

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.

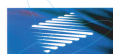
D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere. Il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto nel sistema locale del calzaturiero di Fusignano (area di Ravenna).

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



CNA Provinciale di Ravenna

ECIPAR
FORMAZIONE E SERVIZI INNOVATIVI



F. PASINI
(a cura di)

**I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA
DELLA CONOSCENZA - Il calzaturiero di Fusignano**



FrancoAngeli



Regione Emilia Romagna



I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

Il Calzaturiero di Fusignano

**a cura di
Federica Pasini**



CNA INNOVAZIONE

GAIN club



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**

Il Calzaturiero di Fusignano

**a cura di
Federica Pasini**

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

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del benchmarking su nove tra sistemi produttivi locali e filiere. Il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto nel sistema locale del *calzaturiero di Fusignano* (area di Ravenna).

Il volume è stato curato da Federica Pasini. Benché l'impostazione dell'opera e i suoi contenuti siano il frutto congiunto di autori vari, che condividono anche la piena responsabilità di tutto quanto scritto nel testo, è possibile identificare i diversi contributi. In particolare Andrea Lipparini è autore dei capitoli e paragrafi 1, 2.1, 2.2.1, 2.3.5, 5.1, 5.5 e 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; Federica Pasini ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 2.1; Elena Burzacchi ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 4.2; Chiara Albanello è autrice del paragrafo 5.2 e ha collaborato alla realizzazione del capitolo 6.

INDICE

3. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA LOCALE TRA CONOSCENZA E RELAZIONE	10
3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di <i>policies</i>	10
4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA CALZATURIERO DI FUSIGNANO	14
4.1. Le evidenze del contesto	14
4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	15
4.1.2. Prodotti e processi	16
4.1.3. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale di Fusignano	18
4.1.4. Il settore calzaturiero in Emilia Romagna ed in Italia	19
4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i>	20
4.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	21
4.2.2. Il centro servizi: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	23
4.2.3. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	24
5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE	26
5.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale di <i>Fusignano</i>	26
5.2. La dinamica aziendale	28
5.2.1. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	28
5.2.2. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	29
5.2.3. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	32

5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	36
5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	39
5.4.1. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	40
5.4.2. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità	44
5.4.3. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	46
5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	48
5.5.1. La ricognizione sulle competenze	48
5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio	54
6. DALLA RICERCA ALL’AZIONE	61
6.1. Partire dal territorio	61
6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo	62
6.3. Politiche territoriali a supporto del sistema calzaturiero di Fusignano	65
6.3.1. Eccessiva chiusura del sistema	67
6.3.2. Limitata disponibilità di conoscenze e competenze a disposizione del sistema	68
6.3.3. Progressiva marginalizzazione del territorio nel sostenere la competitività e vitalità del sistema	68

RINGRAZIAMENTI

Questo libro riporta i risultati del lavoro di ricerca svolto all'interno del progetto D.E.S.K. sul sistema produttivo locale del *calzaturiero* nell'area di *Fusignano*, in provincia di Ravenna. Esso però, pur nella sua autoconclusività, non è un lavoro isolato, ma uno dei nove volumi che illustrano i risultati del lavoro di ricerca realizzato su altrettanti tra sistemi locali e filiere produttive della nostra regione.

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

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

Penso che innanzitutto un ringraziamento debba andare a coloro che, a livello locale hanno promosso, incoraggiato e sostenuto la realizzazione del progetto. Un sentito ringraziamento va agli amministratori del Comune di Fusignano e della Provincia di Ravenna che hanno voluto e sostenuto politicamente iniziative che servissero ad indicare prospettive concrete di sviluppo per l'economia locale. Vorrei inoltre sottolineare l'impegno dei funzionari e dei professionisti di CNA/ECIPAR di Ravenna e di CNA di Lugo. Alcuni di loro hanno anche partecipato direttamente al *focus group* e ad altri incontri di lavoro di D.E.S.K.. In particolare un ringraziamento a: Mirco Bagnari (Sindaco di Fusignano); Giordano Tabanelli (Vicesindaco di Fusignano); Andrea Alessi (CNA Lugo); Alessandro Battaglia (CNA

Ravenna); Daniela Toschi (ECIPAR Ravenna); Monia Morandi (ECIPAR Ravenna); M. Silvia Pazzi (ECIPAR Ravenna).

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.

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 Federica Pasini che ha curato la redazione di questo volume.

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

Roberto Centazzo
Responsabile Ricerca & Sviluppo
di Ecipar Emilia Romagna

3. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA LOCALE 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* 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.

aggiunto. Muovendosi da sinistra a destra lungo quest'asse, le imprese del SPL:

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

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

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

Un sistema locale si definisce in una posizione virtuosa di equilibrio cognitivo ed ecologico se si posiziona nell'ultimo quadrante a destra, su livelli 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*³.

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

² Ibidem.

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

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.

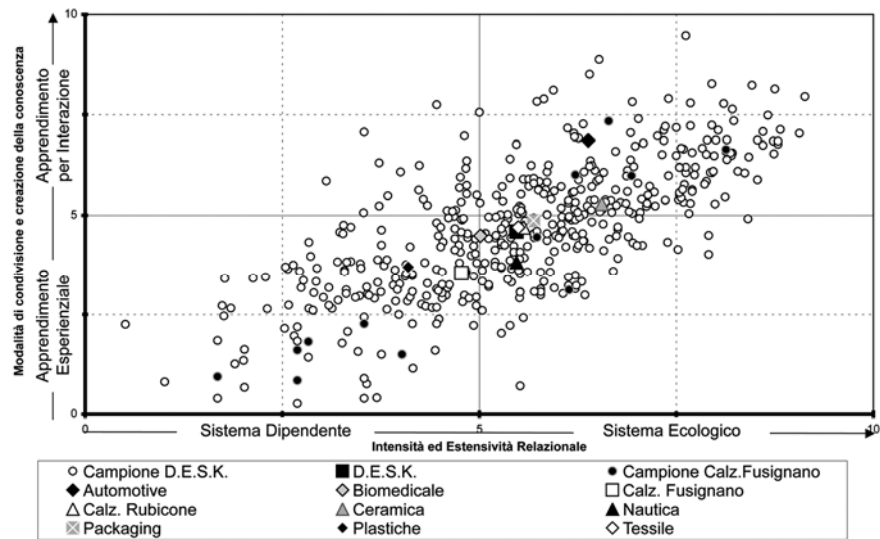


Fig. 3.1 - Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nei SPL

Dall'analisi della precedente figura, si rileva che il sistema calzaturiero di Fusignano:

- si posiziona su un livello di intensità ed estensività relazionale considerevolmente inferiore al valore medio e anche a quello del campione D.E.S.K., a evidenza di una struttura relazionale/organizzativa prossima a forme di dipendenza o dominio piuttosto che a forme di tipo ecologico;
- si posiziona al di sotto della media, in termini di modalità di condivisione e creazione della conoscenza, a evidenza di una tendenza ad attivare processi di apprendimento per esperienza, piuttosto che processi di apprendimento evoluti e prossimi al *learning by interacting* (apprendimento da interazione). È, inoltre, opportuno sottolineare che questo SPL registra la più bassa *performance* in quest'aspetto.

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

- prioritario e diffuso sulle imprese, visto il non positivo posizionamento della maggior parte del campione, al fine di implementare un processo di allargamento della base cognitiva e aumentare le possibilità di creazione e diffusione di percorsi, intra-territoriali ed extra-territoriali, di co-evoluzione innovativa e creativa;
- sugli organi di governo locale e sui meta-organizzatori al fine di supportare processi che accompagnano l'intero sistema verso superiori livelli di intensità ed estensività relazionale e di incentivare una maggiore coesione evitando il rafforzamento dei fenomeni disaggregativi già in atto.

4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA CALZATURIERO DI FUSIGNANO

4.1. Le evidenze del contesto¹

Il SPL del calzaturiero della provincia di Ravenna si identifica con il comprensorio territoriale di Lugo ed, in particolare, con gli insediamenti produttivi di Fusignano e Bagnacavallo.

La nascita delle attività legate alla manifattura calzaturiera risale alla metà degli anni '50, col progressivo spostamento delle attività agricole verso questo settore. La base di competenze risale alla tradizionale produzione di calzature povere da lavoro, come sandali di cuoio, ciabatte di stoffa e zoccoli di legno. I materiali usati sono di medio-bassa qualità e l'intervento manuale dei piccoli artigiani è preponderante in tutte le fasi di lavorazione.

Negli anni '70, si è avuto il massimo sviluppo del comparto a livello locale; a ciò è seguita, nel corso degli anni '80, una fase di declino, sia in termini di riduzione del numero di imprese sia di occupati totali: la mancata evoluzione verso una produzione di alta qualità ha progressivamente esposto le aziende di *Fusignano* alla forte concorrenza asiatica, caratterizzata dal basso costo della manodopera dedicata a prodotti di fascia medio-bassa.

Negli anni '90, la continua svalutazione della lira ha favorito solo in parte le esportazioni, a causa del forte potere contrattuale dei grossisti (il principale canale commerciale), del generale calo della domanda e del progressivo aumento del costo delle materie prime (PVC e derivati plastici).

Attualmente, il sistema locale soffre della mancanza di competitività sul fronte dei costi della manodopera - fenomeno a cui alcuni imprenditori della

¹ Sintesi realizzata da Roberto Centazzo (*ECIPAR E.R.*); analisi di contesto realizzata da Cristiano Furore (*Università Cattolica di Milano*); elaborazione ECONSTAT su dati statistici ISTAT, con il supporto di Daniela Bivona (*ECIPAR E.R.*).

zona hanno risposto, già da alcuni anni, ricorrendo a processi di delocalizzazione produttiva verso alcuni paesi europei (come Romania e Polonia).

4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico²

Il fatturato complessivo del SPL si aggira sui 50 milioni di euro annui. Le esportazioni incidono per circa il 25% della produzione totale.

I principali attori del sistema locale sono localizzati fra il comune di Fusignano - che si estende per 24 kmq ospitando 7.432 abitanti - ed il comune di Bagnacavallo - che comprende 16.110 abitanti nei suoi 80 kmq di estensione.

Nel sistema locale sono attive circa 80 unità locali, in cui sono impiegati 840 addetti. Le imprese rientranti nella classificazione ATECO 19 (preparazione e concia del cuoio, fabbricazione di articoli da viaggio ecc.), nel 2002, segnavano una presenza regionale di 10.421 occupati, mentre per la provincia di Ravenna gli occupati erano 1.717. Nel 2002, a livello di numero d'impresе del comparto regionale, si segnalavano 1.192 impresе, attive su un totale di 1.504 registrate.

Fra le impresе attive, le forme giuridiche prevalenti sono:

- Società di capitale (201);
- Società di persone (347);
- Ditte individuali (641).

La dimensione delle aziende, per numero di occupati, si concentra nella fascia fra 3-5 e 10-15 addetti, evidenziando la dimensione piccola degli attori presenti nel SPL. In particolare, la media di addetti per unità locale è di 11 addetti per Fusignano e di 9 per Bagnacavallo.

Il centro produttivo del sistema locale è sicuramente Fusignano, che presenta un indice di specializzazione di 25,54, contro il 7,45 di Bagnacavallo. La progressiva riduzione delle unità locali e soprattutto degli occupati, conferma il *trend* congiunturale sfavorevole del settore calzaturiero, particolarmente accusato dal SPL di Fusignano, a causa di:

- un cronico deficit nell'organizzazione, che non è riuscita a focalizzare gli sforzi verso lo sviluppo di adeguate reti e/o figure commerciali e di politiche di marketing per la valorizzazione del prodotto;

² Elaborazione ERVET su dati ISTAT e CCIAA su dati INFOCAMERE.

- il tradizionale orientamento al prodotto, rivolgendosi però a produzioni di scarso valore aggiunto, con le conseguenze di: non riuscire a sviluppare competenze distintive nella produzione di alta gamma; portare all'erosione dei margini per la forte concorrenza internazionale basata sui bassi costi di produzione; rivolgersi alle grandi catene distributive ed agli stessi clienti, perdendo nel tempo potere contrattuale e limitando la visibilità sullo sviluppo di nuovi mercati e prodotti.

COMUNI	Variazione addetti 2001/1991	Variazione addetti 2001/1996
Fusignano	-304	-269
Bagnacavallo	-159	-189

Tab. 4.1 - SPL di Fusignano: variazione addetti, sui censimenti del: 1991, 1996, 2001 (ISTAT)

4.1.2. Prodotti e processi

La produzione di *Fusignano* si rivolge al mercato delle calzature di fascia media, per circa il 20% della produzione, e di fascia bassa, per circa l'80%. I materiali utilizzati sono (oltre alla pelle naturale a concia normale): pelle sintetica e i materiali derivati dalla sintesi poliuretanica (PVC).

I modelli da uomo si dividono fra i prodotti da lavoro (stivali e polacchi) e per il tempo libero (pedule). I modelli da donna si distinguono tra prodotti estivi ed invernali (con una preferenza per la produzione di sandali in gomma); oppure, ancora, si segnala la produzione di pantofole da camera.

Il processo di produzione di una calzatura si compone di sei fasi principali: partendo dal disegno del modello si procede attraverso la duplice preparazione sia della materia prima per la realizzazione della tomaia (attraverso le operazioni di concia, taglio ed agguinteria) sia del fondo della scarpa (costituito dalla suola e dal tacco). Con l'assemblaggio finale delle parti ed una serie di interventi di finitura (quali lucidatura e controllo visivo e di qualità), il prodotto finale viene completato ed approntato per l'imballaggio.

