

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.

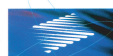
D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere; il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto nel sistema locale del calzaturiero del Rubicone (area di Forlì-Cesena - Gatteo, S. Mauro Pascoli, Savignano sul Rubicone).

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 Forlì-Cesena

**ECIPAR**  
FORMAZIONE E SERVIZI INNOVATIVI



**L. GOLFARELLI**  
(a cura di)

**I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA  
DELLA CONOSCENZA - Il calzaturiero del Rubicone**



**FrancoAngeli**



**Regione Emilia Romagna**



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

### **Il Calzaturiero del Rubicone**

**a cura di  
Lalla Golfarelli**

**cercal**  
CENTRO RICERCA E STUDI INNOVATIVI CALZATURIERO

**CNA INNOVAZIONE**

**GAIN club**



**Benchmarking**  
for success

Piccola impresa & sviluppo

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

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

**Il Calzaturiero del Rubicone**

**a cura di  
Lalla Golfarelli**

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 del Rubicone* (area di Gatteo, S. Mauro Pascoli, Savignano sul Rubicone).

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

<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>7</b>
<b>3. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA LOCALE TRA CONOSCENZA E RELAZIONE</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di <i>policies</i></b>	<b>10</b>
<b>4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA CALZATURIERO DEL RUBICONE</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Le evidenze del contesto</b>	<b>14</b>
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 del Rubicone	18
4.1.4.    Il settore calzaturiero in Emilia Romagna ed in Italia	20
<b>4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i></b>	<b>21</b>
4.2.1.    Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	23
4.2.2.    Il centro servizi: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	25
4.2.3.    L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	26
<b>5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE</b>	<b>27</b>
<b>5.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale del <i>Rubicone</i></b>	<b>27</b>
<b>5.2.    La dinamica aziendale</b>	<b>29</b>
5.2.1.    L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	29

5.2.2.	La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	30
5.2.3.	Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	33
5.2.4.	Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	37
<b>5.3.</b>	<b>I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale</b>	<b>38</b>
<b>5.4.</b>	<b>La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio</b>	<b>41</b>
5.4.1.	Il rapporto tra il locale e il globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	42
5.4.2.	Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità	46
5.4.3.	La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	48
<b>5.5.</b>	<b>La dinamica delle competenze e delle conoscenze</b>	<b>50</b>
5.5.1.	La ricognizione sulle competenze	50
5.5.2.	La ricognizione su conoscenza e territorio	56
<b>6.</b>	<b>DALLA RICERCA ALL’AZIONE</b>	<b>64</b>
<b>6.1.</b>	<b>Partire dal territorio</b>	<b>64</b>
<b>6.2.</b>	<b>Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo</b>	<b>65</b>
<b>6.3.</b>	<b>Politiche territoriali a supporto del sistema <i>calzaturiero del Rubicone</i></b>	<b>68</b>
6.3.1.	Apertura del sistema e adozione di modelli più evoluti di internazionalizzazione	70
6.3.2.	Ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del sistema	71
6.3.3.	Riqualificazione del dialogo impresa-territorio al fine di favorire un’evoluzione del sistema in un’ottica organica e “centrata”	72

## RINGRAZIAMENTI

Questo libro riporta i risultati del lavoro di ricerca svolto all'interno del progetto D.E.S.K. sul sistema produttivo del *calzaturiero del Rubicone* (area di Gatteo, S. Mauro Pascoli, Savignano sul Rubicone). Esso però, pur nella sua autoconclusività, non è un lavoro isolato: in effetti è uno dei nove volumi che illustrano i risultati del lavoro di ricerca realizzato su altrettanti tra sistemi locali e filiere produttive della nostra regione.

Tali volumi, dal taglio più specifico, saranno seguiti a breve da una decima pubblicazione che cercherà di trarre conclusioni più ampie e di maggior valore generale dall'insieme del lavoro di ricerca e dalla comparazione tra i nove sistemi analizzati. In effetti 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.

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. Vorrei quindi sottolineare il ruolo del CERCAL che, come partner, ha presidiato e monitorato le fasi di competenza del progetto a livello locale e, in generale ha contribuito al suo sviluppo: dalla raccolta dei materiali per le analisi di contesto, alla relazione con le imprese e le amministrazioni pubbliche, alla raccolta dei dati, alla revisione del report di sistema. In particolare un ringraziamento a: Serena Musolesi (direttrice del Cercal); Giulia Carra; Elisabetta Ceccarelli; Sara Gasperoni; Maria Lomonico; M. Giovanna Tognacci.

A livello locale un sentito ringraziamento va ai sindaci, agli assessori e agli amministratori dei comuni dell'area che hanno voluto e sostenuto

politicamente iniziative che servissero ad indicare prospettive concrete di sviluppo per l'economia locale. Alcuni di loro hanno anche partecipato direttamente ai *focus group* e ad altri incontri di lavoro di D.E.S.K.

Vorrei inoltre sottolineare l'impegno di Maurizio Garavini di CNA Forlì-Cesena per la promozione e il sostegno politico al progetto e quello di Barbara Casadei di ECIPAR di Forlì-Cesena che ha tenuto, con capacità ed efficacia la relazione con le imprese, ha raccolto i dati aziendali e ha riconsegnato i report aziendali discutendoli con gli imprenditori.

Un altro grazie va alle imprese (circa settanta) che hanno partecipato al lavoro di ricerca. Esse ci hanno aperto le proprie porte, ci hanno dedicato il loro tempo ed impegno per permetterci di analizzare le loro configurazioni organizzative, le prassi realizzate ed i risultati che ne sono scaturiti.

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 Lalla Golfarelli 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 indicatori<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> 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*<sup>2</sup> 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*<sup>3</sup>.

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

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> 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.

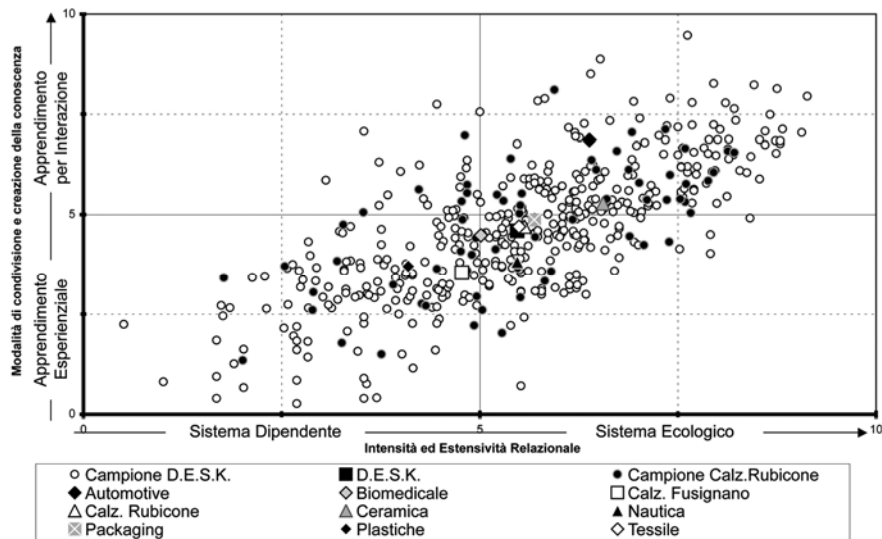


Fig. 3.1 - Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nei SPL

Dall'analisi della Fig. 3.1. si rileva che il sistema calzaturiero del Rubicone:

- si posiziona su un livello di *Intensità ed Estensività Relazionale* prossimo alla media del campione D.E.S.K., ma ancora lontano dall'assumere caratteristiche ecologiche a evidenza di una struttura organizzativa/relazionale limitata nelle capacità di creare spazi di co-progettazione e di co-sviluppo;
- si posiziona in linea con la media del campione D.E.S.K., in termini di modalità di *Condivisione e Creazione della Conoscenza*, ma al di sotto del livello medio, a dimostrazione di una debolezza nell'attivare in maniera diffusa processi di apprendimento evoluti e prossimi al *learning by interacting*.

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

- forte di riqualificazione del ruolo svolto dagli organi di governo locale e dai meta-organizzatori al fine di favorire un allargamento della base di *leadership* e accelerare lo spostamento (solo marginalmente già in atto) dell'intero sistema su superiori livelli di *Intensità ed Estensività Relazionale*;
- selettivo su alcune imprese, visto il buon posizionamento della maggior parte del campione, al fine di evolvere le modalità di apprendimento e allargare la base cognitiva, aumentando così le possibilità di creazione e diffusione di percorsi, intra-territoriali ed extra-territoriali, di co-evoluzione innovativa e creativa.

## 4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA CALZATURIERO DEL RUBICONE

### 4.1. Le evidenze del contesto<sup>1</sup>

L'*area del Rubicone* si è contraddistinta per la produzione calzaturiera fin dai primi anni del 1900, quando la presenza di una corporazione di artigiani della zona già testimoniava una rete di relazioni professionali consolidate.

Il *calzaturiero del Rubicone* ha seguito una traiettoria di sviluppo tipica dei distretti italiani, laddove la tradizione artigianale ha dato vita alle prime imprese (sviluppatasi poi insieme alla crescita dell'indotto e a una fitta rete di aziende conto-terziste); successivamente, sono intervenuti processi di riorganizzazione gerarchica dei rapporti distrettuali, attraverso fusioni, acquisizioni e l'intensificarsi dei rapporti fra imprese *leaders* e *Subfornitori*. Il *calzaturiero del Rubicone* può essere assunto come esempio dei rapporti industriali basati sull'impianto distrettuale, ed è caratterizzato da:

- stretta divisione del lavoro e specializzazione per fasi produttive;
- rapporti caratterizzati da concorrenza e cooperazione;
- relazioni comunitarie;
- conoscenza tacita ed imprenditorialità diffusa;
- mobilità della forza lavoro.

<sup>1</sup> 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.*).

#### **4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico**

Il sistema produttivo del *calzaturiero del Rubicone* comprende le unità produttive site nella provincia di Forlì-Cesena, fra i comuni di San Mauro in Pascoli (17,3 kmq di estensione e 10045 abitanti), Savignano sul Rubicone (23,2 kmq di estensione e 15543 abitanti) e Gatteo (14,2 kmq di estensione e 7036 abitanti). Produce un *fatturato* complessivo di circa 400.000.000 di euro (405 mln. nel 2002), corrispondenti a 15 milioni di paia di scarpe.

Il 75% della produzione è destinata all'esportazione, corrispondente a circa il 36% del giro d'affari complessivo. I principali mercati di riferimento sono i paesi dell'Unione Europea, l'America Settentrionale ed il Giappone.

Il numero di aziende impegnate nella produzione calzaturiera nel distretto è di 111 unità, per un totale di 2969 addetti. In particolare, le aziende e gli addetti sono distribuiti nel territorio nel seguente modo:

COMUNI	Numero aziende	Numero addetti
S.Mauro Pascoli	78	2089
Savignano sul Rubicone	23	269
Gatteo	10	611

Tab. 4.1 – Distribuzione aziende e addetti nel territorio rubiconese (ZURLA 2004)

Per quanto riguarda la classificazione delle aziende per numero d'addetti e relative quote percentuali, la realtà distrettuale in esame evidenzia questo andamento:

Classi di addetti	Numero d'impresе (%)	Numero addetti (%)
1	18 (16,2)	18 (0,6)
2-5	31 (27,9)	90 (3,0)
6-19	26 (23,4)	312 (10,5)
20-50	23 (21,7)	680 (22,9%)
> 50	12 (10,8)	1870 (63%)

Tab. 4.2 – Classificazione delle aziende per numero di addetti (ZURLA 2004)

COMUNI	Addetti/residenti	Addetti/unità locali	Indice specializz.
S. Mauro Pascoli	21,17%	17	54,96
Savignano sul Rubicone	2,5%	9	7,14
Gatteo	9,31%	32	20,3

Tab. 4.3 - Rapporto percentuale addetti/residenti, addetti/unità locali ed indici di specializzazione dei 3 comuni principali del Rubicone (ZURLA 2004)

Le forme giuridiche prevalenti si distribuiscono nel seguente modo:

- ditte individuali: 37,7%
- Snc: 32,7%
- Sas: 9,1%
- Srl: 14,5%
- Spa: 5,5%

L'analisi di questi dati evidenzia come S. Mauro Pascoli sia il punto di riferimento dell'intero distretto, visto il numero di aziende presenti, le percentuali di addetti operanti, anche rispetto all'intera popolazione, nonché l'elevato indice di specializzazione.

La maggior parte delle unità locali, ordinate per classi d'addetti e di fatturato si concentra nelle fasce medie delle classificazioni, sinonimo di una forte presenza di piccole e medie imprese, caratteristica delle realtà distrettuali propriamente intese.

#### 4.1.2. *Prodotti e processi*

La *produzione* del *Rubicone* si concentra nella manifattura di calzature di fascia medio-alta e top di gamma: si tratta di prodotti caratterizzati dall'impiego di materie prime pregiate, valorizzate da lavorazioni artigianali su misura, effettuate a mano; proprio per queste caratteristiche, il *focus* produttivo è sui modelli da donna con un alto contenuto *fashion*.

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.

