei sistemi di comunicazione e la riduzione dei costi di trasporto, rende conveniente la realizzazione di alcune fasi produttive in altri paesi); la carenza di manodopera specializzata ed il parallelo aumento del livello di disoccupazione; l'ingresso di multinazionali appartenenti ad altri paesi, che acquistano imprese "storiche" in cui la comunità si identificava, rimettendo in discussione legami esistenti su base territoriale e attivando nuove relazioni su scala globale; l'aumento (legato all'estensione del mercato ed alla competizione internazionale) di complessità ed incertezza; la diminuzione del rapporto fra natalità e mortalità delle imprese.

Una prospettiva attuale vede il destino dei distretti legato alla modifica di parte del tessuto relazionale esistente ad opera di nuovi protagonisti, ritenuti in grado di imprimere impulso ai processi di cambiamento (Boari e Lipparini, 1999). Il dover dividere i rischi e i costi della ricerca e l'accedere a nuovi mercati od opportunità tecnologiche hanno ispessito il tessuto relazionale delle imprese operanti nei distretti. Le imprese si rivolgono ad altri interlocutori per coprire praticamente ogni fase del ciclo produttivo (dalla Ricerca e Sviluppo alla Distribuzione), allontanandosi così da quella visione tradizionale che, per generare conoscenza, contemplava il ricorso ad attori esterni solo per prodotti o processi relativamente semplici.

Nelle esperienze più significative, i distretti vedono la formazione di *networks of learning* (Powell et al., 1996), in cui risulta critica l'integrazione di aspetti esogeni della conoscenza all'interno dei percorsi di sviluppo di imprese e reti. All'interno di queste strutture relazionali, il capitale sociale è fondamentale, per poter attivare una tipologia di apprendimento da interazione (Lorenzoni e Lipparini, 1999) e sostenere una capacità innovativa diffusa. Si va affermando la consapevolezza che l'azione di imprese con superiori capacità di coordinamento (in grado, dunque, di imprimere un senso al cambiamento e all'azione collettiva) possa rappresentare l'elemento cardine per la sopravvivenza (o, comunque, l'efficacia) di una formula distrettuale basata sull'idea originale dell'elevata frammentazione del tessuto produttivo.

Sempre in ambito di ambienti e territori, gli ultimi venti anni hanno visto anche i contributi sul tema della *specializzazione flessibile*, del *milieu* e dei *cluster*.

I teorici della *specializzazione flessibile* (Piore e Sabel, 1984) hanno approfondito le pratiche di divisione del lavoro (nella cosiddetta *Terza Italia*) basate su tecnologie flessibili, lavoratori specializzati e nuove forme di *comunità industriale*. L'accentuata specializzazione e la facilità di trasferimento delle informazioni porterebbe a continui cambiamenti incrementali, riducendo i costi di coordinamento di attività produttive parcellizzate.

Le relazioni tra attori sono la principale fonte di flessibilità e di reattività alle modifiche dell'ambiente competitivo. L'interazione che si verifica fra imprese finali e imprese monofase non solo accresce fortemente le competenze aziendali, ma permette di accedere a complementarietà tecniche e di sfruttare le economie esterne. L'affermazione delle nuove tecnologie a supporto della progettazione e della produzione (sistemi CNC, CAD, CAM) ha portato ad enfatizzare quei caratteri di divisione del lavoro già presenti nei distretti industriali marshalliani, consentendone uno sfruttamento ancora più efficiente. Ciò che permette al sistema di prosperare risiede nella capacità delle organizzazioni di formare reti flessibili di piccole e medie imprese, prevalentemente informali, in grado di garantire qualità e velocità della manovra strategica all'insieme relazionale. Capitalizzando sulle relazioni esistenti e facendo leva sulle nuove tecnologie, è possibile perseguire una strategia di innovazione permanente, legata sia all'alta specializzazione per fase che alla flessibilità – quest'ultima da intendersi come capacità di rispondere ai progressi della tecnologia e ai cambiamenti di mercato.

Il *milieu* (o *ambiente innovativo*) è una rete complessa di relazioni sociali - prevalentemente informali - racchiuse all'interno di un'area geografica limitata (Camagni, 1991). Il processo innovativo risulta agevolato, più che dalla suddivisione delle fasi e dalla specializzazione degli attori, dalla loro appartenenza ad un ambiente capace di diffondere il cambiamento, sia al proprio interno che verso l'esterno. Tra i connotati distintivi del *milieu* figurano il processo di apprendimento collettivo e la capacità di realizzare innovazioni di prodotto incrementali e radicali.

Nell'esaltare il ruolo della localizzazione nella spiegazione dei fattori di competitività, un grande interesse ha suscitato la teoria sui *cluster* (Porter, 1990). I *cluster* (gruppi di imprese spazialmente localizzate legate da complementarietà ed interconnesse) generalmente includono: le imprese produttrici di prodotti finali e di servizi; i produttori di prodotti complementari; le imprese operanti in industrie collegate; i fornitori di componenti e di macchinari; i fornitori di infrastrutture dedicate; i fornitori di *input* specializzati, comprese le istituzioni che forniscono risorse finanziarie, formazione, informazioni e supporto tecnico; le imprese che operano nelle

industrie a valle (quali la distribuzione). La maggior parte degli appartenenti al *cluster* non compete direttamente, ma condivide opportunità di coordinamento e di miglioramento reciproco in aree di comune interesse.

La localizzazione condiziona la competitività, attraverso: l'aumento della produttività a livello di impresa e di industria (Scott, 1998); l'incremento della capacità innovativa (Saxenian, 1994); la formazione di nuove imprese che supportino l'innovazione ed espandano il *cluster* (Maskell, 2001). La localizzazione, a sua volta: consente l'accesso a componenti, macchinari, servizi, risorse umane ed informazioni in condizioni di maggiore efficienza; agevola le complementarità (ad esempio, a livello di prodotto, logistica e servizi post-vendita); rende efficaci le pratiche di *co-marketing* (soprattutto per le piccole imprese), accrescendo la reputazione di una determinata localizzazione e rendendo visibili le imprese che ne fanno parte.

Per quanto riguarda l'innovazione, le imprese sono più veloci degli attori isolati nel mettere a fuoco i *trend* di mercato e sono in grado di percepire con maggior lucidità le nuove tecnologie, grazie all'osservazione diretta dei concorrenti.

Il *cluster*, invece, rende più agevole assemblare *asset* e competenze (facilitando in questo modo la nascita di nuove imprese); spesso, inoltre, rende disponibile un mercato locale di un certo interesse ed un insieme di relazioni consolidate che contribuiscono a ridurre il rischio percepito di entrata in un determinato contesto.

Anche da una veloce trattazione, risultano evidenti i punti di contatto tra le diverse concettualizzazioni. Alcune buone pratiche per esaltare l'efficacia dell'interazione imprese-territori ai fini della generazione di conoscenza e di competenze distintive fanno riferimento: alla promozione della consapevolezza che il vantaggio competitivo è possibile solo in presenza di processi di co-evoluzione tra l'impresa e l'ambiente di appartenenza; alla determinazione nel rimuovere quegli ostacoli che impediscono lo sviluppo delle imprese che appartengono ad un determinato contesto locale; ad un coinvolgimento esteso dei partecipanti e delle istituzioni nella definizione dei programmi di sviluppo e nella loro implementazione; all'attenzione alle relazioni interpersonali; al ruolo di *leader* ricoperto da alcune imprese; all'importanza di alcuni facilitatori nel promuovere le relazioni, accelerare le comunicazioni e nel contribuire a consolidare un clima di fiducia.

2. INQUADRAMENTO METODOLOGICO

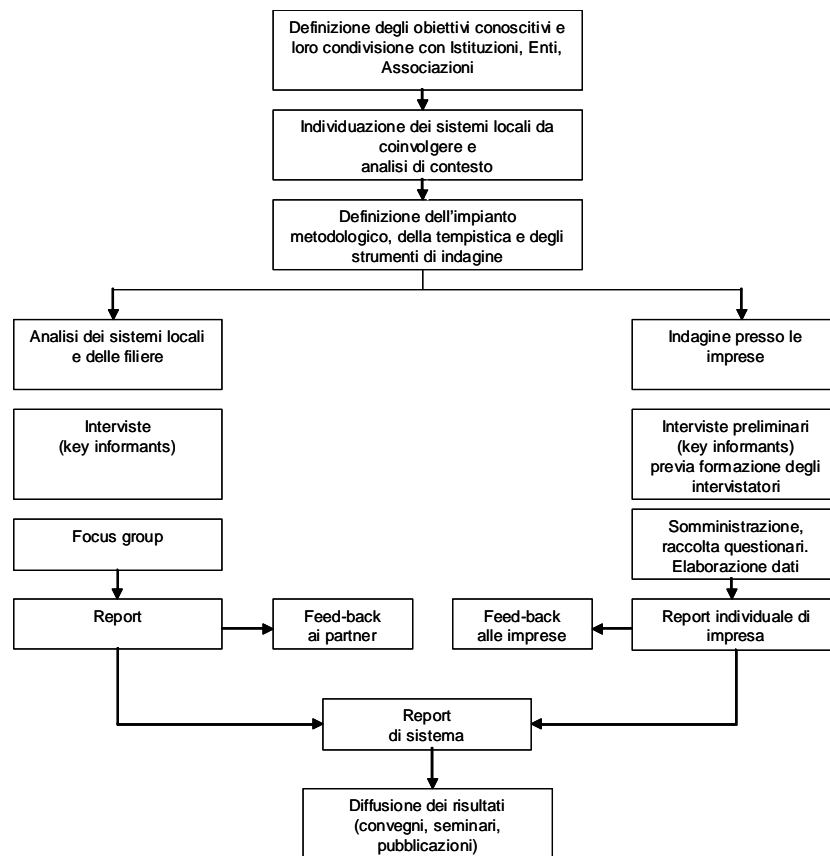
2.1. Descrizione del flusso di attività¹

Coerentemente con l'inquadramento teorico presentato precedentemente, il progetto D.E.S.K. parte dalla consapevolezza che le dinamiche legate alla conoscenza rappresentino, oggi, processi critici per la totalità delle imprese e, in particolare, per le organizzazioni di dimensioni ridotte.

Il progetto si focalizza sulla conoscenza e sulle relazioni (tra imprese e tra imprese e territorio), laddove queste categorie rappresentino gli ingredienti fondamentali di una ricetta improntata non solo alla sopravvivenza, ma anche a percorsi di sviluppo che consentano la piena valorizzazione dei fattori di eccellenza del nostro tessuto industriale.

Dopo aver definito gli obiettivi conoscitivi, si è proceduto alla loro condivisione con istituzioni, enti ed associazioni. Solo se gli attori si riconoscono in essi, saranno motivati a parteciparvi assicurando, in tal modo, legittimazione all'iniziativa, supporto nella fase di raccolta dati ed un'adeguata amplificazione dei risultati della ricerca.

¹ Testo di A. Lipparini e Federica Pasini (*ECIPAR E.R.*)



2.1.1. Sistemi produttivi locali e distretti²

In questo studio viene utilizzato il termine *Sistema Produttivo Locale (SPL)* e non quello di *distretto industriale*. Come si è visto nella sezione di inquadramento teorico, il distretto industriale fa riferimento, nella definizione di Alfred Marshall, ad “un’entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo localizzato in un’area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza”. I principali riferimenti normativi che riguardano i distretti sono: la Legge 317 del 5 ottobre 1991, art. 36 e la Legge 140 dell’11 maggio 1999³. In particolare, la Legge 317/91 definisce i distretti come “aree territoriali

² Testo di A. Lipparini.

³ Tra i riferimenti normativi, rientrano anche il Decreto del Ministro dell’Industria del 21 aprile 1993 e la Legge 266 del 7 agosto 1997.

locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese". La Legge 140/99, contenente norme in materia di attività produttive, delega alle regioni compiti di politica industriale per lo sviluppo dei distretti industriali, definiti "sistemi produttivi locali, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese industriali nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese". A loro volta, i sistemi produttivi locali sono "contesti produttivi omogenei, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, e da una peculiare organizzazione interna"⁴. Con la modifica del *Titolo V* della Costituzione, le regioni hanno piena autonomia d'intervento nelle aree distrettuali. Partendo da questa base comune, ogni regione si muove secondo una strada autonoma per la definizione e l'individuazione dei distretti. In base ai criteri della Legge 317/91, nove regioni hanno individuato i distretti industriali di loro competenza (Abruzzo, Campania, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Sardegna e Toscana). Sette regioni hanno poi individuato i distretti (secondo i criteri della Legge 140/99) *ex novo*, o modificando la precedente individuazione effettuata sulla base della legge 317/91 (Basilicata, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Lombardia, Puglia, Toscana, Veneto). Lo stato attuale della legislazione regionale relativa vede pertanto 13 regioni che hanno individuato i distretti di loro competenza, con la Legge 317/91, la Legge 140/99, o con entrambe. L'Emilia Romagna ha seguito una strada diversa, rinviando agli attori locali le iniziative per autoproporsi come sistema distrettuale e negoziare con la Regione i progetti di sviluppo. La mancata definizione di criteri unici per la individuazione dei distretti industriali ha comportato una proliferazione di classificazioni. L'Istat ne ha individuati 199, con oltre 240 mila unità locali manifatturiere, un'occupazione superiore ai 2,2 milioni di addetti ed una quota di export di circa il 45% sul totale nazionale. Altri istituti di ricerca adottano criteri diversi e pertanto le classificazioni non sono omogenee. Per la sola Emilia Romagna, l'Istat individua 24 distretti, l'Istituto Tagliacarne 18, il Sole 24 Ore 9, il Ceris 11.

⁴ La Legge 140/99 propone: 1) la creazione di un modello a due livelli: un primo livello (relativo a ciascun SPL), caratterizzato da un'alta concentrazione di imprese (non necessariamente industriali) ed un secondo livello (relativo ai distretti industriali veri e propri); 2) l'eliminazione dell'obbligo di rispettare i parametri stabiliti dal decreto ministeriale del 1993 e del vincolo di riferimento ai Sistemi Locali del Lavoro, che originariamente ha posto problemi di selezione dei territori; 3) l'eliminazione del vincolo della presenza esclusiva di piccole imprese, prevedendo la possibilità di includere nei sistemi e nei distretti anche le grandi imprese, nonostante rimanga l'obbligo della prevalenza delle piccole e medie.

Il progetto D.E.S.K. (nell'ottica di pervenire ad una migliore comprensione delle potenzialità dell'impresa, all'interno di un determinato contesto in una logica di rafforzamento reciproco e di co-evoluzione) si propone di effettuare ingrandimenti su ispessimenti relazionali, con un forte connotato di identità territoriale. Per questo motivo, il parlare di SPL coglie appieno le finalità della ricerca. Quest'ultima non si propone di verificare i fattori di competitività e lo stato di salute dei distretti industriali: in questo caso, le regole di inclusione di sistemi territoriali nel campione sarebbero state impostate diversamente.

Con il progetto D.E.S.K., la focalizzazione sul distretto (con a monte la scelta di aderire ad una delle classificazioni disponibili) avrebbe comportato l'esclusione di due realtà produttive (quella dell'*automotive* e quella della nautica) i cui *Capifiliera* esercitano quell'azione di indirizzo sugli attori del territorio, spesso indispensabile per imprimere un'accelerazione ai processi di sviluppo.

2.1.2. *Le fasi*⁵

ECIPAR E.R. e diversi interlocutori coinvolti sin dalla fase di progettazione sono giunti ad individuare SPL e le filiere, da sottoporre a ricognizione. In affiancamento ad un *team* di docenti universitari (esperti nello studio delle dinamiche territoriali, delle relazioni tra imprese e dei processi di sviluppo organizzativo), si è proceduto all'*analisi di contesto*, per una migliore comprensione dei sistemi posti sotto osservazione e per poter collocare (coerentemente con gli ambienti in cui dovranno produrre risultati) le iniziative da attivarsi verso le imprese. La ricerca, infatti, intende esplorare profili e comportamenti imprenditoriali allo scopo di affinare la capacità di analisi sul rapporto impresa – territorio, per poi mettere in campo una serie di interventi ed iniziative mirati al suo potenziamento⁶.

L'analisi di contesto ha confermato alcune percezioni originarie, in merito ai tratti comuni dei sette SPL: le imprese che ne fanno parte sono di dimensione medio-piccola; sono impegnate su prodotti e settori in stato di maturità; conservano ancora, al loro interno, la massiccia presenza dei fondatori o dei membri della famiglia fondatrice al comando; sono fortemente radicate sul territorio; presentano una propensione all'export medio-alta; riportano fatturati in calo, per un ridimensionamento di prestazioni.

⁵ Testo di A. Lipparini.

⁶ Per la filiera della nautica, l'analisi di contesto è stata mutuata dall'analisi di sfondo effettuata per il progetto FSE 2002 Rif. 877/RER - Ob. 3 C1, affrontata con i dati 2003, forniti da UCINA (cfr. La natura in cifre, Ed. UCINA, 2004).

Successivamente, è stato predisposto un *impianto metodologico*, relativamente a: scelta delle modalità e degli strumenti per il reperimento dei dati; tempistica; assegnazione dei ruoli e delle modalità di coordinamento dei diversi partner del progetto. Alcune interviste preliminari a *key informant*, svolte all'interno dei diversi sistemi produttivi e delle filiere hanno permesso di validare il questionario in termini di logica sottostante, comprensibilità e pertinenza degli aspetti investigati. Le interviste hanno anche permesso di impostare i successivi *focus group*, nei quali i rappresentanti dei sistemi locali e delle filiere hanno commentato le criticità emerse dalle analisi di contesto precedentemente svolte. Dai *focus group*, è emerso un documento che, in ultimo, è stato inserito nel presente *report finale di sistema*⁷.

L'analisi presso le imprese ha richiesto la predisposizione di un questionario (www.desk.ecipar.it): gli intervistatori sono stati coinvolti da un percorso di formazione sulla logica del questionario, le modalità ottimali di presentazione dell'architettura della ricerca e le sue finalità, gli obiettivi delle singole domande e cosa contribuiscono a spiegare le risposte fornite dagli interlocutori.

La scelta degli ambiti di ricognizione consente di cogliere dinamiche interne e dinamiche esterne all'impresa, queste ultime interessanti altre imprese ed il contesto territoriale di appartenenza. Gli indicatori consentono di far emergere situazioni di criticità e "fili scoperti" sui quali intervenire, ma anche di esaltare le cosiddette "buone prassi" potenzialmente trasferibili in altri contesti. Il questionario è stato strutturato per cogliere le dinamiche tra imprese e territorio, in riferimento alla conoscenza, ma anche per evidenziare le potenzialità competitive delle imprese ed il presidio dei processi-chiave nei sistemi locali di appartenenza. Per questo motivo, alcune delle domande hanno inteso aggiornare la banca dati FRAME che, ad esempio, effettuava una ricognizione sulle prestazioni ottenute dalle imprese all'interno del contesto competitivo, del sistema locale di relazioni e sulle pratiche. Per interpretare le dinamiche aziendali, si è fatto ricorso al *benchmarking*, finalizzato all'osservazione dei macro-processi delle imprese, delle capacità di gestione delle competenze organizzative e delle relazioni con il territorio. La tecnica del *benchmarking* è particolarmente efficace. Attraverso il confronto con una base dati, permette di avviare una riflessione in merito alla distanza rispetto al posizionamento ideale e, quindi, definire obiettivi di miglioramento. Il confronto è il motore di ogni processo di cambiamento e di sintonizzazione con l'ambiente di riferimento. Fornisce prospettive più ampie,

⁷ Non è stato realizzato alcun focus group per i seguenti ambiti di analisi: plastica, ceramica, automotive (Ducati); per la nautica, il focus group è stato realizzato per il contesto riportato nella nota precedente.

basi di pianificazione coerenti e processi di sviluppo di saperi più rapidi e profondi.

L'elaborazione dei dati e delle informazioni raccolte presso le imprese ha consentito di predisporre un *report individuale* (consegnato dagli stessi intervistatori ad ogni singola impresa), fornendo, in tal modo, un commento sul posizionamento all'interno delle matrici utilizzate e le chiavi di lettura per una corretta interpretazione del posizionamento stesso.

Il progetto D.E.S.K., solo per citare un esempio, effettua non solo la ricognizione delle competenze attuali, ma fornisce anche il *gap* tra quanto è in possesso delle organizzazioni e quanto effettivamente richiesto per competere con successo nel contesto di appartenenza. Ciò fa emergere situazioni critiche sulle quali intervenire, e situazioni di adeguatezza tra quanto posseduto e quanto necessario (che, ad ogni modo, devono essere oggetto di attento presidio da parte delle imprese).

I *report* derivanti dall'analisi dei sistemi locali e delle filiere e le ricognizioni che hanno riguardato il campione di imprese all'interno delle singole realtà hanno permesso di realizzare il presente *report di sistema*, preliminare ad un processo di diffusione dei risultati che, oltre a comprendere questo elaborato, prevede una serie di convegni e seminari con l'intento di amplificare in modo adeguato la "voce" delle imprese e le evidenze di sistema raccolte. Pertanto, l'affinamento della capacità di analisi su impresa e territorio dovrebbe consentire di mettere in campo, con maggiore lucidità, una serie di interventi ed iniziative a favore di entrambi.

2.2. Il sistema locale: l'analisi di contesto e il *focus group multistakeholder*

2.2.1. L'analisi di contesto⁸

L'analisi di contesto consente una migliore comprensione delle caratteristiche del sistema indagato. Utilizzando fonti primarie e secondarie intende fornire elementi per una contestualizzazione delle evidenze emerse.

In particolare, l'analisi è composta da una parte introduttiva, con alcuni cenni storici e di evoluzione del SPL. Sono stati riportati elementi quali la dimensione media in termini di addetti e fatturato, gli indici di specializzazione, le tipologie di prodotto e le fasi principali del processo produttivo. Dove possibile, sono stati effettuati ingrandimenti sulla

⁸ Testo di A. Lipparini.

ripartizione tra interno ed esterno delle attività principali, fornendo quindi una caratterizzazione in termini di *make-or-buy* del contesto esplorato.

La migliore conoscenza di alcune dinamiche rilevanti consente di collocare meglio le risultanze della ricerca. Gli aspetti strutturali, infatti, condizionano le dinamiche relazionali e quelle legate alla conoscenza.

Sistemi con caratteristiche diverse mostrano modalità di interazione ed esigenze diverse: si considerino, ad esempio, i condizionamenti esercitati dalla frammentazione del tessuto produttivo o dalla presenza di profili professionali adeguati. A tal proposito, quando possibile, è stata fornita una descrizione dei principali servizi presenti all'interno del sistema studiato, offerti da centri ad essi preposti.

L'analisi di contesto ha effettuato ingrandimenti sulla filiera, esplicitando le principali categorie di attori coinvolti e le relazioni di natura produttiva che li vedono protagonisti.

Infine, è stata realizzata, in chiave riassuntiva, un'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle minacce e delle opportunità di ogni sistema produttivo. Mentre alcuni punti di debolezza possono essere efficacemente affrontati sull'impresa, altri richiedono azioni sul sistema.

Il vantaggio di un sistema di confronto "allargato" consente di operare paragoni con sistemi produttivi simili per stadio di maturità del settore, livello della tecnologia impiegata, caratteristiche delle organizzazioni che ne fanno parte.

È evidente l'utilità di un simile confronto per il pianificatore che, sulla base delle evidenze empiriche può maturare una migliore comprensione dei fattori di competitività a livello territoriale, rilevare i punti di debolezza del sistema, attivare idonee azioni a supporto di competenze e risorse critiche per la realtà sotto osservazione.

La comprensione di quanto sopra evidenziato è indispensabile per la messa a punto di iniziative e servizi di supporto alle imprese appartenenti al sistema territoriale. Occorre precisare che, per l'analisi di contesto, si è fatto ricorso a fonti informative diverse.

2.2.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali: il focus group multistakeholder⁹

Nel flusso di attività che compongono il percorso metodologico, al fine di individuare ciò che distingue i differenti SPL e le relazioni prevalenti, oltre all'analisi di contesto, si è attivato un diretto coinvolgimento degli attori locali

⁹ Testo di Lalla Golfarelli (ECIPAR E.R.).

più significativi, utilizzando come modalità di lavoro il *focus group*: una tecnica di rilevazione normalmente utilizzata per il marketing e per la ricerca sociale, basata su una discussione tra un gruppo di persone animata da un facilitatore, con tecniche di animazione tratte dalle *focused interviews*.

Il *focus group* è una sorta di intervista di gruppo su un tema specifico, la cui finalità è studiare un fenomeno o indagare un argomento in profondità, utilizzando come base per la rilevazione l'interazione tra i componenti del gruppo (le loro conoscenze, competenze e percezioni) e il facilitatore, che pone loro domande mirate a mettere in luce il problema.

Alcuni dei principali vantaggi offerti dai *focus group* sono rappresentati dalla relativa rapidità di rilevazione, così come dalla possibilità di indurre i differenti attori e il gruppo ad intraprendere un percorso di cambiamento (che, avvalendosi del gruppo stesso, arriva talvolta a destrutturare e ristrutturare opinioni, spesso stereotipate o indeterminate).

Può capitare che i partecipanti ad un *focus group*, anche se attori specifici o esperti della materia, pur avendo idee sui temi trattati, faticino a comunicarle, definirle e contestualizzarle, non avendo mai fatto esperienza di un confronto strutturato con altri.

Le conoscenze e le relazioni acquisite sono rilevanti per il committente, per i partecipanti e per il contesto, poiché mobilitano e mettono in comune nuove idee, nuove relazioni, una nuova visione del contesto e del futuro, aumentando, così, sia la conoscenza della realtà indagata, che la conoscenza condivisa e reciproca delle attività e degli attori sul territorio.

Nei *focus group* complessi, il facilitatore è anche una sorta di *problem setter* (U. Santucci): come un "cane da caccia" deve avere fiuto, capacità di scovare indizi e di seguire tracce; deve saper cogliere i segnali deboli; deve saper vedere le cose che gli altri ancora non vedono; deve saper comunicare, saper "vendere" il problema; deve saper formare i gruppi.

In questa ricerca-azione, si è scelta la modalità di *focus group multistakeholder*, particolarmente complessa ma capace (nell'arco di circa tre ore) di dare risultati altrimenti non ottenibili, visti gli obiettivi di:

- approfondire la conoscenza delle caratteristiche del sistema territoriale e delle relazioni all'interno del territorio e delle imprese, soprattutto per quel che concerne le politiche programmatiche effettivamente attuate e le ricadute concrete sulle imprese;
- mettere in contatto attori egualmente rilevanti, ma con ruoli differenti;
- riconoscere possibili azioni e/o luoghi da mettere in comune, al fine di promuovere la competitività del territorio e di differenti sistemi locali.

Il *focus group* si è confermato un'utile metodologia di apprendimento (oltre che di analisi), capace di mobilitare più livelli di conoscenza:

- *dei singoli*: gli attori dei *focus group*, avendo in comune l'appartenenza territoriale e un ruolo rilevante rispetto al tema, hanno avuto un'occasione di conoscenza (in molti casi, la prima), capace di creare un clima di confronto possibile, poiché attivata su interessi condivisi, in una situazione facilitata e agibile per tutti: grazie alla scoperta di poter lavorare insieme, la fiducia reciproca è aumentata, o, altrimenti, si sono ridotti distanze e sospetti reciproci;
- *di gruppo*: il gruppo (per mezzo delle comparazioni e dei contrasti tra diverse opinioni), ha contribuito ad inquadrare meglio i differenti punti di vista all'interno di un contesto generale e ad evolvere opinioni comuni ed individuali, anche su aspetti non percepiti come rilevanti in precedenza: in tal modo, sembrano essersi gettate le basi per un'eventuale futura condivisione operativa, nonché per il passaggio dal gruppo artificiale (condotto, selezionato e convocato) ad un gruppo che intravede, nell'ottica futura, la possibilità di porsi come attore sociale ed economico.

L'esperienza ha confermato l'inefficacia della metodologia (specie se in presenza di gruppi numerosi e multiformi), nell'acquisizione di elementi di conoscenza strutturati e analiticamente definiti.

La composizione dei gruppi e la complessità dei temi proposti ha piuttosto consentito di accomunare alla metodologia propria dei *focus group*, parte del valore di innovazione creativa dei *brainstorming* (A. Osborn) e del principio che le idee si inneschino l'una con l'altra e aprano nuovi scenari.

La scelta di completare i *report* dei *focus group* con analisi *swot* contribuisce ad isolare i concetti chiave e a dare una sintetica descrizione e una prima diagnosi delle principali problematiche emerse, distinguendo tra punti di forza, opportunità, punti di debolezza e minacce di un gioco che sta cambiando sempre più in fretta.