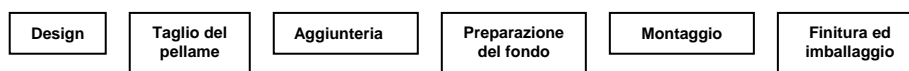


Fig. 4.1 – Il processo di produzione della calzatura

Il *sistema del valore* relativo alla manifattura calzaturiera comporta un tessuto relazionale tra diversi attori *specializzati*, sia per fase produttiva, sia nella fornitura di servizi a valore aggiunto, nei confronti del centro strategico rappresentato dal calzaturificio committente. Idealmente, possiamo rappresentare graficamente il sistema nel modo seguente :

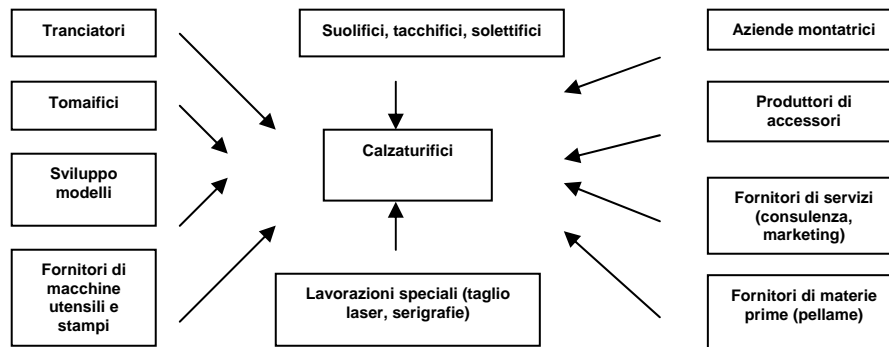


Fig. 4.2 – Il sistema del valore nella manifattura calzaturiera

Per ciò che riguarda i *profili professionali*, il 90% degli occupati è di estrazione operaria, di cui circa il 90% di sesso femminile e con un'età, nel 51% dei casi, inferiore ai 40 anni. Le principali figure professionali impiegate nel fusignanese sono:

- addetto allo stampo
- applicatore di soles e tacchi
- calzolaio
- cucitore
- incollatore
- lucidatore
- modellista
- operatore delle macchine di produzione
- orlatore
- pressatore di tomaie e tacchi

- rifinitore
- risuolatore
- tomaista
- tranciatore di suole

4.1.3. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale di Fusignano

La produzione del SPL in esame si colloca nella fascia medio-bassa del mercato delle calzature, con prodotti economici e di basso valore aggiunto, realizzati con metodi tradizionali ad alta intensità di lavoro ed attraverso l'impiego di materiali poco pregiati.

L'analisi rivela alcuni punti di forza e di debolezza tipici del sistema organizzativo in questione, riassunti nel seguente prospetto:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • preparazione della manodopera di base • competenze diffuse nel SPL • presenza di un Centro di Formazione Professionale (ACCF) • valore della tradizione • discreta flessibilità produttiva 	<ul style="list-style-type: none"> • scarso sviluppo dell'indotto calzaturiero • forte debolezza delle funzioni commerciali e manageriali • mancanza di innovazione e sviluppo nel design • bassa qualità dei prodotti • alto costo della manodopera

Fra le tendenze in atto, l'attenzione è posta su:

- la diffusione di processi di *delocalizzazione produttiva*, attraverso il progressivo spostamento della produzione all'estero (in particolare, verso Romania, Albania e Brasile), per sfruttare il basso costo della manodopera;
- la forte *concorrenza di carattere nazionale*, da parte degli altri distretti (quali quelli marchigiani, campani e pugliesi).

4.1.4. Il settore calzaturiero in Emilia Romagna ed in Italia³

Il comparto considerato comprende le imprese che producono a macchina calzature, loro parti e accessori. Il settore della calzatura è molto importante all'interno dell'economia dell'Emilia Romagna (le aziende rientranti nella classificazione ATECO 19 hanno inciso per il 2,02% della produzione manifatturiera emiliana del 2002) e dell'Italia, non solo per l'incidenza sul PIL, occupazione ed export, ma anche come veicolo globale per il riconoscimento delle competenze specifiche e del *Made in Italy*, a livello mondiale. La dimensione media delle imprese italiane è inferiore a quella delle imprese regionali.

Tradizionalmente, il settore delle calzature nazionale ha nei mercati esteri un importante sbocco, ove compete presentando prodotti di elevata qualità, anche per sottrarsi alla concorrenza delle calzature prodotte da paesi a basso costo della mano d'opera. L'Italia è il terzo paese esportatore di calzature, dopo Cina e Hong Kong, posizionandosi tradizionalmente su una fascia di prodotto medio-alto; i paesi di destinazione sono: gli USA, l'Inghilterra ed i principali paesi dell'Unione Europea (Francia, Germania) e dell'Europa orientale (Russia). L'attività del settore ha tradizionalmente determinato un consistente attivo commerciale, oltre a garantire una buona copertura del mercato interno. Il settore regionale rappresenta una quota limitata di quello nazionale ma opera con produzioni di altissima qualità.

Si possono individuare in Emilia-Romagna tre aree calzaturiere: Forlì-Cesena, Rimini, Ravenna e l'Emilia; queste tre aree possono essere disaggregate in diversi sottoinsiemi: l'area di Forlì-Cesena, Rimini è composta da almeno due poli: il SPL di San Mauro Pascoli (orientato verso produzioni femminili classiche) e quello di Rimini; entrambi sono caratterizzati da un'estrema polverizzazione delle strutture produttive. Nella zona di Ravenna, le località di Fusignano, Lugo di Romagna, Castelbolognese, Bagnacavallo hanno una produzione calzaturiera generalmente non specializzata su specifici segmenti.

In Emilia (oltre alle aree di Parma e Piacenza), l'insediamento più importante e antico è quello di Bologna, ove operano imprese di grande tradizione, titolari di marchi molto noti e di maggiori dimensioni; l'orientamento produttivo prevalente in Emilia è verso le calzature maschili classiche.

³ Elaborazione su dati CCIAA di Bologna, INFOCAMERE ed Ufficio Studi della Camera di Commercio dell'Emilia Romagna

Dal 1996, il settore registra una diffusa prudenza ed un parziale arretramento nella produzione e nel saldo commerciale (fenomeno che continua a manifestarsi con un andamento decrescente della domanda internazionale con evidenti risvolti su volumi produttivi e politiche di prezzo): il problema principale è rappresentato dalla concorrenza di Cina, Vietnam, Indonesia ed India; per questo si cerca, a livello istituzionale, di preservare il settore attraverso la creazione del marchio di tutela della produzione italiana e l'introduzione, a livello UE, del marchio di importazione dai Paesi terzi, puntando allo stesso tempo all'armonizzazione dei dazi doganali in sede di trattative al Wto.

A livello regionale, il comparto ha registrato, rispetto al 2001, un calo del 5% in quantità, con una diminuzione del fatturato del 2,5%⁴: l'export 2002 ha pesato per circa un quarto della produzione (25,8%); gli ordini interni sono calati del 8,5%, gli esteri del 13,4%; la percentuale di ordini esteri rispetto al totale si attesta sul 24,5 %. Il livello occupazionale ha registrato, rispetto al 2001, un incremento dello 0,3%.

Per quanto riguarda l'andamento dell'export dell'Emilia Romagna nel 2004, nell'ambito dei prodotti della moda (tessile, abbigliamento, calzature), è stata registrata una flessione dell'8,7% rispetto al 2003, in gran parte determinata dalle diminuzioni del 10,9% e 9,5% accusate rispettivamente dai prodotti tessili e dall'abbigliamento.

Da sottolineare il contesto generale di ripresa (14,1% tendenziale) soprattutto nel secondo trimestre dell'anno: secondo Unioncamere, il 2004 per l'Emilia Romagna dovrebbe chiudersi con un incremento reale dell'export totale pari al 3,9%, recuperando la flessione del 3,1% accusata nel 2003. Il comparto più forte rimane quello dei prodotti metalmeccanici.

4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il *focus group* ⁵

“Tira aria di crisi”

Nel sistema locale del calzaturiero di Fusignano è stato realizzato un *focus group*⁶ che ha consentito di comprendere le percezioni e il sistema di relazioni di quest'area.

⁴ Fonte: rapporto UNIONCAMERE sull'economia regionale e CCIAA.

⁵ Testo di L. Golfarelli con la collaborazione di Elena Burzacchi (ECIPAR E.R.).

⁶ Al *focus group* di Fusignano (realizzato in data 30 settembre 2004) hanno partecipato attivamente: cinque imprenditori del calzaturiero, il Sindaco di Fusignano e il Vice presidente

I principali elementi emersi nella discussione sono caratterizzati da un grande pessimismo sullo stato del *calzaturiero di Fusignano*, da parte di tutti gli attori locali: pertanto, la necessità di tavoli di concertazione che diano continuità alla relazioni fra le imprese, le istituzioni e le associazioni di categoria è comune.

Nonostante la consapevolezza della situazione di crisi, non si rinuncia dunque a cercare nuove strade per sostenere il settore calzaturiero: l'idea più diffusa è quella di un SPL più qualificato, che si sposti in segmenti più alti, centrato sulla riconoscibilità e la qualità del prodotto, attraverso la formazione manageriale e le consulenze in impresa, le reti fra imprese e fra distretti della moda, e le reti per la commercializzazione e l'internazionalizzazione.

Le evidenze emerse sono state sintetizzate in tre matrici, che riportano i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce avvertite dagli attori locali coinvolti; in particolare, è stata costruita una matrice per ciascuna realtà caratterizzante il sistema locale. Ne è emersa una sostanziale omogeneità degli attori territoriali del sistema locale, con due diverse accentuazioni: gli attori istituzionali hanno fatto emergere esigenze di tipo organizzativo con forte rilevanza programmatica e di intervento pubblico; gli imprenditori e gli altri attori privati hanno evidenziato una persistente volontà di darsi strumenti per rimanere sul mercato.

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

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • concretezza e adattabilità degli imprenditori • capacità di diversificare competenze e prodotti oltre al calzaturiero • individuazione di produzioni di nicchia di maggiore qualità • capacità di rispondere all'aumento delle linee di prodotto nell'anno • creazione di reti per superare le interruzioni produttive 	<ul style="list-style-type: none"> • riduzione incrementale del calzaturiero • difficoltà nel far leva sulla forza relazionale tipica di un SPL integrato • scarsa qualità e innovazione di prodotto e difficile "presa" sul mercato (<i>"non apprezzano il prodotto che facciamo"</i>) • difficoltà a mantenere la produzione sull'intero anno • estrema diversificazione dei campionari e della produzione con diminuzione dell'unità di prodotto per modello

della Provincia, la direttrice del CERCAL, i responsabili del comparto di CNA provinciale e referenti di ECIPAR provinciale e regionale. Il *focus group* è stato condotto da Lalla Golfarelli.

	<ul style="list-style-type: none"> • mancanza di ricambio generazionale • difficoltà di riconvertire (<i>"meglio chiudere"</i>) • riduzione drastica degli addetti e perdita di competenze • difficoltà di accesso al credito contestuale alla necessità di ricapitalizzazione • necessità di formazione di professionalità nuove: progettazione, promozione, marketing e commercializzazione e sul supporto alla costituzione di reti o di fusioni di imprese
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • consapevolezza dei mutamenti in atto a livello locale e globale • ricerca di nuovi mercati • diversificazione del prodotto oltre il calzaturiero • fare rete per far fronte alla difficoltà di competere • aumento della dimensione di impresa/fare rete per: far fronte alla difficoltà di stare sul mercato, rispondere ai bisogni di qualità, ricerca e innovazione, modificare l'organizzazione produttiva, rispondere alla richiesta di diversificazione dei campionari e dei prodotti • valorizzare le produzioni di nicchia • azienda come luogo formativo: puntare sulla formazione di professionalità di progettazione, promozione, marketing e commercializzazione e sul supporto alla costituzione di reti o di fusioni di imprese • scambio buone pratiche e visite interaziendali • valorizzazione delle competenze acquisite 	<ul style="list-style-type: none"> • morte del settore • mutamento del mondo, dei modi di vivere, dei consumi, dei gusti • rapida diversificazione del mercato del sistema di acquisto e di vendita • problema della Cina e degli imprenditori cinesi, per le produzioni di massa • emorragia di competenze: diminuzione delle persone competenti per azienda • fisco (<i>"ci fa pagare le tasse anche quando non abbiamo guadagnato soldi"</i>)

4.2.2. Il centro servizi: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
	<ul style="list-style-type: none"> • difficoltà a definire una funzione significativa • mancanza di funzioni di servizio adeguate (informazione e consulenza) • assenza di formazione in azienda
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • ampliamento della funzione prevalentemente formativa; ricollocazione in ambito di consulenza e servizi • accompagnamento a produzioni di maggiore qualità, attraverso la presenza di esperti in azienda • formazione concordata con le aziende, per la preparazione di figure professionali significative (dai trasferisti ai progettisti), formazione manageriale e di organizzazione e gestione della produzione, consulenza di tipo stilistico, al fine di lavorare sul prodotto e sulla riorganizzazione con una partecipazione attiva delle imprese • consulenza in azienda per la qualificazione manageriale e l'innovazione di prodotto e di processo • consulenza di tipo specialistico e stilistico per migliorare la qualità del prodotto • scambio buone pratiche e visite interaziendali 	

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

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • promozione di un cambiamento, a partire dalla distintività locale e dalle competenze residue • capacità di azioni comuni per il consorzio • volontà di intervenire il più possibile e creare le condizioni perché ci sia un rilancio delle condizioni economiche del fusignanese • valore della tradizione 	<ul style="list-style-type: none"> • significativi problemi locali, dovuti alla crisi in atto • rischio di perdita di competenze • carenza di interventi, a supporto della qualità, della ricerca e dell'innovazione • carenza di finanziamenti per ricerca e innovazione • mancanza di infrastrutture: in particolare di viabilità (scarse vie di comunicazione che servono il paese) • mancanza di un sistema informativo sulle opportunità di mercato
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • sostenere un ruolo attivo della Regione: per attivare un tavolo permanente sulla moda per sostenere il <i>Made in Italy</i>; per rimodulare la legge regionale, al fine di favorire le aziende calzaturiere e tessili, (specie per la commercializzazione e il marketing); per sostenere l'attivazione di ammortizzatori sociali e promuovere iniziative straordinarie per le situazioni di crisi • connettere nel tavolo di concertazione provinciale i settori in crisi, tessile e calzaturiero • promuovere la trasformazione del sistema produttivo, per rispondere alle nuove esigenze del mercato • promuovere azioni finalizzate ad occupare segmenti più alti e alzare la qualità della produzione di questo SPL • mantenere il patrimonio di competenze e finalizzarlo allo sviluppo 	<ul style="list-style-type: none"> • delocalizzazione non governata, con forte perdita di posti di lavoro

<ul style="list-style-type: none"> • adeguare il sistema delle imposte e delle tariffe locali e incentivare le aziende in crisi • realizzare interventi urbanistici che facilitino la compresenza di funzioni produttive e commerciali • aumentare la collaborazione fra associazioni, imprese e istituzioni, attraverso tavoli di confronto e di pianificazione partecipata dello sviluppo locale e di individuazione di strumenti, incentivi e percorsi comuni 	
---	--

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

5.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale di *Fusignano*¹

Il campione di imprese appartenenti al sistema locale *calzaturiero di Fusignano* è costituito da 13 organizzazioni. Con riferimento ai codici ATECO, la totalità delle imprese afferisce alla classe *Industrie Conciarie, Fabbricazione di Prodotti in Cuoio, Pelle e Similari*.