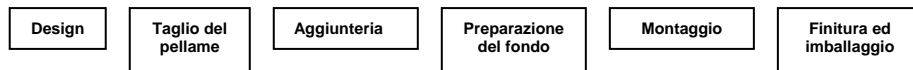


Fig. 4.1 – Il processo di produzione della calzatura

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:

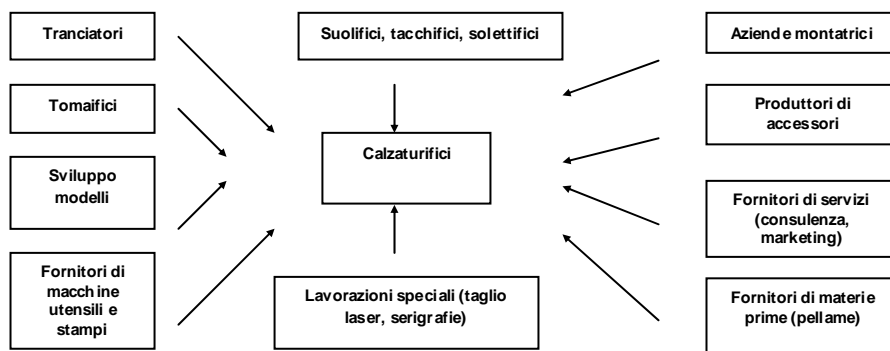


Fig. 4.2 – Il sistema del valore nella manifattura calzaturiera

Molteplici sono le figure professionali tipiche del settore calzaturiero; nel distretto in esame possiamo distinguere, tenendo presente i valori assoluti e percentuali le seguenti tipologie:



PROFILI PROFESSIONALI	Valore assoluto	Valore percentuale
Operai diretti di produzione	1491	51,0
Operai specializzati diretti di produzione	617	21,1
Operai tecnici (capi-reparto)	205	7,0
Operai indir. (manutentori, magazzinieri)	83	2,8
Impiegati amministrativi	173	5,9
Impiegati tecnici	60	2,1
Impiegati commerciali	105	3,6
Dirigenti	24	0,8
Quadri intermedi	80	2,7
Altri	88	3,0
<b>Totale dipendenti</b>	<b>2926</b>	<b>100</b>

Tab. 4.4 – Figure professionali impiegate nel distretto, in valori assoluti e percentuali (ZURLA 2004)

#### 4.1.3. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale del Rubicone

L'analisi evidenzia i punti di forza e le criticità proprie non solo del sistema locale, ma anche del settore calzaturiero globalmente inteso a livello nazionale.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità imprenditoriale, per lo sviluppo di un sistema produttivo di artigianato industriale</li> <li>bagaglio di competenze distintive, per tradizione settoriale (design e capacità manifatturiera)</li> <li>informalità delle relazioni tra le imprese</li> <li>elevate capacità commerciali</li> <li>flessibilità produttiva dei contoterzisti, per</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>generale scarsità di manodopera qualificata</li> <li>rischio di perdita delle competenze artigianali del distretto, per la difficoltà di instaurare rapporti informali, l'apprendimento delle abilità (a causa dei mutamenti organizzativi e produttivi relativi alla grande dimensione ed alla globalizzazione), una generale perdita di attrattività del settore da parte delle nuove generazioni</li> </ul>

rispondere tempestivamente alla domanda di diversificazione e customizzazione del prodotto <ul style="list-style-type: none"> <li>sviluppo congiunto dei prodotti con i fornitori</li> <li>formazione: supporto del CERCAL (Centro di Ricerca e Scuola Internazionale Calzaturiera) e di un corso di studi specifico presso l'ITIS di Savignano</li> <li>supporto allo sviluppo, da parte delle associazioni di categoria</li> <li>gestione ambientale (prodotti eco-compatibili e marchi ecologi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bassa competitività sui costi della manodopera: il problema della concorrenza asiatica sui bassi costi è importante, ma non fondamentale, sulle produzioni esclusive di alta gamma (difficilmente riproducibili in termini di qualità di materiali, lavorazione e design, che permettono di mantenere margini molto elevati)</li> <li>scarsità del livello retributivo medio</li> <li>immagine interna, a livello distrettuale (condizioni di lavoro, retribuzione ecc) non paragonabile e quella esterna (legata alla moda e alla bellezza dei prodotti)</li> <li>manca di percorsi di motivazione ed affinamento delle competenze (<i>job rotation</i>, ecc.)</li> </ul>
--	---

Tra le *tendenze in atto*, d'altro canto, si evidenziano:

- un generale ridimensionamento del SPL, in termini di numero d'impresa e tipologie di rapporti;
- il ruolo principale di pochi grandi calzaturifici (ognuno al centro di reti dedicate di contoterzisti);
- l'entrata delle multinazionali (che minaccia la struttura informale dei rapporti distrettuali, attraverso la riprogettazione dei rapporti intra ed interaziendali, basati sulla standardizzazione);
- lo spostamento dei centri decisionali riguardanti produzione e commercializzazione fuori del contesto distrettuale, in seguito ai processi d'acquisizione da parte delle grandi firme;
- una tendenza alla ricerca di fornitori più competitivi e nuovi committenti, al di fuori del contesto distrettuale.

In definitiva, le *sfide competitive* che il sistema produttivo deve affrontare rispecchiano quelle del *sistema moda*, caratterizzato dal rapido ciclo di rinnovamento dei prodotti: la velocità di creazione e sviluppo del design, unita alla capacità di differenziare il prodotto per rispondere ad una domanda estremamente differenziata, sono le competenze fondamentali per rimanere competitivi in un mercato complesso. La congiuntura sfavorevole e la continua diminuzione della domanda di calzature di alta qualità implicano che la flessibilità sia legata al contenimento dei costi (in particolare, quello del lavoro, vista la forte concorrenza internazionale) ed all'affinamento dei

processi. A queste istanze competitive cerca di rispondere un assetto distrettuale sempre più focalizzato su una tipologia di *network sociale*, caratterizzata da informalità e continuo scambio informativo, sviluppo congiunto del prodotto con i fornitori per garantire la qualità, flessibilità produttiva e velocità di realizzazione.

#### **4.1.4. Il settore calzaturiero in Emilia Romagna ed in Italia<sup>2</sup>**

Il comparto delle calzature comprende le imprese<sup>3</sup> che producono a macchina calzature, loro parti e accessori; tale settore rappresenta un comparto molto importante, all'interno dell'economia dell'Emilia Romagna<sup>4</sup> e dell'Italia, non solo per l'incidenza su PIL, occupazione ed export, ma anche in quanto 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; il settore regionale, a sua volta, 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. L'area di Forlì-Cesena e Rimini è composta da almeno due poli, caratterizzati da un'estrema polverizzazione delle strutture produttive: il SPL di San Mauro Pascoli (orientato verso produzioni femminili classiche) e quello di Rimini; nella zona di Ravenna, le località di Fusignano, Lugo di Romagna, Castelbolognese, Bagnacavallo svolgono generalmente produzioni despecializzate; infine, in Emilia (oltre alle aree di Parma e Piacenza), l'insediamento più importante e antico della regione è quello di Bologna (ove operano imprese di grande tradizione, titolari di marchi molto noti e di maggiori dimensioni) e l'orientamento produttivo prevalente è verso le calzature maschili classiche. In Emilia-Romagna, il comparto risulta formato prevalentemente da piccole e medie imprese.

Nel 2002, la produzione calzaturiera italiana ha registrato un calo del 5% in quantità (con una diminuzione del 2,5%), rispetto al 2001; 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

<sup>2</sup> Fonti: elaborazione su dati CCIAA E. R., INFOCAMERE ed Ufficio Studi della Camera di Commercio dell'Emilia Romagna, ANCI, Rapporto UNIONCAMERE sull'economia regionale.

<sup>3</sup> Le aziende operanti nel settore calzaturiero sono 10.889, distribuite lungo 14 distretti principali.

<sup>4</sup> A questo proposito, è opportuno ricordare che le aziende rientranti nella classificazione ATECO 19 hanno inciso di un 2,02% sulla produzione manifatturiera emiliana del 2002.

totale, si attesta sul 24,5 %; il livello occupazionale ha registrato, rispetto al 2001, un incremento dello 0,3%. Nel 2003, la produzione ha registrato 303,4 milioni di paia (-9,5% rispetto al 2002), per un valore totale di 7.852 milioni di euro (7,2%, rispetto al 2002); l'export ha pesato per 298 milioni di paia, corrispondenti al valore di 6.320 milioni di euro (- 7,7% in quantità e - 6,8% in valore rispetto al 2002). Il prezzo medio del prodotto italiano è aumentato dello 0,9%, rispetto al 2002; quello dei prodotti destinati all'export si è attestato sui 20,98 euro. Per quanto riguarda le importazioni, nel 2003 si è registrato l'acquisto di 269 milioni di paia di scarpe (+19,6% rispetto al 2002), per un valore di 2.432 milioni di euro (+8,4% rispetto al 2002); dalla Cina sono arrivate 100,3 milioni di paia (+49% rispetto al 2002), con un prezzo medio di 2,71 euro al paio; i prezzi medi dei prodotti esteri hanno registrato una diminuzione del -9,3%, rispetto al 2002. Il saldo commerciale di settore è risultato attivo per 3.888 milioni di euro, con una diminuzione in valore del 14,3% e del 70,4% in quantità, rispetto al 2002; i consumi interni sono in flessione dello 0,9%. Gli addetti totali ammontano a 103.275 (-3,5% rispetto al 2002); le imprese artigiane hanno subito un calo del 0,7%, rispetto al 2002 con una diminuzione dell'occupazione del 3%. Nel 2004, l'andamento dell'export dell'Emilia Romagna nell'ambito dei prodotti della moda (tessile, abbigliamento, calzature), ha registrato una flessione dell'8,7% rispetto al 2003: tale flessione è stata in gran parte determinata dalle diminuzioni del 10,9% e 9,5%, accusate, rispettivamente, dai prodotti tessili e dall'abbigliamento. Tuttavia, è opportuno sottolineare il contesto generale di ripresa (14,1% tendenziale), soprattutto nel secondo trimestre dell'anno: secondo Unioncamere, il 2004 si è chiuso, per l'Emilia Romagna, con un incremento reale dell'export totale pari al 3,9%, recuperando la flessione del 3,1%, accusata nel 2003. Il comparto più forte è rimasto quello dei prodotti metalmeccanici.

#### **4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il *focus group*<sup>5</sup>**

*“Se Rossi tornasse...”*

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

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

Gli scostamenti dalle evidenze di contesto riguardano principalmente le risorse umane e i giudizi sulle acquisizioni di numerose unità produttive, da parte di grandi gruppi del sistema moda. I partecipanti al *focus* non hanno segnalato in alcun modo i bassi livelli retributivi come componente della difficoltà di reperimento e di fidelizzazione delle risorse umane, come emerge, invece, dall'analisi di sfondo. Il giudizio sulle acquisizioni è stato molto complesso ed articolato, ma sembra indicare come elemento centrale più l'inadeguatezza dei nuovi proprietari, che la lontananza dei nuovi centri decisionali. Fra gli attori partecipanti al *focus* esiste un grande orgoglio per la tradizione del calzaturiero e un grande senso di appartenenza territoriale: il forte senso di "aver fatto un buon lavoro" (il cui riferimento strategico sembrerebbe risiedere nel CERCAL), ad accomunare le imprese e gli amministratori.

La tradizione e l'innovazione sono sempre presenti, e si esplicitano, da un lato nella volontà di salvaguardare, l'altissima qualità artigianale delle aziende del SPL, anche attraverso la difesa della tracciabilità del prodotto e la conseguente tutela del *Made in Italy*; dall'altro, nella volontà di aprirsi all'innovazione.

Locale e globale si confrontano anche nel giudizio sulle grandi imprese della moda, che hanno acquisito i marchi locali più importanti. Infatti, se, da una parte, si afferma che "queste nuove irruzioni di multinazionali non hanno dato una risposta in termini dialettici al territorio" e che alcune aziende, trovandosi in difficoltà, stanno riportando all'interno i vecchi proprietari (perché le "calzature di alta qualità richiedono una specifica competenza"), dall'altra parte, si ritiene che sarebbe una sconfitta e un rischio, se le grandi *griffe* uscissero dalla scena locale.

Il timore più grande è la perdita di competenza e di distintività, di non avere più "un'anima", di perdere, nel grande mare della moda, la qualità artigianale.

A ciò si accompagna la percezione netta che, per mantenere alta la qualità, le risorse umane siano vitali; tuttavia, i più giovani preferiscono lavori che chiedano meno flessibilità, conferiscano più *status* (meglio una grande azienda, che un qualunque tomaificio); purtroppo, nelle grandi aziende, la parcellizzazione diminuisce l'abilità e la competenza.

<sup>6</sup> Al *focus group* sul SPL del Rubicone (svolto il 12 ottobre 2004 a San Mauro Pascoli) hanno partecipato: tre imprenditori del calzaturiero, i Sindaci di S. Mauro Pascoli, Gatteo e Savignano sul Rubicone, la direttrice del CERCAL, i responsabili del comparto di FEDERMODA-CNA regionale e provinciale e alcuni referenti di ECIPAR regionale. Il *focus group* è stato condotto da Lalla Golfarelli.