2.3. Il Sistema Produttivo Locale: le dinamiche aziendali, interattive, conoscitive

2.3.1. Ipotesi teoriche alla base delle analisi¹⁰

Il lavoro di costruzione del questionario e di strutturazione dell'analisi nasce da alcune osservazioni sulle attuali dinamiche economiche e sull'evoluzione/rivoluzione delle leve competitive utili per raggiungere il successo sostenibile. Partendo dalla consapevolezza di essere di fronte ad un'economia nuova – con nuove regole e nuove forme di competizione – è stato predisposto uno strumento di analisi e sono state utilizzate delle logiche di interpretazione della realtà e dei processi in atto basate su un paradigma interpretativo aderente ai principi del *post-fordismo* (Belussi F. 2000; Di Bernardo B. e Rullani E. 1990; Grandinetti R. e Rullani E. 1996; Pilotti L. 2000; Rullani E. 1998).

Il lavoro nasce, pertanto, con il fine di:

- comprendere l'attuale stato di salute di alcuni SPL dell'Emilia Romagna;
- favorire la costruzione e l'utilizzo di una rete di *knowledge* efficiente ed efficace fondata sulla ricerca ed il trasferimento delle buone prassi che coinvolga i principali sistemi produttivi emiliano romagnoli;
- definire le *policies* da intraprendere per stimolare i sistemi a riposizionarsi competitivamente e ad attivare superiori processi di creazione e condivisione dei saperi.

Per raggiungere questi obiettivi, si è ritenuto opportuno monitorare i seguenti aspetti:

- il livello di adozione delle prassi manageriali e operative e i principali fattori di competitività (Ceccarelli P. e Roberts K. 2002);
- il livello delle prestazioni operative e aziendali e la capacità di creazione di valore (Cagliano R. e Spina G. 2000; Voss C. 1995);
- le modalità di sviluppo e di gestione delle risorse umane (Biggiero L. 1999; Cappelli P. e Neumark D. 2001; Costa G. 1997);

¹⁰ Testo di Luciano Pilotti, Andrea Ganzaroli, Gianluca Fiscato (*Università Statale di Milano*).

- il grado di apertura ed estensione delle reti relazionali delle imprese e del sistema (Albertini S. e Pilotti L. 1996; Lomi A. e Lorenzoni G. 1992);
- la qualità (intesa come il grado di formalità, intensità e autonomia) delle relazioni tra gli attori del sistema (Lorenzoni G. 1992; Rullani E. 1992);
- le dinamiche di internazionalizzazione adottate dalle singole imprese e il ruolo del territorio (Grandinetti R. e Rullani E. 1996; Johanson J. e Mattsson L.G. 1988);
- il ruolo delle associazioni di categoria, delle istituzioni e, più in generale, dei meta-organizzatori nello sviluppo, nel sostegno e nell'evoluzione dei sistemi produttivi (Pilotti L. 1998);
- l'ampiezza e il livello di condivisione del lavoro e delle conoscenze nel territorio e la sua propensione ad assumere forme di organizzazione ecologica (Pilotti L. 2002);
- la capacità di generare e ricombinare conoscenze codificate e non dal SPL e attivare processi di co-sviluppo e di condivisione del sapere (Gottardi G. 1996; Rullani E. 2004a; Rullani E. 2004b; Tonchia S., Tramontano A. e Turchini F. 2003).

Partendo da questi presupposti, è stato predisposto lo strumento di analisi aziendale e territoriale utilizzato nel progetto D.E.S.K. che, nascendo come un questionario quali-quantitativo costruito *ad hoc* per la PMI, permette di studiare l'azienda e il SPL sotto molteplici punti di vista.

Nella definizione dello strumento, sono state considerate sia l'esigenza di cogliere le dinamiche tra imprese e territorio con riferimento alla conoscenza (i processi di creazione e condivisione cognitiva, il presidio e la qualità dei canali comunicazionali attivati, il ruolo dei centri servizi e delle associazioni, ecc.), sia le potenzialità competitive ed il livello di presidio dei processi-chiave delle imprese e del SPL (la gestione delle risorse umane, la gestione del cliente, l'organizzazione della produzione, ecc.).

Proprio questa seconda esigenza ha portato ad includere nel questionario D.E.S.K. lo strumento FRAME. Questo strumento (oltre ad essere stato ampiamente testato su oltre 6.000 aziende e, quindi, godere di un'ampia base di dati) offre una precisa e sintetica fotografia prospettica sia del modello organizzativo adottato dal SPL e dalle imprese, sia della capacità di generare valore in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo.

Le informazioni raccolte attraverso i questionari sono state successivamente integrate e arricchite con altre basi informative – analisi di contesto, *focus group* e banca dati *Benchmarking for Success* – al fine di costruire un quadro di riferimento dettagliato e utile, sia in fase di analisi, sia in fase di definizione delle *policies*.

È possibile, pertanto, affermare che il progetto D.E.S.K. e le conclusioni che da esso derivano si basano sull'utilizzo di un potente e completo multi-strumento (questionario, analisi di contesto, basi di dati, *focus group*) che permette di studiare il sistema produttivo sotto differenti ambiti e di comprendere il ruolo giocato nella creazione del valore (in senso operativo, aziendale, cognitivo e di business) dai differenti attori locali (imprese e meta-organizzatori), dai differenti processi presidiati o attivati (processi di apprendimento, canali di comunicazione, aree delle competenze) e, più in generale, dal sistema territoriale locale nei confronti di quello allargato.

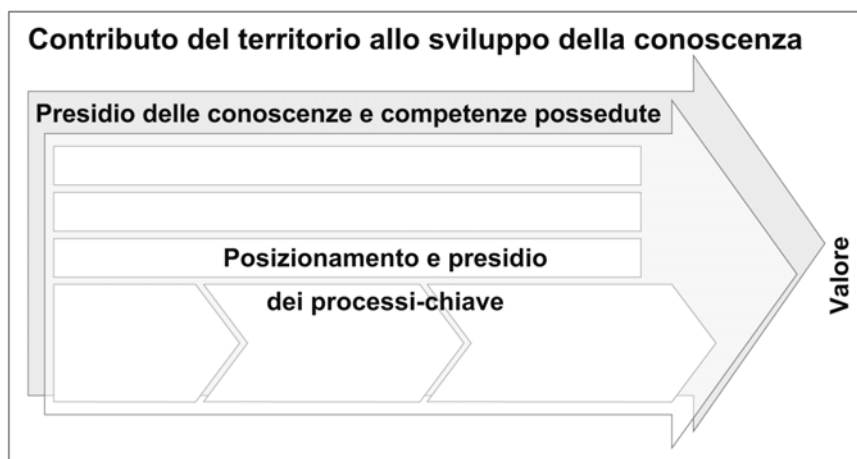


Fig. 2.1 - Ambiti di esplorazione del multi-strumento su cui si è basato D.E.S.K.

La necessità di studiare le dinamiche in atto e quelle emergenti all'interno dei SPL ha portato a distinzioni, tra le imprese – campione, di attori differenti per ruolo (all'interno della base di *leadership* locale) e per capacità di gestione della conoscenza.

Questa divisione (adottata in tutto il percorso di analisi) ha permesso, sia una migliore individuazione delle traiettorie evolutive assunte dal sistema, sia la redazione di politiche di intervento più mirate. I differenti attori individuati sono:

- *Capifiliera*. Aziende che si dichiarano *leaders* e/o capaci di proporre i loro marchi al mercato e al consumatore finale, in quanto dotate di capacità decisionali, di gestione della conoscenza e di relazione superiore, tali da essere poste in posizione dominante, rispetto alle concorrenti;
- *Progettisti*. Aziende che si dichiarano dotate di autonoma capacità di sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie;
- *Subfornitori*. Aziende che si dichiarano inserite nella *supply chain* di imprese maggiori e che delegano ai committenti le relazioni con i mercati finali, la progettazione e lo sviluppo dei prodotti;
- *Misti*. Aziende che si pongono a metà strada tra la posizione di buona autonomia dei Progettisti e quella di elevata dipendenza dei Subfornitori.

In alcuni grafici e tabelle saranno utilizzati come parametri di confronto i *Leaders* e i *Laggers*: questi due insiemi di imprese (ricavabili calcolando, rispettivamente, il migliore e il peggiore 10% rispetto al campione D.E.S.K.) rappresentano un utile metodo per il confronto tra le posizioni e la determinazione dei livelli di eccellenza e criticità relativi.

2.3.2. Le dinamiche aziendali: inquadramento metodologico¹¹

L'analisi della struttura competitiva dell'azienda si basa su una metodologia ed una strumentazione di *benchmarking* sviluppata da Ecipar E.R.¹² (Centazzo R. 2002). Il *benchmarking* è un approccio manageriale improntato su quel confronto costruttivo che mira ad attivare processi di apprendimento, miglioramento e crescita della competitività, consentendo alle imprese un apprendimento rapido nei confronti dell'esterno e ai *policy maker* una visione strategica dei punti di forza e di debolezza, sia della singola azienda, che del SPL. L'analisi aziendale si sofferma su tre aspetti:

- la relazione tra *Pratiche* e *Prestazioni*, cercando di cogliere gli accoppiamenti strutturali prevalenti e quelli emergenti;

¹¹ Testo di G. Fiscato.

¹² Da circa un decennio, ECIPAR ha indirizzato la sua attività di ricerca e sperimentazione sul *benchmarking*, realizzando numerosi progetti indirizzati alle PMI e coinvolgendo una rete di partner nazionali ed europei sempre più estesa. La rete ha assunto il nome di *Benchmarking for Success* in Italia ed in Europa; ECIPAR E.R. è titolare e gestore della banca dati italiana che conta ormai oltre 14.000 imprese.

- i processi implementati e il loro differente ruolo nella creazione del valore;
- le risorse umane e le politiche gestionali implementate.

a. La matrice *Pratiche - Prestazioni*: analisi degli strumenti utilizzati¹³

La matrice *Pratiche - Prestazioni*¹⁴ si basa sull'ipotesi che tra i due fattori vi sia un preciso rapporto di causa-effetto (Schonberger R.J. 1986; Voss C. 2002) e, pertanto, ci permette di segmentare le imprese a seconda del grado di adozione delle pratiche e delle prestazioni ottenute (Fig. 2.2).

Dalla segmentazione derivano differenti aree di posizionamento che dipendono dal livello di *Pratiche* e di *Prestazioni* raggiunte.

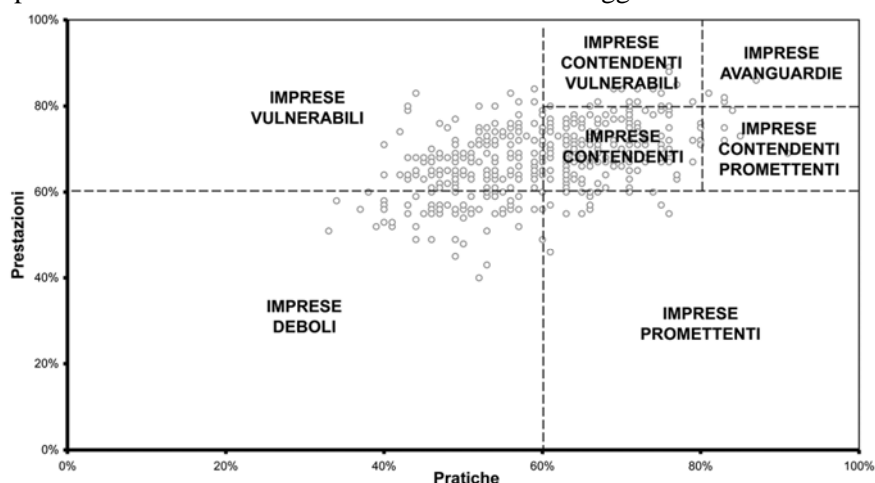


Fig. 2.2 – *Pratiche-Prestazioni*: accoppiamento strutturale

Il significato dei sette *cluster* individuati è il seguente:

- **Imprese Deboli.** Sono le aziende che faticano a rimanere competitive nell'attuale contesto economico. Per queste aziende è critico individuare (interrogandosi sui miglioramenti attuati dai concorrenti e

¹³ Testo di G. Fiscato, Carlo Pignatari (*ECIPAR E.R.*).

¹⁴ Con *Pratiche* ci riferiamo a quella serie definita di processi che un'azienda mette in opera per svolgere il proprio lavoro; tale termine spazia dagli aspetti organizzativi (teamwork, valorizzazione e formazione delle risorse umane, ecc.), all'utilizzazione di particolari tecniche di lavoro (kanban, sistemi pull, ecc.). Con *Prestazioni* si indicano gli aspetti misurabili dei processi aziendali (affidabilità, durata del ciclo di produzione, ecc.); le *Prestazioni* incidono, a loro volta, sulle *business performance*, quota di mercato e *customer satisfaction*.

sui processi in cui si palesano evidenti difficoltà) le priorità e gli obiettivi da perseguire per non rimanere esclusi dal mercato;

- *Imprese Vulnerabili*. Sono le aziende che ottengono notevoli risultati con un basso livello di pratiche. Questa collocazione è positiva solo apparentemente, in quanto risulta difficilmente sostenibile nel tempo. Verificando le condizioni che hanno determinato l'elevato livello di prestazioni e approfondendo i processi relativi, è possibile individuare le pratiche in cui è necessario cominciare ad investire per un riposizionamento maggiormente sostenibile;
- *Imprese Promettenti*. Sono le aziende che hanno investito in pratiche senza risultati. Verificando l'evoluzione storica del posizionamento, si può controllare quando e se, effettivamente, gli investimenti inizieranno a tradursi in risultati. Inoltre, sarà possibile capire dove disinvestire e, parallelamente (se le condizioni finanziarie lo permettono) quali pratiche, sino ad ora inutilizzate, implementare;
- *Imprese Contendenti*. Sono le aziende che si collocano a ridosso delle imprese eccellenti. Si tratta di imprese che sanno operare nell'attuale arena competitiva e che riescono, in genere, a mantenere un buon equilibrio tra pratiche e prestazioni. Scoprendo gli ambiti di miglioramento, possono lottare – da qui il termine che le definisce – per raggiungere livelli di eccellenza;
- *Imprese Contendenti-Vulnerabili*. Sono le aziende che si collocano a ridosso delle imprese eccellenti ma, come quelle vulnerabili, devono prestare particolare attenzione a consolidare e sviluppare le proprie pratiche;
- *Imprese Contendenti-Promettenti*. Sono le aziende che si collocano a ridosso delle imprese eccellenti, ma come le promettenti devono verificare l'evoluzione storica dei propri investimenti in pratiche;
- *Imprese Avanguardie*. Sono le aziende capaci di operare correttamente nell'attuale contesto competitivo e che raggiungono livelli di prestazioni sostenibili nel lungo periodo.

La matrice *Pratiche-Prestazioni* si rivela un ottimo strumento di analisi, non solo a livello di azienda, ma anche di sistemi produttivi territoriali: pertanto, sono state individuate due differenti matrici *Pratiche-Prestazioni*:

- *aggregata*: permette un confronto tra i differenti SPL analizzati in D.E.S.K, la media del campione generale, il posizionamento della

media dei *Leaders* e dei *Laggers* e il livello medio raggiunto dai differenti attori (*Capifiliera*, *Progettisti*, ecc.), aiutandoci a confrontare la struttura del sistema oggetto di analisi con quella dei rimanenti sistemi;

- *disaggregata*: evidenzia il posizionamento delle singole aziende del sistema e ci permette di cogliere i processi evolutivi in atto grazie anche alla distinzione tra i differenti attori del sistema.

b. Il radar dei processi: analisi degli strumenti utilizzati¹⁵

L'analisi dei processi si fonda sull'individuazione del punteggio ottenuto sui sei seguenti macro-processi chiave:

- *Pianificazione e Strategia*. Racchiude le attività di coordinamento ed indirizzo che l'impresa deve svolgere;
- *Gestione delle Risorse umane*. Implica la capacità di sviluppare una squadra di persone affidabili;
- *Gestione del Cliente*. Comprende clienti interni ed esterni, ossia i processi di innovazione e sviluppo prodotti e di produzione;
- *Innovazione e Sviluppo Prodotti*. Sottende l'orientamento della struttura all'innovazione e al frequente interscambio relazionale con clienti e fornitori;
- *Organizzazione della Produzione*. Considera principalmente gli aspetti organizzativi della produzione, non limitandosi agli aspetti puramente tecnici;
- *Valore Generato*. Da intendersi in termini di successo sostenibile, ossia della capacità che l'impresa ha di creare soddisfazione per i suoi principali interlocutori (clienti, proprietà e dipendenti).

Lo strumento grafico – chiamato anche *radar dei processi* – permette di ragionare in termini di *benchmarking* e determinare facilmente i punti di forza e di debolezza relativi e assoluti, sia del SPL oggetto di analisi, sia degli attori che in esso operano (*Fig. 2.3*).

¹⁵ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

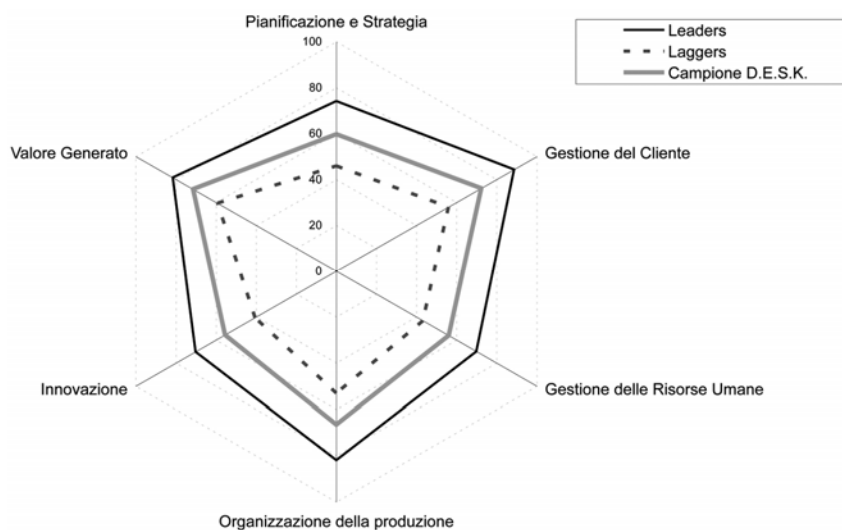


Fig. 2.3 - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL

All'interno del radar dei processi, vengono evidenziati i livelli raggiunti da:

- *Leaders e Laggards*;
- media delle aziende del sistema;
- *Capifiliera, Progettisti, Misti e Subfornitori*.

In questo modo, si individua facilmente il posizionamento del sistema e dei differenti attori rispetto alle aziende migliori e peggiori e, allo stesso tempo, comprendere se le criticità e le eccellenze rilevate siano trasversali, o meno, ai differenti attori del sistema produttivo. L'analisi dei processi scende successivamente in ulteriore dettaglio cercando di individuare per ogni macro-processo gli aspetti maggiormente virtuosi e viziosi. In questo caso, si è deciso di utilizzare una tabella che, attraverso la seguente simbologia, evidenzia il posizionamento degli attori rispetto al sistema e, di quest'ultimo, rispetto al campione D.E.S.K.:

- **↑↑**: Livello superiore a quello raggiunto dai *Leaders* di D.E.S.K.;
- **↑**: Livello superiore al terzo quartile¹⁶ di D.E.S.K. nel caso del l'oggetto del confronto sia il sistema e livello superiore al terzo quartile del SPL nel caso l'oggetto del confronto siano gli attori;

¹⁶ Rappresenta il migliore 25% del campione di riferimento.

- $\uparrow\uparrow$: Livello inferiore a quello raggiunto dai *Laggers* di D.E.S.K.;
- \downarrow : Livello inferiore al primo quartile¹⁷ di D.E.S.K. nel caso del l'oggetto del confronto sia il sistema e livello inferiore al primo quartile del SPL nel caso l'oggetto del confronto siano gli attori.

c. Le risorse umane: analisi degli strumenti utilizzati¹⁸

L'analisi delle politiche gestionali delle risorse umane si basa sull'utilizzo di un istogramma che mostra la percentuale di addetti per funzione (amministrazione, commerciale, sistemi informativi, ecc.), sia per il SPL nel suo insieme, sia per gli attori principali. In questo modo è possibile comprendere se i punti di debolezza e di forza nella gestione delle risorse umane siano trasversali al sistema oppure attribuibili ad una classe di attori ben precisi. Lo studio della composizione degli addetti per funzione permette di:

- comprendere quale sia l'orientamento prevalente dei differenti attori e verificare se i differenti ruoli all'interno del sistema siano supportati da una differenza anche a questo livello;
- valutare, attraverso il maggiore o minore presidio di alcune funzioni, il livello di managerialità del sistema e degli attori.

2.3.3. I centri servizi e le associazioni: inquadramento metodologico e analisi degli strumenti utilizzati¹⁹

Le associazioni e, più in generale, i meta-organizzatori hanno svolto e svolgono un ruolo strategico nel sostenere la crescita dei sistemi d'impresa, in quanto rivestono, tra le altre, due importanti funzioni:

- *arbitro*: i meta-organizzatori, insieme alle istituzioni pubbliche locali, hanno l'importante funzione di regolazione della concorrenza all'interno dei mercati locali. Questo ha permesso di minimizzare i costi (costi di transazione alla Williamson) derivanti da comportamenti opportunistici e/o di *free riding* e assicurare un clima di fiducia reciproco all'interno dei contesti locali. Le diverse forme associative e

¹⁷ Rappresenta il peggiore 25% del campione di riferimento.

¹⁸ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

¹⁹ Ibidem.

integrative sono state delle importanti *providers* di fiducia all'interno del sistema e ora sono chiamate a continuare ad assolvere a questa funzione, sia educando gli attori del SPL alle nuove dinamiche relazionali, sia facilitando i contatti con il sistema globale;

- *fornitori di servizi reali e/o di assistenza alle imprese*: queste associazioni e centri servizi hanno erogato servizi di diversa natura (assistenza fiscale, accesso al credito, assistenza all'export e partecipazione ad attività fieristiche) giocando un ruolo strategico per la crescita della PMI e del SPL. Oggi le associazioni di categoria o di settore/filiera sono chiamate ad un ripensamento forte riguardo l'offerta e ad uno spostamento verso la fornitura di servizi immateriali caratterizzati da elevate competenze e conoscenze. Il ruolo delle associazioni è sempre di più quello di fornire nuove capacità progettuali al sistema, attraverso un ispessimento del rapporto tra industria e ricerca, e definire piattaforme di co-progettazione e di servizi di supporto alla transnazionalizzazione dell'impresa e del sistema produttivo²⁰.

Lo studio del rapporto tra impresa e meta-organizzatori (centri servizi, associazioni di categoria, club di imprenditori, ecc.) avviene attraverso un'analisi delle motivazioni associative delle imprese, che permette di valutare il grado di maturità e le dinamiche della domanda. Nella lettura dei dati (rappresentati in un istogramma contenente i valori medi del SPL e degli attori) è stato attribuito maggior peso ai servizi, quali: l'acquisizione di competenze tecniche e manageriale, piuttosto che ai servizi "assistenziali" di base (assistenza fiscale, export e attività fieristiche). La prevalenza di quest'ultima categoria di motivazioni è stata interpretata da un lato come una difficoltà/incapacità da una parte delle imprese di esprimere una domanda più sofisticata e complessa e, dall'altro, come una difficoltà/incapacità delle associazioni di alimentare lo sviluppo della domanda.

2.3.4. Le dinamiche del sistema locale: inquadramento metodologico²¹

L'analisi territoriale è stata suddivisa in tre paragrafi:

- *analisi del rapporto tra sistema locale e globale*, in cui si è cercato di individuare le dinamiche in atto e le dinamiche emergenti, sia dal punto

²⁰ Lista parziale, redatta allo scopo di fornire un'idea di quello che potrebbe essere il ruolo delle associazioni nel nuovo scenario (a questo proposito, cfr. par. 5.3.).

²¹ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

di vista relazionale/organizzativo, sia dal punto di vista dei modelli di internazionalizzazione;

- *analisi del rapporto impresa-territorio*, in cui è stata mappata sia la qualità della domanda di servizi, che la capacità di risposta del sistema locale e si è cercato di comprendere le interconnessioni tra il territorio e il sistema produttivo;
- *analisi della competitività delle imprese*, in cui si sono studiate le modalità relazionali in ottica di ecologica, il patrimonio di fiducia nelle relazioni, le capacità delle aziende e i processi di apprendimento prevalenti.

a. Il rapporto tra sistema locale e globale: analisi degli strumenti utilizzati

Lo studio del rapporto tra sistema locale e globale si fonda su tre punti principali:

- l'analisi della distribuzione di clienti e fornitori per area di provenienza;
- l'analisi della modalità di relazione e organizzazione;
- l'analisi dei modelli di internazionalizzazione.

L'analisi della distribuzione di clienti e fornitori si basa su due istogrammi²² che permettono di individuare come i clienti si distribuiscano tra alcune aree geografiche (locale, regionale, nazionale, europea e resto del mondo) e comprendere il livello di apertura/chiusura del sistema. I sistemi locali di piccole e medie imprese e i distretti italiani si caratterizzano per il loro operare all'interno di reti chiuse e corte (rivelatesi inadatte all'interno della nuova economia *post-fordista*). La chiusura passa così dall'essere un vantaggio competitivo (consentendo una migliore socializzazione dei saperi taciti fondati sull'esperienza all'interno del SPL) ad essere un limite (impedendo al sistema di estendere le proprie capacità cognitive e di apprendimento). Un forte radicamento del sistema locale, evidenziato dalla netta prevalenza dei clienti e dei fornitori locali, è sintomatico di una chiusura del sistema e di una sua incapacità ad aprirsi ai mercati, nel tentativo di estendere le proprie competenze e conoscenze compatibilmente con le evoluzioni ed i cambiamenti in atto a livello globale. È evidente che un eccessivo sbilanciamento verso il sistema globale non è auspicabile, in quanto

²² Nei due istogrammi sono segnalati i seguenti livelli: la media del SPL, il valore dei *Leaders*, il valore dei *Laggers* e quello dei differenti attori del sistema.

sottolineerebbe una debolezza nell'offerta locale e un possibile processo di disaggregazione del sistema produttivo. Lo studio della qualità del rapporto tra locale e globale si fonda sulla matrice *Modalità di relazione e organizzazione* (Fig. 2.4), che si ricava incrociando i due seguenti indici:

- *Estensione della rete relazionale dei clienti.* Assume valori positivi nel caso vi sia una situazione di asimmetria verso il globale, e negativi se viceversa;
- *Estensione della rete relazionale dei fornitori.* Assume valori positivi nel caso vi sia una situazione di asimmetria verso il globale, e negativi se viceversa.

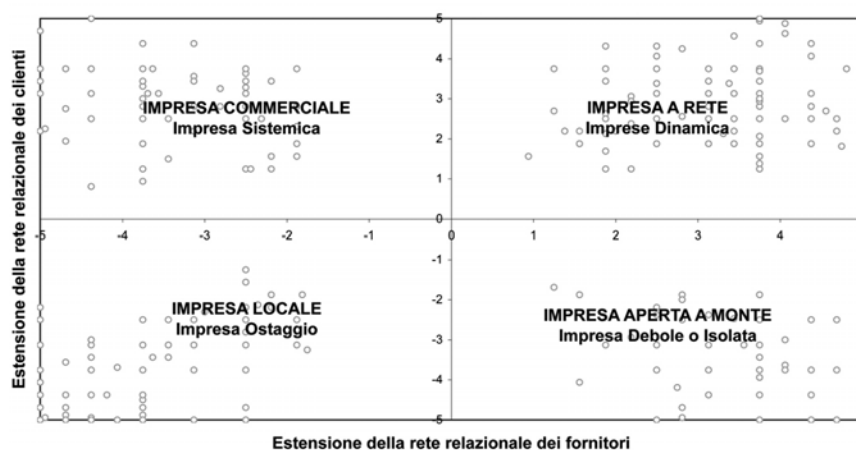


Fig. 2.4 - Modalità di relazione e organizzazione

Dalla segmentazione della matrice, si possono identificare quattro modelli relazionali/organizzativi prevalenti:

- *Impresa Commerciale.* Queste imprese si caratterizzano per avere una specializzazione commerciale ed una propensione a fare da “interruttore” tra globale e locale. Inoltre, operano una scelta fortemente “centrata” sul sistema locale. Tale scelta relazionale/organizzativa risulta sostenibile solo nel caso in cui una buona parte del sistema adotti lo stesso modello;
- *Impresa a Rete.* Queste imprese si caratterizzano per avere una forte specializzazione sulla gestione dei canali comunicazionali e relazionali. La scelta relazionale attuata è “non centrata”, ad evidenza delle capacità di queste aziende di avere relazioni evolute e di partecipare attivamente

nelle reti extra-locali, senza per questo precludere il dialogo con le altre imprese locali;

- *Impresa Aperta a Monte.* Queste imprese si caratterizzano per avere una specializzazione sugli approvvigionamenti e sulle relazioni globali di fornitura; tendono, inoltre, ad operare una scelta “non centrata” sul sistema locale. Questo segmento assume carattere di isolamento o debolezza, in quanto non si rivela del tutto capace di dialogare con il sistema globale. Tuttavia, va segnalata l’elevata complementarità tra questo *cluster* e quello dell’*Impresa Commerciale*: se a livello di sistema, limita di molto la debolezza e l’isolamento di queste imprese;
- *Impresa Locale.* Qui si ha mancato riposizionamento su nuovi modelli organizzativi e relazionali. Il carattere di ostaggio si deve all’incapacità di aprirsi e di dialogare con i sistemi esterni a quello di appartenenza e, quindi, ad assumere una posizione statica nei confronti del SPL.