La ridotta dimensione delle imprese (*Fig. 5.1*) caratterizza il SPL: rispetto alle altre realtà investigate, il sistema di *Fusignano* ha una percentuale maggiore di piccolissime imprese (quelle con meno di 5 addetti sono infatti il 31% del totale); considerando anche le organizzazioni che si collocano sotto la soglia dei *10 addetti*, la percentuale sale al 54%; solo l'8% delle imprese supera i *50 addetti* ed un altro 15% si colloca nella fascia *21-50 addetti*; il restante 23% delle imprese del campione ha una dimensione ricompresa tra *11 e 20 addetti*.

Relativamente agli addetti, le imprese del calzaturiero in quest'analisi hanno una dimensione media di 17,0 addetti contro i 31,3 dell'intero campione².

Le imprese del campione hanno un'età media abbastanza elevata. Quelle attive da oltre 10 anni sono l'83% circa del totale. Solo il 17% opera da meno di 5 anni³.

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

² È stata esclusa la filiera dell'*automotive*. Considerandola nel calcolo, la dimensione media del campione sale a 43,6 addetti.

Rispetto al campione D.E.S.K., le imprese del SPL sotto osservazione si caratterizzano per un'età media di 22,9 anni contro i 20 anni circa del campione⁴.

Per quanto riguarda la *tipologia di imprese* del campione (Fig. 5.2), la più rappresentata è quella dei *Subfornitori* (7, pari al 54% circa del totale). Seguono i *Capofiliera* (5, pari al 38% circa del totale), ed i *Progettisti* (1, pari all'8% circa del totale). In questo campione non compaiono i *Misti*.

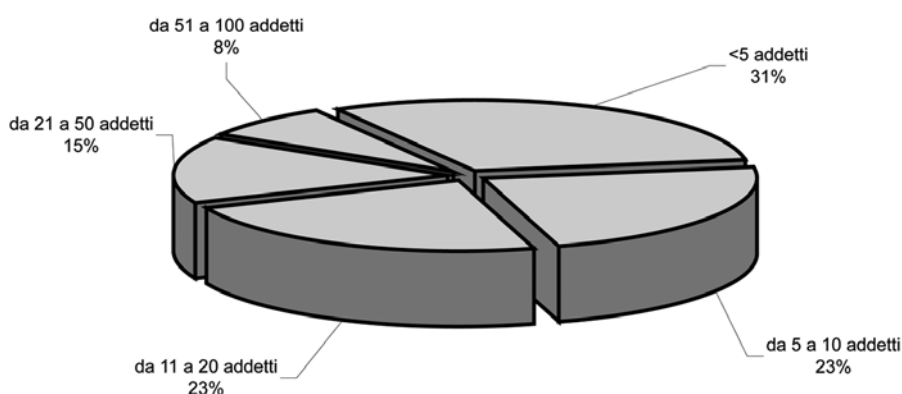


Fig. 5.1 - La composizione del campione: suddivisione per fasce di addetti

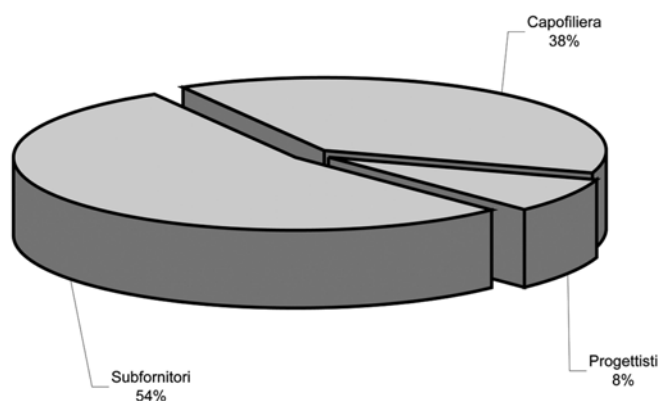


Fig. 5.2 - La composizione del campione: suddivisione per tipologia di imprese

³ Solo un'impresa (1 capofiliera) non ha fornito dati sull'età; pertanto l'analisi riguarda 12 organizzazioni.

⁴ È stata esclusa dal calcolo la filiera *automotive*, per una comparabilità del dato a livello di sistemi locali. Considerandola nel calcolo, l'età media scende a 19,9 anni.

La dimensione media per tipologia di impresa rispetto all'intero campione del progetto D.E.S.K.⁵ evidenzia come per i *Capifiliera* del calzaturiero questa sia pari a 32,0 (contro 89,2); per i *Progettisti* è di 4,0 (rispetto a 41,2); per i *Subfornitori* è pari a 8,1 (rispetto a 17,0 dell'intero campione).

Con riferimento alle tipologie di impresa ripartite per classi di anzianità, rileviamo che i *Subfornitori* hanno tutti un'attività da oltre 10 anni, così come l'unico dei *Progettisti* ricompreso nell'analisi. I *Capifiliera* hanno in 2 casi meno di 5 anni di attività e in altri 2 casi oltre 10 anni di attività. Complessivamente, 10 organizzazioni su 12 sono attive da oltre 10 anni e 2 hanno un'età inferiore a 5 anni.

5.2. La dinamica aziendale⁶

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

L'analisi dell'accoppiamento strutturale tra livelli di *Pratiche* implementati e livelli di *Prestazioni* raggiunte (*Fig. 5.3* e *Fig 5.4*), 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. 5.4*) coglie le tendenze e le 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;
- la tipologia e la qualità delle risorse umane presenti in azienda.

L'obiettivo, pertanto, è di 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 È stata esclusa dal calcolo la filiera dell'*automotive*.

⁶ Testo di Chiara Albanello (*ECIPAR E.R.*). Cfr. par. 2.3.

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

Lo studio dell'accoppiamento strutturale *Pratiche-Prestazioni* nella sua versione aggregata (Fig. 5.3) evidenzia una sostanziale debolezza del sistema calzaturiero di *Fusignano*, in termini, sia assoluti, sia relativi. Il SPL, infatti, si posiziona all'interno dell'area dei *Vulnerabili*, denunciando, almeno nei valori medi, una posizione non eccellente sebbene prossima a quella dei contendenti.

In premessa al commento dei dati presentati, occorre ricordare che il campione indagato, limitato a 13 aziende, rappresenta prevalentemente le categorie dei *Capifiliera* e dei *Subfornitori*, essendo quella dei *Progettisti* rappresentata da un unico elemento e quella dei *Misti* assente. Questa particolare composizione, che in sostanza riflette l'effettiva presenza di suddette categorie all'interno del SPL, va tenuta in considerazione specialmente rispetto all'analisi del dato, comunque riportato, dei *Progettisti*.

In termini assoluti, comunque, si denota che:

- il sistema di *Fusignano* risulta essere prossimo alla posizione dei *Laggers D.E.S.K.*;
- i restanti SPL analizzati si posizionano su livelli superiori di quasi 10% in termini di *Prestazioni* e di oltre il 10% in termini di *Pratiche*;
- il modello competitivo emerso evidenzia come il gruppo dei *Capifiliera*, che vede l'adozione di superiori livelli di *Pratiche*, sia tuttavia il più penalizzato in termini di *Prestazioni*;
- il gruppo dei *Subfornitori* evidenzia un progressivo distacco verso il basso dal modello prevalente, in particolar modo per quanto riguarda il sistema di *Pratiche* adottato;
- l'unico dei *Progettisti* si stacca in maniera decisa dal modello degli altri gruppi in quanto raggiunge livelli di *Prestazioni* superiori all'80%, pur collocandosi anch'esso nel quadrante delle *Vulnerabili* a ridosso delle *Contendenti*.

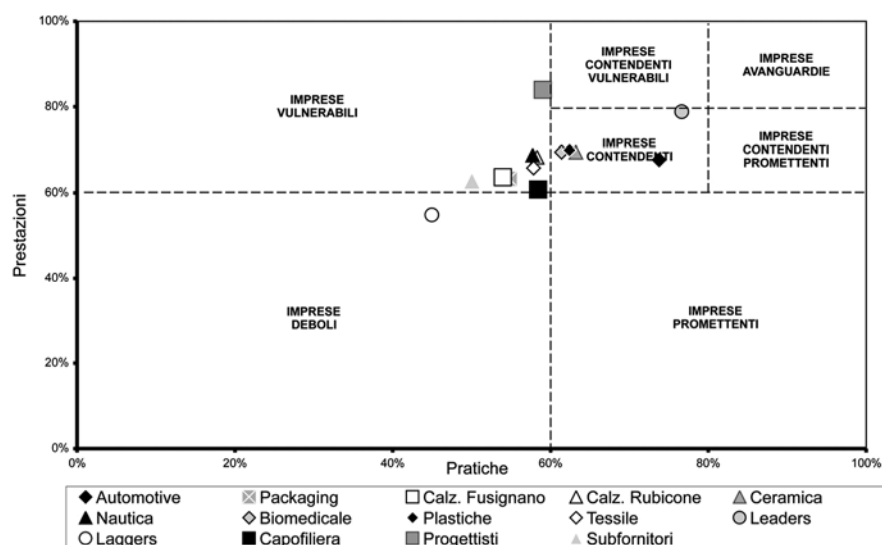


Fig. 5.3 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale - matrice aggregata

È possibile ottenere un'analisi più approfondita della forza delle traiettorie osservando la matrice disaggregata (Fig. 5.4.): partendo dall'analisi dei *Capifiliera*, emerge che l'anomala posizione media di queste imprese dipende in realtà dal risultato di una dinamica più complessa che vede, oltre alla presenza di un'azienda che, effettivamente pare conseguire punteggi medi, l'emergere di due distinte polarizzazioni: la prima, verso il basso (*Area delle Imprese Deboli*), segnala la presenza di alcuni *Capifiliera* che mostrano una debolezza strutturale che combina, ad un limitato sviluppo di *Pratiche*, anche un basso risultato in termini di *Prestazioni* (questa polarizzazione di aziende risulta essere l'aggregato che registra i risultati più bassi rispetto al campione del SPL nel suo complesso); la seconda si sviluppa lungo l'area dei *Contendenti* ad evidenza dell'esistenza di alcuni *Capifiliera* che hanno intrapreso un percorso di crescita sostenibile, fondato sull'investimento in prassi, che genera conseguenti risultati sostenibili nel tempo.

La polarizzazione rilevata è probabilmente spiegabile a partire dalla concomitanza di differenti dinamiche in atto, tra le quali sicuramente gioca un ruolo fondamentale la forte concorrenza globale presente nel settore e che comincia a sottrarre quote di mercato al sistema produttivo complessivo; essa colpisce in maniera particolare quelle aziende che, dovendo gestire vantaggi e svantaggi del posizionamento ai vertici della filiera, non hanno investito sufficientemente in termini manageriali e organizzativi nella gestione del cambiamento degli scenari competitivi.

È inoltre possibile osservare che il *trend* segnalato nel caso dei *Capifiliera* non è ripreso, come altrove succede, dai *Subfornitori*; si può rilevare come la traiettoria seguita da questo gruppo, che risulta essere abbastanza compatto, si assesti lungo una direttrice verticale che differenzia le aziende del campione, rispetto ai livelli prestazionali raggiunti, ma non per l'investimento in *Pratiche*, che per tutte risulta essere abbastanza basso.