La disponibilità degli imprenditori e delle istituzioni a riunirsi intorno a tavoli di concertazione, per affrontare i differenti problemi e definire insieme nuove strategie, appare forte e sincera: con le grandi marche e i nuovi proprietari, questa immediatezza e informalità non è possibile, anche se i primi risultano essere invitati necessari, per il valore aggiunto che rappresentano (in quanto finestra sul mercato).

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. In generale, si evince una sostanziale omogeneità degli attori territoriali del sistema locale, che hanno segnalato una funzione strategica e un comune apprezzamento per il CERCAL, insieme alla forte determinazione alla collaborazione, per mantenere la tradizione e sostenere l'innovazione.

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

<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradizione</li> <li>• forte radicamento territoriale</li> <li>• forti competenze distintive (design e capacità manifatturiera)</li> <li>• alta qualità del prodotto</li> <li>• presenza di imprenditori competenti e manodopera specializzata</li> <li>• capacità di lavorare in segmenti di nicchia, offrendo prodotti di alta qualità</li> <li>• impegno nell'attività di ricerca per l'innovazione</li> <li>• capacità di gestione delle conoscenze e delle competenze</li> <li>• percezione dell'alto livello di professionalità che caratterizza il SPL come forte valore aggiunto (<i>"i Rossi e i Casadei sono degli artigiani"</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diminuzione della produzione totale e riduzione del ciclo produttivo dai 5 ai 2 mesi</li> <li>• difficoltà delle piccole-medie imprese nell'affrontare i mercati dell'economia globale</li> <li>• scarsa possibilità di crescita nel mercato europeo per le imprese</li> <li>• ritorno inadeguato per i grandi marchi industriali che hanno investito nel SPL</li> <li>• impreparazione dei nuovi imprenditori, grandi gruppi moda, nella specificità della produzione di calzature di alta qualità</li> <li>• aumento contoterzismo e perdita mercato autonomo per PMI</li> <li>• esclusività del rapporto delle imprese con pochissimi clienti finali</li> <li>• aumento costi</li> <li>• difficoltà di capitalizzazioni per PMI</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborazione clienti-fornitori nello sviluppo prodotti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadeguata capacità di comunicazione pubblica per promuovere intero SPL</li> <li>• mancanza di interesse nei giovani per il lavoro artigianale</li> <li>• assenza ricambio generazionale</li> <li>• difficoltà sostituzione competenze</li> <li>• lunghi tempi di apprendimento delle tecniche artigianali</li> <li>• difficoltà reperimento risorse umane</li> <li>• problema orari e turni per giovani e donne</li> </ul>
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• acquisizioni, da parte dei grandi gruppi industriali</li> <li>• collaborazione fra nuovi proprietari, grandi, e vecchi proprietari, artigiani, per mantenere la qualità e non disperdere le competenze</li> <li>• crescita dell'export verso il mercato americano e asiatico</li> <li>• messa in circolo del valore del SPL nel mercato globale attraverso il potenziamento della sua immagine</li> <li>• coniugazione delle antiche tradizioni culturali e artigianali del SPL con le nuove dimensioni industriali globali</li> <li>• valorizzazione del <i>Made in Italy</i>, non solo sotto il profilo del prodotto finito, ma anche dei componenti e dei semilavorati</li> <li>• sviluppo prodotti ecocompatibili</li> <li>• creazione di nuove linee commerciali che sfruttino il forte <i>know-how</i> e le competenze che risiedono nel territorio</li> <li>• aumento della qualità del lavoro, per attrarre i giovani</li> <li>• sostenere il ricambio generazionale degli imprenditori e delle competenze</li> <li>• fare società con i dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stagnazione che al lungo andare porterebbe a una vera e propria regressione</li> <li>• perdita conoscenze e competenze che sono esclusive della tradizione artigianale del SPL</li> <li>• omologazione dei prodotti e perdita delle caratteristiche distintive</li> <li>• perdita della tradizione e della cultura artigianale</li> <li>• esternalizzazione della produzione nei Paesi dell'Est-Europa</li> <li>• perdita, nei giovani, dell'interesse nella figura dell'artigiano</li> <li>• mancanza di ricambio generazionale</li> </ul>

**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"> <li>• capacità di ricoprire un ruolo strategico per il mantenimento dell'eccellenza e dell'innovazione del territorio e per la promozione della ricerca e della formazione</li> <li>• capacità di potenziare la cooperazione con le istituzioni, le associazioni e le imprese, per favorire lo sviluppo del territorio</li> <li>• Interesse e volontà di proporre servizi alle imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficoltà nel promuovere il marchio</li> <li>• inadeguatezza nel contribuire a sfruttare al meglio il forte <i>know-how</i> e le competenze presenti sul territorio</li> <li>• non completa corrispondenza formazione alle esigenze</li> </ul>
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• attivazione di tavoli di concertazione, come punto di incontro fra amministrazioni locali, associazioni e imprese per favorire la collaborazione fra gli attori chiave locali</li> <li>• azioni di supporto alla creazione di marchi e di nuove linee commerciali</li> <li>• promozione di iniziative per salvaguardare l'alta qualità artigianale delle aziende del SPL attraverso la tracciabilità del prodotto e la tutela del <i>Made in Italy</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limitarsi alla formazione tecnica</li> </ul>



**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"> <li>• capacità di difendere la tradizione</li> <li>• capacità di fare comunicazione e innovazione culturale</li> <li>• capacità di ricoprire un ruolo strategico per il mantenimento dell'eccellenza e dell'innovazione del territorio, per la promozione della ricerca e della formazione</li> <li>• interesse per l' aumento della cooperazione con le istituzioni, le associazioni e le imprese, per favorire lo sviluppo del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scarsità dei servizi a favore di una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale</li> <li>• assenza incentivazione economica</li> <li>• perdita dei contratti di formazione che hanno dato impulso all'occupazione e alla formazione.</li> </ul>
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborazione più stretta fra le imprese e le amministrazioni pubbliche, per individuare le strategie più adatte allo sviluppo del SPL</li> <li>• promozione del marketing territoriale</li> <li>• promozione di politiche di marchio</li> <li>• azioni di supporto all' eccellenza dell'area, perché un prodotto di alta qualità abbia un corrispettivo territoriale di alta qualità</li> <li>• utilizzo adeguato leva urbanistica</li> <li>• incentivi economici per lo sviluppo della formazione e la crescita dell'occupazione</li> <li>• strutturazione dei tavoli di confronto associazioni e le imprese per favorire lo sviluppo del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non coordinamento azioni di governo fra diverse istituzioni (Comuni, Provincia, Regione)</li> </ul>

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

### 5.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale del *Rubicone*<sup>1</sup>

Il campione di imprese appartenenti al sistema locale *calzaturiero del Rubicone*<sup>2</sup> è costituito da 66 organizzazioni.

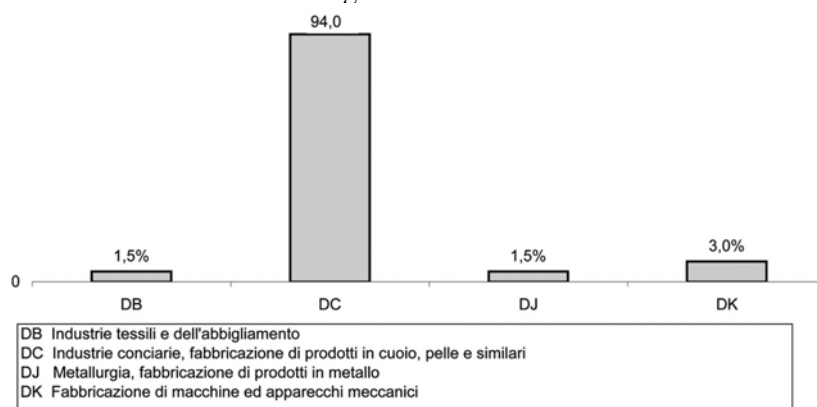


Fig. 5.1 - La composizione del campione: i codici attività

Con riferimento ai *codici ATECO* (Fig. 5.1), la quasi totalità delle imprese (94,0%) afferisce alla classe *Industrie Conciarie, Fabbricazione di Prodotti in Cuoio, Pelle e Similari*; il 3% opera nella *Fabbricazione di Macchine ed*

<sup>1</sup> Testo di: A. Lipparini. Analisi statistiche dei dati e realizzazione grafica di D. Bivona.

<sup>2</sup> Il campione indagato non è rigidamente e interamente collocato all'interno dei confini territoriali dei comuni citati, poiché è stato selezionato attraverso la ricostruzione delle catene di fornitura presenti nel SPL

*Apparecchi Meccanici*; l'1,5% nelle *Industrie Tessili e dell'Abbigliamento* ed il restante 1,5% nella *Metallurgia e Fabbricazione di Macchine ed Apparecchi Meccanici*.

La ridotta *dimensione* delle imprese caratterizza il SPL: le imprese con *meno di 10 addetti* sono il 32% del totale; sotto la soglia dei 20 addetti troviamo complessivamente il 55% circa delle imprese. Solo l'11% delle aziende ha *oltre 100 addetti*, mentre il 34% ha una dimensione che va *da 21 a 100 addetti*. Relativamente agli *addetti*, le imprese del calzaturiero in quest'analisi hanno una dimensione media di 41,9 contro i 31,3 dell'intero campione<sup>3</sup>.

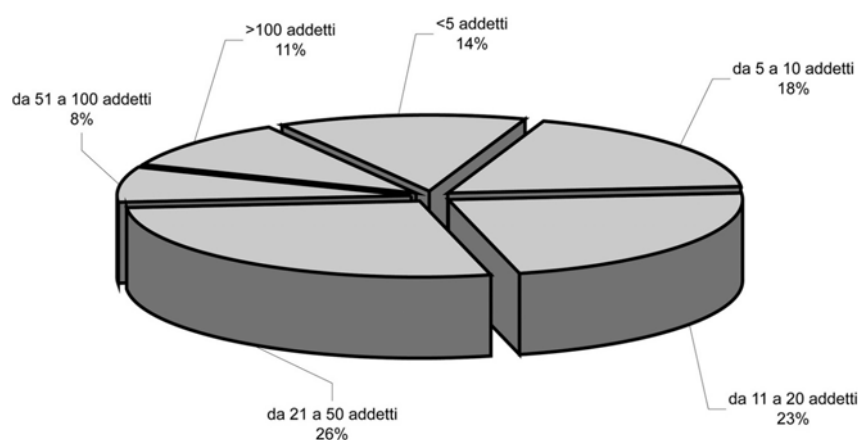


Fig. 5.2 – La composizione del campione: suddivisione per fasce di addetti

Le imprese del campione hanno un'*età media* abbastanza elevata: quelle attive da oltre 10 anni sono il 75,9% del totale. Solo il 15,5% opera da meno di 5 anni. Quelle attive da un periodo ricompreso tra 6 e 10 anni solo l'8,6% del totale<sup>4</sup>. Rispetto al campione D.E.S.K., le imprese del SPL sotto osservazione si caratterizzano per un'*età media* di 20,7 anni contro i 20 anni circa del campione<sup>5</sup>.

Per quanto riguarda la *tipologia di imprese* del campione, la più rappresentata è quella dei *Subfornitori* (24, pari al 37% circa del totale).

<sup>3</sup> È stata esclusa la filiera dell'*automotive*: considerandola nel calcolo, la dimensione media del campione sale a 43,6 addetti.

<sup>4</sup> Sono 8 le imprese che non hanno fornito dati sull'età: pertanto, l'analisi riguarda 58 organizzazioni.

<sup>5</sup> 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.

Seguono i *Progettisti* (20, pari al 30% circa del totale), i *Misti* (12, pari al 18% circa del totale), ed i *Capifiliera* (10, pari a circa il 15% del totale).

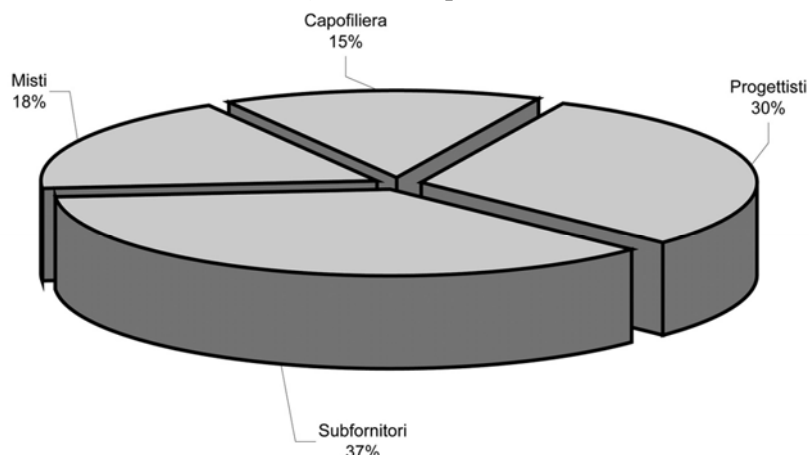


Fig. 5.3 –La composizione del campione: suddivisione per tipologia di imprese

La dimensione media per *tipologia di impresa* rispetto all'intero campione del progetto D.E.S.K.<sup>6</sup> evidenzia come per i *Capifiliera* del calzaturiero questa sia pari a 91,9 (contro 89,2); per i *Progettisti* è di 25,35 (rispetto a 41,2); per i *Subfornitori* è pari a 13,75 (rispetto a 17,0); per i *Misti* è pari a 84,42 (contro i 47,8 dell'intero campione). Con riferimento alle *classi di anzianità* si rileva che i *Capifiliera* hanno in 8 casi su 9 un'età di oltre 10 anni; anche la maggioranza dei *Progettisti* (12 su 17), dei *Subfornitori* (15 su 21) e dei *Misti* (9 su 11) è attiva da oltre 10 anni. Complessivamente, 44 organizzazioni su 58 sono attive da oltre 10 anni, 9 hanno un'età inferiore ai 5 anni e 5 hanno un'età compresa tra 6 e 10 anni.