La disamina della natura del rapporto tra locale e globale avviene attraverso la matrice *Modalità di internazionalizzazione* (Fig. 2.5), che si ottiene dall’interpolazione dei due seguenti indicatori:

- *Estensione della rete relazionale del SPL.* Sarà positivo nel caso in cui il numero di clienti fuori dall’Italia sia superiore al numero di clienti operanti in Italia e negativo in caso contrario;
- *Importanza della relazione con il SPL.* Sarà positivo nel caso in cui la rilevanza, nel soddisfare la domanda di servizi del SPL sia superiore a quella del sistema produttivo allargato e negativo in caso contrario.

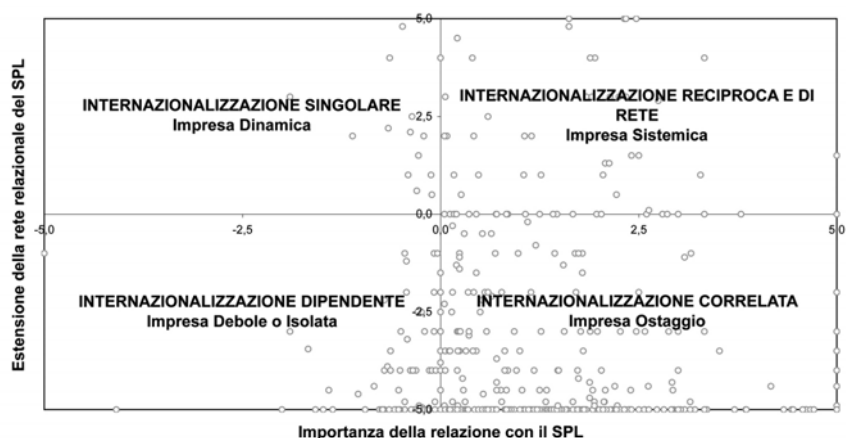


Fig. 2.5 - Modalità di internazionalizzazione

Si evidenziano, dunque, quattro differenti modelli di internazionalizzazione:

- *Internazionalizzazione Correlata*. Le imprese appartenenti a questo quadrante si caratterizzano per la tendenza ad affidare al territorio le sorti del loro processo di internazionalizzazione e per questo assumono carattere di ostaggio. Il territorio (inteso come l'insieme di istituzioni locali e meta-organizzatori) è chiamato ad attuare delle politiche economiche, al fine di promuovere un'adozione di modelli di internazionalizzazione che coinvolga sia l'azienda singolarmente, sia l'azienda intesa come parte di un più ampio sistema (cfr. voce seguente);
- *Internazionalizzazione Reciproca e di Rete*. Le imprese appartenenti a questo quadrante si caratterizzano per l'attitudine a ricercare l'internazionalizzazione attraverso una intensa relazione con il territorio e con il SPL e per la creazione di effetti *pull* sull'intero sistema. Le imprese sistemiche rappresentano le leve su cui i *policy maker* devono fare perno per promuovere processi di internazionalizzazione diffusi;
- *Internazionalizzazione Dipendente*. Le imprese appartenenti a questo quadrante si caratterizzano per una posizione di dipendenza da terzi, nell'implementazione di processi di internazionalizzazione. Il carattere debole o isolato che assumono dipende proprio dalla difficoltà, sia ad intraprendere percorsi evolutivi in maniera autonoma, sia a "ri-centrarsi" sul territorio. L'internazionalizzazione di queste imprese richiede investimenti manageriali, al fine di fare adottare il modello di Internazionalizzazione Singolare o quello di Internazionalizzazione Reciproca e di Rete;
- *Internazionalizzazione Singolare*. Le imprese appartenenti a questo quadrante si caratterizzano per l'adozione di un modello di internazionalizzazione evoluto ed autonomo rispetto a terzi e al territorio e, pertanto, assumono carattere dinamico. Il posizionamento in questo quadrante sottolinea come le aziende abbiano deciso di non investire nell'internazionalizzazione del SPL: rappresenta, dunque, un segnale di un possibile processo di disaggregazione in atto.

b. Il rapporto tra impresa e territorio: analisi degli strumenti utilizzati

La valutazione della qualità del rapporto tra impresa e territorio è stato studiata attraverso l'uso di due strumenti:

- istogrammi relativi al peso delle relazioni e all'incidenza del SPL su quello allargato;
- la matrice *Modalità di interconnessione tra territorio e impresa* (Fig. 2.6).

Il primo di questi strumenti svolge una doppia funzione, fornendo informazioni sia sul peso relativo delle relazioni, sia sull'incidenza del SPL su quello allargato.

La prima informazione fornisce riscontri sulla qualità della domanda dei servizi e sull'evoluzione manageriale del SPL, andando a misurare l'importanza che le imprese attribuiscono a ciascuna delle relazioni.

I sistemi locali evolutivi pongono, infatti, maggiore attenzione sui servizi più sofisticati – ricerca e sviluppo, informativi e certificazione della qualità – piuttosto che sui servizi a carattere assistenziale o primario – assistenza nell'accesso al credito, acquisizione di materie prime, ecc. – .

La seconda informazione spiega la modalità di distribuzione dei pesi sulle singole relazioni/servizi tra sistema locale e sistema allargato, consentendo di fare delle valutazioni sulla qualità e sull'efficienza del territorio, non solo in base al peso della componente locale ma anche al carattere – evoluto o meno – delle relazioni attivate.

La posizione di equilibrio tra sistema locale ed allargato nei servizi a maggiore valore aggiunto è da valutare positivamente perché indice di maggiore apertura alla circolazione di conoscenze e competenze innovative.

Il secondo strumento, la matrice *Modalità di interconnessione tra territorio e impresa*, permette di comprendere meglio la qualità e l'intensità del rapporto tra impresa e territorio nonché il ruolo di quest'ultimo nell'assicurare il successo sostenibile delle imprese.

La segmentazione del campione avviene attraverso l'utilizzo dei due seguenti indici:

- *Successo Sostenibile*. Rappresenta la media tra il livello del valore generato e il livello della pianificazione strategica;
- *Efficienza Territoriale Percepita*. Viene calcolata come media pesata della rilevanza del sistema locale nella fornitura di relazioni e servizi.

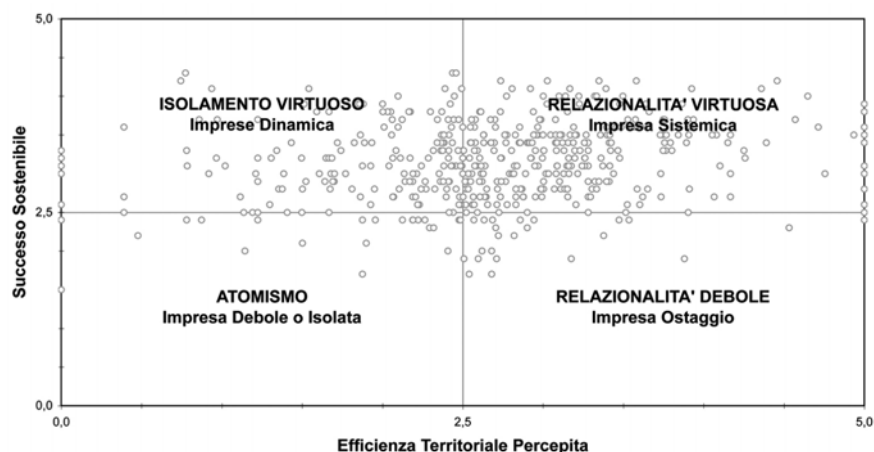


Fig. 2.6 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

La matrice distingue tra quattro modalità di relazione tra impresa e territorio:

- **Relazionalità Virtuosa.** Questo segmento indica una interconnessione biunivoca tra impresa e territorio con apporti costanti e reciproci di valore; inoltre, il carattere sistemico sottolinea che il dialogo è diffuso e opera su canali comunicazionali lunghi e aperti;
- **Isolamento Virtuoso.** Questo segmento indica l'assenza di un dialogo tra territorio e impresa. Il sistema produttivo opera in maniera autonoma rispetto il territorio e raggiunge (anche senza un dialogo diffuso con quest'ultimo) buoni livelli di eccellenza. Il carattere dinamico del segmento sottolinea, oltre al buon livello di prestazioni raggiunto, che la scelta strategica operata è "non centrata" sul SPL;
- **Atomismo.** Questo segmento indica situazioni di disaggregazione forte tra impresa e territorio, dove, all'assenza di un dialogo tra i due elementi, si aggiunge anche una sostanziale incapacità dell'impresa di raggiungere sufficienti livelli di eccellenza. Il carattere debole o isolato sottolinea proprio la mancanza di relazione unitamente all'incapacità di creare valore;
- **Relazionalità Debole.** Questo segmento indica una situazione di incapacità dell'impresa di sfruttare l'elevata efficienza territoriale ad evidenza di una scarsa competenza nella gestione manageriale dell'azienda. Il carattere di "ostaggio" sottolinea il forte legame che queste imprese hanno con il territorio e, pertanto, la possibilità di

intervenire con investimenti mirati al fine di riposizionare le stesse su livelli organizzativi e gestionali che permettano una superiore generazione di valore aggiunto.

La situazione migliore si ha, ovviamente, quando la maggioranza delle imprese appartenenti al SPL è posizionata nel quadrante in alto a destra e, cioè, esiste una buona sinergia tra impresa e territorio.

Una situazione di rischio, invece, si ha quando la distribuzione si tende ad allungare sui due quadranti superiori, poiché è sintomo di una tensione contrapposta tra quella parte del sistema che tende a isolarsi dal territorio perché non vede più questo elemento come fattore competitivo e la parte che continua ad investire nelle relazioni con il territorio al fine di assicurarne la vitalità, intesa come insieme di valori culturali e identitari.

c. La competitività delle imprese tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale: analisi degli strumenti utilizzati

Gli ultimi due aspetti valutati sono, rispettivamente:

- l'analisi dell'intensità e dell'autonomia della relazione;
- l'analisi delle attività svolte e delle competenze possedute.

Questi macro-fattori costituiscono due delle principali leve competitive della crescita. Lo studio degli abbinamenti tra intensità e autonomia della relazione permette di conoscere (oltre che la qualità dei processi di scambio informativo e conoscitivo) anche, e soprattutto, la conducibilità di queste relazioni e, quindi, la capacità di apportare valore attraverso un migliore accesso ed una migliore appropriazione della conoscenza. Allo stesso modo, l'analisi delle forme di apprendimento attivate qualifica le capacità gestionali, e, quindi, quelle di apportare valore ai flussi di creazione e distribuzione della conoscenza. I due strumenti utilizzati per misurare i livelli di "efficienza" ed "efficacia" raggiunti da queste imprese e dal sistema nel suo complesso su questi due aspetti sono:

- la matrice Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati (*Fig. 2.7*);
- la matrice Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento instaurate (*Fig. 2.8*).

La prima matrice è definita grazie all'utilizzo dei seguenti indicatori:

- *Intensità della Relazione.* Approssima l'apporto di valore strategico dell'impresa alla rete relazionale intra-territoriale ed extra-territoriale e si ricava come media pesata dell'importanza attribuita dalle imprese alla propria capacità di attivare relazione e alleanze con fornitori e clienti²³;
- *Autonomia della Relazione.* Approssima la capacità dell'impresa di gestire le relazioni attivate e, quindi, definisce il grado di autonomia gestionale della stessa. Si ricava come media pesata tra le attività che l'impresa svolge autonomamente e quelle che svolge su specifiche del committente.

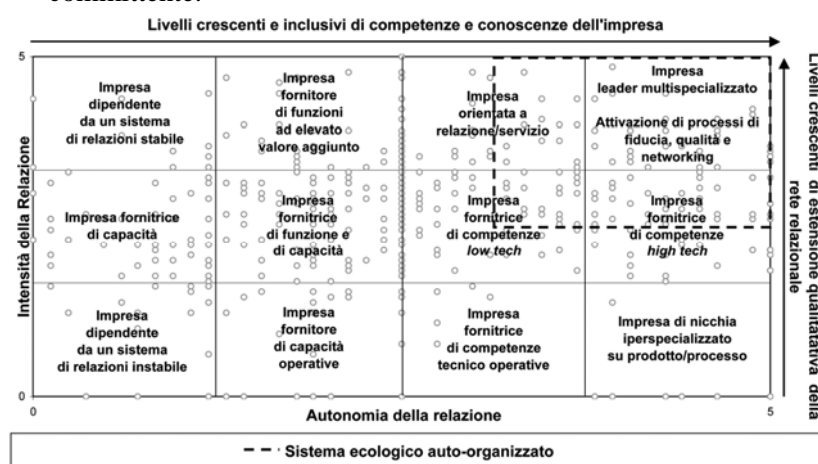


Fig. 2.7 - Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

La posizione è tanto migliore, quanto più le imprese dispongono sui quadranti in alto a destra della matrice. Infatti:

- muovendosi verso l'alto, le imprese (in virtù della capacità di gestire rapporti ad alta intensità relazionale) mostrano una superiore estensione della rete relazionale, sia dal punto di vista qualitativo, che quantitativo;
- muovendosi verso destra, le imprese (in accordo con la superiore autonomia relazionale) mostrano livelli crescenti ed inclusivi di conoscenze e competenze.

Il grafico individua anche l'*area del sistema ecologico auto-organizzato*, che si contraddistingue per accoppiare ad un elevata intensità relazionale e di

²³ Indici realizzati da L. Pilotti, A. Ganzaroli e G. Fiscato, su domande (incluse nel questionario di rilevazione) di A. Lipparini.

collaborazione strategica tra le imprese una forte autonomia e capacità progettuale nello sviluppo di nuova conoscenza. L'organizzazione ecologica mostra i caratteri tipici del *post-fordismo*, perché combina forte interdipendenza a forte autonomia, estendendo enormemente le capacità del sistema di sperimentare e condividere percorsi di crescita alternativi. Nel presente *report* verrà utilizzata per l'analisi la matrice aggregata dove, oltre alla media del SPL, saranno indicati i livelli raggiunti dagli attori del sistema (*Capifiliera*, *Misti*, ecc.). La situazione migliore si ha quando la maggioranza degli attori si posiziona all'interno dell'area tratteggiata, evidenziando un sistema ecologico. È comunque auspicabile osservare una certa vicinanza tra i differenti attori e un loro approssimarsi all'area ecologica. In particolare, vista la possibilità di creare effetti traino, è importante che *Capifiliera* e *Progettisti* abbiano caratteristiche organizzative e relazionali prossime all'ecologia.

La seconda matrice considerata incrocia i seguenti indicatori:

- *Attività Svolte*. Si ricava attraverso una media pesata delle attività svolte, sia per conto proprio, sia su specifiche del committente, dalle imprese;
- *Competenze Possedute*²⁴. Si ricava come media pesata dell'importanza distintiva di alcune competenze aziendali (gestione dei clienti e dei mercati, sviluppo di prodotti e servizi, utilizzo di canali distributivi, gestione delle risorse umane, ecc.).

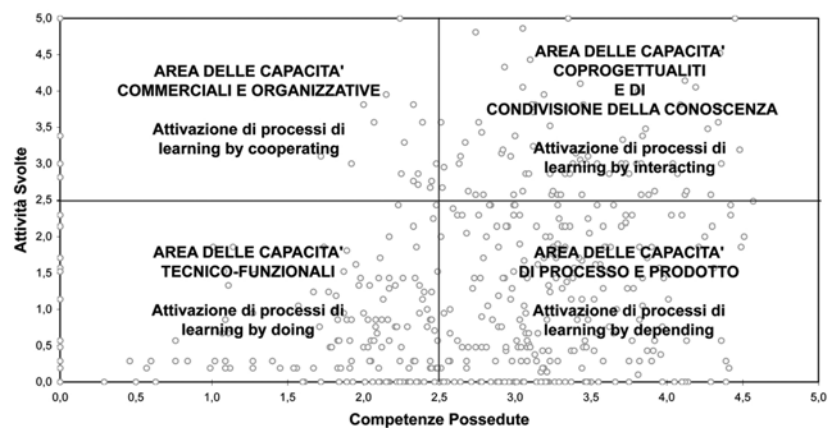


Fig. 2.8 - Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento instaurate

²⁴ Ibidem.

Attraverso l'utilizzo di questi due indici e del loro incrocio si possono ricavare quattro aree di capacità e di modalità di apprendimento:

- *Area delle Capacità Co-Progettuali e di Condivisione della Conoscenza.* Le imprese appartenenti a questo *cluster* hanno sviluppato delle buone capacità di astrazione, che consentono loro di partecipare attivamente a progetti di co-progettazione per la produzione di nuova conoscenza, attraverso l'attivazione dei processi di apprendimento interattivo (*learning by interacting*). Il presente segmento risponde, pertanto, all'esigenza post-fordista di apertura della base cognitiva dei SPL;
- *Area delle Capacità Tecnico-Funzionali.* Le imprese appartenenti a questo *cluster* si focalizzano sulla singola parte del processo e attivano processi di condivisione delle conoscenze tecnico-funzionali (*learning by doing*);
- *Area delle Capacità di Processo e di Prodotto.* Le imprese appartenenti a questo *cluster* si caratterizzano per elevate competenze derivanti dall'attivazione di processi di apprendimento basati sulla dipendenza da altre aziende (*learning by depending*);
- *Area delle Capacità Commerciali e Organizzative.* Le imprese appartenenti a questo *cluster* svolgono un elevato numero di attività pur non avendo un analogo livello di competenze ad evidenza di una specializzazione prevalentemente commerciale e sull'integrazione di competenze. Queste aziende riescono ad aumentare le proprie conoscenze, grazie a forme di apprendimento basate sulla cooperazione.

Nella lettura della matrice sarà importante tenere presente che un SPL assumerà caratteristiche adatte alle nuove dinamiche economiche e della conoscenza – in particolare l'aumento della base di *leadership* e della base cognitiva – nella misura in cui:

- i *Capifiliera* e la maggioranza dei *Progettisti* avranno sviluppato delle capacità di apprendimento interattivo e/o cooperativo;
- la maggioranza dei *Subfornitori* e dei *Misti* avrà sviluppato una capacità di processo/prodotto e forme di apprendimento basate sulla dipendenza da altre aziende;
- solo un numero marginale di imprese avrà una specializzazione tecnico-funzionale e attiverà processi di apprendimento basati sul *saper fare*.

2.3.5. Le dinamiche delle competenze e delle conoscenze²⁵

a. La ricognizione sulle competenze

Le ridotte prestazioni o i fallimenti delle imprese sono generalmente ascrivibili ad un parziale - o nullo - allineamento tra ciò che l'impresa sa fare e quanto effettivamente il mercato richiede. Le imprese profondono energie nel leggere il mercato. Ammesso che tale lettura venga svolta correttamente, se l'impresa non procede con una parallela analisi di ciò che sa fare, l'esercizio è scarsamente efficace. Le competenze rappresentano processi combinatori basati sull'informazione, specifici dell'impresa e sviluppati nel corso del tempo attraverso complesse interazioni tra le risorse, tangibili e intangibili che essa controlla (Amit e Schoemaker, 1993). Nella pratica manageriale, il concetto di *competenza* viene ricollegato ad abilità particolari nello svolgimento di determinate attività, quali la distribuzione, il marketing o le attività di approvvigionamento. La riflessione sulle competenze di maggior spessore le fa coincidere con le capacità di miglioramento di specifiche attività: in questo caso, esse vengono colte da elementi quali l'innovazione di prodotto, la flessibilità produttiva, la capacità di risposta al mercato, l'accorciamento dei cicli di sviluppo di nuovi prodotti. In un contesto ad alta intensità relazionale - come il distretto o il SPL -, assumono rilevanza i processi di *leveraging* delle conoscenze acquisite a mezzo di accordi e reti tra imprese. Conseguentemente, la tassonomia di competenze viene ampliata per riflettere, contemplando anche: la capacità di integrazione di competenze esterne (Grant, 1996); l'abilità o la capacità di assorbire competenze da altri (Cohen e Levinthal, 1990); il saper combinare e coordinare le competenze di diversi attori per generare nuove applicazioni (Kogut e Zander, 1992). Per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo, occorre rendere le competenze un fattore differenziante rispetto ai concorrenti e portare il mercato a riconoscere all'impresa - tramite l'acquisto di beni e servizi - il possesso di una *competenza distintiva* (Prahalad e Hamel, 1990), riferita all'accumulo di combinazioni uniche di risorse ed abilità: non riflette solo il possesso di beni organizzativi, ma anche le modalità della loro combinazione e del loro utilizzo. Le competenze svolgono un ruolo determinante per la sostenibilità del vantaggio competitivo nel lungo periodo se sono finalizzate a soddisfare i bisogni del consumatore (per poterne ricavare maggiori vendite), uniche (per poter fissare il prezzo senza preoccuparsi troppo dei concorrenti), e difficili da replicare (per poter rendere persistenti i profitti ottenuti). Le

²⁵ Testo di A. Lipparini.

competenze influenzano le decisioni strategiche, consentendo all'impresa una piena co-evoluzione nei confronti dell'ambiente di riferimento. Alcune sono *needed-to-win* (Lipparini e Grant, 2002), ovvero: se opportunamente valorizzate, portano un'impresa a differenziarsi dai concorrenti e ad un vantaggio competitivo sostenibile. La maggior parte sono *needed-to-play*, generiche e necessarie per rimanere sul mercato. Tra le competenze, rientrano: la capacità di utilizzare le relazioni come fonti di innovazione (von Hippel, 1988); la capacità di coinvolgere imprese esterne nel processo innovativo (Clark e Fujimoto, 1991); la capacità di accedere a conoscenze esterne attraverso le relazioni e l'accesso alla conoscenza di imprese esterne attraverso le relazioni (Lorenzoni e Lipparini, 1999); la capacità di gestire una strategia *network-based*, accelerando l'interazione per l'apporto di risorse e conoscenze (Powell, 1990).

Il progetto D.E.S.K. ha esplorato il tema delle competenze con l'obiettivo di confrontare:

- il livello di competenze richiesto per avere successo nel contesto di appartenenza;
- il livello di competenze che l'impresa ritiene di avere, in termini di unicità delle stesse.

Le competenze investigate nel progetto D.E.S.K. fanno riferimento agli ambiti strategici che ogni impresa, oggi, si trova a dover gestire:

- *saper fare prodotti e saper erogare servizi*: qui vengono esplorate competenze, quali: la capacità di sviluppo di innovazioni e di miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi esistenti. Si colgono, in tal modo, due degli aspetti fondamentali della moderna competizione: la capacità di migliorare ciò che già l'impresa sa e fa, e l'abilità nello sviluppo di un *portfolio* di prodotti e servizi in linea con i bisogni del mercato;
- *capacità nella gestione dei fornitori e delle alleanze con diverse imprese*: qui si porta l'imprenditore a riflettere sull'importanza del saper gestire in modo appropriato le relazioni con gli interlocutori esterni e sull'attivazione di collegamenti informatici, per lo scambio di informazioni ed, eventualmente, di ordini. Ancora, si pone alla sua attenzione l'opportunità di stringere accordi ed alleanze con gli stessi fornitori, con i clienti o con altri produttori, non dimenticando il miglioramento dei rapporti con le istituzioni (che possono essere un partner prezioso per imprese dai ridotti connotati dimensionali);

- *saper gestire clienti e mercati*: qui si porta l'imprenditore a riflettere sulla futura importanza – e sul livello di competenza posseduto – dell'interpretazione anticipata e corretta del *trend* di mercato. Ancora, sono destinati a ricoprire un ruolo centrale: le competenze relative ai processi di individuazione di nuovi mercati internazionali e di sviluppo di nuova clientela nazionale; la gestione del cliente in un'ottica di *Customer Relationship Management* (CRM), al fine di soddisfare rapidamente le sue richieste. La gestione dell'assistenza pre e post-vendita e gli interventi sull'immagine e la comunicazione (per quanto dispendiosi per una piccola impresa) possono rappresentare elementi differenzianti;
- *competenze nella creazione e nello sviluppo dei canali distributivi*: per le imprese che non vendono direttamente al mercato finale, la gestione dei canali distributivi viene colta con la ricognizione sull'efficienza e capillarità della distribuzione dei prodotti e sulle competenze inerenti la rete commerciale;
- *saper gestire con efficienza processi produttivi e tecnologie informatiche*: qui, relativamente al recupero di efficienza, si osserva il *saper fare*, per poter essere competitivi nei tempi e nei costi. La gestione del processo produttivo è fondamentale anche per imprese che hanno svolto esperienze di *outsourcing* e “snellimento” delle proprie strutture manifatturiere. Pertanto, in questa sezione, sarà necessario cogliere l'importanza che assumeranno il saper gestire le scorte, la puntualità nelle consegne di prodotti e nell'erogazione dei servizi, la riduzione dei costi in fabbrica e gli investimenti in nuove tecnologie di processo. Anche le tecnologie informatiche sono al centro della ricognizione: in questa sezione, sono stati presentati all'imprenditore tre *item*, inerenti gli investimenti da compiere a livello informatico a supporto della produzione, della gestione amministrativa e dello sviluppo delle vendite *on-line*, attraverso un proprio sito web. Diversi rapporti di ricerca hanno posto in evidenza la scarsa informatizzazione delle piccole imprese del nostro Paese (soprattutto, se paragonata a quanto accade in altre realtà); ma, al contempo, è emerso un recupero delle posizioni, attraverso l'ampliamento graduale degli ambiti di utilizzo dei collegamenti informatici e della rete;
- *reperimento e la valorizzazione delle risorse umane*: qui, le piccole imprese possono differenziarsi dai concorrenti: infatti, la corretta gestione delle professionalità può tradursi in meccanismi di

identificazione e livelli di motivazione, in grado di far compiere un salto di qualità all'impresa. La gestione del capitale umano può far percepire a profili eccellenti che l'impresa assicurerà loro il contesto ideale per una crescita professionale, in linea con le loro aspettative. Gli *item* considerati in questa sezione fanno riferimento alla capacità di reperire tecnici e operai specializzati, nonché figure manageriali adeguate a gestire un ambiente in continuo cambiamento. Ancora, risulta utile una riflessione sul saper motivare e trattenere il personale e la capacità di erogare formazione tecnica; ma si è ritenuto anche necessario esplorare il livello di importanza percepita relativamente alla crescita dimensionale. In diversi contesti di analisi si evidenzia, infatti, come una massa critica sia auspicabile soprattutto per i settori che tendono alla concentrazione e alla competizione tra reti di imprese;

- *reperimento e la valorizzazione delle risorse finanziarie.* Qui sono state considerate le capacità di accesso a risorse, per nuovi investimenti e per la gestione corrente. Rilevante risulta essere la capacità di attrarre capitale di rischio, nonché gli investimenti in informatica per gestire le relazioni con clienti e fornitori. Questo *item* è stato inserito a causa degli elevati investimenti che esso richiede;
- *saper sviluppare le cosiddette competenze strategiche:* ovvero saper utilizzare informazioni e conoscenza, orientandosi alla qualità e valorizzando i propri connotati distintivi.