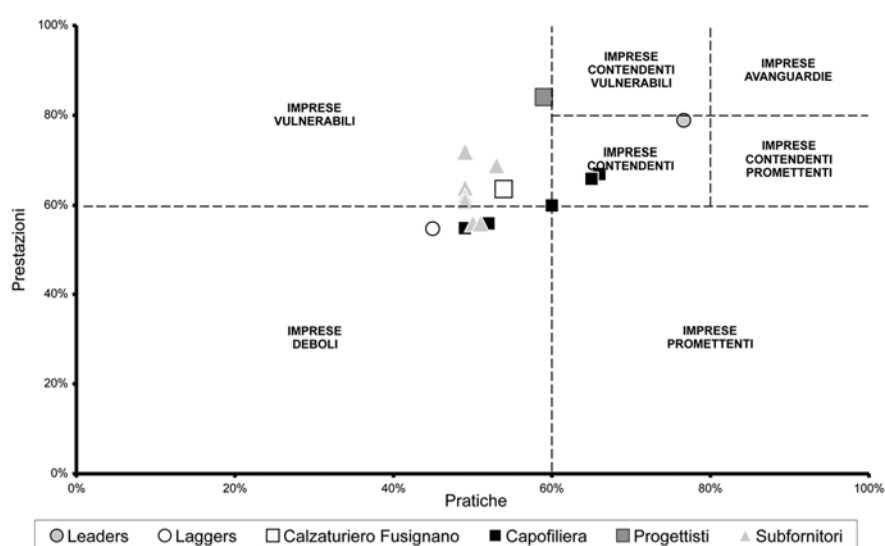


Fig. 5.4 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice disaggregata

Le traiettorie intraprese dai differenti attori del sistema, lette in modo complessivo segnalano:

- la presenza di un nucleo di *Capifiliera* che adotta un modello competitivo maggiormente sostenibile, ma che, tuttavia, non favorisce l'innescarsi di movimenti verso la parte destra del resto degli attori locali (in effetti essi risultano essere solo posizionati geograficamente nell'area locale, ma con dinamiche cliente-fornitore fortemente orientate verso l'esterno sia a monte che a valle⁷);

⁷ In particolare, per i *Capifiliera* 'Contententi', l'area locale assume un peso nullo per quanto riguarda la distribuzione dei clienti e pari al 13,5%, per quanto riguarda la distribuzione dei fornitori; mentre l'area nazionale (extra-regionale) rappresenta il contesto più rilevante (oltre il 60% dei clienti, oltre il 50% dei fornitori).

- il restante gruppo di *Capifiliera* – definibili *Leaders reattivi*- che sta progressivamente perdendo competitività perché non è stato in grado di anticipare i cambiamenti e riposizionarsi su segmenti a maggior valore aggiunto e che, allo stato attuale, risulta essere quello che reagisce in maniera peggiore alle congiunture della situazione competitiva globale;
- un gruppo compatto di fornitori ad alto rischio di uscita dal sistema competitivo per la mancanza di sufficiente investimento in termini di strategia di medio e lungo periodo e di conseguenti scelte organizzative, pur mostrando allo stato attuale di ottenere sufficienti risultati da permettere il mantenimento di discreti livelli prestazionali.

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

L'interpretazione delle ragioni che sono alla base del posizionamento ottenuto sulla matrice *Pratiche-Prestazioni* (Fig. 5.4) dalle aziende del sistema calzaturiero di Fusignano indagato in D.E.S.K. può essere ulteriormente approfondita, attraverso l'analisi del posizionamento medio registrato dalle diverse categorie di attori nel radar dei processi (Fig. 5.5).

In generale, si può osservare una certa omogeneità del campione complessivo rispetto ai vari processi, che si posiziona comunque lungo un perimetro molto vicino a quello che identifica i *Laggers* D.E.S.K; limitando, invece, per ragioni di significatività, i commenti dei dati disaggregati per gruppi omogenei ai soli *Capifiliera* e *Subfornitori*, si possono evidenziare alcune differenze:

- il *gap* più significativo è individuabile nel basso livello raggiunto dai *Capifiliera* nel processo di *Organizzazione della Produzione* (meglio di loro fanno i *Subfornitori*) e nel *Valore Generato* (a conferma della situazione di criticità nel quale un significativo gruppo di queste imprese si trova);
- un risultato migliore dei *Capifiliera* si riscontra nel processo di *Innovazione*, dove, invece, i *Subfornitori* scontano una posizione a ridosso dei *Laggers* (a conferma della situazione di *Stasi* e di scarso investimento nel futuro in cui attualmente si trovano).



Fig. 5.5 - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL

La Tab. 5.1 permette di analizzare in profondità quello che è il posizionamento del sistema e dei suoi attori principali sui processi analizzati, in modo da individuare quali siano gli elementi di gestione dell'azienda o di risultati conseguiti che, maggiormente di altri, generano punti di debolezza nel sistema.

Si ritiene importante rilevare che:

- il sistema *calzaturiero di Fusignano*, nel suo complesso, mostra un punto di forza – ovvero si posiziona su livelli superiori rispetto a quelli dei *Leaders* del campione D.E.S.K. – individuabile nella pratica del *Ricorso alle Risorse Esterne*; si nota, inoltre, con una certa evidenza, come essa sia patrimonio sia dei *Capifiliera* che dei *Subfornitori* (questi ultimi evidenziano tuttavia notevoli difficoltà nel *Reperimento di Manodopera*);
- il processo di *Organizzazione della Produzione*, prima evidenziato come critico per i *Capifiliera*, è in generale sotto il livello dei *Lagers*, rispetto alla *Strategia Tecnologica* adottata. In particolare, questo aspetto condiziona i *Subfornitori*, che sembra che esprimano un atteggiamento reattivo agli investimenti in tecnologia, attuandoli solo in caso di stringenti richieste dei clienti. Un atteggiamento analogo si riscontra rispetto agli *Investimenti in Formazione e Ricerca*;

- sempre in relazione al processo di *Organizzazione della Produzione*, la criticità espressa dai *Capifiliera* si traduce, in particolare, in scarsi livelli di *Pianificazione della Produzione* e in basse *Prestazioni* in termini di *Efficienza del Ciclo di Produzione* e *Puntualità di Consegna*, a conferma del fatto che il sistema competitivo, nel quale le aziende del SPL si trovano ad operare in questa fase, rende difficile effettuare corrette previsioni; le imprese che vi si trovano coinvolte, da parte loro, sembrano non essere attrezzate a gestire la flessibilità e la tempestività richieste e scontano perciò notevoli difficoltà a perseguire efficienza e puntualità;
- l'ulteriore aspetto particolarmente critico è rappresentato dal *Valore Generato*: la Tab. 5.1 mostra chiaramente come gli indicatori di *Liquidità* e di *Redditività* siano quelli dove le aziende riscontrano *Prestazioni* inferiori alla media dei *Laggers*, a fronte di un fatturato che invece è in linea con l'andamento del campione D.E.S.K. nel complesso;
- i *Subfornitori* hanno problematicità soprattutto nei processi di *Gestione delle Risorse Umane* e *Innovazione*, a conferma di una struttura manageriale non evoluta che li relega al ruolo, sempre più marginale e sempre meno sostenibile, di fornitori di capacità più che di competenze.

		Calz. Fusignano	Capi- filiera	Progetti- sti	Subforni- tori
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 confronto⁸

⁸ ↑: 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.

5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale⁹

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

Le associazioni di categoria, così come i centri servizi, sono costrette dalla congiuntura economica a compiere prima delle imprese un “salto” verso nuove logiche di azione e costruzione di portafogli di 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

⁹ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

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.

Per quanto concerne il sistema *calzaturiero di Fusignano*, dall'analisi (Fig. 5.6) delle ragioni principali per iscriversi ad una forma di associazionismo (associazione di categoria, club di imprenditori, centro servizi, associazione di distretto, ecc.) emerge una situazione di difficoltà incontrata dalle imprese nel formulare una domanda di servizi sufficientemente sofisticata e compatibile con gli sviluppi in atto nel contesto competitivo di riferimento. La struttura *Motivazioni all'Associazionismo*, infatti, vede prevalere in maniera netta due servizi tradizionali, come l'assistenza fiscale e finanziaria. La domanda presenta, comunque, un certo livello di articolazione e di specificità, segno di un suo probabile spostamento verso l'alto anche in ragione di una maggiore qualità emergente delle imprese: trovano, difatti, uno spazio, tra le altre ragioni per associarsi, le seguenti:

- l'acquisizione e lo scambio di informazioni;
- l'organizzazione di attività fieristiche;
- l'assistenza commerciale;
- l'acquisizione di competenze tecniche;
- la gestione dell'attività di export.

I *Capifiliera*, ovviamente anche in ragione di un maggior sviluppo organizzativo e manageriale che porta, oltre ad un superiore livello delle conoscenze e competenze, anche ad una maggiore coscienza dei propri punti deboli e delle leve competitive utilizzate dai principali concorrenti, mostrano una domanda di associazionismo molto più variegata, che li porta a indicare tra le motivazioni all'associazionismo servizi ad elevato valore aggiunto. Di maggiore interesse, a nostro parere, è la composizione della domanda di *Subfornitori* e *Progettisti*: entrambe queste categorie esprimono una domanda di assistenza commerciale e di marketing funzionale ad un allargamento delle proprie competenze dalla semplice produzione/progettazione alla commercializzazione anche in conto proprio dei propri prodotti e delle proprie competenze. Gli strumenti indicati sono diversi.

I *Subfornitori* segnalano la necessità di sviluppare competenze commerciali per migliorare la propria capacità di gestire relazioni con il cliente.

I *Progettisti*, diversamente, esprimono la necessità di ampliare la loro rete di contatti attraverso la partecipazione a fiere.

In entrambi i casi, però, si segnala la volontà di queste imprese di uscire dal locale per affrontare in modo autonomo ed indipendente i mercati "esteri".

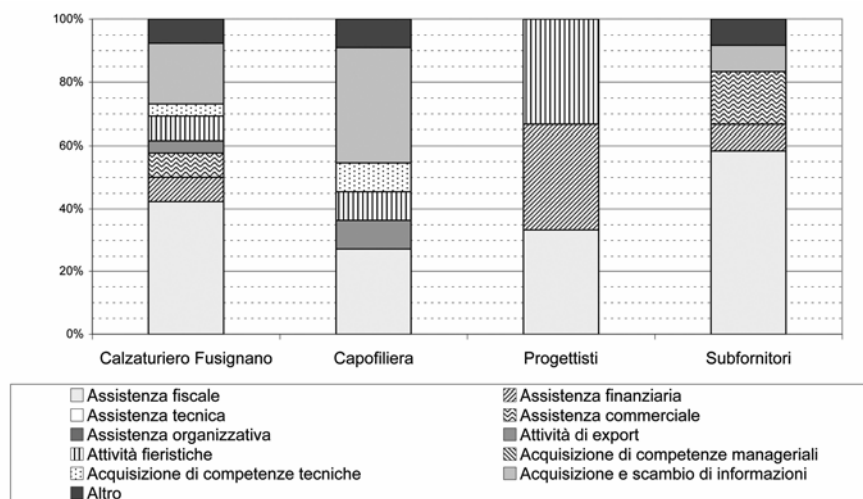


Fig. 5.6 - Le motivazioni all'associazionismo

5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio¹⁰

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;
- 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;

¹⁰ Ibidem.

- 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 studiato¹¹ 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

Il peso del locale nel sistema produttivo di *Fusignano* risulta limitato, soprattutto se confrontato con quello degli altri sistemi analizzati: circa la metà dei clienti e fornitori (*Figg. 5.7 e 5.8*), infatti, è localizzata nella regione.

Il sistema si caratterizza, tuttavia, per una focalizzazione prevalente sul mercato nazionale: l'85% dei clienti ed il 95% dei fornitori opera, difatti, sul territorio italiano.

Per quanto riguarda i mercati esteri, infine, è rilevabile una leggera prevalenza dei mercati extra-europei, sia dal lato delle vendite, sia dal lato della fornitura. La distribuzione dei clienti e fornitori non è omogenea per tipo di impresa:

¹¹ Cfr. par. 5.2.

- il peso del sistema locale nell'economia dei *Capifiliera* è pressoché nullo. La maggioranza dei clienti e dei fornitori è localizzata in Italia all'esterno della regione. È rilevabile, infine, una discreta apertura, più pronunciata dal lato delle vendite, ai mercati internazionali e più specificatamente ai mercati extra-europei;
- i *Progettisti* si caratterizzano per un elevato peso del mercato regionale dal lato delle vendite e per una prevalenza del mercato domestico dal lato degli approvvigionamenti;
- i *Subfornitori*, infine, vendono il loro servizio quasi esclusivamente nel mercato locale, mentre sono significativamente aperti al mercato nazionale dal lato degli approvvigionamenti.