## 5.2. La dinamica aziendale<sup>7</sup>

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

L'analisi dell'accoppiamento strutturale tra livelli di *Pratiche* implementati e livelli di *Prestazioni* raggiunte (Figg. 5.4 e 5.5), permette di comprendere, confrontare e studiare il SPL, sia dal punto di vista statico, sia dal punto di vista dinamico. La lettura dei dati aggregati evidenzia la struttura competitiva

<sup>6</sup> È stata esclusa dal calcolo la filiera dell'*automotive*.

<sup>7</sup> Testo di Chiara Albanello (ECIPAR E.R.). Cfr. par. 2.3.

propria del territorio e ne costituisce la fotografia. La disanima della “nuvola” di aziende del SPL (Fig. 5.5) coglie le tendenze e dinamiche presenti, in maniera più o meno latente, all’interno del sistema territoriale e si configura come una proiezione dello stesso. L’analisi dell’accoppiamento *Pratiche-Prestazioni*, in un’ottica di successo sostenibile di lungo periodo, si sposta a livello micro, focalizzandosi sul posizionamento del territorio e dell’azienda in merito a:

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

L’obiettivo 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 viziose presenti all’interno del sistema analizzato.

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

Lo studio dell’accoppiamento strutturale *Pratiche-Prestazioni* nella sua versione aggregata (Fig. 5.4) evidenzia un posizionamento del sistema calzaturiero del Rubicone non del tutto positivo, soprattutto se analizzato in termini assoluti.

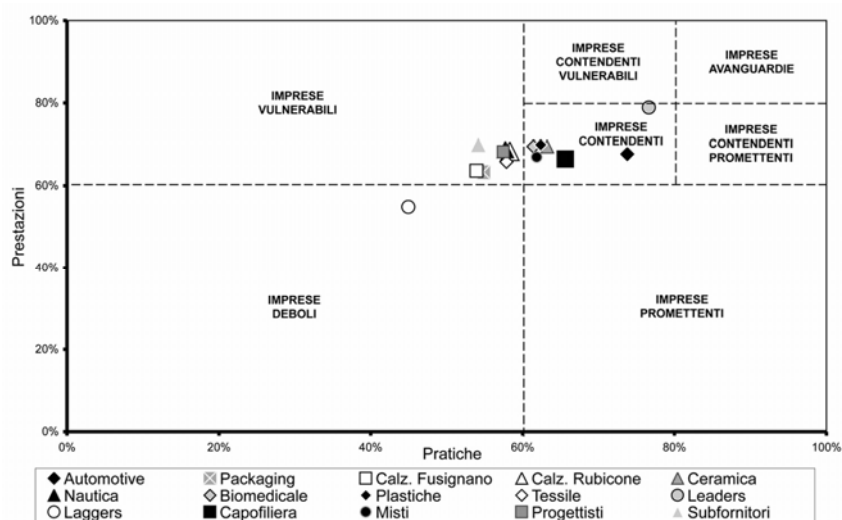


Fig. 5.4 - *Pratiche-Prestazioni*: accoppiamento strutturale - matrice aggregata

Il SPL, infatti, si posiziona all'interno dell'area dei *Vulnerabili*, pur se in una posizione prossima al quadrante dei *Contendenti*. Le *Pratiche* rilevate nella media delle aziende del campione non raggiungono livelli tali da garantire al SPL il necessario supporto al mantenimento dei livelli prestazionali mediamente ottenuti, che, pur non essendo eccellenti, si attestano comunque sul livello dei migliori risultati medi degli altri SPL.

Approfondendo quanto rilevato in termini assoluti, si denota che il sistema calzaturiero del *Rubicone* ottiene, in termini di *Prestazioni*, un posizionamento simile a quello della maggioranza dei SPL indagati, mentre in termini di *Pratiche* si colloca in posizione intermedia rispetto al *benchmark* rappresentato dagli altri sistemi indagati nell'ambito della ricerca D.E.S.K., a ridosso del quadrante destro che indica i risultati migliori.

Se si analizza più in dettaglio il modello competitivo, si evidenziano alcune particolarità in quanto:

- isolando i gruppi si nota una particolare dinamica emergente: le categorie di imprese che ottengono risultati leggermente migliori in termini di *Prestazioni* sono allo stesso tempo meno forti nell'investimento in *Pratiche* adottate; ai due estremi di questa traiettoria si pongono a sinistra i *Subfornitori* e, a destra, i *Capifiliera*;
- questi ultimi, pur registrando il più basso livello in termini di *Prestazioni* ottenute all'interno del campione rappresentante il calzaturiero del *Rubicone*, si collocano comunque (insieme ai *Misti*) nell'area *Contendenti*;
- i *Subfornitori* evidenziano un progressivo distacco verso il quadrante delle *Vulnerabili*, ottenendo i migliori livelli di *Prestazioni* e i peggiori di *Pratiche* rispetto agli altri gruppi.

È possibile ottenere un'analisi più approfondita della forza delle traiettorie osservando la matrice disaggregata (*Fig. 5.5*): partendo dall'analisi dei *Capifiliera*, emerge immediatamente che la posizione sintetica rappresentata dalla media delle aziende sottende in realtà un posizionamento poco omogeneo delle singole realtà indagate; è possibile, infatti, individuare sia delle eccellenze fortemente orientate verso l'area *Contendenti-Promettenti*, sia delle arretratezze orientate verso l'area delle *Vulnerabili*. Bisogna sottolineare, comunque come, a differenza di altri SPL, il sistema dei *Capifiliera* nel *Rubicone* reagisce abbastanza bene, non disperdendosi lungo due polarizzazioni nette che identificano generalmente, da un lato, le realtà di eccellenza - ovvero quelle che sono state in grado di reagire alle modifiche imposte dalle attuali condizioni competitive - e, dall'altro, quelle che, in

maniera reattiva, non sono state in grado di attrezzarsi per far fronte ai cambiamenti, e li hanno quindi subiti<sup>8</sup>.

In questo caso, invece, l'arretramento di alcuni *Capifiliera* non è, allo stato attuale, eccessivamente pronunciato, probabilmente grazie anche alla naturale vocazione del SPL alla produzione di beni di lusso, a maggiore differenziazione e con una dotazione di competenze distintive più difficilmente imitabile.

Va comunque sottolineato che la debolezza strutturale individuabile in quei *Capifiliera* che si collocano tra i *Vulnerabili* è collegabile alle conseguenze della forte concorrenza globale presente nel settore, che comincia a sottrarre quote di mercato al sistema produttivo complessivo, colpendo 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;

Sempre facendo riferimento alla successiva figura (*Fig. 5.5*) è possibile osservare che:

- il *trend* segnalato nel caso dei *Capifiliera* è probabilmente in atto anche per i *Subfornitori*; si può rilevare come un significativo numero di essi sia nettamente collocato su posizioni di sostenibilità competitiva, dove, alle capacità di produrre e di generare buoni risultati (la “nuvola”, nel suo complesso, si trova quasi interamente nella zona superiore della matrice) si integrano quelle di progettazione e di auto-organizzazione, fondate su conoscenze e competenze distintive; in generale, è significativo sottolineare i buoni risultati in termini prestazionali conseguiti da tutte le aziende del *cluster*;
- disaggregando i gruppi si scopre che il posizionamento dei *Progettisti* è molto più compatto degli altri e si attesta lungo una direttrice verticale che differenzia le aziende del campione rispetto ai buoni livelli prestazionali raggiunti, ma non per quanto riguarda l'investimento in *Pratiche*, che per tutte risulta essere medio; in sostanza, a differenza delle dinamiche rilevate in altri SPL indagati in D.E.S.K., non emergono eccellenze tali da supporre un effetto di trascinamento del sistema nel suo complesso (verso livelli di maggiore competitività) compiuto ad opera dei *Progettisti*;

<sup>8</sup> Una dinamica simile, rimanendo nello stesso settore produttivo, è avvenuta nel sistema calzaturiero di Fusignano.

- si rileva, infine, una buona presenza dei *Misti*, all'interno del quadrante dei *Contendenti*.

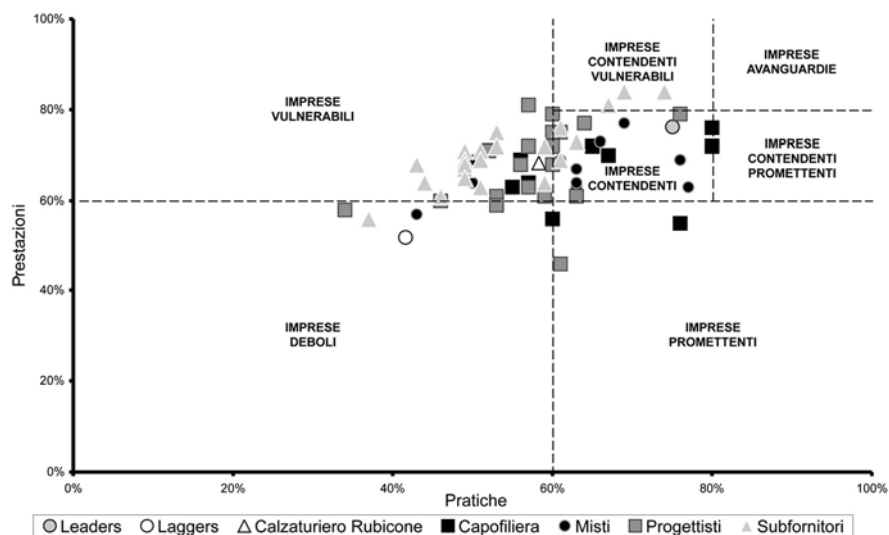


Fig. 5.5 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale - matrice disaggregata

### 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*) dalle aziende del sistema calzaturiero del Rubicone 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. 5.6). In generale, si può osservare una certa omogeneità, rispetto ai processi ottenuta dai diversi gruppi; tale omogeneità, comunque, si colloca in una posizione medio-alta, all'interno del perimetro segnato dai *Leaders* e dei *Lagers* del campione. I risultati migliori del sistema confrontato, rispetto al *benchmark* complessivo, riguardano i processi di *Innovazione*, *Organizzazione della Produzione* e il *Valore Generato*, mentre l'arretramento più evidente si segnala nella *Gestione delle Risorse Umane*. Le differenze tra i cluster individuati non sono particolarmente significative; tuttavia, è possibile segnalare che:

- il gap più significativo è individuabile nel miglior livello che ottengono i *Capofiliera* nel processo di *Organizzazione della Produzione*, rispetto ai restanti gruppi;



- i *Subfornitori* si distanziano dal resto del campione nel processo di *Innovazione*, non riuscendo ad ottenere analoghi risultati positivi.

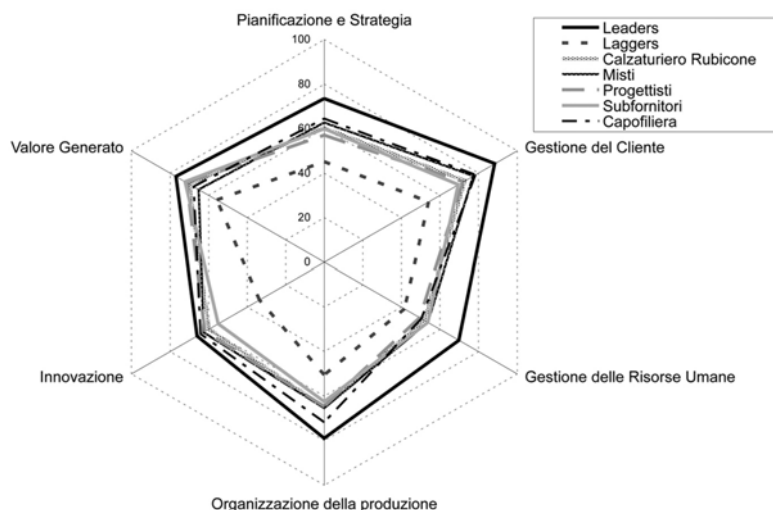


Fig. 5.6 - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL

La Tab. 5.1. permette di analizzare in profondità quello che è il posizionamento del sistema e dei suoi attori principali sui processi analizzati. Riteniamo importante rilevare che:

- il sistema *calzaturiero del Rubicone*, nel suo complesso, mostra due importanti punti di forza – ovvero si posiziona su livelli superiori a quelli dei *Leaders* del campione D.E.S.K. – individuabili nella pratica del *Ricorso alle Risorse Esterne* (che spiega il buon posizionamento nel precedente grafico) e nella prestazione del *Livello di Innovazione della Gamma*. Mentre, nel caso della buona pratica individuata, si nota con una certa evidenza come essa possa essere considerata patrimonio del SPL nel suo complesso (in quanto trasversale a tutti i livelli della filiera), nel caso della prestazione, emerge un notevole *gap* tra il risultato conseguito da *Capifiliera* e *Progettisti* rispetto al risultato – al contrario sotto la media – relativo ai *Misti* e ai *Subfornitori*, segno di una certa dipendenza di questi ultimi dalle commesse che arrivano da coloro che presidiano il processo della progettazione;
- la debolezza rilevante che condiziona il sistema *calzaturiero del Rubicone*, posizionandolo su livelli inferiori a quelli dei *Laggards*, riguarda il dato di *Turnover del Personale*: esso è particolarmente

evidente nei *Capifiliera* e nei *Misti*, per cui la criticità è accompagnata anche ad un tasso di assenteismo (cfr. *Giorni di Assenza*) superiore alla media. Questo dato è in linea con le evidenze emerse dall'analisi del contesto e dal *focus group*. Nel primo caso, l'analisi delle fonti disponibili ha sottolineato, tra i punti di debolezza principali: una generale scarsità di manodopera qualificata, un rischio di dissipazione delle competenze artigianali del SPL per una generale perdita di attrattività del settore da parte delle nuove generazioni e problemi di scarsità del livello retributivo medio e degli investimenti in percorsi formativi e motivazionali<sup>9</sup>. Nel secondo, le imprese lamentano, da un lato: la difficoltà al reperimento di risorse umane qualificate per assenza di ricambio generazionale, per l'allontanamento dei giovani dal lavoro artigianale, per i lunghi tempi di apprendimento delle tecniche artigianali; dall'altro: le problematiche legate alla conciliazione degli orari e dei turni di lavoro con le esigenze dei lavoratori - prevalentemente donne - impiegati nel settore<sup>10</sup>.