Per cogliere quanto le imprese – e poi i sistemi locali - siano “distanti” dalle leve ritenute critiche per la competizione futura, è stato chiesto agli imprenditori di esprimere una valutazione di *importanza* delle competenze necessarie nel proprio settore, assegnando un punteggio variabile da 1 a 5 ad ogni singola voce riportata in una lista prestabilita. L'estremo inferiore della scala a 5 punti indica che quella competenza non ha nessuna importanza; al contrario, il punteggio massimo esprime la criticità che, sempre nella percezione dell'imprenditore, questa competenza ricopre. In un secondo momento, la stessa lista di fattori di competitività è stata sottoposta alle singole imprese del contesto locale per una valutazione del livello di *competenza* percepito, in termini di unicità. Anche in questo caso, la scala a 5 punti intendeva cogliere la nulla o scarsa unicità della competenza (punteggi 1 e 2) ed il possesso di una competenza unica (4 e 5), in grado quindi di rappresentare un punto di forza ed elemento di differenziazione (laddove la competenza abbia i connotati di criticità all'interno del contesto considerato). Questo approccio rappresenta un'utile ricognizione in merito alla capacità

dell'impresa - e del sistema locale, nel suo complesso - di fronteggiare, con le competenze di cui attualmente dispone, le nuove determinanti della competizione. A livello di singola impresa, l'imprenditore potrà utilmente verificare in quali ambiti sia maggiormente scoperto, ed intraprendere, così, le iniziative di presidio e rinforzo più opportune; a livello di sistema locale, invece, i pianificatori potranno riflettere sul *gap* tra quanto posseduto e quanto richiesto e, in tal modo, suggerire una serie di iniziative mirate a condurre il sistema verso una posizione di coerenza. I dati raccolti hanno consentito di costruire una matrice sul *Rapporto tra competenze richieste e competenze necessarie* (Fig. 2.9), che combina le dimensioni appena descritte. La matrice consente un apprezzamento del posizionamento delle imprese del contesto analizzato nei confronti di tutte le imprese del campione. Per una maggiore efficacia esplicativa, le imprese del campione sono state ripartite: in *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*. Si distinguono 4 aree di posizionamento che derivano dal livello riconosciuto alle competenze richieste (in orizzontale) e possedute (in verticale):

- *Stasi*. Questa posizione è indicativa di un comportamento coerente: vi si ritrovano imprese che hanno una percezione di allineamento tra le competenze possedute – in termini di unicità - e quelle richieste dal contesto competitivo (scarsamente dinamico), cui appartengono. A volte, tuttavia, è il contesto stesso a recepire la scarsa proattività delle imprese, relativamente allo sviluppo di competenze nuove e maggiormente tarate sui mutati bisogni dei clienti di riferimento;
- *Opportunità*. Ricadono in quest'area le aziende che ritengono di avere un livello di competenze superiori rispetto a quanto richiesto dal contesto (percepito come poco dinamico) di appartenenza. Il rischio è quello di ritenere queste competenze superflue, avviando nel tempo processi di disinvestimento di un *saper fare* che, invece, potrebbe rivelarsi utile nel momento in cui il settore dovesse accelerare le proprie dinamiche (legate all'utilizzo della conoscenza). Le competenze percepite in eccesso, rispetto a quelle richieste, potrebbero invece rappresentare una interessante opportunità per generare valore in mercati diversi, più dinamici;
- *Criticità*. È un'area che viene occupata da imprese che ritengono di avere un livello di competenze inferiore rispetto a quanto richiesto. Nelle esperienze migliori, questa consapevolezza può stimolare iniziative volte a recuperare il *gap* e trovare un più idoneo posizionamento; vi si ritrovano imprese che operano in contesti che

mutano rapidamente. Essenziale risulta essere la capacità dell'impresa di adattare le proprie competenze, considerando tuttavia che lo sviluppo di competenze avviene con tempi spesso lunghi;

- *Equilibrio Dinamico*. È questa una posizione indicativa di coerenza tra le competenze richieste e quelle ritenute in possesso dell'organizzazione; l'equilibrio è dinamico nel senso che i cambiamenti avvengono 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, tale da non consentirle di sfruttare appieno un ambiente potenzialmente favorevole.

L'esperienza suggerisce che l'area di *Equilibrio Dinamico* risulta spesso molto affollata. Molte imprese, nel SPL di appartenenza, ritengono di saper fare quanto effettivamente richiesto. La differenziazione tra imprese avviene, quindi, 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 sotto il profilo territoriale; tra questi, possono rientrare gli enti e le iniziative da essi attivate.

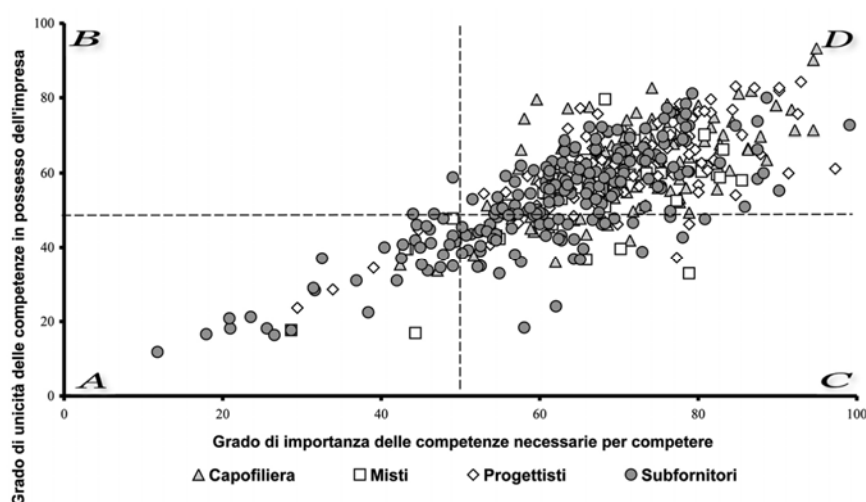


Fig. 2.9 - Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

La matrice sopra riportata consente un'immediata rappresentazione delle situazioni di coerenza e di incoerenza. Nel primo caso, occorre consolidare i comportamenti del SPL, senza “abbassare la guardia”; nel secondo, occorre

invece acquisire la consapevolezza della necessità di un cambiamento. Le quattro aree individuate suggeriscono alle aziende ed ai pianificatori territoriali (per ciò che concerne il sistema) alcune *possibili azioni* da intraprendere.

Per le imprese ed i sistemi caratterizzati da una situazione di *Stasi*:

- non ridurre l'attenzione sul presidio delle competenze: anche se coerenti con quanto richiesto, ciò non significa che non possano deteriorarsi;
- differenziarsi, non semplicemente adeguandosi al contesto di appartenenza (poco dinamico), ma sviluppando al proprio interno un *saper fare* che potrebbe rappresentare un modello di successo nel settore e una fonte interessante per generare valore. Occorre quindi rimanere sempre in ascolto, anche per cogliere eventuali segnali (a volte, flebili) di un primo cambiamento nel contesto di appartenenza;
- effettuare un'analisi periodica del *saper fare*, partecipando a riflessioni comuni con altre 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. È solo dal tempestivo apprezzamento dei fattori di debolezza che si possono attivare cambiamenti di rotta.

Per le imprese ed i sistemi caratterizzati da una situazione di *Opportunità*:

- il livello di esperienza rende partner interessanti; tuttavia, l'attenzione e la verifica sulle competenze non può venir meno: potrebbero, infatti, esserci aree di debolezza importanti per nuove – più esigenti - tipologie di clienti; una superiorità in ambito produttivo, ad esempio, potrebbe essere più che negativamente bilanciata dalla debolezza perpetuata nella gestione del cliente;
- è opportuno incrociare il posizionamento con la lettura dei processi che sono oggetto di ricognizione di D.E.S.K.; laddove vengano individuate aree di debolezza, attivare programmi di formazione, anche con l'aiuto di enti ed istituzioni.

Per le imprese ed i sistemi caratterizzati da una situazione di *Criticità*:

- colmare il *gap* con azioni mirate alle competenze in possesso delle imprese; alcune, tra le più critiche, non sono in linea con quanto invece dovrebbe essere presidiato;

- 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;
- sviluppare una capacità relazionale, per poter interagire al meglio con partner esterni;
- consentire un riallineamento del *saper fare* con quanto richiesto, attraverso la messa a punto, da parte di istituzioni ed associazioni, di servizi e iniziative, anche nel campo della formazione;
- riflettere sull'opportunità di avviare programmi tra imprese per migliorare le competenze: probabilmente, esistono bisogni comuni in tal senso e gli enti e le associazioni potrebbero essere stimolate ad organizzare eventi ed iniziative per condividere esperienze e pratiche.

Per le imprese ed i sistemi caratterizzati da una situazione di *Equilibrio Dinamico*:

- le opportunità del posizionamento sono evidenti; occorre mantenere viva l'attenzione per verificare se le competenze possono essere utili per esplorare nuovi territori competitivi;
- è consigliabile verificare la possibilità di stringere alleanze con imprese di altri contesti;
- occorre consolidare le competenze, affinché queste non perdano il loro potenziale;
- prestare attenzione alla motivazione del personale, per evitare che porzioni importanti di *saper fare* lascino l'impresa o il sistema locale;
- effettuare periodicamente ricognizioni sul clima aziendale e sulla motivazione, dando ai migliori talenti occasioni di crescita.

Un'analisi più puntuale dovrebbe portare l'impresa a riflettere su quali competenze sia più debole (ad esempio, nella gestione dei clienti) e su quale sia sufficientemente attrezzata, per allinearsi con efficienza ed efficacia a quanto richiesto.

Occorre precisare che la valutazione delle competenze possedute e di quelle richieste è svolta da un solo intervistato per impresa, scontando quindi una componente soggettiva: due persone della stessa impresa avrebbero potuto rispondere in maniera sensibilmente diversa, manifestando un diverso apprezzamento di quanto posseduto e di quanto richiesto; tuttavia, se l'organizzazione possiede una cultura diffusa della condivisione delle informazioni, incline a riflettere su se stessa e sul mercato (grazie ad un *management* che stimoli la conversione della conoscenza individuale in organizzativa), è maggiore la probabilità che le opinioni dell'intervistato rappresentino obiettivamente lo stato delle competenze.

La matrice va considerata in ottica dinamica: le aree occupate possono cambiare; in alcuni casi, *dovrebbero* cambiare. Un'azione sulle competenze, volte a migliorarle, può spostare sensibilmente la collocazione all'interno della matrice. Dall'apprezzamento del posizionamento delle diverse imprese, si ha anche un'idea delle competenze del SPL e dei suoi percorsi virtuosi o pericolosi, verificando quanto è sbilanciato nelle sue componenti, ovvero quante sono le imprese posizionate in aree di coerenza o di incoerenza. In un'elaborazione successiva al presente lavoro, saranno analizzate anche le aree funzionali in cui le imprese hanno manifestato la minor competenza o il maggior *gap* tra quanto posseduto e quanto richiesto, consentendo alle istituzioni un repertorio di azioni mirate per il recupero di situazioni di criticità.

b. La ricognizione su conoscenza e territorio

Nella sezione dedicata all'approfondimento dei fondamenti teorici è emersa la rilevanza di una co-evoluzione delle imprese e del territorio, per lo sviluppo di conoscenza e l'affinamento delle competenze sotto entrambi gli aspetti: i contesti di appartenenza condizionano in modo rilevante – se non determinante – le prestazioni delle imprese che ne fanno parte; imprese e territori, quindi, non dovrebbero essere analizzati disgiuntamente.

La conoscenza generata dalle imprese dovrebbe servire per un miglioramento del sistema locale, nella consapevolezza che imprese dinamiche in ambienti sterili hanno scarso attecchimento e scarsa durata; solo con processi simbiotici volti al rafforzamento reciproco è possibile reggere una competizione in cui diventano critici il cambiamento e la capacità di operare con efficienza su tutti i processi che aggiungono valore.

Attraverso le relazioni con il territorio, le imprese accedono al *sapere* e al *saper fare*, difficilmente sviluppabili in tempi brevi ed in condizioni di

efficienza; territorio e imprese interagiscono e crescono rafforzandosi o indebolendosi a vicenda. 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.

Il progetto D.E.S.K. si focalizza sull'analisi di quelle condizioni di contesto che possono agevolare la generazione e lo sviluppo della conoscenza, ovvero la variabile critica per i percorsi di crescita sostenibili; affinché il territorio possa manifestare appieno il suo potenziale occorre che il capitale umano operi per massimizzare le sinergie con il territorio stesso.

Il questionario utilizzato per la rilevazione ha considerato una serie di elementi relativi sia al potenziale riconosciuto al capitale umano delle organizzazioni (in termini di capacità di sviluppo di nuova conoscenza), sia al contributo del territorio nello stimolare e supportare tale sviluppo.

Il capitale umano produce come *output* la conoscenza, che porta all'innovazione e ad un maggior valore. Da tempo considerato una risorsa critica dalla maggior parte delle imprese (Pfeffer, 1994), il capitale umano ha accresciuto la sua importanza parallelamente all'affermazione della conoscenza, all'interno del nuovo contesto competitivo. Le competenze individuali, per essere vero capitale e fonte di valore, devono essere opportunamente "amplificate", a livello organizzativo ed inter-organizzativo.

Il punto di partenza è la *centralità del capitale umano* (considerato singolarmente e collettivamente) e delle azioni ad esso rivolte, per l'attivazione del processo di sviluppo di conoscenza. La teoria della *creazione della conoscenza organizzativa* (Nonaka, 1994) apporta un contributo significativo all'interpretazione del processo di sviluppo di nuova conoscenza (inteso come processo continuo e dinamico di interazione tra conoscenza tacita ed esplicita); partendo dagli individui (considerati l'innescò dell'intero processo), la teoria arriva a riconoscere la natura sociale di tale processo e la rilevanza della conoscenza per assicurare la necessaria co-evoluzione tra il capitale umano e l'organizzazione che lo contiene.

L'organizzazione deve, quindi, mobilitare la conoscenza tacita creata ed accumulata a livello individuale ed amplificarla.

Il progetto D.E.S.K., riconoscendo il ruolo dell'interazione delle imprese con i propri ambienti per attivare i processi di apprendimento, considera anche gli aspetti relazionali (oltre che esperienziali) della generazione di conoscenza. L'affermarsi di un'economia ad alta intensità di conoscenza (cui si accompagnano nuove forme organizzative e destrutturazione di processi), porta ad esaltare la *capacità di integrazione* di conoscenze diverse, variamente localizzate e generate all'interno del sistema del valore. Diversi autori (Grant, 1996; Teece *et al.*, 1997) hanno sottolineato l'importanza delle

abilità dell'impresa, nell'integrazione – oltre che nello sviluppo e riconfigurazione – di competenze interne ed esterne, per fronteggiare i rapidi cambiamenti del contesto competitivo.

La capacità di integrazione è essenziale quando si ragiona in ottica di distretti, reti e SPL - come nel caso del progetto D.E.S.K. - qui, occorre considerare sistemi, composti da generatori multipli di conoscenza, competenze differenziate, spesso complementari. In questi casi, l'esigenza di integrazione dei diversi saperi e del diverso *saper fare* è irrinunciabile, se l'obiettivo è quello di una maggiore efficienza a livello di comunità.

La matrice *Potenziale delle aziende e supporto del territorio* (Fig. 2.10) è ottenuta incrociando il potenziale dell'impresa nel generare conoscenza con il contributo del territorio nel favorire e sostenere detti processi: in questo modo, si inserisce un elemento relativo alla conoscenza in un quadro analitico che, per ciascun SPL, ha privilegiato a lungo il contributo manifatturiero dei legami tra imprese.

La matrice consente un apprezzamento del posizionamento delle imprese del contesto analizzato nei confronti di tutte le altre imprese del contesto di appartenenza. Per una maggiore efficacia esplicativa, le imprese del campione sono state ripartite in: *Capifiliera, Subfornitori, Progettisti, Misti*.

Si riporta, inoltre, separatamente anche il posizionamento medio delle quattro tipologie, confrontando in tal modo il contesto oggetto di analisi con le altre otto realtà del progetto D.E.S.K.

Per ciò che concerne il capitale umano ed il potenziale di sviluppo di conoscenza, coerentemente con i contributi teorici evidenziati, si sono esplorati diversi aspetti per avere una misura delle potenzialità delle singole imprese in tal senso, nonché della capacità di utilizzo efficace della conoscenza generata all'esterno.

A tal proposito, sono state raccolte informazioni, tra le altre, relativamente a:

- numero di risorse impiegate nella ricerca e sviluppo; investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni, a supporto dell'innovazione;
- impiego delle tecnologie dell'informazione;
- esistenza di brevetti;
- tempi di sviluppo dei prodotti e modalità di sviluppo di prodotti e servizi;
- risorse dedicate alla formazione in tema di ricerca e sviluppo;

- presenza di soggetti interni ed esterni responsabili dell'innovazione e modalità di apprendimento;
- modalità di circolazione delle informazioni e della conoscenza ed iniziative per agevolarne la condivisione.

Rispetto alle modalità di apprendimento, si sono previste diverse opzioni, tra cui: l'esperienza diretta dei dipendenti, l'interazione dell'impresa con clienti o fornitori, l'imitazione dei concorrenti, i corsi di formazione (interni ed esterni).

Per lo sviluppo dei prodotti, invece, è stato offerto un repertorio di opzioni vertente dal singolo individuo a gruppi interni all'impresa, fino a reti di aziende coinvolte nel processo di creazione. In tutti i casi, le risposte sono state "pesate", per rispecchiare, in tal modo, la diversa rilevanza delle opzioni indicate dall'impresa. Ad esempio, in riferimento alle modalità di apprendimento, un maggior punteggio veniva riconosciuto nel caso di sviluppo diretto della conoscenza o tramite relazioni con enti ed altri attori; un punteggio inferiore veniva attribuito nel caso in cui l'azienda indicasse che il processo di apprendimento era collegato al ricorso a consulenti o ad una pura imitazione delle pratiche dei concorrenti. In riferimento al territorio, invece, si sono approfonditi aspetti volti a cogliere l'ambiente – più o meno favorevole – per lo sviluppo di conoscenza da parte dell'impresa.

Con la stessa logica del punto precedente, si sono utilizzati indicatori relativi a:

- localizzazione dei fornitori, dei clienti e dei concorrenti;
- mobilità delle risorse professionali e facilità di reperimento della manodopera; dinamicità del sistema competitivo ed effetti che esso determina, in riferimento all'evoluzione delle competenze professionali dell'impresa;
- aspetti relazionali riguardanti le modalità di interazione con il cliente e le relazioni tra processo di gestione del cliente e processo produttivo, tra impresa e territorio.

Per quest'ultimo aspetto, in particolare, sono state raccolte le valutazioni delle imprese riguardo alla rilevanza del SPL e del sistema produttivo allargato, in riferimento alla disponibilità di materie prime, forza lavoro, tecnologie di processo o servizi vari, oltre alla presenza di università, centri di ricerca, assistenza nell'accesso al credito e nella formazione.

Si distinguono 4 aree, indicative di diverse situazioni:

- *Indebolimento Reciproco*. Ricadono in quest'area le imprese che non hanno una dotazione di capitale umano in grado di generare significativamente conoscenza. L'ambiente è poco fertile e non mette in condizione l'impresa di attingervi per attivare o riattivare un processo di sviluppo di *sapere* e di *saper fare*: la situazione, quindi, si caratterizza per inefficienza. Le imprese non hanno vantaggi dalla localizzazione, in 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;
- *Replicazione Passiva*. Le organizzazioni sono inadeguate rispetto all'ambiente: le risorse umane hanno un ridotto potenziale per generare e sostenere processi di apprendimento adeguati e, comunque, non risultano allineate al contesto di appartenenza (che, invece, offre diverse occasioni per la crescita); le imprese, dunque, sono poco attrezzate a sfruttare le opportunità. La replicazione è passiva, poiché si tende ad approfittare di quanto offerto dal contesto di appartenenza, senza procedere ad un lavoro "interno" sulle condizioni alla base dei processi di apprendimento. Come molti dei nostri distretti dimostrano, la passività delle imprese porta ad impoverire il contesto di appartenenza, con la conseguenza che nel medio-lungo periodo il territorio impoverisce e porta le imprese a posizionarsi nel quadrante precedente;
- *Ambienti Company-Driven*. Le imprese appartenenti a questo quadrante svolgono un ruolo di traino nei confronti dei loro ambienti; questi ultimi, infatti, vengono percepiti come poco fertili. 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. L'impresa è appetibile a terzi, anche rispetto alla possibilità di stringere accordi, ma l'ambiente è poco fertile. L'azienda non ha vantaggi dall'appartenenza al territorio o, probabilmente, ha scelto deliberatamente di rivolgersi altrove per la generazione di conoscenza;
- *Co-Evoluzione*. Le imprese qui posizionate considerano l'ambiente fertile e le proprie risorse umane – anche grazie alle modalità del loro coinvolgimento ed organizzazione – in grado di coglierne appieno le potenzialità. È una situazione positiva, che porta nel medio periodo ad

un rafforzamento reciproco. Tuttavia, l'esperienza di ricognizione in diversi contesti dimostra che poche imprese tendono a collocarsi in quest'area. Le imprese – poche – che hanno risorse umane non pienamente valorizzanti il processo di sviluppo della conoscenza – anche per assenza di modalità appropriate di organizzazione o di risorse per sostenere il processo di apprendimento in modo adeguato – sembrano critiche nei confronti di un ambiente che, oltre un certo livello, non consente alle stesse di fare un salto di qualità con processi di apprendimento di maggior spessore o in grado di valorizzare quanto prodotto internamente.

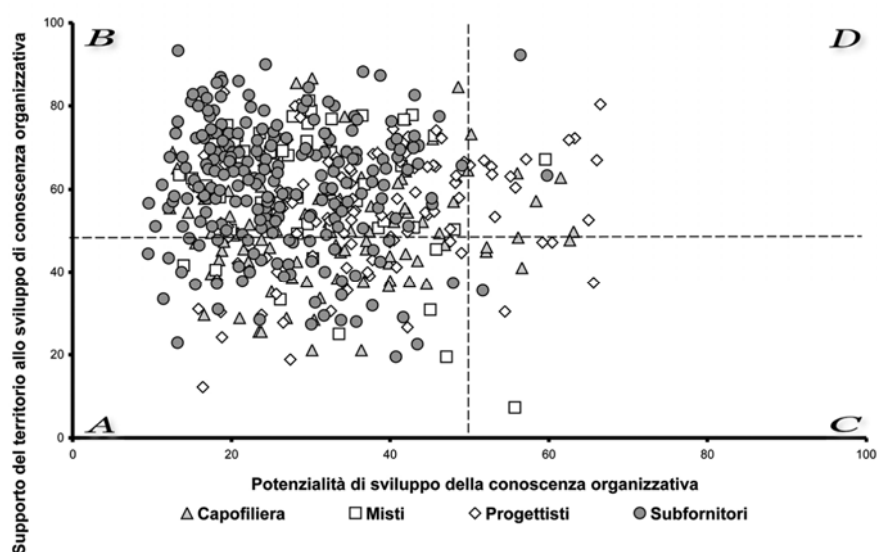


Fig. 2.10 - Potenziale delle aziende e supporto del territorio

Una situazione abbastanza tipica è quella di un posizionamento di imprese dello stesso settore in situazioni di *Indebolimento Reciproco* e *Replicazione Passiva*: in questo caso, è simile la potenzialità individuata in riferimento al capitale umano, ed il posizionamento differisce a causa del diverso contributo riconosciuto all'ambiente. Questa diversa percezione sconta, ovviamente, anche una diversa capacità di interazione. 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 di evidenze 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. È un “campanello di allarme” - cui devono seguire riflessioni più approfondite – che fornisce, quindi, 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 portare le istituzioni a riflettere su quali aspetti legati al capitale umano le imprese di un determinato contesto siano più deboli (ad esempio, nelle modalità relative all'apprendimento o all'interazione) e, conseguentemente, a chiedersi quali siano le aree cui dovrebbero essere rivolte azioni e convogliate risorse.

Anche in questo caso, la matrice va considerata in ottica dinamica: le aree occupate possono cambiare; un'azione sui processi di apprendimento interni (come, ad esempio, la formazione di gruppi di lavoro per scambiare conoscenze e generarne di nuove) può spostare sensibilmente la collocazione all'interno della matrice. Dall'apprezzamento del posizionamento delle diverse imprese, si ha anche un'idea delle potenzialità del SPL e dei suoi percorsi virtuosi o pericolosi, verificando quante siano le imprese posizionate in aree di coerenza o di incoerenza.

La matrice, in tal senso, diviene una base per avviare interventi a favore delle imprese per supportarle nei loro percorsi di sviluppo del capitale umano e di rinforzo del territorio, così come su aspetti di comunicazione, laddove tali iniziative già esistano ma le imprese non ne siano 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. Ciascun SPL scelto per l'analisi è importante per l'economia italiana: per questo, occorre effettuare un monitoraggio attento per attivare con rapidità ed efficacia meccanismi di supporto ai processi di co-evoluzione tra gli ambienti e le imprese che li compongono.

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.*

Il primo si ricava dalla media quadratica tra l'indice di *Autonomia Relazionale* e l'indice di *Intensità Relazionale*² e offre una misura della capacità delle imprese di operare, sia dal punto di vista relazionale, sia da quello organizzativo, all'interno di reti lunghe e aperte ad elevato valore

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

² Per la descrizione di questi indicatori, cfr. par. 3.3.3.

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*³ 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 medi di *Creazione e Condivisione 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*⁴. Gli assi non si differenziano solo in termini di significato ma anche in termini di *policies* da attivare. Posizioni di debolezza rispetto all'ascissa denunciano una necessità di intervento sul ruolo all'interno del SPL degli organi di governo locale e dei meta-organizzatori; essi sono 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 una auto-attivazione dei processi di sviluppo co-guidati. Posizioni di debolezza lungo l'ordinata evidenziano una necessità di investimento prevalente sull'impresa affinché si doti delle competenze necessarie per operare nell'economia della conoscenza e partecipi attivamente alla base cognitiva del sistema.

³ Ibidem.

⁴ Forme di apprendimento basate sull'interazione e la cooperazione.

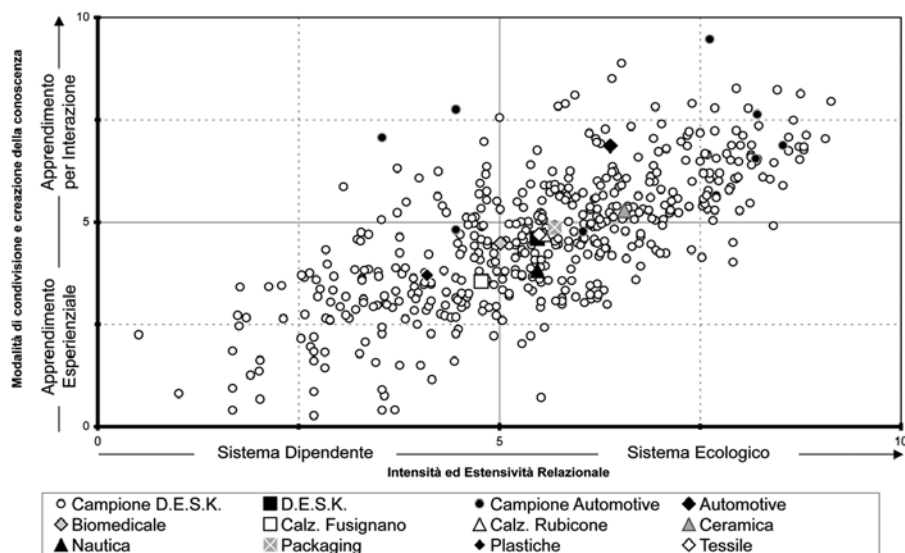


Fig. 3.1 - Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nei SPL

Dall'analisi della Fig. 3.1 si rileva che il filiera dell'*automotive*:

- si posiziona su un livello di *Intensità ed Estensività Relazionale*, superiore alla media del campione D.E.S.K., non distante dall'assumere caratteristiche ecologiche, a evidenza di una struttura organizzativa/relazionale in cui vi sono capacità di creare spazi di co-progettazione e di co-sviluppo;
- si posiziona in maniera considerevolmente superiore al valore medio e al campione D.E.S.K., in termini di modalità di *Condivisione e Creazione della Conoscenza*, a dimostrazione di una capacità diffusa di attivare processi di apprendimento evoluti e prossimi al *learning by interacting*. Va, inoltre, sottolineato che questo è il SPL che registra la migliore *performance* in quest'aspetto.

Questa situazione, unitamente alla lettura del posizionamento della “nuvola” di punti, evidenzia l'opportunità di un investimento sul ruolo svolto dagli organi di governo locale e dai meta-organizzatori, al fine di riqualificarne le funzioni e rafforzare il loro ruolo di integratori; ciò al fine di favorire un allargamento della base di *leadership*, limitando così le possibilità, sia di declino della parte più debole del sistema, sia di disaggregazione del tessuto imprenditoriale formato da PMI.