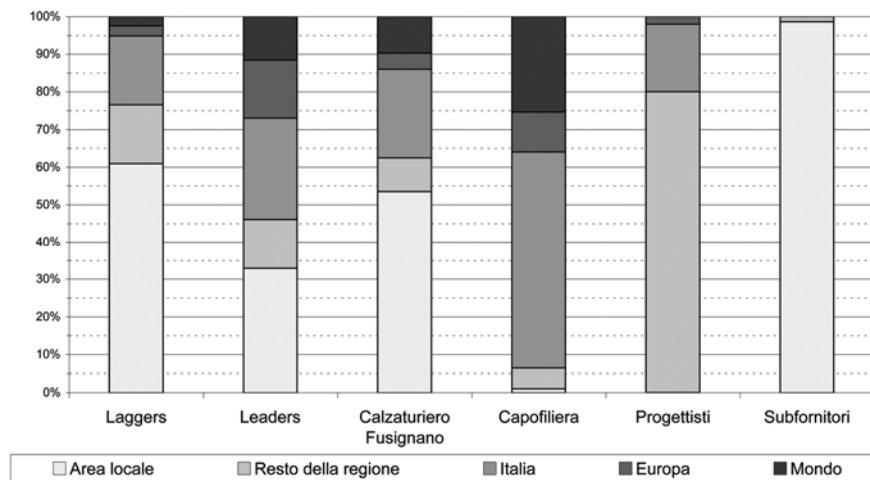


Fig. 5.7 - Distribuzione percentuale dei clienti per area di provenienza

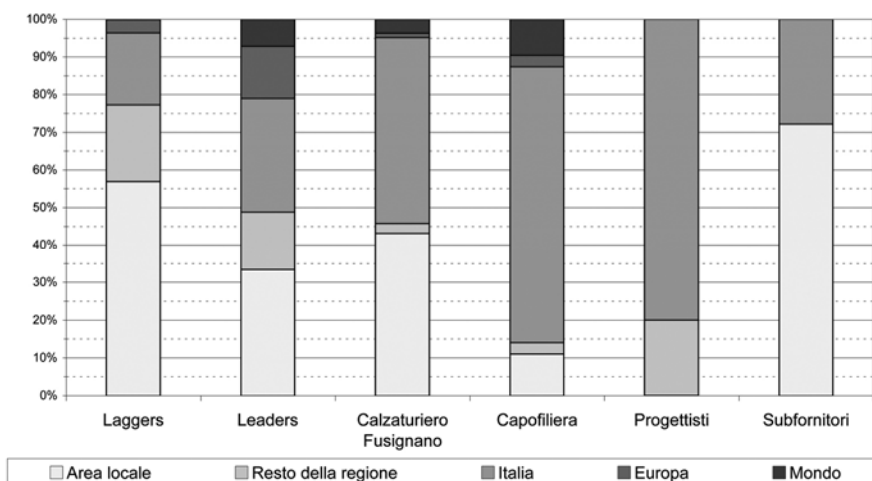


Fig. 5.8 - Distribuzione percentuale dei fornitori per area di provenienza

L'analisi sulle modalità di relazione e organizzazione (Fig. 5.9) chiarisce e conferma quanto sopra, ovvero che:

- i *Capifiliera* hanno assunto il modello relazionale/organizzativo dell'*Impresa a Rete*, sviluppando una specializzazione prevalente sulla gestione dei canali comunicazionali e relazionali che permette di operare in una rete lunga e aperta. Tale posizionamento, unitamente alla mancanza di altre tipologie di attori all'interno del quadrante, sembra essere il segnale della difficoltà nell'instaurare relazioni bidirezionali e virtuose con altre tipologie di attori e con il territorio. Tali imprese sembra che abbiano trasferito il loro carattere sistemico all'esterno non trovando all'interno del SPL un'adeguata cultura manageriale;
- *Progettisti* e *Subfornitori* hanno assunto il modello relazionale/organizzativo dell'*Impresa Aperta a Monte*, sviluppando una specializzazione sui canali di approvvigionamento e sulle relazioni globali di fornitura. La posizione polarizzata verso l'estremo del quadrante evidenzia la difficoltà di queste aziende di andare ad occupare ruoli di coordinamento e di integrazione a valle. Va, inoltre, rilevato che le imprese di questo tipo pur dialogando e avendo relazioni intense ed estese con il SPL favoriscono solo marginalmente la contaminazione dei saperi locali con quelli globali.

Lo sviluppo bipolare sul SPL appena descritto è fonte di possibili tensioni e rotture a livello sistemico, data la non completa complementarità tra la strategia a rete aperta e lunga dei *Capifiliera* e quella dei *Subfornitori* a rete aperta a monte. La mancanza di un ponte locale tra le due reti segnala un sistema che adotta modelli relazionali non complementari, spingendosi verso la creazione di due poli alternativi. Quanto rilevato è indice di un SPL prossimo alla disaggregazione, anche a causa di un debole rapporto tra territorio e imprese: il territorio, dunque, sembra non essere più fonte di valore, materiale e immateriale, per le imprese che vi operano.

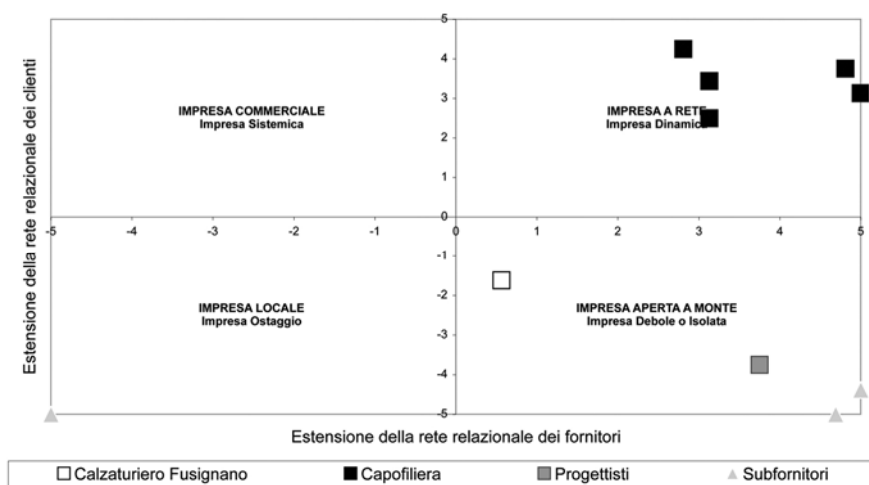


Fig. 5.9 - Modalità di relazione e organizzazione

L'analisi della successiva matrice (Fig.5.10) evidenzia una bassa propensione del sistema calzaturiero di *Fusignano* a intraprendere processi di internazionalizzazione: due *Capifiliera* hanno raggiunto tassi d'internazionalizzazione elevati; nelle altre imprese, invece, questi risultano essere medio-bassi. È utile rilevare come i due *Capifiliera* stiano seguendo due strategie di internazionalizzazione alternative: il primo ha operato una scelta sistemica (quadrante in alto a destra), a evidenza di una propensione a ricercare l'internazionalizzazione anche attraverso il coinvolgimento di parte del sistema locale (imprese, istituzioni, meta-organizzatori, ecc.); il secondo (quadrante in alto a sinistra), al contrario, ha operato una scelta dinamica, attivando una forma d'internazionalizzazione singolare, che risulta slegata dai "destini" del sistema locale; le altre imprese del sistema, infine, mostrano di assegnare ancora un elevato peso al sistema delle relazioni locali. L'internazionalizzazione di queste imprese sembra essere legata

all'attivazione di strategie di traino, che spingono il sistema ad aprirsi e ad internazionalizzarsi. In questa prospettiva, perciò, un ruolo strategico è giocato dagli organi di governo locale ai diversi livelli, che dovrebbero cercare di stimolare una maggiore educazione manageriale all'interno del sistema al fine di favorire una visione dell'*internazionalizzazione come opportunità*.

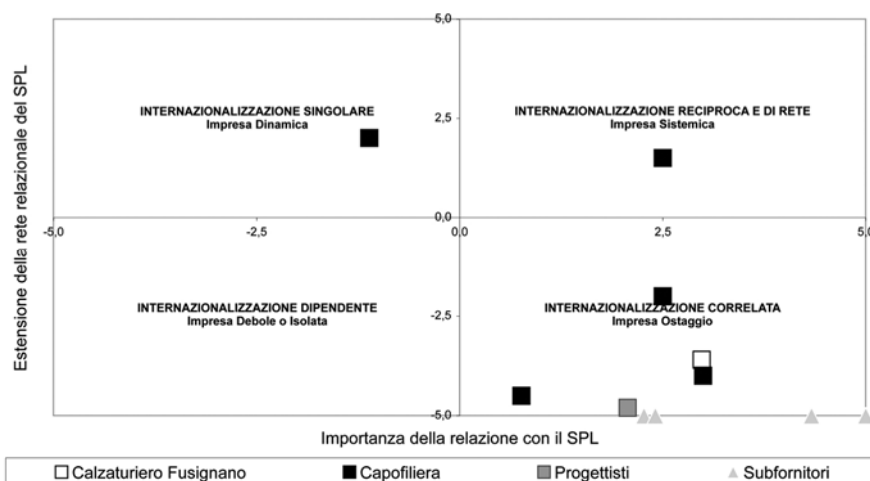


Fig. 5.10 - Modalità di internazionalizzazione

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

La qualità della domanda di servizi espressa dal sistema produttivo di *Fusignano* non è particolarmente elevata o significativa. Dall'analisi della seguente figura (Fig. 5.11) si rileva che le imprese attivano pochi servizi. I servizi che sono percepiti come strategici per la competitività dell'impresa sono il *Reperimento della Forza Lavoro* e, anche se in misura molto inferiore, l'*Assistenza nell'Accesso al Credito*. Servizi a maggiore valore aggiunto – quali *Assistenza alla Ricerca e Sviluppo*, *Accesso ad Università e Centri di Ricerca*, *Servizi di Sviluppo Organizzativo e Formativo* – sono scarsamente considerati. Questo conferma una certa chiusura e miopia strategica del sistema, che non sembra evidenziare la volontà di innovare e/o riposizionarsi attraverso l'uso di servizi – specialmente quelli ad elevato contenuto di conoscenza – che potrebbero innalzare la managerialità delle aziende e migliorare il loro posizionamento competitivo. Dato il quadro di riferimento, il SPL mostra di essere capace di soddisfare efficacemente le esigenze

esprese dalle imprese, fatta eccezione per l'*Acquisto di Materie Prime e Semilavorati* e il *Supporto alla Ricerca e Sviluppo* che, però, hanno un peso pressoché nullo per la maggioranza delle imprese del sistema.

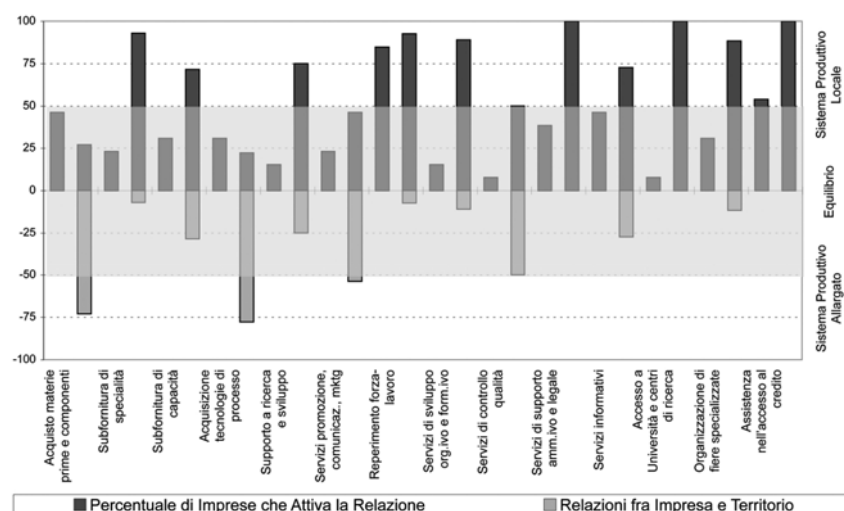


Fig. 5.11 - Peso relativo delle relazioni ed incidenza del SPL su allargato

La bassa qualità della domanda di servizi, così come le ipotesi fatte nel precedente paragrafo, si riflettono nella relazione tra impresa e territorio: la maggioranza delle imprese del sistema, infatti, si colloca su posizioni di *Isolamento Virtuoso* (Fig. 5.12), dove il successo sostenibile è percepito come largamente indipendente dall'efficienza territoriale; il motivo, però, potrebbe non essere l'inefficienza del territorio in sé, ma la qualità delle attese di queste imprese verso di esso. Il sistema, in altre parole, potrebbe non essere in grado di percepire il valore del territorio, perché esso stesso non è in grado di esprimere esigenze più sofisticate nei suoi confronti. Si richiede, quindi, una presa di coscienza forte, sia da parte delle imprese, sia da parte degli attori esterni (meta-organizzatori, istituzioni, organi di governo locale, ecc.) per fermare l'attuale processo di disaggregazione in atto favorendo l'apertura, o, meglio, la *riapertura*, di canali relazionali, a base territoriale, dotati di superiore efficienza ed efficacia, e capaci di dare valore aggiunto a tutti coloro che partecipano alla relazione. La proposta non è quella di ritornare ad una conformazione di "rete chiusa", quanto quella di "centrare" o "ri-centrare" i processi e le attività a intenso uso di conoscenza e competenza nel territorio. È necessario, perciò, stimolare nuovamente la capacità del sistema di creare e produrre nuova conoscenza, attraverso l'attivazione di una rete di relazioni

anche a base extra-territoriali con soggetti istituzionali (meta-organizzatori, fiere, centri servizi, ecc.) e non (università, centri di ricerca, parchi scientifici, ecc.).

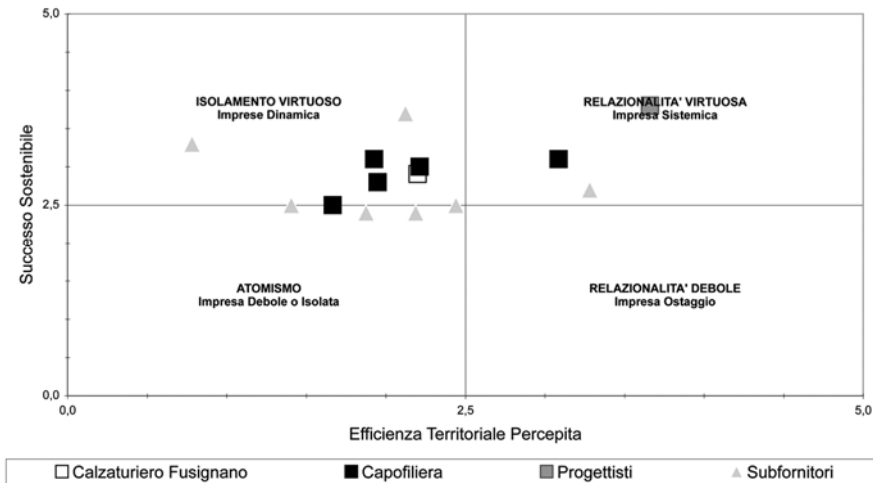


Fig. 5.12 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

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

Il sistema calzaturiero di Fusignano mostra una buona capacità progettuale e relazionale, garantendo buoni margini di autonomia nella gestione del rapporto con il cliente (Fig. 5.13).