		<i>Calz. Rubiconne</i>	<i>Capi-filiera</i>	<i>Progetti-sti</i>	<i>Sub-fornit.</i>	<i>Misti</i>
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	↔	↑↑	↔	↑↑	↔

<sup>9</sup> Cfr. par. 4.1.3.

<sup>10</sup> Cfr. par. 4.2.1.

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 confronto<sup>11</sup>

<sup>11</sup> ↑: 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.

#### 5.2.4. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto

La scomposizione degli addetti per funzione, come mostrata in Fig. 5.7, evidenzia un basso grado di managerializzazione delle imprese indagate.

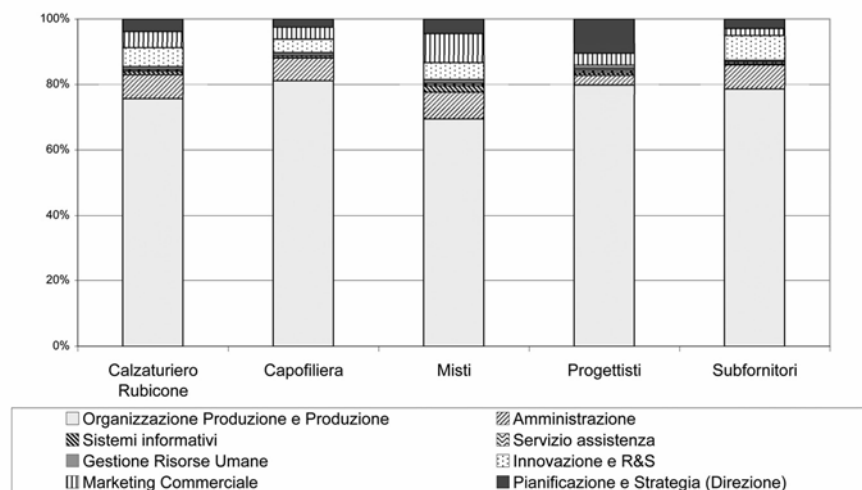


Fig. 5.7 – Scomposizione addetti per funzione e per tipo di impresa

Oltre il 70% delle risorse umane, infatti, è impiegata in attività legate all'*Organizzazione* e alla *Produzione*, mentre meno del 20% in attività ad elevato valore aggiunto, quali *Innovazione e R&S* e *Pianificazione Strategica*<sup>12</sup>. È significativo il fatto che l'assottigliamento maggiore delle risorse umane ad elevato valore aggiunto riguardi la categoria dei *Capifiliera* e dei *Progettisti*: nel primo caso, la compresenza di aziende a differente posizionamento registrato nella matrice *Pratiche-Prestazioni*, e che in questo caso, a livello di media, scompare, facendo emergere il peso delle aziende *Capifiliera* posizionate verso il basso; nel secondo caso, la configurazione conferma la mancanza del ruolo-chiave della categoria dei *Progettisti*. Oltre al personale impiegato in *Pianificazione e Strategia* e in *Innovazione e R&S*, è utile sottolineare che la quota di dipendenti impiegati nella sezione *Marketing e Commerciale* è bassa per tutti gli attori del sistema, e in particolare, per i due sopracitati. Il SPL fatica ad investire nello sviluppo di competenze di

<sup>12</sup> Per un approfondimento sul ruolo di questi due processi nel sostenere lo sviluppo sostenibile delle piccole e medie imprese nel sistema regionale emiliano romagnolo, si veda Pilotti L., Ganzaroli A. e Fiscato G. 2005.

marketing fondamentali per assicurare la capacità di penetrazione e sviluppo dei mercati e per sostenere la produzione verso le esigenze di una domanda che sempre meno è facilmente accessibile e direttamente conosciuta.

### **5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale<sup>13</sup>**

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 l'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 conoscenza 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.

<sup>13</sup> Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

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

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

- la conoscenza della struttura competitiva del territorio e del mercato, attraverso studi di settore che creino coscienza rispetto alle 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, favorendo quindi 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 (e, *in primis*, il *benchmarking*) che, attraverso la logica del confronto comparato, oltre a segnalare nuovi percorsi e nuove soluzioni renda meno incerte le innovazioni.

L'analisi delle ragioni alla base dell'associazionismo per il sistema calzaturiero del Rubicone (Fig. 5.8) mostra una situazione piuttosto articolata, specialmente se comparata ad altri sistemi territoriali.

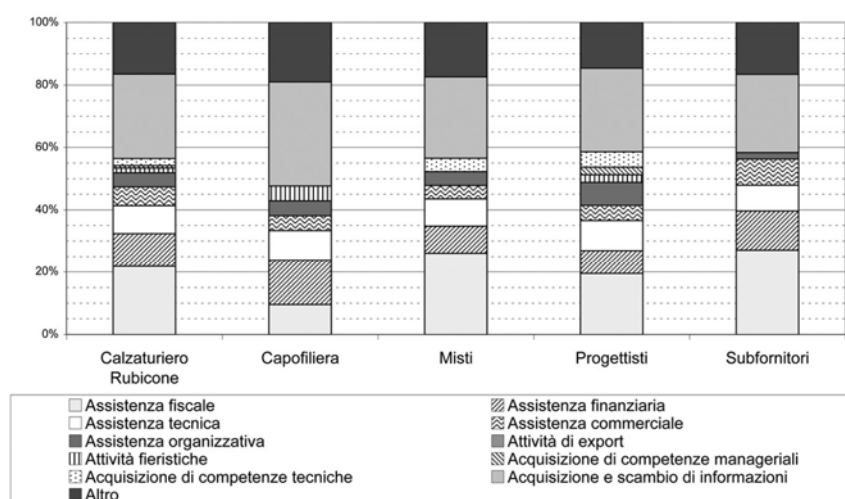


Fig. 5.8 - Le motivazioni all'associazionismo

Il primo aspetto qualificante è legato al fatto che l'*Assistenza Fiscale* e l'*Assistenza Finanziaria* non costituiscono le due principali ragioni per iscriversi ad una associazione di categoria o professionale di settore/filiera; questa percentuale è particolarmente bassa anche nei *Subfornitori*, che, tradizionalmente, individuano questo come principale motivazione all'associazionismo; il fattore più rilevante (indipendentemente dal tipo d'impresa) risulta essere l'*Acquisizione e Scambio d'Informazioni*, mentre di un certo interesse sono i servizi di *Assistenza Tecnica e Commerciale*. Non sono riscontrabili particolarità rilevanti per tipo di impresa: i *Capifiliera* individuano l'*Assistenza Organizzativa* e la partecipazione ad *Attività Fieristiche*, come altre motivazioni rilevanti; i *Progettisti* e i *Misti*, diversamente, si caratterizzano per una domanda più articolata ed individuano tra le altre ragioni, l'*Acquisizione di Competenze Tecniche*, l'*Acquisizione di Competenze Manageriali*, l'*Assistenza Organizzativa* e la partecipazione ad *Attività Fieristiche*. Una domanda così articolata può essere indicativa di un sistema produttivo che sta ispessendosi in termini qualitativi, sia dal lato della domanda di servizi (le imprese), sia dal lato dell'offerta (meta-organizzatori).

In questo sistema, più che in altri, le associazioni e i centri servizi sembrano essere stati in grado di mantenere il loro rapporto privilegiato con le imprese anche in virtù di una maggiore qualità e varietà di servizi offerti. Tali soggetti si propongono, quindi, come guide del territorio verso una maggiore apertura dei canali di comunicazione e di apprendimento reciproco e verso un processo di evoluzione che assicuri la vitalità necessaria a trattenere i *Leaders* innovativi grazie a nuove e superiori competenze.

#### **5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio<sup>14</sup>**

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

- ridefinire in maniera forte la propria identità, per distinguersi da altri sistemi e 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;
- 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 studiato<sup>15</sup>, per concentrarsi sul

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Cfr. par. 5.2.



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 coglierne, le logiche di internazionalizzazione;
- 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 il locale e il globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti***

Il sistema *calzaturiero del Rubicone* mostra ancora un forte radicamento territoriale: il 60% dei clienti (Fig. 5.9) e il 50% dei fornitori (5.10) risiede infatti nella regione.

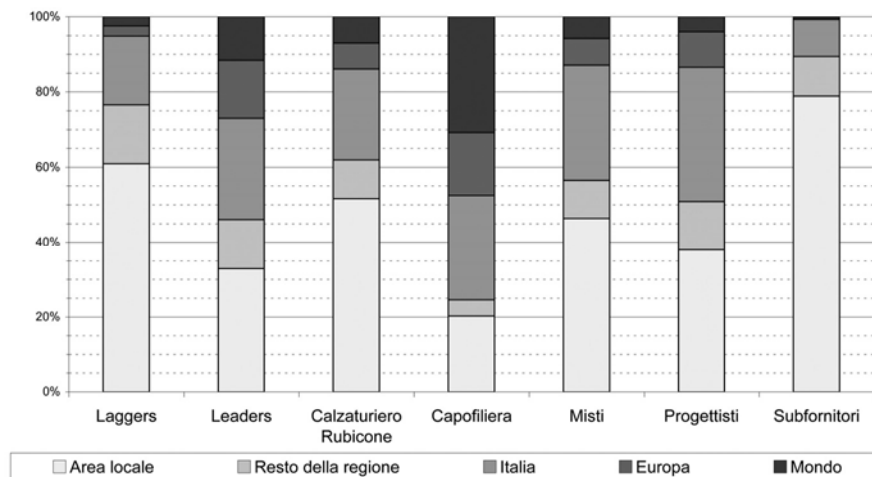


Fig. 5.9- Distribuzione percentuale dei clienti per area di provenienza

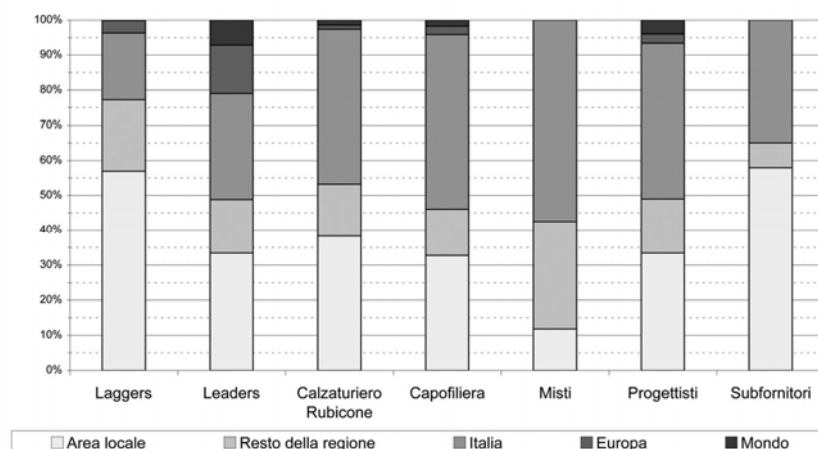


Fig. 5.10 - Distribuzione percentuale dei fornitori per area di provenienza

Il grado di dipendenza dal sistema locale varia per tipo di impresa: il peso del sistema regionale sull'economia dei *Capofiliera* è inferiore al 25% a valle e al 50% a monte; i clienti dei *Progettisti* risiedono fuori dalla regione nel 50% dei casi, ma in Italia nell'80%. I *Subfornitori*, invece, risiedono nella regione nel 50% dei casi, e in Italia in quasi il 100%. I *Misti* hanno una dipendenza dal lato delle vendite pari al 50% dal mercato locale e al 90% da quello nazionale. Queste percentuali si attestano rispettivamente al 40% e al 100% per quanto concerne gli approvvigionamenti. I *Subfornitori*, infine, si caratterizzano per una dipendenza quasi totale dal mercato locale, sia dal lato delle vendite, sia (anche se in misura minore) dal lato degli approvvigionamenti. La lettura comparata della distribuzione percentuale dei clienti e dei fornitori mostra che nel sistema *calzaturiero del Rubicone* vi è una maggiore apertura a monte piuttosto che a valle: questa asimmetria nella distribuzione territoriale di clienti e fornitori risulta essere coerente con la scelta strategica compiuta dal sistema produttivo, il quale ha deciso di specializzarsi su lavorazioni conto-terzi di elevatissima qualità, anche per grossi *brand* della moda<sup>16</sup>. La matrice sulle modalità di relazione e di organizzazione (Fig. 5.11) conferma la scelta da parte della maggioranza delle aziende di specializzarsi sugli approvvigionamenti, sebbene, allo stesso tempo, evidenzia la presenza di due logiche alternative.