4. LA SPERIMENTAZIONE: LA FILIERA DELL'AUTOMOTIVE DI DUCATI MOTOR HOLDING

4.1. Le evidenze del contesto¹

Il comparto motoristico dell'Emilia Romagna presenta un panorama di aziende di settori diversi e con specializzazioni differenti diffuso su tutto il territorio. Le specializzazioni prevalenti vedono la produzione di automobili sportive, macchine agricole, macchine movimento-terra, motocicli, ciclomotori, mezzi di trasporto, e i relativi componenti e accessori.

La filiera dell'*automotive* presente a Bologna è particolarmente legata alla produzione di motocicli dove si contano oltre 150 aziende e 4.000 addetti, e marchi presenti a livello mondiale².

L'analisi delle dinamiche aziendali, territoriali e del sistema di conoscenze e competenze del SPL dell'*automotive* indagato in D.E.S.K. si concentra su una particolare filiera produttiva, quella motociclistica della *Ducati*, che si contraddistingue per le peculiarità organizzative e il particolare investimento nell'ottimizzazione della *supply chain* operato dalla Capofiliera negli ultimi anni e di seguito brevemente descritto.

Si è ritenuto, pertanto, opportuno introdurre l'analisi e il commento dei dati rilevati, in modo da tratteggiare il contesto entro il quale le specifiche evidenze emergenti trovano la loro collocazione.

Ducati Motor Holding, storica azienda bolognese che produce motociclette di ispirazione sportiva, ha modificato il suo posizionamento e la sua organizzazione complessiva dopo il settembre 1996, momento in cui è avvenuto il passaggio di proprietà dal Gruppo *Cagiva* a *TPG (Texas Pacific Group)*, fondo di investimento americano.

¹ Testo di Chiara Albanello (*ECIPARE. R.*).

² *Club dei Distretti*.

Nel 2004, *Ducati MH* ha fatturato complessivamente 328 mln di euro, vendendo 35.100 moto e occupando 927 addetti (*Tabb. 4.1 e 4.2*)³.

Bilancio Ducati Motor Holding al 31.12.04 - Allegato 5

Ricavi delle vendite e delle prestazioni di Ducati Motor Holding S.p.A.
(Valori in €/000)

	31/12/2004	31/12/2003
Vendita moto	266.071	286.198
Vendita ricambi	32.056	31.749
Vendita accessori	15.021	14.906
Vendita abbigliamento	12.813	10.815
Vendite varie	2.258	302
Sub-Totale	328.219	343.970
Incrementi per lavori interni	5.775	5.985
Altri ricavi e proventi	13.494	15.128
Totale	347.488	365.083

Tab. 4.1 - Ricavi Ducati MH (Bilancio 2004 – Allegato 5)

	Media dipendenti esercizio 2004	Dipendenti in forza al 31/12/04	Media dipendenti dell'esercizio 2003	Dipendenti in forza al 31/12/03
Dirigenti	32	31	34	33
Impiegati	355	348	369	366
Equiparati	16	15	17	17
Operai	524	510	541	523
Totale	927	904	961	939

Tab. 4.2 - Media Addetti Ducati MH (Bilancio 2004 – Nota integrativa)

In seguito al riassetto societario, il nuovo management ha ritenuto di fondamentale importanza investire nella riorganizzazione della struttura produttiva interna ed esterna⁴, intervenendo particolarmente sulla *supply*

³ *Bilancio Ducati Motor Holding*, del 31 dicembre 2004.

⁴ La riorganizzazione è partita nel 1999 con interventi interni e nel 2000 con interventi rivolti alla catena di fornitura.

chain; la strada seguita è stata quella di potenziare le attività produttive in *outsourcing*, ridefinendo allo stesso tempo le modalità di esternalizzazione attraverso l'assunzione della logica dell'acquisto di piattaforme e gruppi pre-assemblati piuttosto che di singoli componenti.

Tale modalità è stata ritenuta la migliore, data la complessità produttiva presente (ogni moto *Ducati* è composta da circa 1.400 parti ed elementi).

Operativamente, il cambiamento è stato realizzato attraverso la razionalizzazione di gran parte delle forniture secondo la logica delle "piattaforme" e di percorsi di fornitura "a livelli".

In sintesi, al fine di ridurre tale complessità e di aumentare l'efficienza in fase di assemblaggio, la produzione delle motociclette è stata ridisegnata su un determinato numero di componenti-chiave (le "piattaforme") che a loro volta incorporano una serie di sub-componenti. In seguito a questa ridefinizione, sono stati organizzati diversamente anche i fornitori (come testimonia la *Fig. 4.1*): di *I livello*, se responsabili di una "piattaforma"; di *II livello*, se fornitori di sub-componenti per essa.

Il fornitore di *I livello* è, di fatto, responsabile della qualità e della puntualità di consegna della piattaforma, e assume quindi un ruolo ulteriore di coordinamento e controllo anche sui fornitori di *II livello* con cui è in relazione.

Allo stesso tempo, a questa attività di semplificazione nel sistema gestionale se ne affianca una complementare, cioè quella di riduzione del numero di componenti a parità di differenziazione di prodotto, ossia un processo di standardizzazione dei componenti intermedi a parità di prodotti offerti sul mercato. Quindi un percorso volto ad accrescere le economie di scala produttive a parità di economie di scopo.

Un tale processo di "trasferimento della complessità" apporta una serie di vantaggi al Capofiliera:

- ripartizione delle responsabilità, non più accentrate nel Capofiliera;
- co-progettazione cliente-fornitore;
- definizione della componentistica comune e sfruttamento delle opportunità di economie di scala;
- riduzione del magazzino e vantaggi conseguenti: diminuzione dei costi ad esso legati, riduzione del rischio di obsolescenza dello stesso, riduzione del *time-to market* dei prodotti e componenti oggetto di innovazione incrementale.

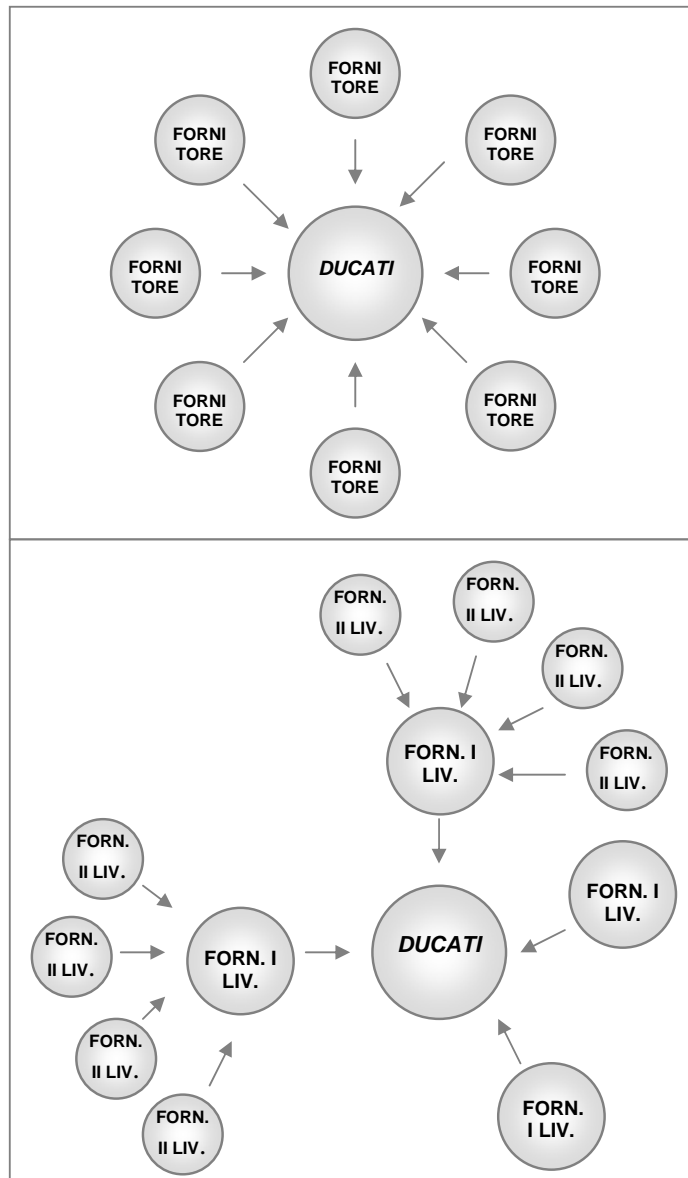


Fig. 4.1. – Ridefinizione della supply chain Ducati Motor

Percorsi di fornitura a livelli (nei quali i fornitori diretti sono stati ridotti dai 340 attivi nel 1997 ai 177 nel 2005), così come l'internalizzazione di economie di scala tecniche a parità di economie di scopo, non possono essere avviati dal Capofiliera, se non all'interno di una logica di integrazione strategica, nella quale il subfornitore assume un ruolo di innovatore/specialista/propositivo piuttosto che di specialista/contoterzista/passivo⁵.

Questa nuova configurazione, che porta con sé vantaggi indubbi, comporta allo stesso tempo un forte investimento che interessa sia Ducati - che vede aumentare i propri rischi gestionali - sia i fornitori, specialmente quando essi sono PMI, che si trovano a dover affrontare la necessità di un notevole potenziamento organizzativo, progettuale e logistico.

L'esperienza ha dimostrato che - soprattutto nei casi come questo, nel quale il 92% del costo industriale del prodotto è esternalizzato - il ruolo dei fornitori diventa cruciale, e non sempre essi sono adeguatamente preparati alla sfida. Questo crea possibili problematiche rispetto sia al mantenimento degli standard qualitativi, sia all'efficienza produttiva, al rispetto dei tempi di consegna, al funzionamento ottimale dei flussi informativi.

È in relazione a queste considerazioni che la filiera dell'*automotive di Ducati Motor* è stata coinvolta, a partire dal 2000, in un vasto progetto di *Supply Chain Management*, che mira a rafforzare il rapporto di integrazione e *partnership* con i propri fornitori.

L'idea parte dal presupposto che, solo attraverso il fondamentale coinvolgimento dei fornitori, è possibile aumentare il valore finale trasferito al cliente in termini di costi, qualità ed efficienza.

In sintesi, i principali progetti messi in campo a questo scopo possono essere così sintetizzati⁶:

- *Mappatura dei Flussi*: orientata ad analizzare e migliorare i flussi produttivo-logistici dei materiali e delle informazioni, seguendo il prodotto lungo il flusso del valore, cioè dal cliente al fornitore. Individuare i processi che davvero producono valore per il cliente permette di eliminare gli sprechi lungo tutta la catena, ridurre il tempo di attraversamento rispetto a quello di lavorazione, migliorare i flussi informativi. Quando la fase di mappatura è completata si passa alla

⁵ A. Bardi, F. Garibaldo, *Gli impatti economici e sociali delle fusioni e delle acquisizioni nei sistemi produttivi locali: il caso del cluster motoristico nella regione Emilia Romagna*, IPL, 2001.

⁶ *Il Progetto Ducati Improvement Process – Integrazione fornitori* (working paper), Ducati, 2005.

riprogettazione del flusso, riducendo i tempi di attesa del materiale, ottimizzando il layout e ridefinendo i trasporti.

- *DESMO*: inteso come acronimo di *Ducati Evolution & Supply Management Optimization*, programma orientato al miglioramento dell'efficienza e articolato secondo tre obiettivi: ricerca degli sprechi sul processo, ricerca degli sprechi sul prodotto, analisi del prezzo al fine di identificare i driver di costo del prodotto. Lo scopo generale è di individuare – e quindi rimuovere – tutti gli sprechi presenti sia sul prodotto che sul processo, dividendo i conseguenti benefici economici in tre parti uguali tra capofiliera, fornitore e cliente finale (attraverso un “non aumento” del prezzo).
- *Co-Progettazione*: gestita attraverso la tecnica della *prototipazione rapida*, con l'obiettivo di ridurre il *time-to-market* attraverso la rilevazione di eventuali problemi di realizzazione, l'industrializzazione del processo prima della ricezione dei campioni definitivi e la produzione di preventivi di costo maggiormente precisi e attendibili.
- *Milk Run* (giro del latte): orientato a bilanciare i costi di magazzino e trasporto, attraverso un'analisi dell'organizzazione dei trasporti e della disposizione geografica dei fornitori, con l'obiettivo di ri-organizzare i prelievi di materiale (in quantità limitate ma con maggiore frequenza) con un unico giro presso più fornitori limitrofi.
- *Kanban Elettronico* (Cartellino): strumento che si pone l'obiettivo di aumentare l'indice di rotazione dei magazzini e di stabilizzare le giacenze, ma soprattutto permette di collegare la linea di produzione del cliente direttamente con la linea di produzione del fornitore, richiamando il materiale solo in relazione all'effettivo consumo. Operativamente, è gestito tramite la lettura ottica del codice a barre di ogni materiale e l'invio automatico dell'ordine al fornitore, attraverso una piattaforma web condivisa.
- *Gestione dei Flussi Informativi*, attraverso la condivisione con i fornitori di una piattaforma web comunicativa, orientata alla gestione dei flussi materiali, al fine di favorire l'organizzazione logistica in ottica *just in time*, evitando al contempo problemi di giacenze o, viceversa, di mancanze. I diversi aspetti della logistica, della qualità e degli acquisti (invio degli ordini e gestione delle criticità, spedizione merce, pubblicazione del piano di produzione, ordini *kanban*, proposta di fatturazione, gestione delle non conformità, gestione del listino, ecc.)

confluiscono così in una piattaforma Internet, che collega la catena di fornitura.

La breve presentazione di scenario, e gli elementi dello specifico processo di miglioramento messo in campo da *Ducati* che sono stati sin qui descritti forniscono un quadro generale entro il quale è opportuno contestualizzare l'analisi dei dati che verrà presentata nei capitoli successivi, e alla luce dei quali si sono tratte le indicazioni conclusive presentate al termine del lavoro.

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

5.1. Il campione delle aziende indagato nella filiera dell'*automotive* di *Ducati Motor Holding*¹

Il campione di imprese appartenenti alla filiera dell'*automotive* è rappresentato da 8 organizzazioni.

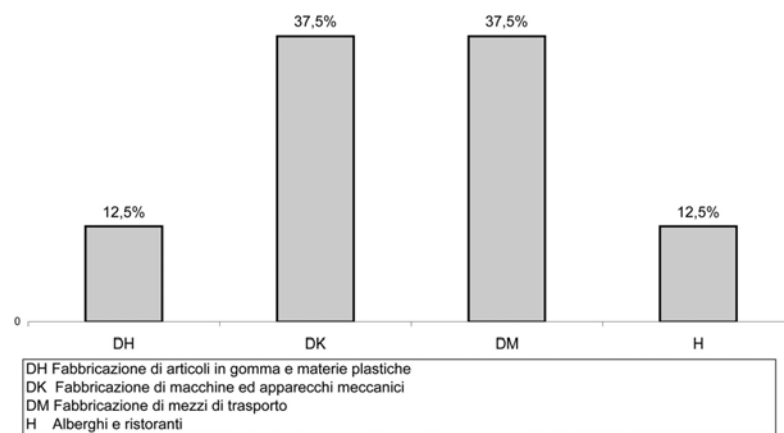


Fig. 5.1 - La composizione del campione: i codici attività

I numeri, facendo riferimento ad una filiera, sono necessariamente più contenuti: con riferimento ai *codici ATECO* (Fig. 5.1), il 75% delle imprese si

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

ripartisce equamente tra la classe *Fabbricazione di Macchine ed Apparecchi Meccanici* e la classe *Fabbricazione di Mezzi di Trasporto*; il 25% rimanente si ripartisce anch'esso in maniera identica tra la classe *Fabbricazione di Articoli in Gomma e Materie Plastiche* e la classe *Alberghi e Ristoranti*.

La filiera sotto osservazione è solo una porzione di un sistema relazionale più ampio che, comprende imprese a forte connotazione territoriale; rispetto agli altri contesti locali esaminati, evidenziamo (Fig. 5.2) come non esistano in questo insieme imprese con un numero di addetti inferiore a 10; il 75% delle imprese ha *oltre 100 addetti*; il 25% rimanente si ripartisce equamente tra imprese che hanno *da 11 a 20 addetti* ed imprese appartenenti alla classe dimensionale *da 21 a 50 addetti*.

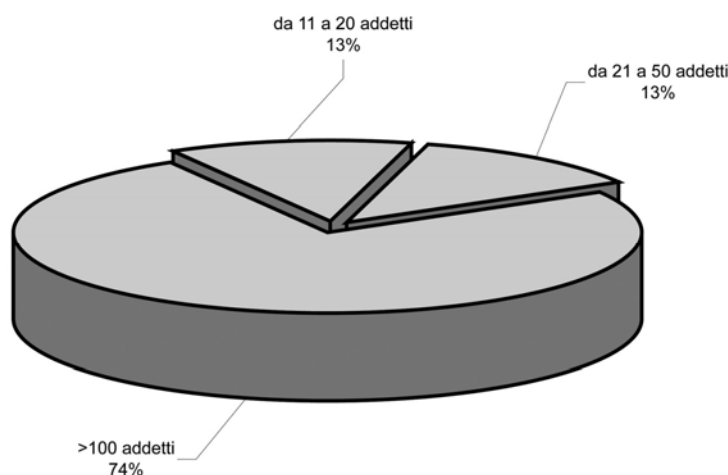


Fig. 5.2 - La composizione del campione: suddivisione per fasce di addetti

Le imprese della filiera considerata hanno una *dimensione media* di 568,1 addetti, contro i 43,6 dell'intero campione D.E.S.K (31,3 non considerando la filiera stessa). Per l'87,5% dei casi, le imprese del campione hanno un'*età* di oltre 10 anni: solo il 12,5% opera da meno di 5 anni; inoltre, tali imprese si caratterizzano per un'*età media* di 33,6 anni contro, i 19,9 anni del campione D.E.S.K. (20,0 escludendo la filiera dal calcolo). Con riferimento alla *tipologia di imprese* del campione (Fig. 5.3), 4 sono definibili come *Capifiliera* (pari al 50% del totale); 3 sono *Progettisti* (37,5%); seguono i *Subfornitori* (12,5%); i *Misti* non sono rappresentati. La classificazione delle aziende secondo le tipologie presentate segue il criterio di definizione precedentemente illustrato², che identifica differenti "attori" locali, sia in

² Cfr. par. 2.3.1.

relazione al ruolo svolto (all'interno della base di *leadership* locale), sia in relazione alle capacità di gestione della conoscenza, al fine di permettere una lettura dei dati che individui anche le possibili traiettorie evolutive assunte dal sistema.

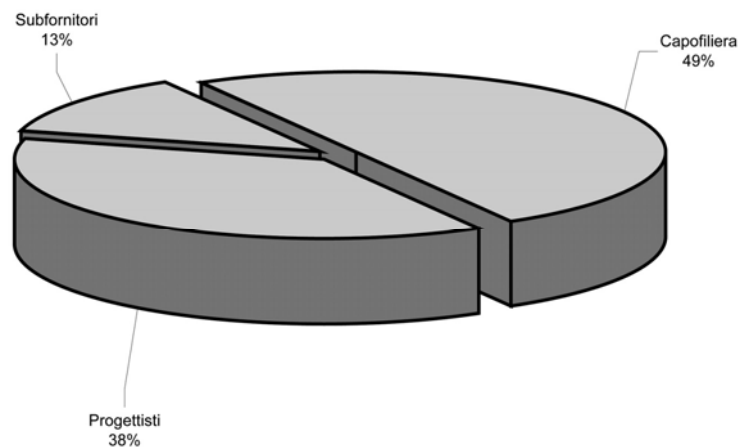


Fig. 5.3 - La composizione del campione: suddivisione per tipologia di imprese

5.2. La dinamica aziendale³

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 (Figg. 5.4 e 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 *Pratiche-Prestazioni*, in un'ottica di successo sostenibile di 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;

³ Testo di Simone Palazzi Rossi (ECIPAR E.R).

- 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, rilevare i modelli emergenti, al fine di favorire le eventuali coesioni virtuose e limitare 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), evidenzia un posizionamento sostanzialmente positivo dell'*automotive*, sia in termini assoluti, che in termini relativi.

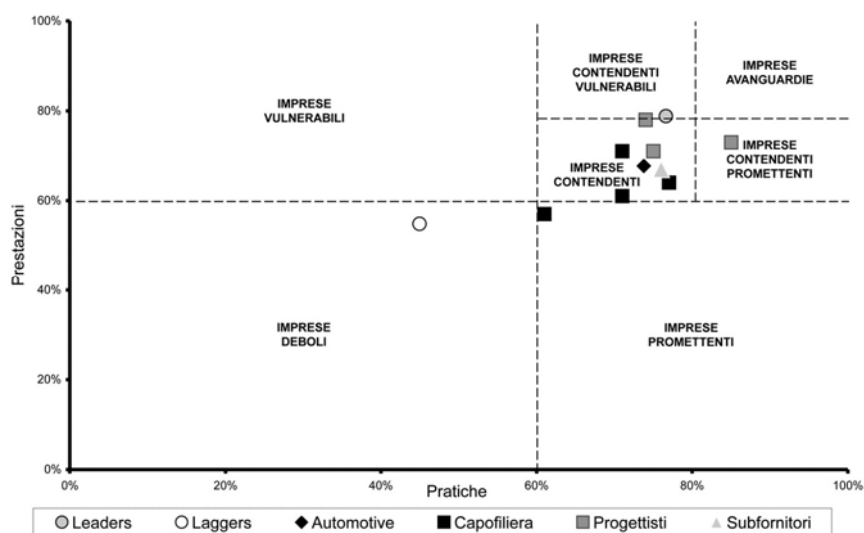


Fig. 5.4 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice aggregata

La filiera, infatti, si posiziona all'interno del quadrante dei *Contendenti*, evidenziando, almeno nei valori medi, un buon livello di competitività.

A conferma di quanto rilevato in termini assoluti, si denota che:

- l'*automotive* risulta essere sulla scia dei *Leaders* D.E.S.K.;
- l'*automotive* ottiene un posizionamento simile ai *Leaders*, nell'adozione di *Pratiche* organizzative evolute, con valori significativamente superiori rispetto agli altri SPL analizzati, pur

mantenendo un posizionamento simile agli altri sistemi, per quanto concerne il livello delle *Prestazioni* ottenute.

Il posizionamento medio della filiera *automotive di Ducati*, eccezion fatta per la categoria dei *Subfornitori* (che ha un posizionamento molto prossimo ad esso, ma in fin dei conti rappresenta solo il 12,5% delle aziende esaminate), è dato principalmente dalla risultanza dei posizionamenti divergenti di *Progettisti* e *Capifiliera*: questo significa che il modello competitivo complessivo è il frutto, in effetti, di due modelli emergenti:

- quello dei *Progettisti* (che, in maniera accentuata segue la scia dei *Leaders D.E.S.K.*, con alti livelli di *Pratiche* - addirittura superiori ai *Leaders* - e di *Prestazioni*);
- quello dei *Capifiliera* (che, al contrario, mostra un lieve distacco - verso il basso - dal modello prevalente).

Per avere un'analisi più approfondita della forza delle traiettorie emergenti, è necessario guardare alla matrice disaggregata (Fig. 5.5).

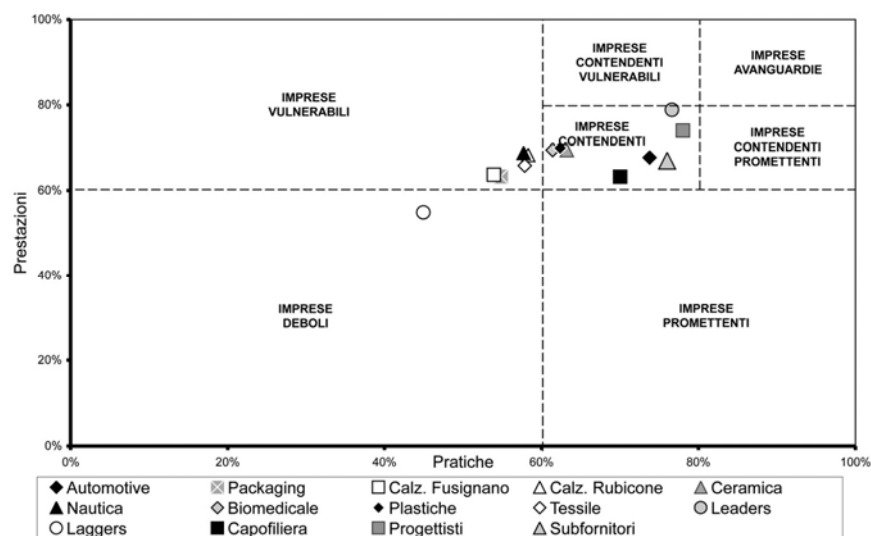


Fig. 5.5 - *Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice disaggregata*

È abbastanza evidente come (ad eccezione di alcuni casi specifici) le aziende si posizionino su livelli analoghi di *Pratiche*, elevati in termini assoluti. L'elemento che emerge dal grafico con maggiore forza è, invece, il diverso posizionamento delle aziende dal punto di vista dei risultati ottenuti, ovvero delle *Prestazioni* raggiunte: mentre i *Progettisti* si attestano su livelli

sempre superiori alla media del filiera *automotive*, i *Capifiliera* rimangono generalmente al di sotto di essa. Tale differenziazione è probabilmente spiegabile a partire da dinamiche in atto all'interno ed all'esterno della filiera stessa: essa è infatti sottoposta ad un forte stress competitivo, sia dal punto di vista dei prezzi, sia dal punto di vista dell'evoluzione tecnologica e gestionale; ciò comporta un adeguamento imposto dal mercato alle più evolute modalità organizzative aziendali, con un aumento, soprattutto per i *Capifiliera*, della complessità gestionale imposta dalla domanda. Questo fenomeno - nonostante la spinta costante verso una maggiore efficienza dei processi - comporta un aumento dei costi interni, che, a fronte di una pressione sui prezzi costante, si traduce in un decadimento delle *performance* economiche aziendali; questo è meno evidente all'interno della categoria dei *Progettisti*, i quali sono focalizzati su attività ad alto valore aggiunto, senza subire elevati carichi gestionali aggiuntivi.

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

L'interpretazione delle ragioni che sono alla base della competitività del filiera *automotive* può avvenire attraverso l'analisi del posizionamento medio registrato dalle diverse categorie di attori nel radar dei processi (Fig. 5.6).



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

Il confronto con le imprese *Leaders* e *Laggers* evidenzia come le aziende del campione siano generalmente abbastanza vicine a posizioni di eccellenza, se non addirittura su livelli superiori ai *Leaders* in processi specifici.

Questo è il caso dei *Progettisti*, che ottengono un posizionamento superiore agli stessi *Leaders* sia sul processo di *Gestione del Cliente*, sia sul processo di *Innovazione*.

Risultati meno brillanti, anche se non critici, accomunano invece tutti gli attori dal punto di vista del *Valore Generato*.

La *Tab. 5.1* conferma questi fenomeni e ci permette di analizzare più in profondità il posizionamento del sistema e dei suoi attori principali sui processi analizzati:

- i punti sui quali l'*automotive* mostra rilevanti debolezze – ovvero livelli inferiori a quelli dei *Laggers* – possono essere ricondotti a tre indicatori di prestazione, che danno misura, rispettivamente, della *Difficoltà di Reperimento della Manodopera*, dei *Giorni di Assenza* del personale ed, infine, della *Redditività* generale dell'azienda. È particolarmente significativo evidenziare che su tutti e tre i punti non ci sono attori in controtendenza (ovvero, i problemi risultano essere trasversali all'intero sistema). Per quanto concerne invece le *best practices* – ovvero gli indicatori sui quali il sistema si posiziona su livelli superiori a quelli dei *Leaders* – se ne possono annoverare addirittura 6: il *Ricorso a Risorse Esterne*, la *Definizione del Prezzo*, l'*Affidabilità del Prodotto*, *Investimenti in Formazione e Ricerca*, *Ambiente Innovativo e Coinvolgimento nella Progettazione*. La caratteristica di un ambiente aperto e favorevole all'innovazione sembra essere quella che più accomuna (in senso positivo) le differenti categorie di attori.
- un indicatore di particolare importanza che, al contrario, discrimina le diverse classi di attori sembra essere il basso *Turnover del Personale*: mentre *Capifiliera* e *Subfornitori* dichiarano delle difficoltà in questo ambito, i *Progettisti* sembrano addirittura fare di questo aspetto un proprio punto di forza; tale elemento di distinzione assume ancor maggior rilievo alla luce del fatto che, come precedentemente osservato, una delle principali criticità in comune a tutti gli attori è la *Difficoltà nel Reperimento della Manodopera*.