Il sistema, nel suo insieme, si posiziona, infatti, nella parte bassa del quadrante *Fornitura di Competenze Low Tech*. Questa posizione media, però, è il risultato delle tensioni prevalenti e opposte, già osservate in precedenza¹²: i *Capifiliere*, da un lato, si stanno spostando nella parte alta della matrice specializzandosi sulla gestione di relazioni con il cliente o sulla fornitura di competenze ad elevato valore aggiunto e ad alto contenuto tecnologico (quali la progettazione CAD/CAM della scarpa o la ricerca di materiali fortemente innovativi); i *Subfornitori*, dall'altro lato, hanno mantenuto la loro specializzazione nella produzione di parti o nella gestione di alcune fasi del processo produttivo. L'analisi del SPL e delle sue modalità relazionali in

¹² Cfr. par. 5.4.1.

un'ottica di sistema ecologico auto-organizzato¹³, evidenzia in maniera ancora più forte la situazione prossima alla spaccatura tra *Capifiliera* (la cui appartenenza ad un dato SPL costruisce più un incidente storico piuttosto che una risorsa da valorizzare) e *Subfornitori* (destinati, invece, a perdere continuamente in competitività per la loro incapacità di riposizionarsi sul mercato e partecipare attivamente alle interconnessioni locali e globali).

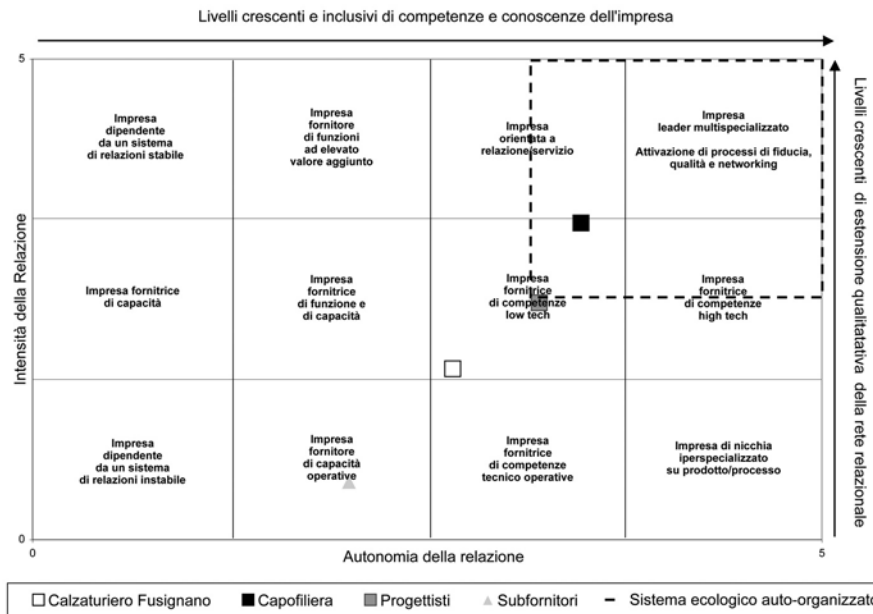


Fig. 5.13 - Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

La matrice sul rapporto tra attività e competenze (Fig. 5.14) conferma le analisi fino ad ora avanzate: i *Capifiliera* mostrano di aver sviluppato (oltre a delle competenze forti sul prodotto e sul processo produttivo) anche delle capacità di co-progettazione e condivisione della conoscenza, attraverso l'attivazione di processi di *networking* che permettono loro di avere un prodotto ad elevato contenuto innovativo e tecnologico. I *Subfornitori*, al contrario, hanno mantenuto la loro specializzazione su un ambito prettamente tecnico-funzionale, o su alcune componenti del prodotto e fasi del processo. Queste aziende hanno, pertanto, mancato l'appuntamento con la crescita

¹³ Un sistema si definisce *ecologico* nella misura in cui è capace di sostenere il proprio sviluppo sia attraverso la continua espansione dei percorsi di ricerca di soluzioni strategiche alternative (conseguenza di un'elevata autonomia e capacità strategica degli attori che in esso si muovono), sia attraverso la capacità di condividere efficacemente il valore ed il significato di ciascuna di queste esperienze.

manageriale, con il riposizionamento su livelli superiori di accoppiamento competenze-attività e con la capacità di creare e intraprendere percorsi, intra ed extra locali, di co-evoluzione e co-apprendimento.

Ancora una volta, rileviamo come nel SPL sia in atto una metamorfosi degenerativa (almeno dal punto di vista del sistema) che ha portato alla genesi di due modelli polari di aziende con diverse velocità e capacità di sviluppo. Poli che faticano ad incontrare o costruire un canale comunicazionale che permetta lo scambio e la ricostruzione di un sistema e di un tessuto imprenditoriale.

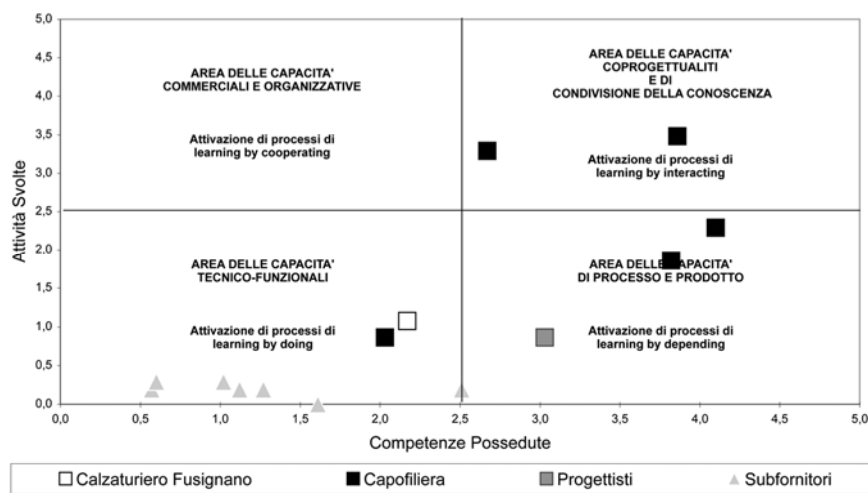


Fig. 5.14 - Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze¹⁴

5.5.1. La ricognizione sulle competenze

La matrice seguente (Fig. 5.15) riporta il posizionamento delle imprese del sistema delle calzature dell'area del Fusignano rispetto alle due variabili considerate:

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

¹⁴ Testo di A. Lipparini; realizzazione grafica di D.Bivona.

Nella sezione di inquadramento teorico¹⁵, si è sottolineata l'importanza delle ricognizioni 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. 5.15) 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.

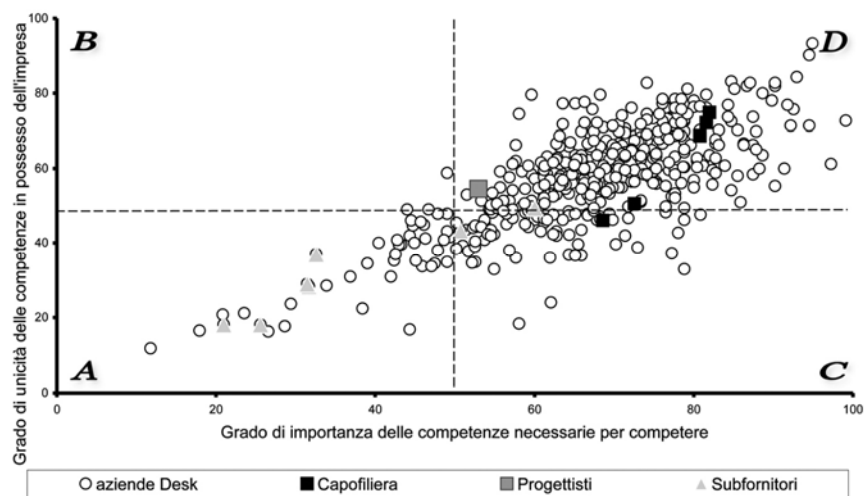


Fig. 5.15 – Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

Le imprese del sistema locale di *Fusignano* si posizionano in tre quadranti (Fig. 5.15). In particolare si evidenzia come:

- 5 imprese occupino il quadrante A, indicativo di una situazione di *Stasi*;

¹⁵ Cfr. par. 2.3.5.

- 3 imprese occupino il quadrante C, indicativo di una situazione di *Criticità*;
- 5 imprese occupino il quadrante D, indicativo di una situazione di *Equilibrio dinamico*;
- nessuna impresa occupi il quadrante B, indicativo di una situazione di *Opportunità*;

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano prevalentemente in una situazione di *Equilibrio dinamico* (4) e, in misura minore, di *Criticità* (1);
- l'unico tra i *Progettisti* si posiziona nel quadrante D;
- i *Subfornitori* si posizionano prevalentemente nel quadrante espressione di *Stasi* (5); sono inoltre presenti nella situazione di *Criticità* (2);

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

- le imprese con meno di 5 anni occupano posizioni di *Criticità* (1) e di *Equilibrio Dinamico* (1);
- le imprese con oltre 10 anni di età, si distribuiscono tra *Stasi* (5), *Criticità* (2), ed *Equilibrio Dinamico* (3).

Una prima analisi del sistema (così come rappresentato dai posizionamenti delle imprese che ad esso appartengono) evidenzia alcune situazioni critiche: innanzitutto, l'assenza dei *Subfornitori* da una collocazione indicativa di coerenza quale l'*Equilibrio Dinamico*. In secondo luogo, sempre relativamente ai fornitori, la significativa presenza in una situazione di *Stasi*.

La posizione di *Stasi* è indicativa di un comportamento coerente: vi si ritrovano imprese che hanno una percezione di allineamento tra le competenze in loro possesso – in termini di unicità - e quelle richieste dal contesto competitivo cui appartengono. Tuttavia, il basso grado di importanza delle competenze necessarie fa propendere per una scarsa dinamicità del contesto e la coerenza è frutto di un semplice adeguamento delle imprese stesse. A volte, inoltre, 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.

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

¹⁶ Si ricorda che, con riferimento all'età, le imprese che hanno fornito i dati sono 12 su 13.

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

Le 3 imprese che si posizionano nell'area tipica della *Criticità*, ritengono di avere, con riferimento alle competenze organizzative, un livello di unicità inferiore rispetto a quanto richiesto dalla competizione nel contesto di appartenenza; le imprese che fanno parte di questo quadrante hanno esperienza maturata nel corso degli anni; posseggono una buona capacità critica affinata all'interno di settori maturi, come avviene nel caso del settore calzaturiero. L'avvento di nuovi attori, nuove tecnologie, le pressioni sul lato dei costi, la corsa verso l'efficienza porta spesso ad uno scollamento tra quanto richiesto e quanto posseduto. Determinate competenze richiedono tempo per essere affinate, ed è per questo che può esistere la consapevolezza di un allineamento ancora incompiuto.

Nelle esperienze migliori, questa consapevolezza può stimolare iniziative volte a recuperare il *gap* e trovare quindi un più idoneo posizionamento. Essenziale risulta essere la capacità dell'impresa di adattare le proprie competenze, considerando tuttavia che lo sviluppo di competenze avviene con tempi spesso lunghi. Altrettanto essenziale risulta essere il supporto delle istituzioni e di tutti gli attori del sistema in grado di: creare consapevolezza

sul posizionamento e sulla necessità del riallineamento; promuovere e supportare il cambiamento stesso.

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

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

Oltre ad intervenire per colmare il divario – pena il peggioramento di una posizione già indicativa di uno stato di sofferenza – è essenziale stimolare la capacità di apprendimento del capitale umano con interventi in ambito di formazione e sviluppo di professionalità. Se il *gap* si manifesta rapidamente (ed altrettanto rapidamente occorre rispondervi) può essere utilmente valutata la possibilità di stringere accordi, entrare in alleanze o reti inter-impresa per accedere alla conoscenza ed alle competenze sviluppate da altri. Similmente a quanto avanzato per la situazione di *Stasi*, per anche in situazione di *Criticità* le istituzioni e le associazioni dovrebbero riflettere sull'opportunità di avviare programmi tra imprese per migliorare le competenze. Probabilmente, esistono bisogni comuni in tal senso e potrebbe essere utile organizzare eventi ed iniziative per condividere esperienze ed ottenere effetti sinergici dalle azioni intraprese. Occorre intervenire per mettere a punto iniziative che possano consentire un riallineamento del *saper fare* con quanto richiesto dalle dinamiche della competizione e sostenere così l'evoluzione del sistema verso i connotati di unicità tipici dell'*Equilibrio Dinamico*.

Le imprese del *calzaturiero* che si trovano nel quadrante indicativo di una posizione di *Equilibrio Dinamico*, manifestano coerenza tra il grado di importanza delle competenze richieste per competere ed il grado di unicità

che l'impresa ritiene di avere, con riferimento a ciascuna di esse: il sistema, grazie a queste imprese, fa leva sui punti di forza tradizionali, come è emerso dall'analisi di contesto.

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 il *calzaturiero*, ad esempio, le competenze su processi e prodotti possono essere “ridimensionate” dalla difficoltà nel gestire la pressione sui costi e sostenere al tempo stesso la dinamica dell'innovazione che, in un momento come quello attuale, rappresentano le leve del successo come mai prima d'ora.

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

- consolidare le competenze, per impedire che esse vadano a perdere il loro potenziale;
- verificare se le competenze ed i punti di forza 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 (Fig. 5.16) evidenzia il posizionamento delle imprese del sistema locale calzaturiero dell'area di Fusignano rispetto alle due variabili considerate: il

- *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).