<sup>16</sup> A conferma, si veda la sezione sui focus group precedentemente presentata e il relativo dibattito in corso tra gli attori del SPL, sulle conseguenze dell'entrata nella rete dei clienti di grossi marchi della moda.

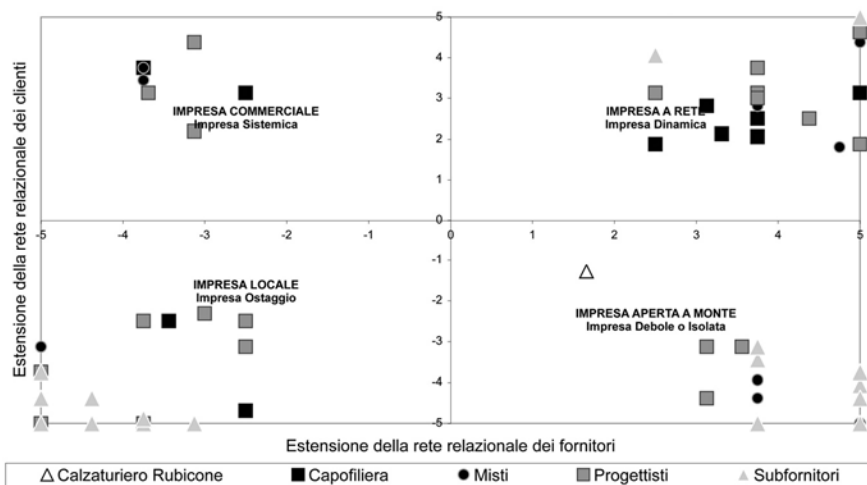


Fig. 5.11 - Modalità di relazione e organizzazione

Le due logiche sopra citate consistono in:

- l'isolamento (quadrante in basso a destra) a servizio delle imprese locali. Questa scelta è compiuta dalle imprese che hanno sviluppato reti lunghe dal lato degli approvvigionamenti, ma corte dal lato delle vendite. La situazione di isolamento è dovuta alla difficoltà di giocare un ruolo maggiormente attivo all'interno della rete relazionale e alla tendenza a gestire autonomamente intere parti della produzione, per soddisfare la necessità del sistema locale;
- la dinamicità reticolare (quadrante in alto a destra) funzionale alla logica di *leadership* e *co-leadership* locale. Queste imprese si contraddistinguono per essersi mosse da una strategia di specializzazione sugli approvvigionamenti, verso una di specializzazione sulla rete che permetta alle imprese che partecipano al sistema relazionale di intraprendere percorsi co-evolutivi di apprendimento e ampliamento delle conoscenze.

Un terzo modello emerge (quadrante in alto a sinistra), in contrapposizione, sia ai precedenti, sia a quello locale. Tale modello vede una specializzazione commerciale che risulta essere una scelta strategica diametralmente opposta, sebbene complementare, a quella compiuta dalla maggior parte del territorio. Queste imprese, facendo leva sulle capacità e competenze locali per la gestione delle attività produttive, stanno investendo nell'ampliamento ed in un maggior controllo dei canali distributivi anche sulla

base di politiche di marca. Il ruolo assunto è, infatti, quello di integratori strategici rispetto al SPL in quanto stanno acquisendo un maggior controllo sui mercati di sbocco che, specialmente nel caso delle calzature, è strategico per essere in grado di anticipare gli sviluppi futuri e migliorare le proprie capacità innovative. Si evidenzia un elevato grado di interconnessione tra questi attori e il sistema a garanzia di una maggiore vitalità del territorio.

La matrice sulle strategie di internazionalizzazione (Fig. 5.12) mette in luce come esista un differente atteggiamento tra i *Capifiliera* (gli unici ad attivare processi di internazionalizzazione) e i rimanenti attori (incapaci di assumere un ruolo attivo sotto questo aspetto).

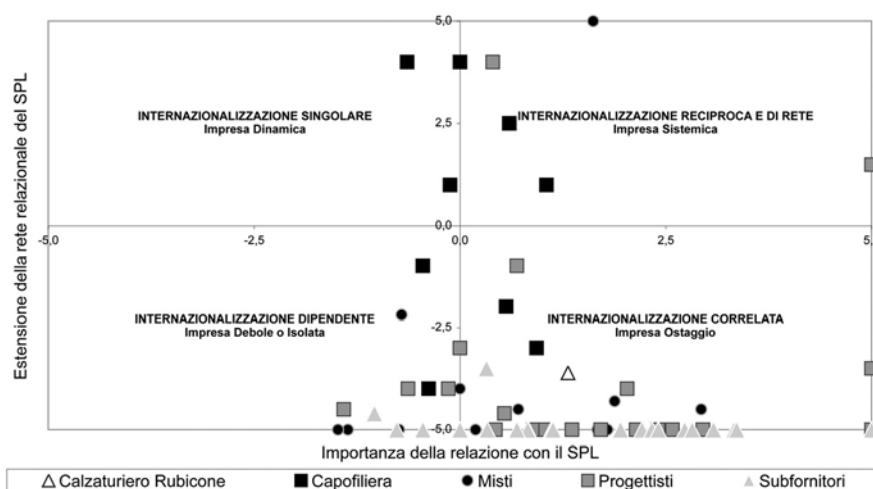


Fig. 5.12 - Modalità di internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione intrapreso dai *Capifiliera* si caratterizza per una tensione alla dinamicità, piuttosto che per la sistematicità, probabilmente a causa della mancata risposta da parte degli altri attori di fronte a soluzioni sistemiche o di rete. La seguente figura, pertanto, mette in risalto una frattura emergente tra la parte internazionalizzata del sistema – i *Capifiliera* – e quella “localizzata” – *Subfornitori* e *Misti* –. Risulterebbe evidente la necessità da parte delle istituzioni locali di promuovere azioni e politiche che stimolino l’allungamento e l’apertura della rete relazionale del SPL al fine di:

- favorire una maggiore internazionalizzazione dei canali comunicazionali e relazionali delle imprese “ostaggio” incapaci di

assumere un ruolo da protagoniste e allo stesso tempo di dialogare con le imprese più avanzate;

- evitare una spaccatura del sistema che da un lato porterebbe ad una perdita di vitalità del territorio e dall'altro esporrebbe il territorio alla crescente concorrenza di costo e non di nuovi *player* (Cina e India *in primis*).

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

Le imprese del sistema *calzaturiero del Rubicone* non esprimono una domanda di servizi particolarmente sofisticata. I servizi a maggiore valore aggiunto sono quelli tradizionali, di acquisto di materie prime e componenti e del reperimento della forza lavoro.

Una particolarità del sistema è l'elevato peso assegnato ai servizi amministrativi e legali. Questo potrebbe essere imputabile ad una peculiarità del settore, che vede nella gestione dei diritti d'autore e del marchio una delle principali leve competitive. Il sistema *calzaturiero del Rubicone*, dal momento che fonda la propria competitività sull'elevata qualità dei prodotti e delle lavorazioni e sulle superiori capacità di design, esprime una maggiore sensibilità e domanda di servizi legati alla registrazione e alla tutela dei diritti d'autore e dei marchi.

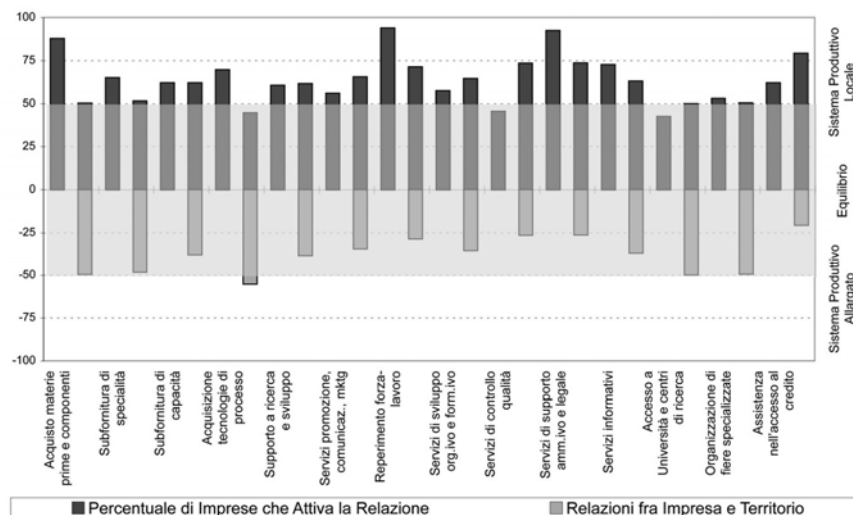


Fig. 5.13 - Peso relativo delle relazioni ed incidenza del SPL su allargato

Nella percezione della maggioranza delle imprese, il sistema locale svolge ancora una funzione predominante rispetto a quello allargato, anche se la tendenza sembra essere verso il progressivo ri-equilibrio delle due posizioni (Fig. 5.13). Il ruolo del sistema locale sembra ancora strategico per l'erogazione dei seguenti servizi:

- *Reperimento di Forza Lavoro;*
- *Servizi di Supporto Amministrativo e Legale;*
- *Servizi Informativi;*
- *Assistenza nell'Accesso al Credito;*
- *Servizi di sviluppo Organizzativo e Formativo;*
- *Acquisizione di Tecnologie di Processo.*

L'analisi del rapporto tra impresa e territorio (Fig.5.14) misurato in termini di efficienza territoriale percepita e successo sostenibile conseguito, conferma, almeno in parte, quanto anticipato nell'analisi sui processi d'internazionalizzazione, ovvero: esiste un gruppo d'impresa (*Capifiliera* e *Misti*) che sta seguendo percorsi di sviluppo fondati su logiche di isolamento virtuoso.

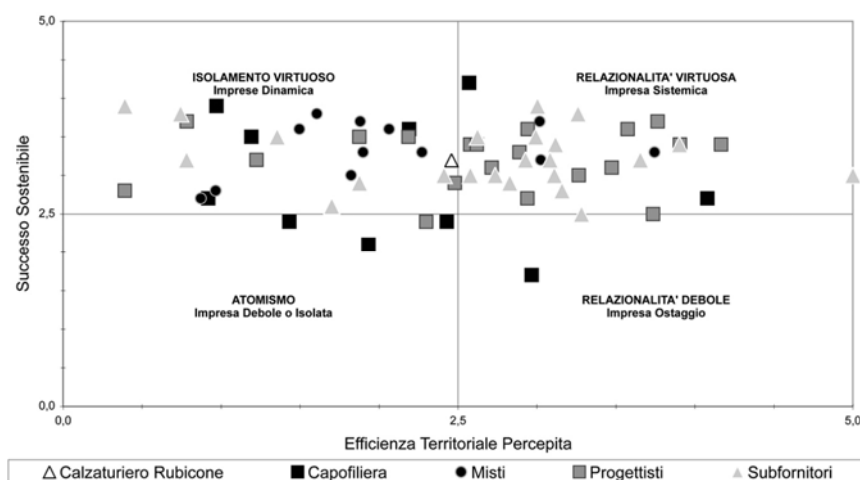


Fig. 5.14 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

Tali dinamiche portano all'impoverimento della vitalità del territorio, che vede diminuire la capacità di proporsi come leva competitiva non imitabile. A questo primo gruppo se ne contrappone un secondo che, al contrario,

riconosce ancora al territorio una forte valenza strategica e cerca di attivare e/o intensificare canali di comunicazione e apprendimento a base locale. Si noti, infine, come non sono riscontrabili particolari differenze tra le imprese in termini di successo sostenibile, quasi a confermare che l'efficienza territoriale percepita non impatti in realtà sulle *performance* d'impresa. Va, tuttavia, rilevato che l'addensarsi di molte imprese appena in prossimità del confine che separa l'area di *Relazionalità Virtuosa* da quella di *Isolamento Virtuoso*, fa pensare ad una attuale situazione fortemente dinamica: sembra infatti che il sistema stia vivendo un momento di "rottura" forte con il passato e che stia cercando nuovi percorsi di co-evoluzione (modelli di apprendimento, modelli gestionali, modelli relazionali, strategie di mercato, ecc.) in grado di assicurare livelli superiori e nuovi spazi di competitività. La scelta, per quelle imprese che si staccano dalle "vecchie" logiche di azione così come per gli organi di governo locale, è tra dinamicità e sistematicità, tra processi di fertilizzazione e rivitalizzazione del territorio e processi "non centrati" di riposizionamento o isolamento esterno al SPL.