In conclusione, particolare attenzione deve essere riservata agli indicatori che mettono in guardia rispetto alla sostenibilità dell'attuale posizionamento positivo del SPL. Dal punto di vista dei fattori produttivi emerge infatti un'area potenziale di criticità - le *Risorse Umane*, difficili da reperire e

motivare; mentre, dal punto di vista delle *performance* economiche dei soggetti appartenenti alla filiera, emerge una comune criticità sulla capacità dell'azienda di generare profitto

		<i>Automotive</i>	Capifiliera	Progettisti	Subfornitori
PIANIFICAZIONE E STRATEGIA	Strategia aziendale	↔	↔	↔	↔
	Strategia di produzione	↔	↔	↔	↔
	Ricorso a risorse esterne	↑↑	↑↑	↔	↓↓
	Facilità o difficoltà reperim. 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 formaz. e ricerca	↑↑	↑↑	↑↑	↔
	Ambiente innovativo	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
	Coinvolgim. nella progettazione	↑↑	↔	↑↑	↔
	Tempo fra concez. e produzione	↔	↔	↔	↔
	Liv. di innovazione della gamma	↔	↓↓	↔	↔
VALORE GENERATO	Produttività	↔	↑↑	↔	↔
	Soddisfazione del cliente	↔	↓	↑↑	↔
	Incremento del fatturato	↔	↔	↔	↔
	Liquidità	↔	↔	↑↑	↑↑
	Redditività	↓↓	↓↓	↓↓	↓↓

Tab. 5.1. - Pratiche e Prestazioni a confronto⁴

5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale⁵

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 della nascita, o in alcuni casi dell'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

⁴↑: 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.

⁵ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

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 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 assumersi 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 ragioni alla base dell'associazionismo per la filiera dell'*automotive* (Fig. 5.7) mostra una domanda di qualità medio-alta e poco articolata. La categoria *Acquisizione e Scambio di Informazioni* rappresenta la ragione principale per associarsi; a tale ragione segue, più tradizionalmente, l'*Assistenza Fiscale*; altre ragioni, infine, sono le *Attività Fieristiche* e *Attività di Export*.

La composizione della "domanda" di associazionismo varia per tipo di impresa: i *Capifiliera* pongono l'accento sull'*Acquisizione e Scambio di Informazioni*, ma riconoscono anche nelle *Attività Fieristiche*, *Attività di Export* e *Assistenza Fiscale*, altre ragioni valide. I *Progettisti*, sebbene individuino anch'essi due ragioni valide nell'*Assistenza Fiscale* e nell'*Acquisizione e Scambio di Informazioni*, danno grande rilevanza alla categoria altro ad evidenza di una filiera che esprime una domanda di servizi non facilmente categorizzabile.

Le associazioni, nel caso dell'*automotive*, non sembrano svolgere alcun ruolo nei servizi a maggiore valore aggiunto, quali il trasferimento di conoscenze e competenze: questa mancanza potrebbe dipendere dal fatto che

le aziende analizzate risultano essere di grandi dimensioni⁶: pertanto, risultano in grado di svolgere parte di tali funzioni al proprio interno, nonostante il sistema territoriale appaia incapace di dialogare continuamente con queste imprese.

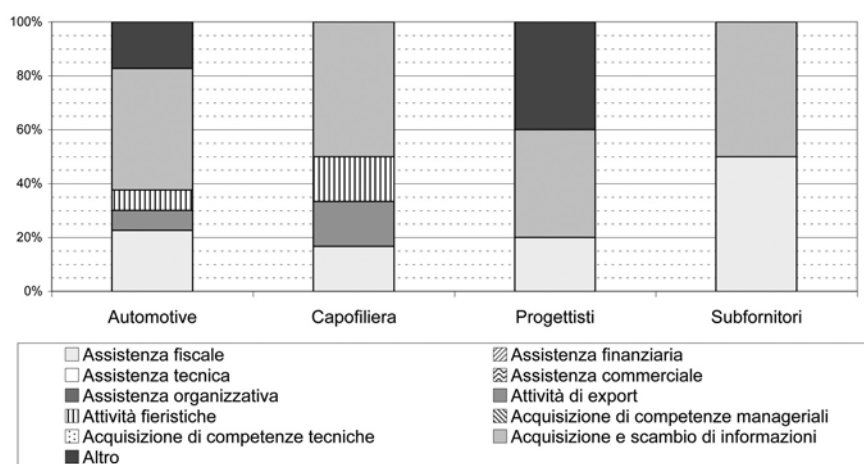


Fig. 5.7 - Le motivazioni all'associazionismo

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

I sistemi produttivi 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;

⁶ La dimensione media aziendale è, infatti, di 568 addetti per impresa.

⁷ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

- rinnovare le leve competitive riposizionandosi su una produzione sempre più immateriale e caratterizzata da una rielaborazione e ricomposizione continua delle conoscenze;
- 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 e la crescita dei valori caratteristici e univoci del sistema richiede di sorpassare il necessario livello di analisi aziendale precedentemente studiato⁸ e concentrarsi sul sistema locale e sulle sue logiche di azione e relazione. I prossimi paragrafi rispondono, dunque, 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;
- i canali e le logiche comunicazionali tra imprese e territorio per cercare di delineare la visione che le aziende hanno del sistema territoriale in cui operano.

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

La filiera dell'*automotive* si caratterizza, almeno a livello aggregato, per essere aperta sia a valle, sia a monte (*Figg. 5.8 e 5.9*): il peso del sistema regionale sulla filiera è, infatti, inferiore al 40% dal lato delle vendite e al 60% dal lato degli approvvigionamenti.

⁸ Cfr. par. 5.2.

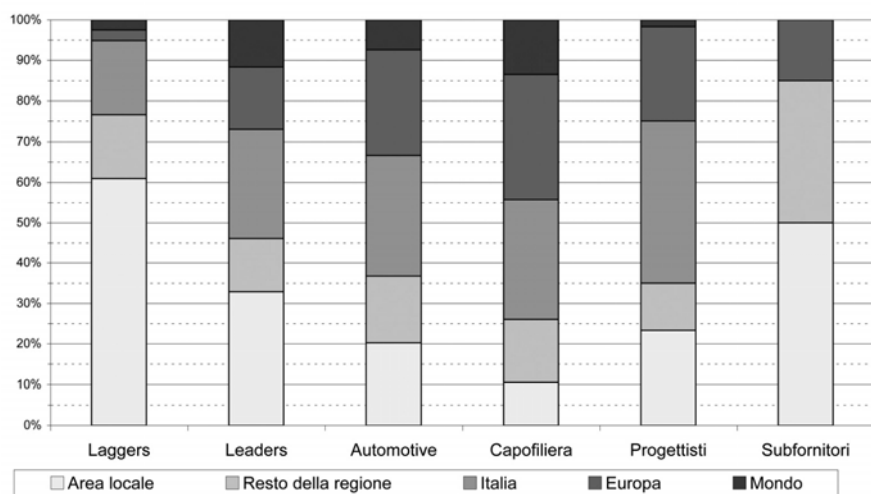


Fig. 5.8 - Distribuzione percentuale dei clienti per area di provenienza

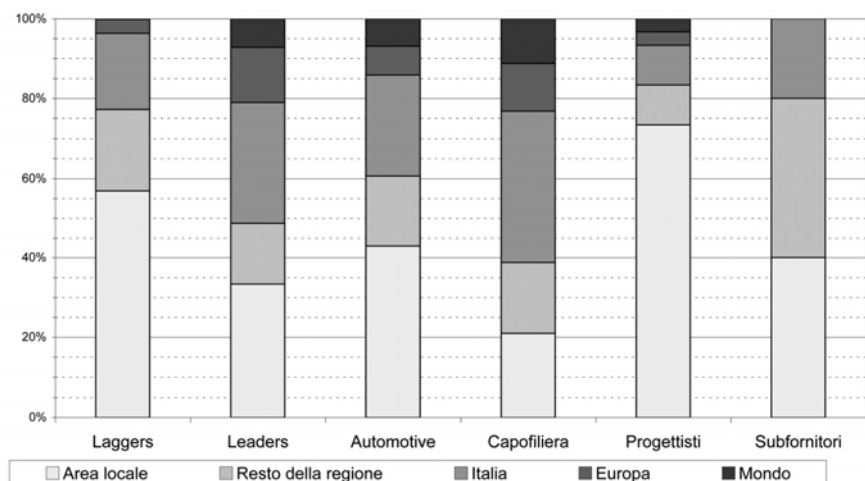


Fig. 5.9 - Distribuzione percentuale dei fornitori per area di provenienza

I *Capifiliera*, in linea con le attese, hanno raggiunto tassi di estensione del *portfolio* clienti/fornitori molto elevati:

- il 45% dei clienti, infatti, risiede in mercati esteri, di cui il 13,5% fuori dall'*Europa*;
- quasi l'80% dei fornitori è localizzato in *Italia*; il restante 20% è distribuito equamente tra *Europa* e *Mondo*.

I *Progettisti*, dal lato delle vendite, si caratterizzano, nei confronti dei *Capifiliera*, per un maggior radicamento sul mercato italiano e per una maggiore specializzazione sul mercato europeo; dal lato degli acquisti, invece, il SPL ha un ruolo predominante. I *Subfornitori*, infine, mostrano una specializzazione prevalente sul mercato regionale, sia a monte che a valle, con una leggera apertura sul mercato europeo, dal lato delle vendite, e a quello italiano, dal lato degli acquisti. Il filiera *automotive* si caratterizza, pertanto, per un'elevatissima apertura negli stadi a maggiore valore aggiunto della filiera produttiva e per una progressiva chiusura, invece, negli stadi a minore valore, dove i *Subfornitori* dialogano prevalentemente all'interno del sistema locale. La disamina degli assetti relazionali e organizzativi in ottica di estensione della rete delle relazioni e delle conoscenze (*Fig. 5.10*) evidenzia che all'interno della filiera sono presenti tre differenti scelte operative da parte dei *Capifiliera* (che, vista la propria posizione dominante, determinano strutture e evoluzioni dell'intero SPL):

- *Impresa a Rete* (quadrante in alto a destra). Funzionale ad una logica di *leadership* locale e globale: i *Capifiliera* che optano per questa scelta si contraddistinguono per attuare una strategia di specializzazione sulla rete che permetta alle imprese che partecipano al sistema relazionale di intraprendere percorsi co-evolutivi di apprendimento e ampliamento delle conoscenze. Le imprese che si posizionano in questo quadrante della matrice operano, dunque, una scelta "non centrata" sul sistema locale, ad evidenza di una propensione a operare all'interno di reti aperte e lunghe. Il rapporto con il locale è possibile solo se in esso risiedono attori – privati e/o pubblici – capaci di un'offerta di prodotti e servizi competitivi e, quindi, di dialogare attraverso canali comunicazionali estesi, intensi e caratterizzati da elevate dosi di trasferibilità e formalizzazione. Per questa tipologia di imprese, le scelte di localizzazione - anche all'interno del sistema locale - sono guidate più da logiche di mercato, che di appartenenza ed identificazione reciproca nel sistema dei valori che qualificano l'identità del sistema stesso;
- *Impresa Commerciale* (quadrante in alto a sinistra). Tale modello, adottato anche dalla maggior parte dei *Progettisti*, vede una specializzazione commerciale che risulta essere una scelta strategica diametralmente opposta - sebbene complementare - a quella precedentemente presentata. Queste imprese, facendo leva sulle capacità e competenze locali per la gestione delle attività produttive, stanno investendo nell'ampliamento ed in un maggior controllo dei

canali distributivi, anche sulla base di forti politiche di marca. Il ruolo assunto è, infatti, quello di integratori strategici rispetto al SPL, che siano in grado di anticipare gli sviluppi futuri e migliorare le proprie capacità innovative. La scelta organizzativo/relazionale operata da queste aziende risulta “centrata” sul territorio e orientata a costruire dei canali comunicazionali e relazionali tra locale e globale. Per queste imprese, in altre parole, l'appartenenza e l'identità locale non devono diventare una barriera alla penetrazione delle logiche di mercato all'interno del sistema locale, bensì una fonte di crescita. In questo caso - al contrario del precedente - le scelte di localizzazione della rete sono guidate da fattori di appartenenza identitaria piuttosto che di mercato in virtù del percorso di co-sviluppo intrapreso;

- *Impresa Locale* (quadrante in basso a sinistra). Le imprese di questo quadrante (*Capifiliera*, *Progettisti* e *Subfornitori*) si caratterizzano per una bassa apertura e capacità di dialogo con i sistemi esterni e per una “centralità” che assume la connotazione di scarsa capacità a partecipare a percorsi di co-evoluzione e di co-apprendimento allargato; queste imprese sono, dunque, chiamate ad attivare strategie alternative di riqualificazione competitiva, diventando sempre più ostaggio di quei *Capifiliera* che controllano l'accessibilità e la trasferibilità delle conoscenze tra locale e globale (perdendo progressivamente forza e valore all'interno del sistema e mettendo a rischio le loro stesse possibilità di sopravvivenza).

Le tre strategie implementate dai *Capifiliera* evidenziano:

- nel primo caso, la volontà di spostare il centro della filiera o tenere un centro altamente selettivo sul sistema locale;
- nel secondo caso, la volontà di attivare, o meglio ri-attivare, riposizionare e riqualificare, i canali di comunicazione e interazione con il SPL per la creazione di una filiera aperta, ma, allo stesso tempo, centrata su nuovi e superiori capacità gestionali e manageriali;
- nel terzo caso, la volontà di mantenere chiusa la rete relazionale al sistema locale cercando di difendere la competitività conseguita.

La peculiarità della filiera analizzata porta a pensare che sarà il comportamento del sistema locale (inteso come insieme di imprese, istituzioni, meta-organizzatori, organi di governo locale) a determinare le possibilità o meno di una crescita armonica e co-guidata tra *Capifiliera* e gli altri attori locali.

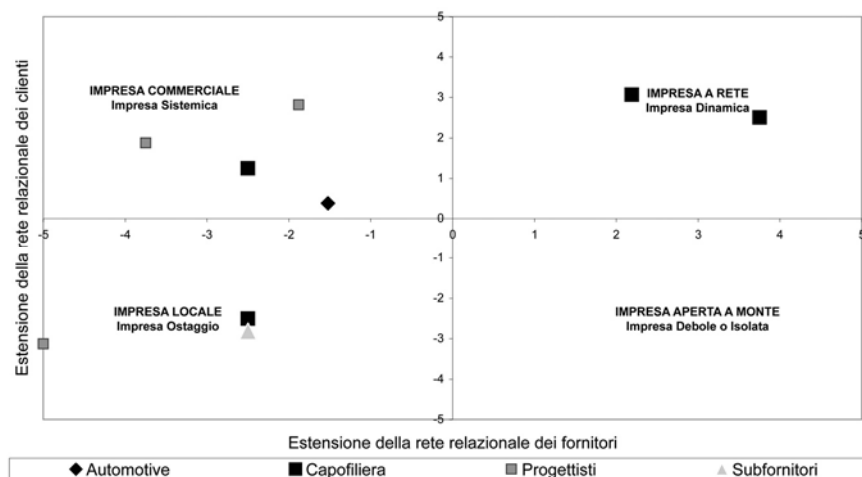


Fig. 5.10 - Modalità di relazione e organizzazione

L'analisi sulle modalità di internazionalizzazione (Fig. 5.11) permette di riconoscere l'adozione e/o la propensione da parte dei *Capifiliera* di due approcci alternativi:

- *Internazionalizzazione Singolare.* Questi *Capifiliera* mostrano una minore propensione ad investire nelle relazioni territoriali quale leva strategica e di crescita per sostenere il proprio processo di internazionalizzazione, a conferma di una tensione da parte di alcuni *Capifiliera* a slegarsi dal territorio e aprirsi in maniera decisa al globale;
- *Internazionalizzazione Reciproca e di Rete.* I *Capifiliera* che hanno intrapreso tale scelta mostrano, oltre ad un comportamento più responsabile nei confronti della propria comunità di riferimento, la volontà di internazionalizzarsi attraverso un approccio sistemico che veda la partecipazione attiva del sistema locale.

A questi due approcci si aggiunge quello attuato dalla parte più debole della filiera, che intravede nel territorio la risorsa chiave per attivare processi di internazionalizzazione. La presenza di queste due strategie emergenti conferma, inoltre, quanto evidenziato precedentemente, ovvero la presenza all'interno della filiera dell'*automotive* di due differenti correnti di pensiero (che, guardando al locale in maniera differente, attuano politiche di investimento relazionale a base locale– con pubblico e privato – solo in parte complementari).

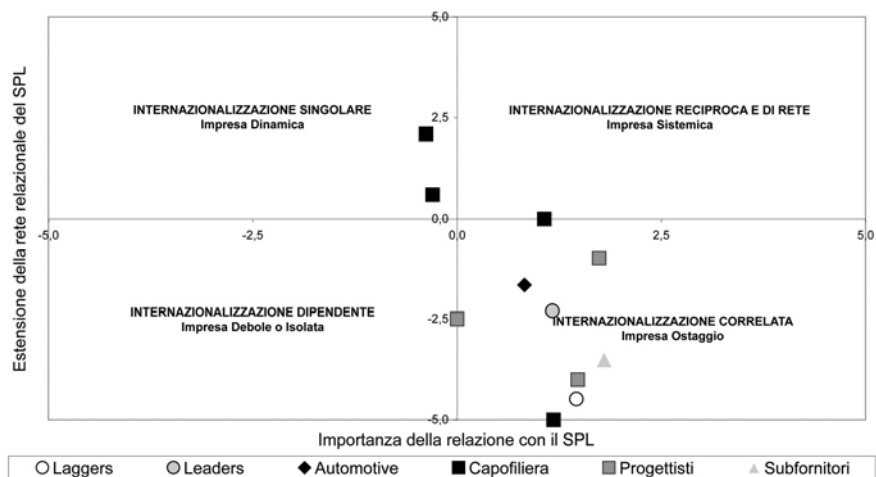


Fig. 5.11 - Modalità di internazionalizzazione

5.4.2. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità

La filiera dell'*automotive*, in linea con le attese e le dimensioni delle aziende, mostra di esprimere una domanda di servizi molto qualificata, specialmente se confrontata con quella di altri *SPL* (Fig. 5.12).

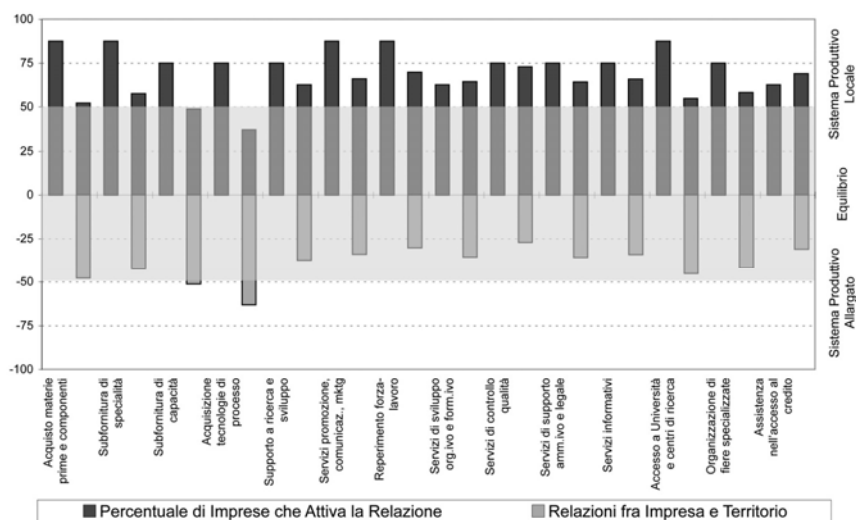


Fig. 5.12 - Peso relativo delle relazioni ed incidenza del SPL su allargato

La relazione a maggiore contenuto strategico - almeno nella percezione delle imprese - è quella di collaborazione con l'Università ed i centri di ricerca, a segnalare la natura *hi-tech* della maggioranza di queste imprese. Altri fattori ritenuti strategici per la crescita dell'impresa sono: la gestione dei rapporti di fornitura di materie prime e componenti; i rapporti con imprese di servizi promozione, comunicazione e marketing; il reperimento della forza lavoro.

La distribuzione dei pesi tra locale e globale mostra una leggera predominanza della prima dimensione sulla seconda: il sistema locale, infatti, svolge un ruolo strategico per l'erogazione dei servizi a minore valore aggiunto, oppure fortemente avvantaggiati dal fattore della prossimità (come i servizi di controllo qualità, il reperimento della forza lavoro, l'assistenza nell'accesso al credito); il sistema allargato, invece, ha conquistato una posizione di superiorità per l'acquisizione di tecnologie di processo ad evidenza di un'incapacità del sistema locale di seguire le evoluzioni tecnologiche dei *Capifiliera* (evoluzioni che richiedono - oltre a nuove e superiori competenze - canali comunicazionali e linguaggi, capacità di comprendere e rielaborare conoscenze codificate e formalizzate): il mancato presidio di tale aspetto conferma quanto emerso fin dall'inizio, ovvero la presenza di un locale non perfettamente in grado di interconnettersi in processi co-guidati di apprendimento.

La qualità del rapporto tra impresa e territorio (*Fig. 5.13*) conferma l'esistenza di una certa tensione tra due posizioni prevalenti dei *Capifiliera*: da un lato, una parte eterogenea della filiera è più orientata allo sviluppo di una relazionalità virtuosa tra impresa e territorio e ritiene possibile una nuova "centratura" della filiera su base locale; dall'altro, alcune imprese non percepiscono valore nel territorio e, quindi, non individuano nella dimensione territoriale una leva strategica per il proprio successo competitivo.

Il pericolo, in caso di mancata riqualificazione del SPL, non è solo quello di una rottura tra queste due dimensioni della filiera, ma anche quello di un riposizionamento verso posizioni di isolamento virtuoso di tutti i *Capifiliera*, con il rischio di una definitiva chiusura cognitiva del territorio ed una perdita dei suoi fattori identitari e distintivi.

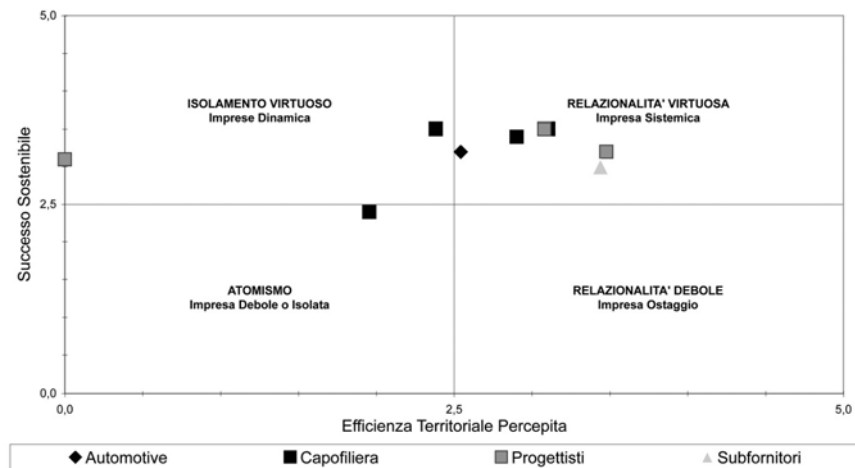


Fig. 5.13 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

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

La filiera dell'*automotive* mostra un buon rapporto tra autonomia ed intensità relazionale (Fig. 5.14).

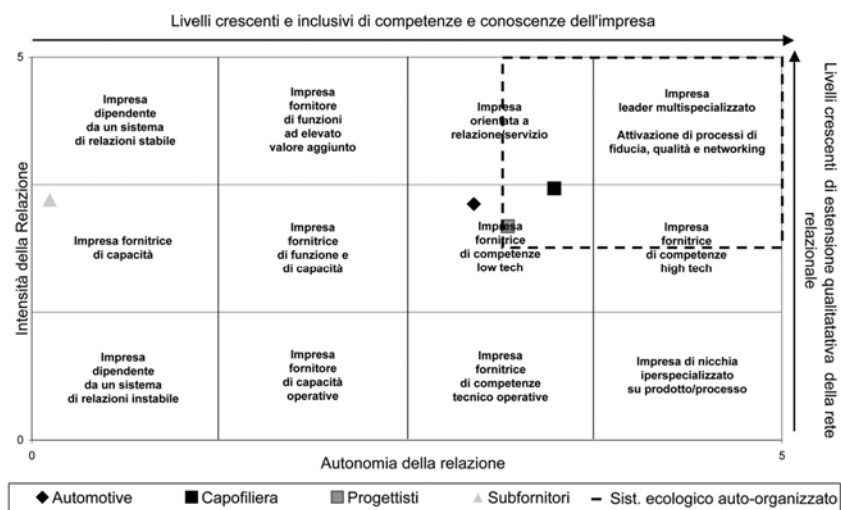


Fig. 5. 14 - Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

L'analisi per tipo di impresa, mostra che i *Capifiliera* hanno sviluppato un buono livello di conoscenze e competenze progettuali, che permette loro di svolgere attività a maggior valore aggiunto in quasi totale autonomia; i *Progettisti*, allo stesso modo, si posizionano nella parte alta della matrice, a conferma delle loro qualità e competenze progettuali.

Come si nota dalla figura in esame, *Capifiliera* e *Progettisti* operano secondo modalità ecologiche, a sottolineare la loro capacità di operare in reti aperte e, quindi, la possibilità di essere le leve dell'apertura e della riqualificazione competitiva del tessuto imprenditoriale locale. Sebbene nel campione esaminato la numerosità dei *Subfornitori* non permetta di fare deduzioni generali, è intuibile - viste le premesse e il posizionamento dei *Capifiliera* - un addensamento dei *Subfornitori* e *Misti* sulle aree caratterizzate da una specializzazione prevalentemente sulla capacità produttiva. La disamina disaggregata delle modalità relazionali in un'ottica di sistema ecologico auto-organizzato segnala dunque come sia possibile fare un'ulteriore distinzione tra quei *Capifiliera* e quei *Progettisti* che hanno sviluppato elevatissime capacità progettuali e di coordinamento e quelli che, invece, si sono specializzati su specifiche fasi produttive, mantenendo un rapporto più o meno stretto con i propri committenti.

L'accoppiamento strutturale tra attività e competenze (Fig. 5.15) è un'ulteriore conferma che la maggioranza dei *Capifiliera* e *Progettisti* ha sviluppato delle elevate capacità progettuali e ha attivato processi di *learning-by-interacting*, attraverso la partecipazione diretta a progetti di ricerca e sviluppo.

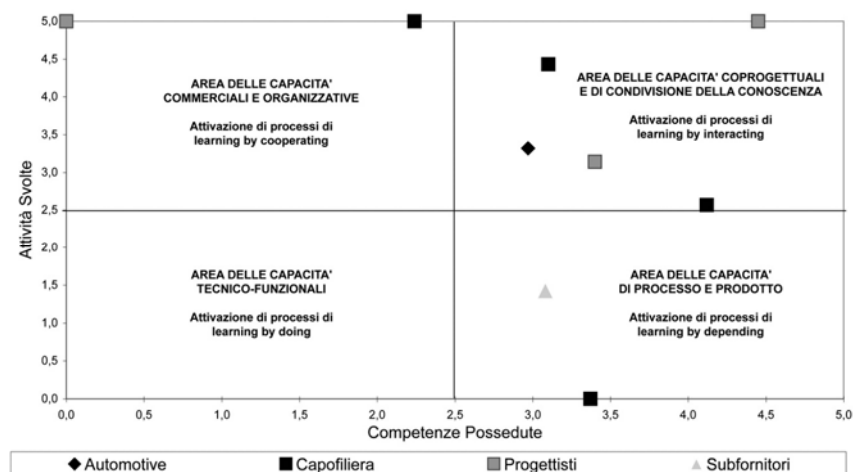


Fig. 5.15 - Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

Anche tale aspetto è segnaletico della necessità di un riposizionamento generalizzato dei canali comunicazionali tra *Capifiliera* e sistema, per permettere al sistema di interagire correttamente con i *Capifiliera* e con i circuiti dei saperi globali; questa interazione richiede capacità di relazione e comprensione del nuovo diffusa, nonché investimenti in processi di managerializzazione, riscoperta dei valori identitari del territorio, al fine di creare una nuova base culturale pronta e disposta a entrare in contatto con le frontiere sempre più mobili dell'innovazione

Quanto appena osservato conferma la natura dominata di questa filiera, dove, ad un'elevata capacità di *intelligence* - posseduta da pochi attori, posizionati nelle fasi a maggiore valore aggiunto e terminali della filiera produttiva - non corrisponde una adeguata capacità di dialogo e interazione, produttiva e cognitiva, con gli attori che operano nelle fasi a minore valore.