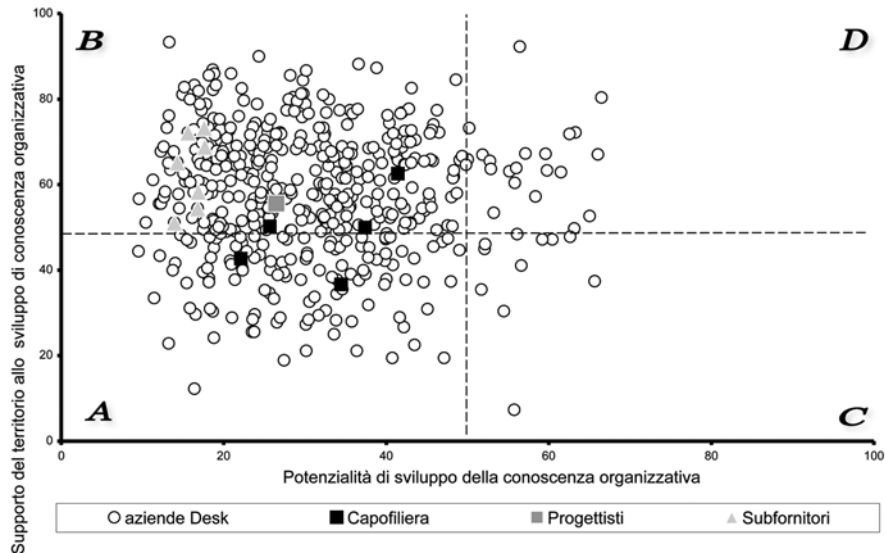


Fig. 5.16 – Il potenziale delle aziende e il supporto del territorio

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.

Le imprese del sistema locale *calzaturiero* si posizionano, per la quasi totalità, nella parte a sinistra della matrice¹⁷. In particolare, si evidenzia che:

- 3 imprese occupano il quadrante A, indicativo di una situazione di *Indebolimento reciproco*;
- 10 imprese occupano il quadrante B, indicativo di una situazione di *Replicazione Passiva*;
- nessuna impresa occupa le aree definite *Ambienti Company-Driven*(*trainati dalle imprese*) e *Co-Evoluzione*.

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano in una situazione di *Indebolimento Reciproco* (3) e di *Replicazione Passiva* (2);

¹⁷ Tutte le 13 imprese del sistema locale forniscono dati per il posizionamento in oggetto.

- l'unico tra i Progettisti si posiziona in una situazione di *Replicazione Passiva*;
- i *Subfornitori* si posizionano in una situazione di *Replicazione Passiva* (7);
- non esistono i cosiddetti *Misti*, in questo insieme relazionale.

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia inoltre che¹⁸:

- le imprese con meno di 5 anni ricadono nell'*Indebolimento Reciproco* (1) e nella *Replicazione Passiva* (1);
- le imprese con oltre 10 anni di età, si concentrano prevalentemente nella *Replicazione Passiva* (8), con qualche presenza nell'*Indebolimento Reciproco* (2).

La situazione, almeno per ciò che riguarda le imprese del campione operanti in questo contesto, non è particolarmente positiva: denota infatti la presenza in ambienti che potenzialmente utili alle imprese, ma queste non possiedono *Pratiche* in grado di sviluppare conoscenza di spessore. Similmente a quanto accade in altri contesti, le imprese non riescono a sfruttare appieno le opportunità dei contesti di appartenenza.

Se anche gli ambienti dovessero perdere il proprio potenziale “di spinta”, si verrebbe a determinare un *Indebolimento Reciproco*, unito ad una maggiore difficoltà di recupero di competitività da parte delle piccole e medie imprese. Preoccupa anche la presenza della totalità dei fornitori nella *Replicazione passiva*: i diversi *Capifiliera* non possono neppure beneficiare del potenziale dei propri partner per aumentare il livello della conoscenza utile per competere con successo.

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

Le imprese che ricadono nell'area *Indebolimento Reciproco* non hanno una dotazione di capitale umano e *Pratiche* aziendali in grado di supportare in modo significativo la generazione di conoscenza: l'ambiente è poco fertile e non mette in condizione l'impresa – già debole - di attingervi, per attivare o riattivare un processo di conoscenza. Le imprese non hanno vantaggi dalla localizzazione con riferimento ai processi di apprendimento. La situazione di *Indebolimento Reciproco* rende quel contesto poco appetibile per nuovi

¹⁸ Con riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati per questo posizionamento sono 12 su 13.

investitori e le imprese che vi appartengono vengono ritenute poco reattive sul fronte dell'innovazione.

Le imprese che ricadono nel quadrante della *Replicazione Passiva* sono invece palesemente inadeguate rispetto al territorio ed alle potenzialità che esso ha nel promuovere la generazione di conoscenza: le risorse umane hanno un ridotto potenziale per generare e sostenere processi di apprendimento adeguati e, comunque, non risultano allineate ad un contesto di appartenenza che invece offre diverse occasioni per la crescita. In sostanza, queste imprese sono poco attrezzate a sfruttare le opportunità.

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

Non vi sono, come detto, imprese appartenenti al quadrante *Ambienti Company-Driven*: In questo caso, le organizzazioni avrebbero svolto un ruolo di traino nei confronti di ambienti poco fertili. Queste imprese spesso 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” potrebbe avere un effetto catalizzante sui comportamenti di un gran numero di attori, compresi enti ed istituzioni.

Un aspetto negativo è l'assenza di imprese posizionate nel quadrante della *Co-Evoluzione*: in questo caso, esse opererebbero in un ambiente potenzialmente fertile e le proprie risorse umane – anche grazie alle modalità del loro coinvolgimento ed organizzazione – sarebbero in grado di coglierne appieno le potenzialità. Queste situazioni portano nel medio periodo ad un rafforzamento reciproco. Tuttavia, come è agevole osservare con riferimento all'intero campione del progetto D.E.S.K., sono poche le imprese che si collocano in quest'area.

In sostanza, il sistema locale sotto osservazione riflette la situazione tipica di un posizionamento di imprese dello stesso settore all'interno dei quadranti dell'*Indebolimento Reciproco* e della *Replicazione Passiva*. In questo caso, è simile la potenzialità individuata con riferimento al capitale umano, ed il

posizionamento differisce prevalentemente a causa del diverso contributo riconosciuto all'ambiente. Questa diversa percezione sconta ovviamente anche una diversa capacità di interazione. Occorre comunque precisare che un'impresa con notevoli potenzialità innovative non necessariamente è in grado di valorizzare appieno il contributo dell'ambiente cui appartiene.

La matrice rappresenta un veloce e semplice apprezzamento del posizionamento per: continuare, consolidando le azioni intraprese, nel caso di valutazione positiva rispetto alle migliori esperienze nel contesto generale e specifico di appartenenza; oppure, nel caso si 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, poiché 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 in quali aspetti legati al capitale umano le imprese del *sistema calzaturiero* 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.

La matrice può diventare una base per avviare interventi a favore delle imprese e 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.

In questo progetto, si è ritenuto importante evidenziare a che livello, nei sistemi locali considerati, venga maggiormente esplicitata la conoscenza (*Fig. 5.1.7*): nella parte metodologica, si è visto che il processo di sviluppo di nuova conoscenza è un processo continuo e dinamico di interazione tra la conoscenza *tacita* e quella *esplicita*; se non viene esplicitata, la conoscenza perde gran parte del suo potenziale e, soprattutto, rimane circoscritta ad ambiti relazionali limitati.

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

La rilevazione è stata impostata per cogliere le varie modalità utilizzate dalle imprese per la conversione della conoscenza e, quindi, per l'attivazione di processi di apprendimento. Diverse sezioni del questionario hanno

permesso di evidenziare a quale livello (individuo, *team*, impresa, reti tra imprese, territorio) si associ il maggiore o minore livello di conoscenza esplicita¹⁹. Occorre sottolineare che entrambe le componenti – tacita ed esplicita - sono presenti sui diversi livelli²⁰.

Il grafico seguente (Fig. 5.17) riporta l’elaborazione relativa al *sistema calzaturiero in oggetto* rapportata agli altri SPL considerati nel progetto D.E.S.K..

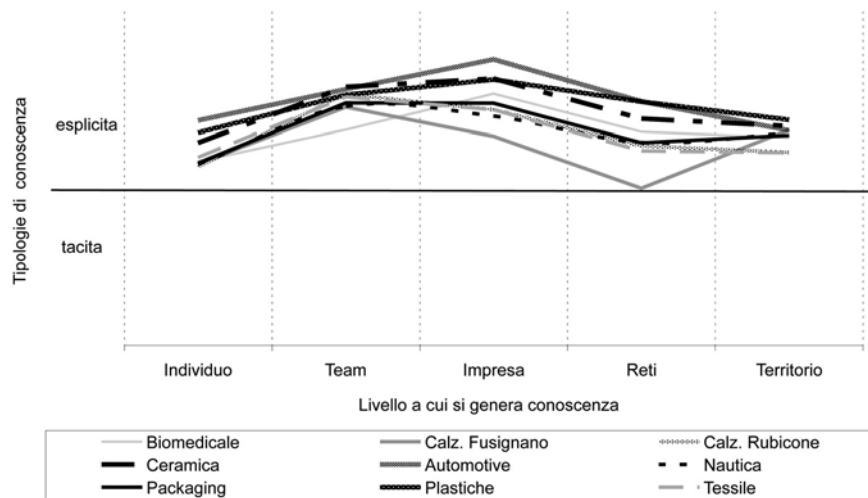


Fig. 5.17 – Livello di esplicitazione della conoscenza

Rispetto ai contesti osservati, a livello individuale esiste il più basso livello di esplicitazione della conoscenza: questo aumenta fino a raggiungere il suo massimo a livello di *team*; passando all’impresa ed alle reti tra imprese la generazione di conoscenza esplicita diminuisce; a livello di reti, esiste un sostanziale equilibrio tra componente tacita ed esplicita. Quest’ultima, poi, aumenta a livello di territorio, posizionando questa opzione al secondo posto, dopo il *team*.

L’andamento è simile alla filiera della *nautica* e, in misura inferiore, al sistema del *packaging* e del *tessile*. In questi casi, il massimo livello di

¹⁹ 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.

²⁰ La costruzione teorica e l’impianto metodologico di questa sezione sono stati messi a punto da F. Pasini.

conoscenza esplicita non coincide con l'impresa, ma con il *team*. Il territorio ha un livello di esplicitazione della conoscenza superiore a quanto ascrivibile ai singoli individui, coerentemente con quanto osservato negli altri contesti (ad eccezione della filiera dell'*automotive*). Sempre con riferimento agli altri sistemi locali, nel sistema ora in esame è massimo il *gap* della componente esplicita della conoscenza tra reti e territorio, a favore di quest'ultimo. Stessa considerazione vale relativamente alla differenza di conoscenza esplicita tra il *team* e le reti interimpresa, a favore del primo.

Occorre, inoltre, soffermarsi a riflettere sul ridotto livello di esplicitazione attribuito alle reti rispetto al *team* ed al territorio: in presenza di imprese di così ridotta dimensione, ci si aspetta di vedere il ricorso ad alleanze come uno dei modi per accedere a nuova conoscenza o svilupparne insieme a partner, preferibilmente localizzati sul territorio. Le imprese del sistema del calzaturiero sembrano ricorrere allo sviluppo tramite gruppi di lavoro e di ricerca interni, trasferendo direttamente al contesto di appartenenza quanto originato. Una maggiore efficacia si otterrebbe nell'innalzamento del livello di esplicitazione della conoscenza a livello di impresa e di reti, portandolo almeno a livello di quello del *team* e del territorio. Questo porterebbe a valorizzare le sacche di sapere tacito che risiedono nel contesto di appartenenza. 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. Il sapere spesso risiede negli interstizi delle relazioni, quelle con le istituzioni e gli enti territoriali. La mancata conversione della conoscenza tacita in esplicita a livello di reti e di territorio è responsabile della limitata o nulla presenza, in molti contesti osservati, delle organizzazioni in quadranti della *Co-evoluzione* o la folta presenza nei contesti dell'*Indebolimento Reciproco* e della *Replicazione Passiva* (Fig. 5.16). 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* al proprio sistema di relazioni. In questo modo riuscirebbero a sfruttare il potenziale riconosciuto al territorio e intraprendere percorsi di posizionamento coerenti con la propria dotazione di risorse e competenze. Per tutti i sistemi studiati nel progetto D.E.S.K., 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 R. Centazzo 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 del sistema calzaturiero di Fusignano

L'analisi territoriale del sistema calzaturiero di *Fusignano* ha messo in luce la presenza di alcuni punti di forza, su cui è possibile fare leva per il suo sviluppo, e di alcuni punti di debolezza, su cui, invece, è necessario intervenire allo scopo di sostenerne lo sviluppo.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • moderato radicamento locale (anche se prevale una focalizzazione sul mercato italiano) • leggera apertura ai mercati a monte, come potenziale conseguenza di processi di delocalizzazione in atto • specializzazione sulla gestione della rete di vendita e sulla filiera da parte dei <i>Capifiliera</i>, i quali tendono ad organizzarsi come impresa a rete • buon posizionamento di <i>Capifiliera</i> e <i>Progettisti</i> nel rapporto autonomia intensità strategica • sufficiente autonomia relazionale del sistema a fronte di una non elevatissima disponibilità di competenze specialmente in ambito progettuale 	<ul style="list-style-type: none"> • presenza di forti tensioni disgregative, per quanto concerne l'internazionalizzazione, le capacità e i processi di apprendimento prevalenti • motivazioni all'associazionismo poco articolate e di qualità medio basse, anche se sono rilevabili segnali di ripresa tra <i>Progettisti</i> e <i>Subfornitori</i> • adozione di modelli di internazionalizzazione non evoluti • bassa qualità della domanda di servizi al territorio • significativi segnali di crisi nella qualità del rapporto impresa-territorio • insufficiente disponibilità di competenze e bassa diversificazione delle stesse all'interno del sistema

La lettura dei punti di forza evidenzia il buon posizionamento dal punto di vista relazionale e manageriale dei *Capifiliera* e di alcuni *Progettisti* i quali, se adeguatamente supportati dal territorio, possono giocare un importante ruolo di *educatori* per l'intero sistema e rappresentare le particelle vitali e vitalizzanti capaci di attrarre e attivare nuovi flussi di conoscenza e nuovi

canali comunicativi. I meta-organizzatori sono chiamati, pertanto, a fare leva su questi attori virtuosi per permettere un riposizionamento verso l'alto dell'intero sistema produttivo e una sua progressiva e organica riqualificazione.