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

La matrice successiva sulla qualità delle relazioni fiduciarie (*Fig. 5.15*) evidenzia come il sistema calzaturiero del Rubicone si posizioni nel riquadro della *Subfornitura di Funzione e di Capacità Produttiva*.

L'analisi delle posizioni medie per categoria di imprese evidenzia l'esistenza di differenze sostanziali tra *Capifiliera* e imprese di progettazione, da una parte, e *Subfornitori* e *Misti* dall'altra: le prime, infatti, si posizionano nei quadranti in alto a destra della matrice, su posizioni di *leadership* multi-specializzata, a evidenza di forti competenze e della capacità di operare in sistemi ecologici auto-organizzati, dove ad un'elevata autonomia degli attori si associa una forte capacità degli stessi di condividere i valori delle proprie esperienze con il risultato di espandere esponenzialmente la sostenibilità del sistema attraverso una moltiplicazione dei possibili percorsi di crescita. I *Subfornitori* e i *Misti* non hanno ancora sviluppato una forte autonomia relazionale e mostrano un ritardo e una debolezza.

Facendo riferimento ai dati disaggregati, la situazione risulta essere più complessa e di più difficile lettura. I *Capifiliera* e le imprese di progettazione, a parte rare eccezioni, confermano il loro posizionamento prevalente all'interno dei quattro quadranti in alto a destra, a dimostrazione di una generale maturità delle imprese che operano in queste posizioni del sistema. È

osservabile, però, una differenza sostanziale tra queste due categorie di imprese: la distribuzione dei *Capifiliera* si muove, prevalentemente lungo la diagonale, quasi a segnalare una transizione verso posizioni di *leadership* multi-specializzata; i *Progettisti*, anche se meno marcatamente, tendono a distribuirsi sui due quadranti a lato – orientamento alla relazione e fornitura di competenze *high-tech* –, in posizioni di *co-leadership* lungo la rete; la distribuzione dei *Subfornitori*, invece, sembra suggerire un innalzamento della qualità della sub-fornitura, più orientata al servizio e alla fornitura di soluzioni “chiavi in mano”; infine, si segnala lo spostamento verso il basso di alcuni *Progettisti* nel tentativo di andare ad occupare nicchie di progettazione molto specializzate.

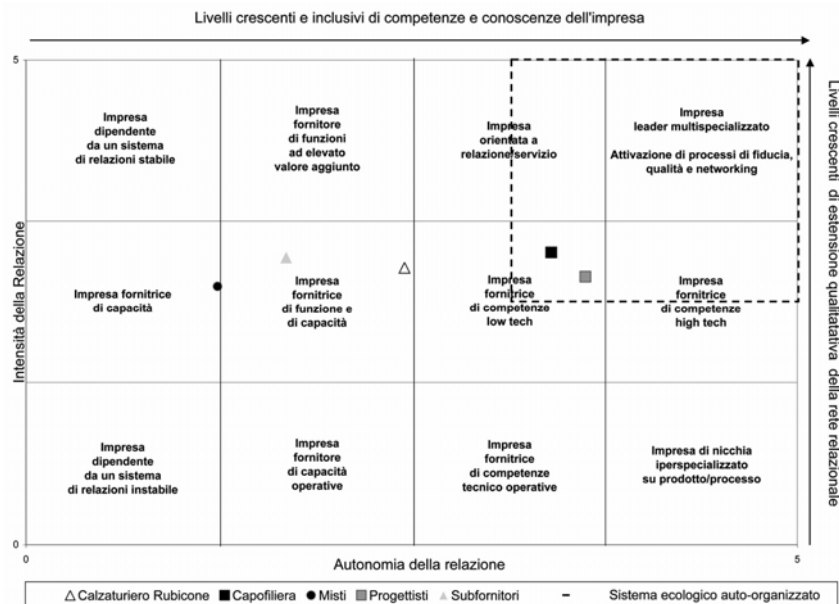


Fig. 5.15 - Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

Il rapporto tra le competenze possedute e le attività svolte (Fig. 5.16) conferma la posizione di autonomia sviluppata dai *Capifiliera* e *Progettisti* in ragione di una maggiore capacità progettuale ed organizzativa. Anche in questa matrice emerge la complementarità tra queste due categorie di attori: i *Progettisti*, infatti, tendono a specializzarsi più nella gestione della creatività e della capacità progettuale; i *Capifiliera*, diversamente, tendono alla specializzazione nella gestione dei processi. Queste due categorie di imprese, perciò, sono in un rapporto simile a quello architetto-ingegnere: il primo è specializzato nell'interpretazione dei bisogni e nella creatività; il secondo,



invece, è molto più orientato alla razionalità e all'efficienza tecnico-funzionale. È sul connubio tra questi due ruoli e sulla superiore capacità di legare in modo virtuoso creatività ed efficienza che il territorio deve rifondare la propria creatività marginalizzando le tensioni verso logiche di azione non sistemiche e/o “non centrate”. La posizione dei *Subfornitori*, nella matrice, evidenzia come alcuni di questi abbiano un elevato livello di competenze al quale non corrisponde un pari aumento delle attività svolte ad evidenza di una carenza e una deficienza dei canali comunicazionali in uso tra le imprese, sia del sistema, sia non.

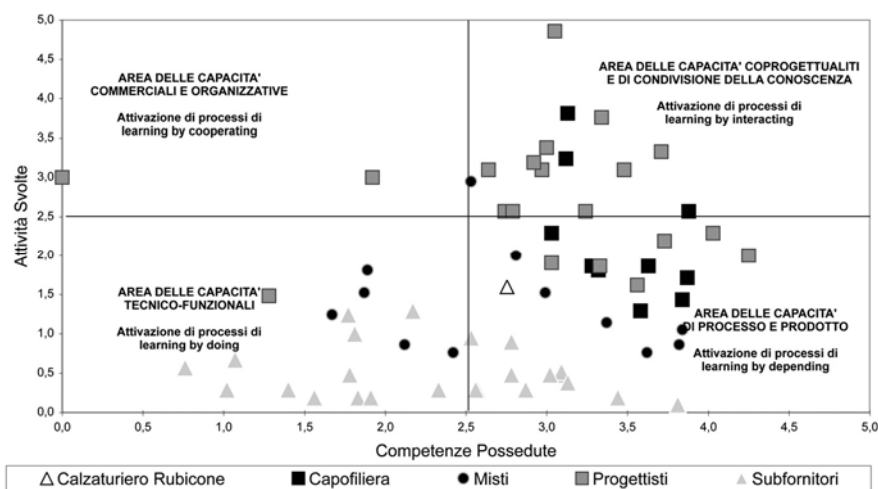


Fig. 5.16 - Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

## 5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze<sup>17</sup>

### 5.5.1. La ricognizione sulle competenze

Nella sezione di inquadramento teorico<sup>18</sup>, 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

<sup>17</sup> Testo di A. Lipparini, Grafici di D.Bivona.

<sup>18</sup> Cfr. par. 2.3.5.

alla base meccanismi di traduzione della conoscenza in competenza coerenti con quanto effettivamente richiesto dal mercato e dal contesto competitivo. Come anticipato in un'apposita sezione, la matrice sulle competenze (Fig. 5.17) è ricostruita partendo dalla percezione degli intervistati, in merito al *saper fare* relativo ad una serie di ambiti di attività 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.

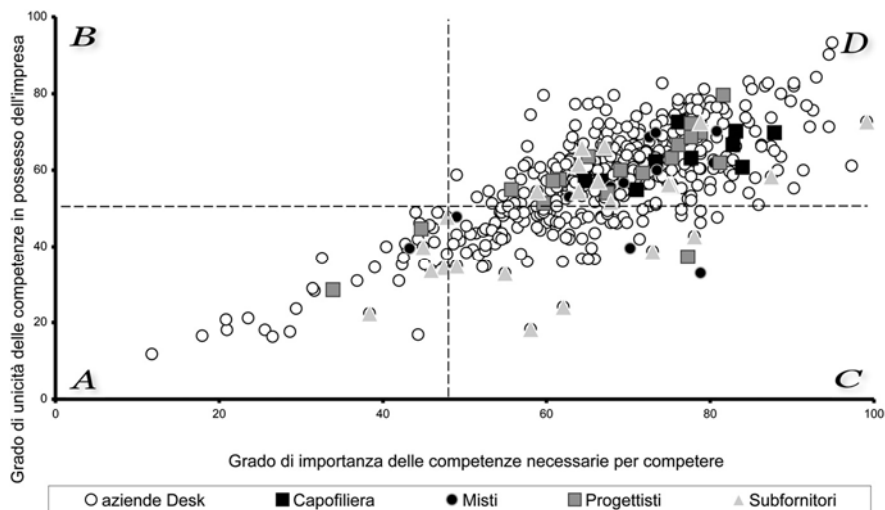


Fig. 5.17 - Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

Le imprese del calzaturiero del *Rubicone* si posizionano prevalentemente nella parte destra della matrice, indicativa di un'alta importanza attribuita alle competenze necessarie per competere nel contesto di appartenenza. Dall'osservazione del grafico si nota che<sup>19</sup>:

<sup>19</sup> Solo un'impresa non fornisce elementi per il suo collocamento nella matrice; l'analisi è pertanto svolta su 65 organizzazioni.

- 10 imprese occupano il quadrante A, indicativo di una situazione di *Stasi*;
- 8 imprese occupano il quadrante C, indicativo di una situazione di *Criticità*;
- 47 imprese occupano il quadrante D, indicativo di una situazione di *Equilibrio dinamico*;
- nessuna impresa occupa il quadrante B, indicativo di una situazione di *Opportunità*.

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano tutti nella situazione di *Equilibrio Dinamico* (10); questo dato è positivo, non solo per il ruolo di traino del sistema, ma anche perché essi rappresentano modelli di coerenza, ai quali ispirarsi;
- i *Progettisti* si posizionano prevalentemente nell'area di coerenza D (16), ad eccezione di una limitata presenza in *Stasi* (2) ed in *Criticità* (1);
- i *Subfornitori* sono più numerosi nel quadrante espressione di *Equilibrio Dinamico* (13); sono inoltre presenti, in misura minore, nella situazione di *Stasi* (6) e *Criticità* (5); anche in questo caso è positivo apprezzare come, non solo i *Capifiliera*, ma anche coloro che rappresentano tasselli importanti del sistema del valore condividano il posizionamento in un'area di coerenza ad alto potenziale competitivo;
- i *Misti* sono presenti in *Equilibrio Dinamico* (8) e, più limitatamente, in *Stasi* (2) e *Criticità* (2).

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia inoltre che<sup>20</sup>:

- le imprese con meno di 5 anni occupano posizioni di *Stasi* (1), *Criticità* (2) ed *Equilibrio Dinamico* (5); ciò denota, anche per le giovani imprese, una capacità di allineamento dei propri connotati distintivi con quanto richiesto dalla competizione nel settore di appartenenza;
- le imprese con un'età compresa tra 6 e 10 anni occupano posizioni di *Stasi* (1), *Criticità* (1) ed *Equilibrio Dinamico* (3);

<sup>20</sup> Si ricorda che con riferimento all'età le imprese che hanno fornito dati sono 57 su 66.

- le imprese con oltre 10 anni di età, si distribuiscono tra *Stasi* (7), *Criticità* (4), ed *Equilibrio Dinamico* (33).

Una prima analisi del sistema - così come rappresentato dai posizionamenti delle imprese che ad esso appartengono - evidenzia alcune situazioni critiche ma anche un grande potenziale. L'alta presenza in situazioni di allineamento sul fronte delle competenze è incoraggiante, ma occorre non abbassare la guardia e attrezzarsi per un ulteriore salto di qualità.

La posizione di *Stasi* non è la più significativa per il sistema *calzaturiero del Rubicone*, ma essendo occupata da 10 organizzazioni, merita un commento approfondito: essa è infatti indicativa di un comportamento coerente poiché vi si ritrovano imprese che hanno una percezione di allineamento tra le competenze in loro possesso – in termini di unicità - e quelle richieste dal contesto competitivo cui appartengono; tuttavia, il basso grado di importanza delle competenze necessario evidenzia come la coerenza sia frutto di un semplice allineamento delle imprese stesse al contesto competitivo caratterizzato da competenze cui viene attribuita scarsa rilevanza.

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

- verificare con loro se non sia stata sottostimata la rilevanza delle competenze necessarie per competere. In questo caso, a fronte di scarsa unicità delle competenze possedute, il posizionamento potrebbe anche essere quello della *Criticità*, area non più caratterizzata da coerenza;
- sensibilizzarle sul fatto che non bisogna ridurre l'attenzione sul presidio delle competenze: anche se sono coerenti con quanto richiesto, ciò non significa che non possano deteriorarsi;
- stimolare le imprese a differenziarsi, non semplicemente adeguandosi al contesto di appartenenza (di per sé poco dinamico), ma sviluppando al proprio interno un *saper fare* che potrebbe rappresentare un modello di successo nel settore e fonti interessanti per generare valore. Occorre rimanere sempre in ascolto, anche per cogliere a volte flebili segnali di un primo cambiamento nel contesto di appartenenza;
- supportarle nell'analisi periodica del saper fare. In tal senso, utile è 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. È solo dal tempestivo apprezzamento dei fattori di debolezza che si possono attivare cambiamenti di rotta.