La ricostruzione della filiera su base locale sembra, dunque, possibile se agli sforzi di alcuni *Capifiliera* si uniranno quelli dei meta-organizzatori per la ri-educazione in senso manageriale del tessuto imprenditoriale locale e per l'allargamento della base di *leadership* locale. È necessario, perciò, riqualificare la rete non solo nelle sue parti terminali, ma anche - e soprattutto - a livello di fornitori e *Subfornitori*: questi, infatti, dovrebbero diventare nodi strategici dell'apprendimento e dello sviluppo di nuova conoscenza, attraverso le proprie interazioni (territoriali e non) orizzontali e verticali. Solo a queste condizioni, infatti, è possibile attivare un circolo virtuoso, dove il territorio non sia solo una semplice riserva di capacità produttiva specializzata, ma si trasformi in una fonte di nuove conoscenze e esperienze e competenze. In questa fase, tuttavia, come l'analisi ha dimostrato, vi è un sostanziale isolamento dei *Capifiliera* e un'incapacità di creare flussi di comunicazione e scambio delle conoscenze che siano bidirezionali e arricchenti per tutti gli attori che vi partecipano. La filiera dell'*automotive* e il SPL sono quindi chiamati ad uscire dall'attuale *impasse* di un "gioco delle relazioni" a somma zero: per fare ciò, è indispensabile un'azione sinergica tra filiera e territorio, per riattivare interconnessioni che creino valore diffuso e riproducibile nel tempo; valore, o, meglio, *valori* di identità e di linguaggio, che rendano la filiera solida rispetto a *shocks* esterni e foriera di innovazioni incrementali e radicali, che sappiano creare un fertile laboratorio di competenze e conoscenze all'interno del sistema locale e che rappresentino la barriera *postfordista* a protezione del patrimonio territoriale.

5.5. La dinamica delle conoscenze⁹

5.5.1. La ricognizione sulle competenze

La matrice seguente riporta il posizionamento delle imprese della filiera dell'*automotive*, 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 teorico¹⁰, si è sottolineata l'importanza delle ricognizione sulle competenze che misurano la traduzione del *sapere* (conoscenza) in *saper fare*, 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. 5.16) è ricostruita partendo dalla percezione degli intervistati, in merito al *saper fare* relativo ad una serie di ambiti di attività e valutato su una scala da 1 a 5. La matrice, ricavata dall'apprezzamento congiunto delle due dimensioni, riporta quindi 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 delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*. L'esame del posizionamento delle diverse imprese consente di verificare quanto il SPL è sbilanciato nelle sue componenti, ovvero quante imprese occupano aree di incoerenza.

Un'azione sulle competenze svolta a livello di sistema, può spostare sensibilmente la collocazione delle sue componenti all'interno della matrice. L'analisi del *gap* tra il *saper fare* richiesto dalla competizione e quanto in possesso delle imprese consente ad enti ed istituzioni un repertorio di azioni mirate per il recupero di situazioni di criticità o per il consolidamento di situazioni di equilibrio.

⁹ Testo di A. Lipparini.

¹⁰ Cfr. par. 2.3.5.

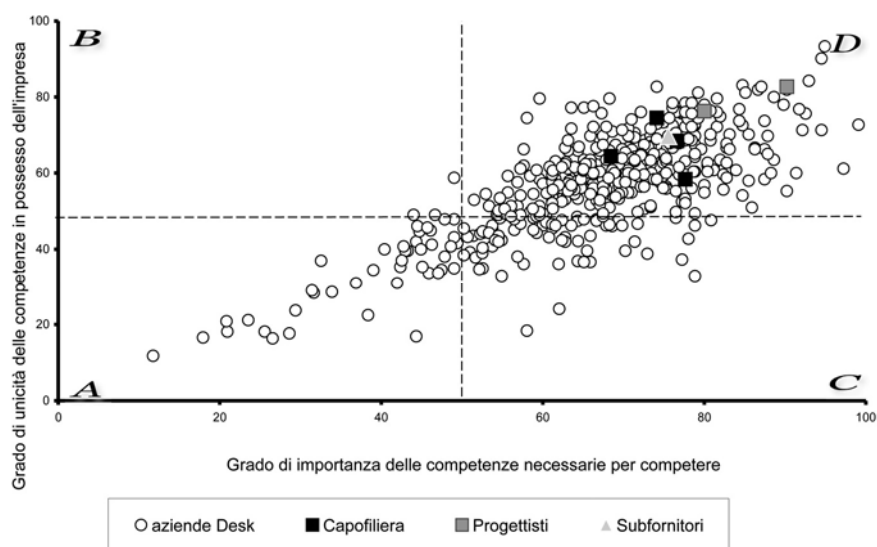


Fig. 5.16 - Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

Le imprese della filiera dell'*automotive* si posizionano nella parte superiore e a destra nella matrice delle competenze: questa concentrazione rispecchia la tendenza a collocarsi nell'area di coerenza definita di *Equilibrio Dinamico*, confermando l'ampiezza del repertorio di competenze che occorre possedere per essere in gioco in tale contesto ed il livello di unicità raggiunto su detto repertorio da parte delle imprese della filiera.

Dall'osservazione del grafico, si evince che tutte le imprese occupano il quadrante D, indicativo di una situazione di *Equilibrio Dinamico*¹¹: in quest'area ricadono i *Capifiliera* (4), i *Progettisti* (2), ed i *Subfornitori* (1). È positivo apprezzare come tutti i componenti della porzione del sistema del valore considerato ricadano in un'area di coerenza ad alto potenziale competitivo: in equilibrio si trovano, quindi, sia l'impresa con meno di 5 anni di età che le 6 imprese attive da oltre 10 anni¹².

La presenza in situazioni di allineamento sul fronte delle competenze è incoraggiante, ma occorre attrezzarsi per un ulteriore salto di qualità: sono infatti note o intuibili le minacce che interessano il contesto e ne riducono il potenziale competitivo. Le imprese che si trovano nel quadrante indicativo di una posizione di *Equilibrio Dinamico* manifestano coerenza tra il *Grado di*

¹¹ Solo 1 impresa non fornisce elementi per il suo collocamento nella matrice. L'analisi è pertanto svolta su 7 organizzazioni.

¹² Si ricorda che, con riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati sono 7 su 8.

Importanza Attribuito alle Competenze Richieste per Competere ed il Grado di Unicità delle Competenze in Possesso dell'Impresa.

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 molto affollata, come si nota facilmente dalla matrice con riferimento alla totalità delle imprese del progetto D.E.S.K.: molte organizzazioni, nel SPL di appartenenza, ritengono di saper fare meglio di altri quanto effettivamente richiesto dalla dinamica competitiva.

La differenziazione tra imprese e 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; gli enti e le iniziative da essi attivate rappresentano proprio uno di questi sensori. 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 la 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 dell'*automotive*, ad esempio, al pari di altri contesti esaminati nel progetto D.E.S.K., 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 possano 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 qui riportata evidenzia il posizionamento delle imprese della filiera dell'*automotive*, 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, come descritto precedentemente.

La matrice riporta il posizionamento delle imprese del SPL 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*. È infatti vero che un territorio “fertile” potenzialmente apporta benefici all'intera comunità, ma solo le imprese “sane” riescono a sfruttarli.

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 dei sistemi locali 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.

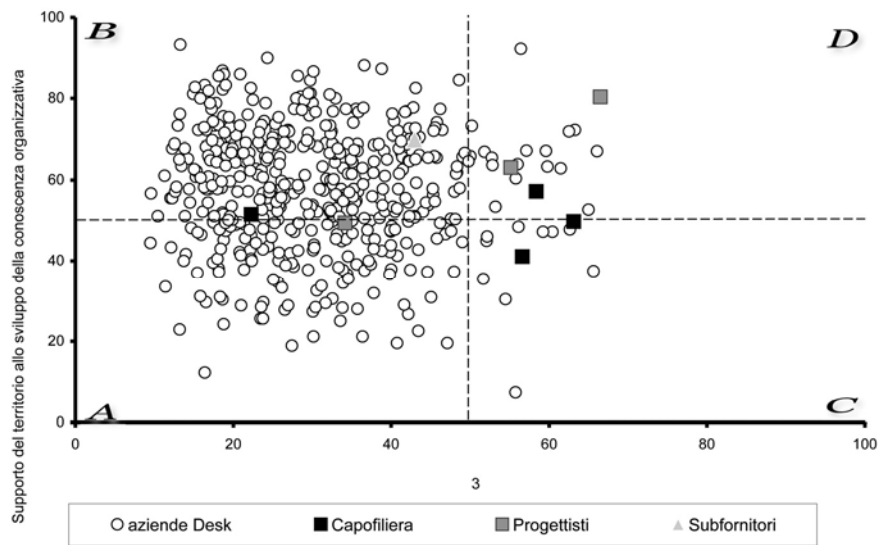


Fig. 5.17 – Il potenziale delle aziende e il supporto del territorio

Le imprese della filiera dell'*automotive* si posizionano prevalentemente nella parte a destra della matrice, diversamente da quanto osservato negli altri sistemi relazionali indagati. In particolare, si evidenzia che:

- 1 impresa occupa il quadrante A, indicativo di una situazione di *Indebolimento Reciproco*;
- 2 imprese occupano il quadrante B, indicativo di una situazione di *Replicazione Passiva*;
- 2 imprese occupano il quadrante C, indicativo di una situazione di *Ambienti Company-Driven (trainati dalle imprese)*;
- 3 imprese occupano il quadrante D, indicativo di una situazione di *Co-Evoluzione*.

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano in una situazione di *Replicazione Passiva* (1), di *Ambienti Company-Driven* (2), e di *Co-Evoluzione* (1);
- i *Progettisti* si posizionano in una situazione di *Indebolimento Reciproco* (1) e di *Co-Evoluzione* (2);
- i *Subfornitori* si collocano nel quadrante della *Replicazione Passiva*;
- non sono presenti *Misti*.

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

- l'impresa con meno di 5 anni si colloca in una situazione di *Ambienti Company-Driven*;
- le imprese con oltre 10 anni di età, si collocano nella *Co-Evoluzione* (3), nella *Replicazione Passiva* (2), nell'*Indebolimento Reciproco* (1) e negli *Ambienti Company-Driven* (1);

La situazione della filiera si presta ad un giudizio migliore, rispetto a quello espresso relativamente ai sistemi locali esaminati: l'impresa referente, la *Ducati Motor Holding*, ha individuato alcuni partner di filiera e, ragionevolmente, la scelta è caduta su attori che, considerando anche la loro esperienza e dimensione, hanno una potenzialità superiore alle piccole imprese di altri contesti relazionali esaminati, per sfruttare le opportunità dell'ambiente di appartenenza.

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

La sola impresa, tra quelle individuate, appartenente ad una situazione di *Indebolimento Reciproco*, si colloca in prossimità della discriminante che separa tale quadrante da quello della situazione di *Replicazione Passiva*. L'ambiente, scarsamente proattivo, non mette in condizione l'impresa – già caratterizzata da una ridotta potenzialità - di attingervi per attivare o riattivare un processo di sviluppo di *sapere*.

Le 2 imprese che ricadono nel quadrante della *Replicazione Passiva* sono inadeguate, rispetto al territorio ed alle potenzialità che esso ha nel promuovere la generazione di conoscenza, anche se una è vicina alla linea che separa tale quadrante da quello della *Co-Evoluzione*. Le risorse umane hanno ancora un ridotto potenziale per generare e sostenere processi di apprendimento di spessore e, comunque, non risultano allineate ad un contesto di appartenenza che potrebbe offrire ben altre occasioni per la crescita. In

sostanza, queste imprese sono al momento poco attrezzate per sfruttare le opportunità.

La replicazione è *passiva* nel senso che si tende ad approfittare di quanto offerto dal contesto di appartenenza, senza procedere ad un lavoro “interno” sulle condizioni alla base dei processi di apprendimento. Come molti dei nostri distretti 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*.

Le 2 imprese appartenenti al quadrante *Ambienti Company-Driven* dovrebbero svolgere un ruolo di traino nei confronti dei loro ambienti e delle altre imprese della filiera; spesso, infatti, 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, che, insieme, formano il contesto di riferimento.

Le tre imprese posizionate nel quadrante indicativo di una *Co-Evoluzione*, operano in un ambiente potenzialmente fertile e le proprie risorse umane – anche grazie alle modalità del loro coinvolgimento ed organizzazione – sono in grado di coglierne appieno le potenzialità. È una situazione positiva, che porta nel medio periodo ad un rafforzamento reciproco.

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 evidenzino 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. È un “campanello di allarme”, cui devono seguire riflessioni più approfondite. 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 portare le istituzioni a riflettere su quali aspetti legati al capitale umano le imprese della filiera dell'*automotive* siano più deboli (ad esempio, nelle modalità relative all'apprendimento o alle modalità di interazione) e, conseguentemente, quali

siano le aree cui dovrebbero essere rivolte azioni e convogliate risorse. Occorre, inoltre, precisare che la valutazione delle potenzialità aziendali e del ruolo del territorio è stata svolta da un solo intervistato per impresa, scontando quindi una componente soggettiva. Valgono tuttavia le considerazioni svolte per la matrice sulle competenze: se l'organizzazione ha una cultura della condivisione delle informazioni, e se è stata portata a riflettere su se stessa e sul contesto cui appartiene, è maggiore la probabilità che le opinioni dell'intervistato rappresentino quelle dell'intera organizzazione.

Anche in questo caso, la matrice va considerata in ottica dinamica: le aree occupate dalle imprese della filiera possono cambiare; un'azione sui processi di apprendimento interni, ad esempio la formazione di gruppi di lavoro per scambiare conoscenze e generarne di nuove, può spostare sensibilmente la collocazione all'interno della matrice. Dall'apprezzamento del posizionamento delle diverse imprese, si ha anche un'idea delle potenzialità della filiera e dei suoi percorsi virtuosi o pericolosi, verificando quanto è sbilanciato nelle sue componenti, ovvero quante sono le imprese posizionate in aree di coerenza o di incoerenza.

La matrice, in tal senso, diviene 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, se dette 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.

Nella parte metodologica, si è visto che il processo di sviluppo di nuova conoscenza è continuo e dinamico, e coinvolge conoscenza *tacita* ed *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).

L'amplificazione del sapere avviene principalmente attraverso l'*esteriorizzazione*: i circoli di qualità sono un esempio di esteriorizzazione della conoscenza dei dipendenti, volta al miglioramento dei prodotti e dei processi produttivi. Una volta esplicitata, la conoscenza viene convertita principalmente attraverso processi di *combinazione* tra sistemi via via più complessi ed articolati. Questa modalità è fondamentale nell'interazione di imprese e territori. La conoscenza generata internamente o esternamente all'impresa, infatti dopo la combinazione dovrebbe, in forma diversa, essere

nuovamente trasferita al singolo. La conoscenza, dopo la combinazione, deve essere “metabolizzata” attraverso l’*interiorizzazione* (ad esempio attraverso l’addestramento), che riporta a livello tacito ed ai singoli individui la conoscenza esplicita. Ad esempio, la conoscenza relativa alle procedure produttive contenute in manuali o documenti, porta i partecipanti ai programmi di addestramento ad arricchire la propria base di conoscenza tacita.

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 esplicita¹³.

Occorre sottolineare che entrambe le componenti – tacita ed esplicita - sono presenti sui diversi livelli¹⁴.

Il grafico seguente riporta l’elaborazione relativa alla filiera dell’*automotive*, rapportata agli altri *SPL* considerati nel progetto D.E.S.K..

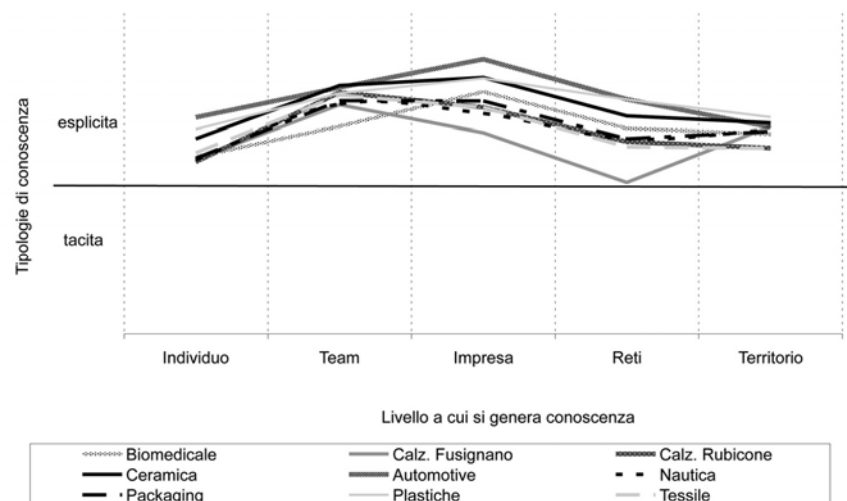


Fig. 5.18 – Livello di esplicitazione della conoscenza

¹³ Le risposte fornite lungo 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.

¹⁴ La costruzione teorica e l’impianto metodologico di questa sezione sono stati messi a punto da F. Pasini.

A livello individuale, esiste un buon grado di esplicitazione della conoscenza, che aumenta a livello di *team*, fino a raggiungere il suo massimo a livello di impresa. Da questo punto in poi, si assiste ad un ridimensionamento della componente esplicita, che tocca il suo minimo a livello di territorio.

L'andamento è abbastanza simile a quanto osservato negli altri sistemi locali; tuttavia, a differenza di tutti gli altri, nell'*automotive* il territorio ha un livello di esplicitazione della conoscenza inferiore rispetto all'individuo. Sempre con riferimento agli altri sistemi locali, nella *filiera* in esame è maggiore il *gap* tra reti e territorio

Considerando quanto visto relativamente alla matrice sul rapporto tra conoscenza e 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. 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 coevoluzione o la 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 impresa. Senza i settori tradizionali prevalentemente organizzati in distretti e sistemi locali di sviluppo, l'economia italiana subirebbe un ulteriore, consistente, ridimensionamento².

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 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.

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

² 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 e Prato 69, scivolando al 76° posto.

I sistemi studiati in questo progetto fanno 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 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 *Capifiliera* 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 filiera dell'*automotive della Ducati*

Il filiera dell'*automotive* presenta alcuni elementi di peculiarità perché, oltre ad avere un campione numericamente ridotto, fa riferimento ad una filiera produttiva ben delineata negli attori e nei ruoli. Questo, tuttavia, non preclude la possibilità di esprimere alcune considerazioni conclusive e di *policies* sui punti di forza e di debolezza del sistema e sulle linee di intervento che è possibile mettere in opera per cercare di migliorare la struttura della filiera e le sue *performance*:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • buona apertura locale • buona apertura internazionale • buona qualità della domanda di associazionismo • buona qualità della domanda di servizi • ancora sufficienti capacità reattive nel sistema locale • elevata autonomia progettuale ed intensità strategica • elevata dotazione di capacità progettuale e tensione all'adozione di modelli ecologici auto-organizzanti • buon bilanciamento nella distribuzione delle competenze e delle conoscenze lungo la filiera, con un leggero ritardo dei <i>Subfornitori</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • rischio di una progressiva chiusura della filiera spostandosi verso monte • basso tasso di internazionalizzazione delle imprese subfornitrici • insufficiente disponibilità di competenze commerciali nei <i>Capifiliera</i> • difficoltà di reperimento della manodopera e di trattenimento delle Risorse Umane

Nello sviluppo di queste considerazioni è utile, a nostro parere, partire dal punto di debolezza maggiormente evidente che pesa sullo sviluppo di questa

filiera, ovvero, il suo essere caratterizzata da una *leadership* forte ma eccessivamente concentrata negli anelli più a valle, probabilmente a causa della scarsa capacità da parte del territorio di dialogare correttamente e operare efficacemente all'interno di reti aperte ed estese. Tale lacuna, in termini di capacità diffuse nel sistema, lascia ai *Capifiliera* il controllo complessivo sui canali comunicazionali e di conoscenza in entrata e li costringe, d'altra parte, ad assumersi la responsabilità della gestione dei flussi in uscita. Le conseguenze di questo "dominio" sono evidenti nelle contraddizioni che caratterizzano il filiera dell'*automotive* lungo tutta la sua estensione:

- la filiera si caratterizza per elevati tassi di apertura e l'adozione di modelli di internazionalizzazione evoluti anche se più orientati a sviluppi singolari che sistemici e di rete. A quanto appena osservato si contrappone una chiusura della sua rete di fornitura e sub-fornitura a livello locale;
- la filiera risulta altamente polarizzata, registrando, da un lato, una larga parte del sistema dotato di buona autonomia progettuale nello sviluppo di fasi ad altissimo valore aggiunto e strategico e, dall'altro, una rete di sub-fornitura locale prevalentemente specializzata nell'offerta di capacità produttiva a basso valore aggiunto.

L'analisi, perciò, mette in evidenza una delle situazioni tipiche che ha contraddistinto lo sviluppo di molti SPL italiani, ovvero l'emersione di una *leadership* forte e concentrata e la conseguente progressiva gerarchizzazione della filiera. Questa configurazione, pur se contestualizzata in un sistema complessivamente ben posizionato, può portare con sé elementi di rischio in termini di sostenibilità del sistema nel lungo periodo, in quanto il dialogo interno ed esterno è patrimonio dei *leaders*; ciò implica che le rimanenti imprese dell'*automotive* non hanno sviluppato quelle conoscenze e competenze necessarie a gestire questo dialogo in modo autonomo ed indipendente e, pertanto, si ritrovano incapaci ad operare all'interno di network di imprese e a gestire flussi di conoscenza codificata.

La "chiusura" della filiera fin qui tratteggiata, che rappresentava un vantaggio competitivo nella "stabile e controllabile" economia *fordista*, nell'attuale panorama contraddistinto da forti e frequenti discontinuità tecnologiche e da un mutevole quanto ampio insieme di gusti e preferenze, si traduce nell'impossibilità, *in primis*, di sfruttare economie di apprendimento, ma anche e soprattutto nell'impossibilità di partecipare ai circuiti virtuosi di condivisione e ricreazione della conoscenza. La struttura di rete così

configurata determina, in altre parole, minori possibilità di attivare progetti di co-sviluppo extra-territoriale e di percorrere sentieri di ricerca e innovazione creativi che arricchiscono il sistema, non solo grazie ad un intervento dall'alto, ma anche grazie ad una superiore partecipazione della filiera complessivamente intesa.

Che fare? Quali sono, in altre parole, le azioni che devono essere intraprese per aprire il sistema alla concorrenza? Un ruolo essenziale può essere svolto dai meta-organizzatori e dagli organi di governo locale. La loro azione può infatti indirizzarsi lungo due direttrici:

- allargamento della base di *leadership* e di divisione del lavoro non solo tecnica ma anche e soprattutto cognitiva;
- creazione di un sistema di monitoraggio delle dinamiche di performance del sistema.

6.3.1. Allargamento della base di leadership e di divisione del lavoro tecnica e cognitiva

In questi processi emerge considerevolmente il ruolo delle associazioni intermedie e degli organi di governo locale, per favorire nuove forme di divisione del lavoro fra le imprese attraverso:

- lo sviluppo di un sistema di relazioni aperte fra i differenti attori della filiera;
- l'allargamento del numero di imprese capace di esporsi direttamente sui mercati nazionali e internazionali;
- lo stimolo a sviluppare un ampio sistema di relazioni interne ed esterne al sistema locale che permettano una crescita manageriale e cognitiva dell'intera filiera.

L'obiettivo è, dunque, quello di aiutare la transizione da forme di apprendimento di tipo istruttivo, a forme di apprendimento di tipo adattivo-selettivo, in cui vi è una superiore divisione del lavoro, non solo e non tanto a livello tecnico-funzionale (e basata su processi di *learning by doing*), ma anche (e soprattutto) a livello cognitivo, in quanto basata su processi di *learning by interacting*. Il superamento dell'attuale fase richiede una maggiore condivisione delle conoscenze formalizzate all'interno della filiera

al fine di attivare spirali virtuose di trasferimento e ricombinazione dei saperi e potenziare le connessioni tra il contesto locale e quello globale³.

Il mantenimento delle attuali *Prestazioni* e il rafforzamento del filiera dell'*automotive* può essere potenziato attraverso un processo di allargamento delle basi di *leadership* industriale lungo la filiera e di strutturazione di nuovi meta-organizzatori integratori. In questo senso, gli interlocutori istituzionali della filiera potrebbero favorire azioni mirate a trasferire conoscenze e competenze specifiche ai *Subfornitori* locali e, almeno in parte, ai *Progettisti*; l'intervento sui primi dovrebbe essere orientato a trasferire *skills* progettuali e produttive su specifiche componenti e tecnologie. L'intervento sui *Progettisti*, invece, dovrebbe essere diretto a trasferire ed aumentare le competenze specifiche sui materiali e sul design: i *Progettisti* sono, in altre parole, chiamati a riconfigurarsi come canali comunicazionali e a divenire dei luoghi di incontro tra tecnologia e manifattura o dei centri assistenza alla progettazione a cui *Subfornitori* e *Misti*, da una parte, e *Capifiliera*, dall'altra, possono fare riferimento nello sviluppo dei propri progetti (Beccattini G. 1989; Pilotti L. 1996).

Le aziende, dal canto loro, trarrebbero grandi benefici dal perseguimento di obiettivi di questo genere in termini di innalzamento delle competenze sia delle risorse umane coinvolte, sia del patrimonio aziendale condiviso grazie ai processi virtuosi di condivisione ed esplicitazione prima descritti, riducendo in tal modo i rischi connessi a fenomeni di alto *turnover* del personale.

6.3.2. Creazione di un sistema di monitoraggio delle dinamiche di performance e di relazione

La disponibilità di informazioni, riguardo la struttura e i modelli competitivi adottati dalle imprese della filiera, offre molteplici possibilità di confronto costruttivo (con altre filiere dello stesso settore, con altri sistemi locali, con altre imprese, ecc.), fornendo alla singola impresa una prima valutazione della propria posizione competitiva, ai *leaders* una fotografia della forza competitiva dei propri partner operanti sul territorio e ai meta-organizzatori un importante mezzo per l'analisi strategica.

Il perseguimento di questi obiettivi richiede investimenti a forte contenuto immateriale, al fine di espandere la divisione cognitiva del lavoro e permettere maggiori opportunità di accesso ai mercati e ai circuiti cognitivi globali.

Potrebbe essere strategico, in una configurazione come quella descritta, sostenere gli investimenti e le *policies* che tendono alla redistribuzione delle

³ Si tratta, in effetti, della strada intrapresa da *Ducati* e altri attori della filiera (cfr. par. 4.1).

conoscenze e delle competenze all'interno del sistema e sostengono/alimentano le dinamiche di apprendimento dell'intera filiera. Lo sviluppo questi meccanismi endogeni di innovazione e interazione creativa fra le imprese si può ottenere attraverso:

- la promozione e il rafforzamento delle forme di apprendimento localizzato per interazione e per dipendenza al fine di favorire processi di autoselezione di filiera;
- l'accrescimento della capacità di interazione/comunicazione con i mercati, sia per la filiera nel suo complesso, sia per le singole aziende;
- il riposizionamento degli attori del sistema lungo la filiera in modo da sviluppare i processi di trasferimento e ricombinazione creativa e generativa della conoscenza attraverso un *matching* tra saperi locali e globali che permetta un aumento delle risorse *embedded* del SPL (Rullani E. 1997);
- l'allargamento delle connessioni tra filiera e strutture della ricerca anche attraverso la promozione di incubatori che raccolgano i *Subfornitori* e i *Misti*;
- la creazione di premi per la qualità e/o l'innovazione che, oltre a favorire la creazione di una identità di filiera, incentivino la diffusione di una mentalità rivolta al miglioramento continuo, all'organizzazione della azienda per processi e alla misurazione quantitativa e qualitativa dei costi e delle *Prestazioni*;
- l'utilizzo di un *database* quali-quantitativo, basato su architetture di *benchmarking*, che permetta l'istituzione di un repertorio di filiera che faciliti la raccolta, la diffusione e la promozione delle prassi migliori presenti all'interno del sistema, favorisca l'osservazione delle dinamiche in atto e, infine, rappresenti un utile strumento di sostegno nella definizione di politiche di cambiamento.