Il SPL di *Fusignano* si caratterizza, quindi, per una tendenza alla polarizzazione all'interno del sistema produttivo, dovuta, da una parte, al processo internazionalizzazione, che ha trovato terreno fertile solo tra pochi *Capifiliera* e, dall'altra, ad una distribuzione asimmetrica delle competenze tra *Capifiliera* e *Subfornitori*. La parte più evoluta del sistema, seguendo una linea evolutiva tipica dei sistemi produttivi posizionati su lavorazioni di tipo tradizionale e a basso contenuto tecnologico, sta progressivamente perdendo le proprie radici manifatturiere e locali, per sviluppare una vocazione commerciale votata all'integrazione di flussi produttivi e di conoscenza globale.

La consapevolezza che la parte del sistema a minore valore aggiunto (specializzata quindi su competenze tecnico funzionali) appare più difficilmente difendibile, pone come *focus* d'intervento proprio il riposizionamento del sistema calzaturiero di *Fusignano* su superiori modalità di apprendimento – dal *learning by doing* al *learning by interacting* – e capacità – da quelle tecnico-funzionali a quelle co-progettuali –. Tale situazione è ulteriormente aggravata dalla sensazione di sfiducia sviluppata dalle imprese, nei confronti del proprio territorio come integratore attivo di conoscenze, competenze e servizi ad elevato valore aggiunto. Lo sviluppo di un piano strategico orientato al riposizionamento competitivo e, quindi, alla riqualificazione dell'insieme di competenze e conoscenze dovrebbe perciò passare attraverso significativi investimenti nel territorio, al fine di dotarlo di infrastrutture formative e di trasferimento della conoscenza che permettano al sistema di intraprendere percorsi sistemici e “centrati”. Le istituzioni pubbliche locali e regionali giocano un ruolo chiave nel rinsaldare la fiducia di queste imprese; sembrerebbero loro gli interlocutori che meglio di altri potrebbero riuscire nel compito di attivarsi nella guida e nello sviluppo di un piano strategico di interventi che siano orientati a recuperare la competitività di questo territorio, non attraverso la costruzione di barriere, bensì attraverso la creazione di nuove e superiori capacità di creazione, accumulo, diffusione e ricombinazione creativa della conoscenza.

L'analisi dei principali punti di debolezza, su cui è necessario investire facendo leva sulla virtuosità di alcune imprese, *Capifiliera* e *Progettisti in primis*, evidenzia la presenza di tre criticità:

- eccessiva chiusura del sistema;

- limitata disponibilità di conoscenze e competenze a disposizione del sistema e conseguente necessità di un riposizionamento verso l'alto delle singole categorie di imprese lungo la catena del valore;
- progressiva marginalizzazione del territorio nel sostenere la competitività e vitalità del sistema.

6.3.1. Eccessiva chiusura del sistema

Il sistema calzaturiero di *Fusignano* si caratterizza per una forte focalizzazione sul mercato domestico, limitando le possibilità di sviluppo e di crescita dell'intero sistema e in particolare delle imprese a minore valore aggiunto (maggiormente esposte alla concorrenza di costo praticata dai paesi emergenti). Questo è un problema comune alla maggioranza dei SPL italiani, che vedono nella comune appartenenza ad un contesto culturale storicamente e territorialmente definito la principale risorsa alla cooperazione. Il rischio, come evidenziato dalla letteratura più recente, è quello di una radicalizzazione delle conoscenze, delle competenze e dei valori culturali di un sistema (*lock-in*) e della conseguente progressiva esclusione dai circuiti comunicazionali e cognitivi - globali e codificati - e, quindi, dai flussi creativi e di produzione di nuova conoscenza. Il sistema, in altre parole, tende a diventare sempre più auto-referenziale e a riconoscersi solo in se stesso, nelle sue istituzioni, conoscenze e regole, comunicative e comportamentali, perdendo la capacità di dialogare ed apprendere interagendo con l'esterno (*cross fertilization*).

La sostenibilità di questo modello dipende dalla durata dei cicli innovativi e, più in generale, dalla relativa stabilità e controllabilità delle leve competitive. Il tramonto delle logiche *fordiste* di produzione, innovazione e gestione ha portato, infatti, alla diffusione di fenomeni caotici che sono di difficile assimilazione e che rendono inefficace l'originaria base di conoscenze e competenze a carattere locale. Anche nel caso del sistema calzaturiero di *Fusignano*, pertanto, risulterebbe strategico orientarsi verso un ampliamento della base cognitiva, attraverso l'implementazione e la diffusione di processi di contaminazione dei saperi che permettano lo sviluppo di rapporti con attori complementari e/o concorrenziali a quelle tradizionalmente a disposizione del sistema locale. Per fare ciò le imprese locali dovrebbero "abituarsi" a sistemi fiduciari nuovi, la cui valenza non è garantita dal territorio, dalle sue regole e dai suoi comportamenti, ma da una rete transnazionale di garanzia, bensì da terze parti fiduciarie che garantiscano e monitorino la reciproca affidabilità delle parti e, quindi, la loro reputazione. È per questa ragione che il sistema territoriale, inteso come insieme di

imprese, istituzioni e meta-organizzatori, deve investire nella creazione di una identità forte e riconoscibile; investimento che si traduce nella capacità di certificare la propria qualità, affidabilità ed etica comportamentale e valoriale, di promuovere e comunicare il proprio *brand*, di aprire e codificare i saperi disposizione dell'intero sistema locale.

6.3.2. Limitata disponibilità di conoscenze e competenze a disposizione del sistema

La maggioranza delle imprese di questo sistema detiene competenze tecnico-funzionali e di processo e si orienta a processi di apprendimento per esperienza: non è infatti adeguato alle esigenze attuali il numero delle imprese che ha sviluppato delle competenze specifiche di progettazione, commerciali e/o sulla gestione del *brand*, capaci di attivare processi di apprendimento per interazione. Da ciò deriva il rischio di non essere in grado di rafforzare la già debole presenza nei mercati internazionali attraverso rapporti stretti con le principali catene di vendita o attraverso lo sviluppo di catene di vendita proprietarie. Si è, anche in questo caso, di fronte ad un problema comune a molti sistemi produttivi caratterizzati dall'essere reti locali di piccole e medie imprese manifatturiere altamente qualificate ed integrabili in modo flessibile su specifiche commesse. Questo modello, basato su flussi di conoscenza tacita e sviluppata attraverso processi di *learning by doing*, non è più sostenibile perché subisce la concorrenza dei paesi in via di sviluppo capaci di abbinare ad un basso costo del lavoro anche un capitale umano/intellettuale sempre più qualificato (si pensi a Cina, India, Brasile e alcuni paesi ex-sovietici). La sostenibilità di questi sistemi, perciò, è sempre più legata alla capacità di riposizionarsi su superiori livelli di conoscenza e di creatività e verso attività, quali la ricerca e sviluppo, la progettazione e il design, la creazione dell'immagine e della reputazione, la gestione dei canali di comunicazione e relazione, la gestione finanziaria e la gestione di flussi logistici e produttivi altamente distribuiti e geograficamente estesi.

6.3.3. Progressiva marginalizzazione del territorio nel sostenere la competitività e vitalità del sistema

La relazione tra SPL di *Fusignano* e territorio si è fortemente disallineata e vede un imminente processo di disaggregazione tra imprese e area di produzione con il rischio di un impoverimento reciproco, in termini non

soltanto economici, ma anche di valori immateriali, capitali fiduciari e capacità comunicazionali. Il territorio e, dunque, tutti gli attori che in esso operano dovrebbero sostenere quel “salto culturale” che permette di uscire da quelle logiche di comportamento che vedono nella chiusura e nell’ispessimento delle barriere la risposta alla perdita di competitività. La nuova centralità del territorio va ricercata nella possibilità di riqualificarlo e trasformarlo nel luogo di incontro e condivisione di reti aperte e proiettate nell’economia globale. Questa metamorfosi nel rapporto tra territorio e sistema produttivo esige una concentrazione su competenze di qualità e sul capitale comunicativo-relazionale. L’aumento dell’efficienza territoriale richiede, infatti, investimenti a forte contenuto immateriale capaci di assicurare un vantaggio competitivo in termini di varietà, specializzazione e personalizzazione delle competenze. Cambia, dunque, la visione del territorio, il suo rapporto con le imprese e con altri SPL passando dall’essere un insieme chiuso e impermeabile a flussi di conoscenze codificate ad essere una struttura reticolare aperta e permeabile dove le relazioni sono estese, biunivoche, arricchenti per tutti gli attori e capaci di creare circuiti virtuosi intra-territoriali ed extra-territoriali.

Entrando nello specifico delle politiche da attuare sono identificabili le seguenti linee di azione:

1. *investimenti orientati ad una maggiore apertura della rete:*

- favorire lo sviluppo di alleanze per la condivisione dei rischi di sviluppo prodotti, accesso a strutture esterne di ricerca, gestione della distribuzione dei prodotti, attrazione di capitali di rischio, penetrazione sui mercati internazionali;
- favorire lo sviluppo di *partnership* commerciali tra le imprese nello sviluppo di reti lunghe di approvvigionamento e subfornitura anche in relazione all’attivazione di processi di de-localizzazione di attività a minore valore aggiunto verso paesi a minor costo del lavoro;
- favorire investimenti in certificazioni di qualità, di bilancio ed etiche specifiche per il settore, quali fattori qualificanti dell’affidabilità e reputazione della singola impresa e del sistema produttivo;
- stimolare le attività di brevettazione e registrazione del marchio. Il marchio e lo stile sono diventati, infatti, due leve competitive fondamentali. È necessario, perciò, che queste imprese imparino sempre più a tutelare, trasferire e rendere accessibile il valore delle proprie conoscenze al cliente finale.

2. *investimenti orientati ad ampliare la base di conoscenze e ad accorciare la distanza cognitiva tra gli attori del sistema:*
 - definire in modo collaborativo con le imprese dei percorsi formativi specifici per profilo di impresa. I *Capifiliera* dovrebbero investire nello sviluppo di conoscenze e competenze legate alla gestione del *brand*, alla gestione delle relazioni e allo sviluppo di reti commerciali dedicate anche attraverso accordi di collaborazione con altre imprese locali. I *Progettisti* dovrebbero sviluppare maggiormente le competenze riguardo lo *styling*, il design, le tecnologie a supporto della progettazione e i nuovi materiali. I *Subfornitori* ed i *Misti*, infine, si dovrebbero orientare alla gestione della produzione e degli approvvigionamenti sviluppando competenze di coordinamento e controllo di reti globali;
 - favorire l'identificazione del cliente finale con l'immagine della marca anche attraverso la progettazione di luoghi d'incontro virtuale dove i clienti possono sperimentare il valore ed il significato della marca e contribuire alla progettazione del prodotto;
 - favorire l'investimento in sistemi di gestione della conoscenza del cliente (*CRM*) e di gestione della catena produttiva (*Extended-ERP*);
 - favorire lo sviluppo di relazioni di *partnership* con centri di ricerca sul design, sulla moda e sullo *styling* per migliorare la posizione competitiva di queste imprese nella gestione e nell'identificazione del *brand*.
3. *investimenti orientati a ri-vitalizzare il SPL favorendo evoluzioni di tipo "centrato":*
 - pensare alla creazione di un sistema di apprendimento, di educazione al "nuovo" (governo del rischio, garanzie, stimoli sperimentali) e di relazioni (associazioni, reti, ...) che permetta alle imprese di compiere il salto a logiche di organizzazione reticolare e dove il territorio si ponga non solo come luogo di incontro di una varietà di canali comunicazionali e saperi ma anche come traduttore e filtro dei circuiti relazionale e cognitivi globali, stimolatore e deposito di nuove conoscenze e competenze distintive e attrattore di investimenti immateriali dall'esterno;
 - investire nella diffusione di premi per la qualità e/o l'innovazione che, oltre a favorire la creazione di una identità di sistema, incentivano 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*;

- utilizzare nuovi strumenti finanziari (bond di distretto, fondi di garanzia, ecc.) per cofinanziare (anche da parte delle imprese) crescita e innovazione
- investire nell'istituzione di repertori locali e di settore i quali, oltre a permettere la raccolta, la diffusione e la promozione delle prassi migliori presenti nel SPL, favoriscono l'osservazione delle dinamiche in atto e rappresentano un utile strumento di sostegno nella definizione di politiche di cambiamento;
- investire nella creazione di un *database* quali-quantitativo di *benchmarking* contenente informazioni riguardo la struttura e i modelli competitivi adottati dalle imprese del SPL. Questo strumento offre molteplici possibilità di confronto costruttivo (per settore, per territorio, per grandezza d'impresa, ecc.) fornendo alla singola impresa una prima valutazione della propria posizione competitiva e ai meta-organizzatori una importante mezzo per l'analisi strategica.