ALLEGATO¹

1. Strutture e ruoli nei sistemi locali

1.1. Gli orchestratori

Il progetto D.E.S.K. ha fatto emergere alcune esigenze trasversali ai diversi SPL. Le raccomandazioni precedentemente avanzate riflettono la necessità di azioni concrete da parte di imprenditori ed istituzioni ma con un approccio diverso rispetto al passato. Quando un progetto è complesso, raramente un singolo attore ha la possibilità di compierlo in modo efficiente ed efficace. Se poi esiste anche la necessità di realizzarlo in tempi ragionevolmente brevi, è del tutto evidente che si deve agire a livello di sistema.

Oltre al nodo delle risorse e degli incentivi per lo sviluppo, occorre dedicare attenzione come mai prima d'ora alle strutture ed ai ruoli per il coordinamento delle azioni dei singoli attori. I sistemi locali necessitano di chiarezza, regole condivise e concertate, informazioni e monitoraggi costanti sull'avanzamento dei progetti. Di conseguenza, la generazione e la valorizzazione della conoscenza di tipo trasversale è un punto di attenzione non più differibile.

Non si può affermare che non siano già state attuate iniziative per offrire supporto e coordinare gli sforzi dei singoli attori. Tuttavia, queste iniziative raramente hanno avuto successo; è il caso dei centri servizi che, solo in alcuni casi si sono tradotti in esperienze positive, mentre in altri, ed è la maggioranza, non sono stati all'altezza delle aspettative, creando scetticismo

¹ Testo di A. Lipparini

sull'efficacia delle loro azioni. D'altra parte, occorre anche considerare che lo scenario di questi ultimi quindici anni è profondamente cambiato.

Oggi parte della conoscenza di tipo strategico è esogena all'impresa, alle reti di cui fa parte e, in alcuni casi, al sistema locale di appartenenza. Fino agli anni '90, i centri servizi, le agenzie di sviluppo del territorio ed i *Business innovation center* aiutavano le imprese a livello di qualità di prodotto e di processo, logistica e sistemi informativi. Quali competenze, strutture e ruoli dovranno sviluppare questi centri per svolgere, coerentemente con le mutate condizioni competitive, il loro ruolo di *networker* e di catalizzatori di conoscenza? Sono in grado, ad esempio, di supportare le nuove modalità di interfacciamento e complementarietà tra filiere diverse? Nelle esperienze migliori si osservano già pratiche deliberate di generazione di conoscenza non solo grazie alla specializzazione mono-filiera, ma anche mediante integrazione di più filiere.

I sistemi locali e le filiere non hanno più bisogno di semplici allocatori di risorse, ma di gestori di contesti in grado di proteggere l'architettura di conoscenze e di competenze del sistema. Alcune ricerche compiute su esempi significativi di progettazione di assetti relazionali inter-impresa hanno posto in evidenza il ruolo strategico svolto da alcuni "orchestratori" nell'aggregare, integrare e coordinare partner con conoscenze ed ambiti operativi diversi (Lipparini, 1998). In riferimento ai sistemi locali e in un'ottica multi-filiera di valorizzazione della conoscenza, potrebbe risultare utile individuare tali orchestratori: in particolare, i *Centri di Integrazione Strategica* (CIS) ed i *Centri di Coordinamento Operativo* (CCO). Integrazione e coordinamento sono infatti gli aspetti critici per azioni concertate in ambito locale interessanti un gran numero di soggetti.

Le attività del CIS interessano più livelli: organizzativo-relazionale e tecnologico. Tra i primi si annoverano: la mappatura, per i diversi sistemi locali, dei diversi attori e delle rispettive conoscenze e competenze; la definizione dei progetti di rivalutazione territoriale di concerto con i massimi enti istituzionali; la definizione delle strutture più idonee per il governo delle relazioni, in considerazione delle caratteristiche dei settori e degli attori coinvolti; la definizione delle modalità di svolgimento delle attività e dell'integrazione dei contributi dei diversi partner; la risoluzione dei problemi emergenti di interesse comune; il contatto diretto con le istituzioni di ordine superiore e con gli enti internazionali. A livello tecnologico, il CIS: rappresenta l'interlocutore per la filiera o il sistema locale nei progetti di interazione con altri contesti; verifica l'allocazione di risorse per l'innovazione in funzione delle effettive esigenze; si fa portatore di richieste

per i profili professionali e le altre risorse necessarie; progetta l'architettura informativa e comunicazionale volta a connettere i diversi attori del sistema.

Il CCO, invece, svolge la funzione di interfaccia tra il CIS e le imprese di un determinato sistema locale. Segnala al CIS i partner da coinvolgere su specifici progetti e concorre a verificare il rispetto delle regole di inclusione. Si preoccupa del funzionamento efficiente delle relazioni tra gli attori per il buon esito dei progetti a livello di filiera e di sistema ed esercita una funzione di controllo in merito al corretto utilizzo delle risorse e delle professionalità dei partecipanti ai progetti. Svolge inoltre attività di coordinamento delle iniziative che coinvolgono più filiere o distretti, di concerto con il CIS.

Il ruolo di CIS dovrebbe essere attribuito ad un ente presente sul territorio. Il ruolo di CCO dovrebbe essere ricoperto da un centro servizi o da un altro ente che ben conosce le imprese ed i problemi che le caratterizzano. I CIS ed i CCO dei diversi sistemi locali dovrebbero poi prevedere modalità di interazione e coordinamento per scambiarsi informazioni ed attivare iniziative di sviluppo comuni. L'importanza di ruoli con compiti di integrazione e di coordinamento è colta a livello istituzionale ed imprenditoriale da una serie di proposte (ad esempio, l'*Organo di Distretto*) ed iniziative (ad esempio, i *Comitati di Distretto*) che intendono sottolinearne la criticità.

1.2. L'Organo di Distretto

Una proposta per rifondare i distretti recepisce l'idea appena presentata dei ruoli specifici di coordinamento². Questa ha, tra gli obiettivi di fondo: lo snellimento drastico degli adempimenti burocratici delle imprese che operano nei distretti, delegandoli tutti a un organismo unico; il rafforzamento della ricerca applicata nei distretti, collegandola alle università e agli enti pubblici di ricerca ed evitando ulteriori appesantimenti burocratici. Per realizzare questi obiettivi occorre la riforma delle norme – ormai datate – che riguardano i distretti. Si prevede l'istituzione di un Organo di Distretto con compiti di coordinamento, che includano cinque mansioni fondamentali:

- esecuzione, per conto delle organizzazioni di tutti gli adempimenti amministrativi necessari per l'avvio e l'attività d'impresa, fornendo servizi d'informazione e di consulenza legale, amministrativa, tecnica, finanziaria e fiscale;
- offerta di servizi di consulenza e di promozione delle innovazioni provenienti dal sistema della ricerca pubblica;

² La proposta qui descritta è dell'economista Paolo Sylos Labini e ha preso l'avvio nel 1998.

- promozione di rapporti con l'Unione Europea;
- collaborazione a progetti innovativi di speciale rilevanza;
- collaborazione con gli organi di governo centrale e regionale per favorire gli sbocchi dei prodotti locali sui mercati interni ed esteri.

L'organo distrettuale è il soggetto cui spetta la promozione dei rapporti diretti fra le imprese del distretto e fra le imprese e gli enti che si occupano di ricerca e di formazione. Inoltre, promuove, in ciascun distretto, la creazione di scuole e istituti professionali e (d'intesa con le università) corsi di laurea e masters *post-lauream*. Tale organo è autorizzato a prendere accordi con le banche e con le imprese sia per il credito normale che per quello agevolato, e collabora con le imprese per la gestione degli incentivi fiscali e creditizi e per l'impiego di fondi destinati alle innovazioni.

Esso promuove la riorganizzazione e lo sviluppo della ricerca applicata, tenendo conto della vocazione dominante in ciascun distretto, attraverso un centro di ricerca incaricato della gestione dei laboratori e dei rapporti fra il centro servizi e gli altri organi distrettuali, inclusi enti di ricerca (ad es. ENEA e CNR), le università e gli organi europei. D'intesa con le regioni ed i ministeri competenti, l'organo distrettuale può prendere le misure idonee a facilitare la costruzione o l'ampliamento delle infrastrutture utili per i distretti.

1.3. I Comitati di Distretto

Un altro strumento di integrazione e coordinamento è rappresentato dai *Comitati di Distretto*. Vengono istituiti nell'ambito di ogni distretto o di aggregazioni di distretti omogenei con decreto del Presidente della Giunta Regionale. I Comitati sono composti da rappresentanti delle associazioni imprenditoriali e delle organizzazioni sindacali dell'area, rappresentanti degli enti locali di maggior dimensione ed eventuali altre istituzioni pubbliche operanti nel campo della politica industriale a livello locale. La Giunta Regionale promuove, dove le caratteristiche dimensionali e l'affinità delle problematiche industriali lo rendano opportuno, l'aggregazione fra distretti contigui, istituendo un unico Comitato.

La funzione del Comitato è costituire una sede di confronto fra le parti interessate sui temi di politica industriale locale. In particolare, il Comitato:

promuove il miglior utilizzo, a livello locale, degli strumenti di politica industriale presenti nella legislazione regionale, nazionale e comunitaria attraverso la predisposizione di programmi di sviluppo³;

- evidenzia l'opportunità di nuovi strumenti di intervento;
- esprime proposte e pareri alla Giunta in materia di politica industriale di interesse locale;
- esprime un parere sui progetti di cui si richiede il finanziamento.

In caso di progetti complessi, il Presidente della Giunta è autorizzato a stipulare contratti di programma aventi ad oggetto progetti innovativi di politica industriale concernenti più imprese con: consorzi, società consortili, anche a capitale misto; piccole e medie imprese fra loro associate; enti e società a prevalente partecipazione pubblica aventi finalità statutarie riferibili allo sviluppo dei sistemi locali di imprese.⁴ I progetti possono riferirsi ad un solo distretto o a più distretti contigui con problematiche analoghe ed hanno come finalità: lo sviluppo e la riorganizzazione delle strutture imprenditoriali esistenti e la loro internazionalizzazione; la sperimentazione e l'introduzione di nuovi sistemi e servizi che migliorino il livello di qualità dei processi produttivi; la diversificazione e la conversione di strutture operanti in settori maturi e/o il sostegno di aree in declino industriale.

1.4. I catalizzatori di conoscenza

La presenza di strutture di integrazione e coordinamento a livello istituzionali è necessaria ma non sufficiente. Occorre agevolare lo sviluppo di *catalizzatori di conoscenza* in ambito territoriale. Potenzialmente esistono, ma risulta evidente come in molti casi abbiano agito o ancora agiscano in maniera non concertata, in una situazione aggravata dalla scarsa qualità o intensità dei flussi di informazione e da una cultura imprenditoriale che in molti casi necessita di una scossa vigorosa.

Il catalizzatore ha in sé i connotati del *project leader*: le sue capacità di *networking*, aggregando attori in sede di progettazione e successiva implementazione di iniziative a favore di imprese e territori, contribuiscono a rafforzare il tessuto relazionale del sistema locale, proiettandolo anche ad una

³ Si tratta di documenti sintetici di orientamento ed indirizzo che individuano gli obiettivi e le strategie di sviluppo del distretto; devono essere presentati alla Giunta Regionale entro 90 giorni dalla data di costituzione del Comitato di Distretto.

⁴ Aventi sede ed operanti nelle aree classificate come DI ai sensi dell'articolo 36, della Legge n. 317/1991.

scala internazionale grazie ad alleanze con partner di altri Paesi, su progetti di sviluppo. Per svolgere adeguatamente il suo ruolo occorre che il catalizzatore abitui le imprese a riconoscere e sistematizzare i propri progressi, creando le condizioni per diffondere la conoscenza tacita accumulata a livello di singola organizzazione. Nelle esperienze migliori, il catalizzatore contribuisce a creare un ambiente favorevole alla generazione di conoscenza attraverso meccanismi prevalentemente relazionali. In questo modo, promuove nuove combinazioni di conoscenze, coinvolgendo comunità sempre più ampie di interazione: imprese, filiere, reti, sistemi locali.

Vi sono numerosi esempi di orchestratori, potenziali ed effettivi, tra loro molto diversi. Tra questi, in considerazione della loro rilevanza, citiamo i centri servizi.

1.5. I centri servizi, di sviluppo e trasferimento tecnologico

Il dibattito sulla reale utilità dei *centri servizi*, strutture nate per garantire sostegno alle piccole e medie imprese di un determinato territorio, è aperto. A fianco di esperienze positive si ritrovano numerosi casi di scarsa efficienza ed efficacia. Occorre considerare che una delle sfide che queste strutture affrontano è di natura culturale: le imprese di piccola e media dimensione, spesso a conduzione familiare, si aprono con difficoltà alle novità promosse da soggetti esterni, siano esse innovazioni di processo, di prodotto o di orientamento al mercato.

Il poter avere soggetti pubblici (Comuni, Province, Regioni e Università), e privati (associazioni locali di imprese, singole imprese e loro consorzi) tra i sottoscrittori di capitale rappresenta di per sé la legittimazione di una piattaforma di lavoro che integra e coordina protagonisti diversi a diversi livelli. Tra i servizi e le attività svolte con maggior frequenza, rientrano: la formazione tecnico-professionale; la diffusione dell'informazione e delle innovazioni di rilevanza settoriale; l'attività di ricerca, sia applicata che rivolta al mercato; l'assistenza tecnica, sia propriamente mirata alla produzione che alla gestione finanziaria delle imprese; l'assistenza nell'ottenimento della certificazione di prodotti e di processi⁵. La mancata o parziale integrazione tra i centri stessi e le scuole professionali, le università, i

⁵ Si veda la ricerca dell'IPI (Istituto per la Promozione Industriale – www.ipi.it) svolta nel 2001 sui Centri Servizi Specialistici (CSS). I diversi comparti produttivi possono contare su più centri. Nel tessile-abbigliamento, ad esempio, troviamo, tra gli altri, il Centro Tessile Cotoniero di Busto Arsizio, il Centro Servizi Calza di Castel Goffredo; il Centro Tecnologia & Design di Montebelluna, il Tecnotessile di Prato, il Tessile di Como, Texilia di Biella e Treviso Tecnologia.

centri di ricerca presenti nel territorio ha spesso penalizzato – e penalizza - il centro, nel suo ruolo di partner delle imprese di un determinato sistema locale.

La ricerca D.E.S.K. ha posto in evidenza l'utilità di un interlocutore come il centro servizi nei processi di riallineamento delle potenzialità del territorio, con le competenze delle imprese che vi appartengono, sostenendole nel loro percorso verso situazioni a maggiore coerenza. Per ricoprire il ruolo di catalizzatori di risorse e di iniziative su progetti di sviluppo significativi, i centri devono aver ben presente che le attività offerte devono evolvere costantemente e coerentemente con i bisogni delle imprese e devono essere personalizzate in base agli elementi distintivi del sistema locale riferimento. Inoltre, occorre valorizzare ulteriormente la commistione tra pubblico e privato per saldare con maggior vigore i diversi attori all'interno del distretto.

Un punto critico è lo sviluppo di maggiori capacità relazionali, anche per interagire a livello internazionale e trovare ambiti di collaborazione con le istituzioni comunitarie nonché enti e strutture di altri Paesi. Ancora, poiché un centro servizi isolato è scarsamente efficace laddove le problematiche taglino trasversalmente i diversi settori, per un'allocazione più efficace di risorse e professionalità occorre sviluppare una maggiore capacità di analisi dei bisogni comuni e dei processi trasversali di creazione e diffusione di conoscenza.

Un esempio di rilevanza delle iniziative trasversali si coglie relativamente ai cosiddetti metadistretti. Individuati nel 2001 dalla Regione Lombardia, sono aree tematiche di intervento di tipo orizzontale, non limitate territorialmente – da qui la forte differenza con i distretti industriali tradizionali - e spinte verso una forte integrazione intersettoriale. I metadistretti individuati (biotecnologie alimentari, biotecnologie non alimentari, design, dei materiali, moda, *Innovation & Communication Technology*), si sviluppano su più comuni di diverse province, con numeri significativi relativamente ad occupati e centri di ricerca in essi presenti⁶.

sempre in chiave di connessione tra filiere e sistemi, nell'ambito dei programmi di sviluppo, il Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie promuove, tra gli altri, progetti di digitalizzazione per i distretti del tessile-abbigliamento nel Mezzogiorno. Tra gli obiettivi:

- facilitare l'accesso delle imprese del settore ai sistemi di integrazione digitale;
- valorizzare i centri di servizi esistenti attraverso i quali fornire supporto alle imprese;

⁶ Il metadistretto dei materiali interessa, solo per citare un esempio, 103 comuni di 10 province lombarde, 29 centri di ricerca e circa 33 mila addetti.

- creare una rete tra distretti volta a supportare la diffusione delle migliori prassi a livello gestionale e tecnologico, trasversali ai diversi distretti del tessile presenti nell'Italia meridionale.

I centri servizi devono integrarsi maggiormente con il sistema accademico, i diversi centri di ricerca ed i centri di formazione professionale. L'Emilia-Romagna offre condizioni di contesto in grado di far nascere ed attecchire diverse iniziative a livello di servizi innovativi. Con il 5,9% dell'intero investimento in ricerca a livello nazionale ed il 10,2% del totale nazionale di docenti e ricercatori universitari, la regione realizza il 15% dell'intera produzione scientifica nazionale. Nei distretti già operano circa 40 centri per il trasferimento tecnologico nei diversi settori (ceramica, tessile, calzature, meccanica, automazione, biomedicale), nonché laboratori che lavorano per le grandi imprese internazionali delle telecomunicazioni e della microelettronica (tra queste: *Nokia, Ericsson e StMicroelectronics*)⁷.

Anche se l'intensità e la qualità degli sforzi ha ampi margini di miglioramento, alcuni segnali positivi esistono. In particolare, la crescita dei servizi innovativi era l'obiettivo dell'asse 6 del secondo *Programma triennale per le attività produttive 2003-2005*. Qui si pongono le reti di impresa, la conoscenza e l'internazionalizzazione tra i punti di forza per sostenere la crescita di un nuovo sistema produttivo. La *Legge Regionale 11/2004*, che istituisce la rete delle pubbliche amministrazioni, prevede che la Regione coordini lo sviluppo integrato dei servizi anche attraverso un "centro di alta competenza". Questo dovrebbe rappresentare un "punto di progettazione e promozione dei servizi innovativi della pubblica amministrazione verso i cittadini e le imprese, in particolare dei servizi per le reti di imprese dei distretti industriali, e quelli per le reti civiche nella regione".

Risulta utile svolgere un'attività di *benchmarking* su progetti avviati in altri contesti regionali. Il confronto con esperienze avviate ed in corso di implementazione può risultare, oltre che di esempio, anche un fattore critico per accorciare i tempi di messa in opera di iniziative con carattere di urgenza.

Con il *Progetto RITTS (Regional Innovation and Technology Transfer Strategies)*, all'interno del programma comunitario *Innovation*, si intende

⁷ Tra i centri di servizi e trasferimento tecnologico, compaiono: ERVET; ASTER (Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico dell'Emilia-Romagna); CITER (Centro di Informazione Tessile dell'Emilia Romagna); CENTRO CERAMICO (Centro di Ricerca e Sperimentazione per l'Industria Ceramica); CERCAL (Centro di Ricerca e Scuola Internazionale Calzaturiera); CONSOBIOMED (Consorzio per i Servizi nel Settore Biomedicale); ICIE (Istituto Cooperativo per l'Innovazione); LAT (Laboratorio Analisi Tessili); LART (Laboratorio Analisi e Ricerca Tessile); CENTRO STUDI E RICERCHE FRANCO LOMBARDINI; CSR (Consorzio Studi e Ricerche del Gruppo Scm).

coinvolgere i principali attori regionali affinché possano, in modo coordinato: analizzare i bisogni delle imprese in termini di sostegno all'innovazione; identificare le maggiori tendenze economiche all'interno della regione; riorganizzare al meglio l'offerta di servizi, migliorando le attività di chi effettivamente trasferisce tecnologia alle imprese. In tal modo, si progetta una rete al cui interno l'Unione Europea, gli stati membri e le singole regioni possano ottimizzare i processi decisionali riguardanti gli investimenti in ricerca e sviluppo, innovazione e trasferimento tecnologico.

In quest'ambito si cita a titolo di esempio il progetto, co-finanziato dalla Regione Lombardia, "*Ottimizzazione del trasferimento dell'innovazione tra centri servizi distrettuali ed infrastrutture regionali*"⁸. Il progetto mira a: ottimizzare il sistema delle infrastrutture per il trasferimento dell'innovazione tecnologica nei sistemi produttivi locali; promuovere la formazione di *esperti dell'innovazione* all'interno delle agenzie locali; creare una organizzazione stabile di relazioni fra amministratori locali, centri di ricerca, agenzie di servizi ed imprese particolarmente innovative. L'azione concreta prevede anche: la sperimentazione di "nodi di innovazione" per sistemi produttivi locali specializzati come strutture stabili di promozione di progetti di innovazione strategica; la riqualificazione del personale esistente per formare nuovi animatori dell'innovazione; la promozione di progetti pilota dimostrativi per valorizzare le innovazioni prodotte all'interno dei distretti. Il progetto prevede ruoli e responsabilità: gli amministratori locali devono agire da facilitatori e catalizzatori, creando le condizioni favorevoli all'innovazione; i centri di ricerca avanzata, le università ed i poli tecnologici regionali devono aiutare i distretti ad esplorare e sperimentare innovazioni in ambiti nuovi per quel distretto; i *centri di competenza locale* devono assicurare la replicabilità e la più ampia diffusione delle sperimentazioni.

⁸ Il progetto è frutto dell'iniziativa della Provincia di Mantova, in collaborazione con le Province di Bergamo, Brescia e Cremona, il Politecnico di Milano, l'Enea di Bologna ed i centri servizi alle imprese dell'area della Lombardia orientale.

Bibliografia

- Acs Z.J. e Audretsch D.B. (1990), *Innovation and Small Firms*, MIT Press, Cambridge.
- Albertini S. e Pilotti L. (1996), *Reti di Reti - Apprendimento, comunicazione e cooperazione nel nordest*, Cedam, Padova.
- Amit R. e Schoemaker P.J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", in *Strategic Management Journal*, 14.
- Boari C. e Lipparini, A. (1999), "Networks Within Industrial Districts: Organising Knowledge Creation and Transfer by Means of Moderate Hierarchies", in *Journal of Management and Governance*, 3, vol. 4.
- Cagliano R. e Spina G. (2000), *Pratiche gestionali e successo competitivo nella piccola impresa e nell'artigianato*, Franco Angeli, Milano.
- Cagliano R., Capello R. e Spairani A. (2001), *Il benchmarking dei sistemi territoriali.*, Franco Angeli, Milano.
- Camagni R. (a cura di), 1991, *Innovation Networks. Spatial Perspectives*, Belhaven Press, London.
- Cappelli P. e Neumark D. (2001), "Do high performance work practices improve establishment-level outcomes?", in *Industrial and Labour Relations Review*, 54, vol. 4.
- Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Malden.
- Ceccarelli P. e Roberts K. (2002), *I nuovi principi PIMS – La gestione dell'impatto sul profitto*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Centazzo R. (2002), *Il benchmarking nelle PMI*, Franco Angeli, Milano.
- Clark K.B. e Fujimoto T. (1991), *Product development performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cohen M.D. (1991), "Individual Learning and Organizational Routine. Emerging Connections", in *Organization Science*, 2, vol.1.
- Cohen W.M. e Levinthal D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation", in *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Costa G. (1997), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino.
- Di Bernardo B. e Rullani E. (1990), *Il Management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Drucker P.F. (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford.

- Gottardi G. (1996), "Strategie tecnologiche, innovazione senza R&D, e generazione di conoscenza nei distretti e nei sistemi locali", in *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche Marco Fanno*, Università di Padova, Padova.
- Grandinetti R. e Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, Roma.
- Grant R.M. (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", in *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue).
- von Hippel E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Johanson J. e Mattsson L.G. (1988), "Internationalisation in industrial systems. A network approach", in Hood N. e Vahlne J.E. (a cura di), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.
- Kogut B. e Zander U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", in *Organization Science*, 3, vol. 3.
- Levitt B. e March J.G. (1988), "Organizational Learning", in *Annual Review of Sociology*, 14.
- Lipparini A. e Lorenzoni, G. (a cura di), 2000, *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, Bologna.
- Lipparini A. e Grant R.B. (2000), "Le competenze per lo sviluppo imprenditoriale", in Lipparini A. e Lorenzoni, G. (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, Bologna.
- Lomi A. e Lorenzoni G. (1992), "Impresa guida e organizzazioni a rete", in Lorenzoni G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano.
- Lorenzoni G. (a cura di), 1992, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Lorenzoni G. e Lipparini A. (1999), "The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study", in *Strategic Management Journal*, 20, vol. 4.
- Marshall A. (1920), *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- Maskell P. (2001), "Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster", in *Industrial and Corporate Change*, 10, vol. 4.
- Nonaka I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", in *Organization Science*, 5, vol.1.
- Nonaka I. e Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, new York.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston.

- Pilotti L. (1998), "I distretti innovativi del nordest: leadership e apprendimento localizzato", in *Sviluppo & Organizzazione*, 164.
- Pilotti L. (a cura di), 2000, *La Grande danza che Crea nel Marketing Connettivo: networks, canali, users & identità nel postfordismo*, Cedam, Padova.
- Pilotti L. (2002), "L'impresa dei saperi: Verso ecologie del valore. Apprendimento, rischio e conoscenza per la creatività nelle organizzazioni post-fordiste", in Camagni R., Fiorentini R. e Mistri M. (a cura di), *Scritti in Memoria di Eugenio Benedetti*, Cedam, Padova.
- Pilotti L., Ganzaroli A. e Fiscato G. (2003), *Benchmarking: Un Radar per Esplorare i Sentieri verso l'Innovazione e l'Eccellenza*, Relazione per CNA-Unioncamere Emilia Romagna, Bologna (ora in *EconErre*, Febbraio).
- Pilotti L. e Fiscato G. (2004), "Benchmarking: reti di impresa e sistemi produttivi integrati", in *Working Papers* , Università degli Studi di Milano, Milano.
- Pilotti L., Ganzaroli A. e Fiscato G. (2005), *Le piccole e medie imprese di fronte alla sfida dell'eccellenza: un'analisi di benchmarking statica e dinamica per l'individuazione di politiche di sostegno*, Rapporto di Sistema ECIPAR-CNA, Bologna.
- Piore M.J. e Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
- Porter M.E. (1998), *On competition*, Harvard Business Review Book, Boston.
- Powell W.W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", in Staw B. e Cummings L.L. (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, 12.
- Powell W.W., Koput K.W., e Smith-Doerr L. (1996), "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning" in *Biotechnology, Administrative Science Quarterly*, 41.
- Prahalad C.K. e Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, 68.
- Rullani E. (1992), "Divisione del lavoro e reti d'impresa: il governo della complessità", in Belussi F., *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, Franco Angeli, Milano.
- Rullani E. (1998), *Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, in Rullani E. e Romano L. (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas Libri, Milano.
- Rullani E. (2004), *Economia della Conoscenza – Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.

- Saxenian A.L. (1994), "Regional Advantage. Culture and Competition" in *Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge.
- Schonberger R.J. (1986), *World Class Manufacturing. Le nuove regole per una produzione di classe mondiale*, Franco Angeli, Milano.
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism & Democracy*, Harper & Row, New York.
- Scott A.J. (1998), "The Geographic Foundations of Industrial Performance", in Chandler A.D. Jr, Sölvell Ö. e Hagström P. (a cura di) *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford University Press, Oxford.
- Sengenberger W. e Pyke F. (1990), *Small Firm Industrial and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues*, International Institute for Labour Studies, Geneve.
- Starbuck, W.H. (1983), "Organizations as Action Generators", in *American Sociological Review*, 48.
- Teece D.J., Pisano G. e Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management" in *Strategic Management Journal*, 18, vol. 7.
- Tonchia S., Tramontano A. e Turchini F. (2003), *Gestione per processi e knowledge management. Reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Tsoukas H. (1996), "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach" in *Strategic Management Journal*, vol. 17.
- Voss C. (1995), "Alternative paradigms for manufacturing strategy", in *International Journal of Operations & Production Management*, 4, vol. 15.
- Voss C. e Blackmon K. (1996), "The impact of national and parent company origin on world-class manufacturing. Findings from Britain and Germany", in *International Journal of Operations & Production Management*, 11, col. 16.
- Voss C. (2002), "Developing and testing Benchmarking and Self-assessment Frameworks in Manufacturing", in *Benchmarking. An international Journal*, 4, vol. 9.