Le 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 posseggono, inoltre, un'esperienza maturata nel corso degli anni, oltre che una buona capacità critica affinata all'interno di settori maturi (come avviene, appunto, 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 del sistema 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 tra più critiche 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 relativamente alla situazione di *Stasi*, per la *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 logiche 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 D, indicativo di una posizione di *Equilibrio Dinamico*, manifestano coerenza tra il grado di importanza delle competenze richieste per competere ed il grado di unicità che l'impresa ritiene di avere con riferimento a ciascuna di esse. Il sistema grazie a queste imprese fa leva sui punti di forza tradizionali, come emersi 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 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'area *Equilibrio Dinamico* risulta spesso molto affollata, come si nota 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.

Tuttavia, la differenziazione tra imprese e tra in ultima analisi tra SPL avviene con il presidio di alcune dimensioni che il mercato percepisce "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 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 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 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 possono essere utili per esplorare e costruire un presidio in nuovi territori competitivi;
- valutare la possibilità di stringere alleanze con imprese di altri contesti;
- fornire al capitale umano occasioni di crescita per evitare che questo abbandoni imprese e contesti di appartenenza. A tal proposito, è utile effettuare periodicamente ricognizioni sul clima aziendale e sulla motivazione.

### **5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio**

La matrice qui riportata (*Fig. 5.18*) evidenzia il posizionamento delle imprese del sistema locale *calzaturiero del Rubicone*, rispetto alle due variabili considerate:

- *Potenzialità di Sviluppo della Conoscenza Organizzativa* (in riferimento al capitale umano), relativamente alla generazione di nuova conoscenza;

- *Supporto del Territorio allo Sviluppo della Conoscenza Organizzativa* (dove, il territorio è da intendersi come ambiente a diversi gradi di strutturazione, in grado di esaltare o inibire tale processo, a livello di singole imprese e di sistema).

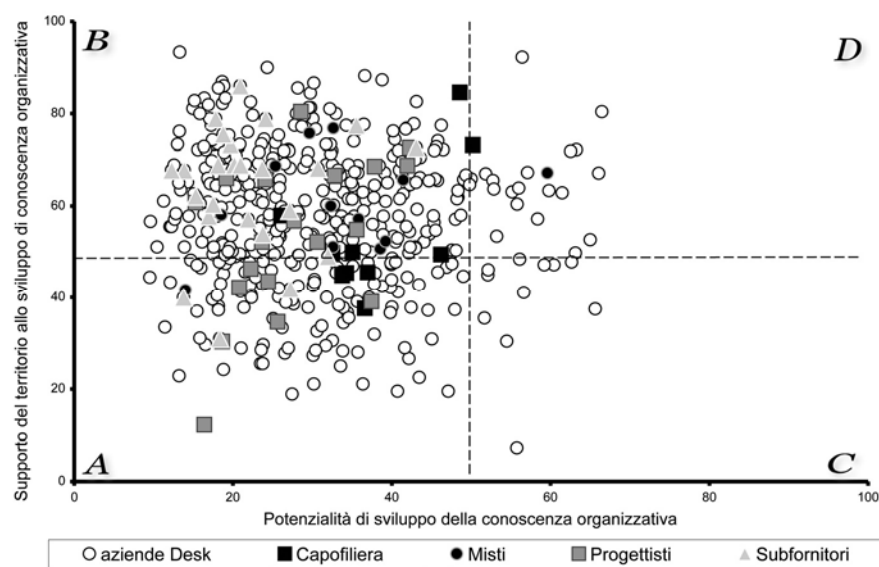


Fig. 5.18 – Il potenziale delle aziende e il supporto del territorio

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 matrice<sup>21</sup>. In particolare, si evidenzia che:

- 19 imprese occupano il quadrante A, indicativo di una situazione di *Indebolimento Reciproco*;
- 45 imprese occupano il quadrante B, indicativo di una situazione di *Replicazione Passiva*;
- nessuna impresa occupa il quadrante C, indicativo di una situazione di *Ambienti Company-Driven (trainti dalle imprese)*;
- 2 imprese occupano il quadrante D, indicativo di una situazione di *Co-evoluzione*.

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano in una situazione di *Indebolimento Reciproco* (7), di *Replicazione Passiva* (2) e, in misura minore, di *Co-Evoluzione* (1);
- i *Progettisti* si posizionano in una situazione di *Indebolimento Reciproco* (7) e di *Replicazione Passiva* (13);
- i *Subfornitori* sono prevalentemente collocati nel quadrante della *Replicazione Passiva* (20); 4 sono in situazione di *Indebolimento Reciproco*;
- le imprese Miste sono presenti in *Replicazione passiva* (10) ed in misura minore in *Indebolimento Reciproco* (1) ed in *Co-Evoluzione* (1).

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia, inoltre, che<sup>22</sup>:

<sup>21</sup> Tutte le 66 imprese del sistema locale forniscono dati per il posizionamento in oggetto.

<sup>22</sup> Con riferimento all'età le imprese che hanno fornito dati per questo posizionamento sono 58 su 66.

- le imprese con meno di 5 anni si concentrano prevalentemente sulla *Replicazione Passiva* (6), con 3 presenze su *Indebolimento Reciproco*;
- quattro delle cinque imprese con un'età compresa tra 6 e 10 anni si posizionano in situazioni di *Replicazione Passiva*; 1 occupa il quadrante indicativo di *Indebolimento Reciproco*;
- le imprese con oltre 10 anni di età, si concentrano prevalentemente in *Replicazione Passiva* (29), con presenze significative in *Indebolimento Reciproco* (14); 1 presenza nella *Co-evoluzione*.

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

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

Preoccupa anche la presenza della quasi totalità dei Fornitori e dei *Progettisti* nella *Replicazione Passiva*. I diversi *Capifiliera*, a loro volta in maggioranza collocati nell'*Indebolimento Reciproco*, non possono beneficiare del potenziale delle altre imprese del sistema 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 19 imprese che ricadono nell'area A, definita *Indebolimento Reciproco* non hanno una dotazione di capitale umano e *Pratiche* aziendali in grado di supportare in modo significativo la generazione di conoscenza. L'ambiente è poco fertile e non mette in condizione l'impresa – già debole - di attingervi per attivare o riattivare un processo di sviluppo di sapere. La situazione si caratterizza per inefficienza. Le imprese non hanno vantaggi dalla localizzazione con riferimento ai processi di apprendimento. L'indebolimento reciproco rende quel contesto poco appetibile per nuovi investitori e le imprese che vi appartengono vengono ritenute poco reattive sul fronte dell'innovazione.

Le 45 imprese che ricadono nel quadrante B 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 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 C, indicativo di *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.

Le 2 imprese posizionate nel quadrante D, indicativo di una *Co-Evoluzione*, operano in un ambiente potenzialmente fertile e le proprie risorse umane – anche grazie alle modalità del loro coinvolgimento ed organizzazione – sono in grado di coglierne appieno le potenzialità. E' una situazione positiva che porta nel medio periodo ad un rafforzamento reciproco. Tuttavia, come è agevole osservare con riferimento all'intero campione del progetto D.E.S.K., poche imprese tendono a collocarsi 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* (A) e della *Replicazione Passiva* (B). In questo caso, è simile la potenzialità individuata con riferimento al capitale umano, ed il posizionamento differisce prevalentemente a causa del diverso contributo riconosciuto all'ambiente. Questa diversa percezione sconta ovviamente anche una diversa capacità di interazione. Occorre comunque precisare che un'impresa con notevoli potenzialità innovative non necessariamente è in grado di valorizzare appieno il contributo dell'ambiente cui appartiene.

La matrice rappresenta un veloce e semplice apprezzamento del posizionamento per: continuare, consolidando le azioni intraprese, nel caso di valutazione positiva rispetto alle migliori esperienze nel contesto generale e specifico di appartenenza; oppure, nel caso si evidenzi un posizionamento non in linea con le aspirazioni dell'impresa o con quello che si credeva di avere, riflettere sulle correzioni di rotta da apportare. È un “campanello di allarme” cui devono seguire riflessioni più approfondite. Fornisce possibili linee di azione per consolidare o migliorare il posizionamento.

Il pianificatore può cogliere utili segnali attraverso il *benchmarking* con altri contesti locali. Un'analisi più puntuale dovrebbe portare le istituzioni a riflettere 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. 5.19*): 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

esplicita<sup>23</sup>. Occorre sottolineare che entrambe le componenti – tacita ed esplicita - sono presenti sui diversi livelli<sup>24</sup>. Il grafico seguente riporta l'elaborazione relativa al sistema del calzaturiero del *Rubicone* rapportata agli altri SPL considerati nel progetto D.E.S.K..

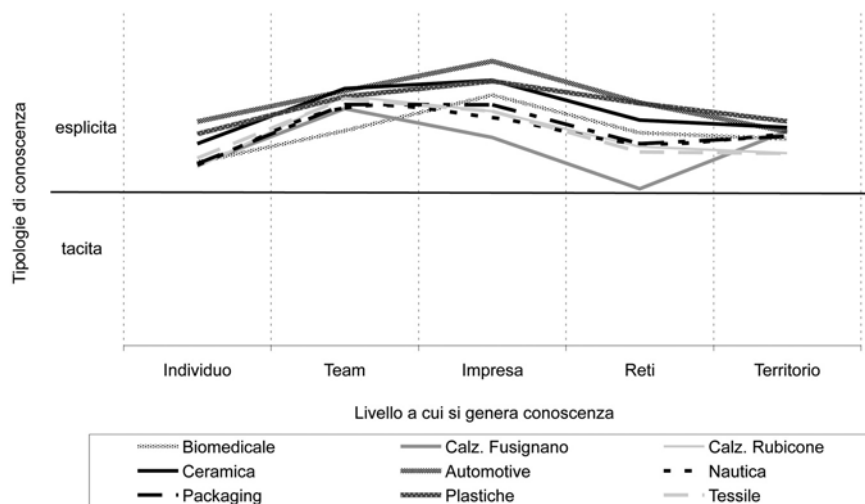


Fig. 5.19 – Livello di esplicitazione della conoscenza

A livello individuale esiste un grado di esplicitazione della conoscenza che risulta tra i più bassi rispetto ai contesti osservati, secondo solo a quello della filiera della *nautica*. Il livello di esplicitazione raggiunge il suo massimo a livello di *team*, per calare progressivamente passando all'impresa, le reti ed il territorio. Altri sistemi locali hanno il loro massimo a livello di *team* (come il calzaturiero di *Fusignano*, il *packaging*, la filiera della *nautica*, il sistema *tessile*); tuttavia, ad eccezione del *tessile*, i sistemi citati hanno un recupero a livello di territorio con riferimento alla componente esplicita della conoscenza; il sistema calzaturiero di *Fusignano*, in particolare, ha un deciso aumento rispetto alle reti tra imprese. Questo recupero non si verifica per il sistema locale del *Rubicone*.

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> La costruzione teorica e l'impianto metodologico di questa sezione sono stati messi a punto da F. Pasini.

Relativamente al contesto studiato, 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 calzaturiero in oggetto notiamo il ridotto *gap* esistente tra reti e territorio riguardo alla componente esplicita della conoscenza.

Porta a riflettere il ridotto livello di esplicitazione attribuito alle reti rispetto, in particolare, al *team*. 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 reti e di territorio, portandolo almeno a livello di quello di impresa. 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, ad esempio quelle con le istituzioni e gli enti territoriali. La mancata conversione della conoscenza tacita in esplicita a livello di territorio è responsabile della limitata o nulla presenza, in molti contesti osservati, delle organizzazioni in quadranti della *Co-Evoluzione* o la folta presenza nei contesti dell'*Indebolimento Reciproco* e della *Replicazione Passiva*. Le istituzioni, quindi, dovrebbero migliorare le condizioni di scambio di informazioni, base della conoscenza, catalizzando l'interesse su iniziative che coinvolgano con chiarezza di obiettivi i diversi attori del territorio. Da parte loro le imprese dovrebbero concentrare gli sforzi per trasferire quanto appreso o sviluppato a livello di *team* e di intera impresa al proprio sistema di relazioni. L'esplicitazione relegata all'interno dei confini aziendali, è ancora una volta, sensibilmente più elevata rispetto a quanto osservato per insiemi relazionali a maggiore complessità. Per tutti i sistemi studiati nel progetto D.E.S.K., infatti, la modalità del *team* ha maggiori livelli di esplicitazione della conoscenza rispetto alle reti esterne ed al territorio.

## 6. DALLA RICERCA ALL'AZIONE<sup>1</sup>

### 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, ridimensionamento<sup>2</sup>.

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.

<sup>1</sup> Rielaborazione effettuata da R. Centazzo su contributi di A. Lipparini, L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato, C. Albanello.

<sup>2</sup> 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 del *Rubicone*

L'analisi territoriale del sistema calzaturiero del *Rubicone* 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"> <li>• motivazioni all'associazionismo molto articolate e indicative di un ispessimento della qualità strutturale della domanda</li> <li>• adozione di alcuni modelli di internazionalizzazione evoluti, da parte di alcuni <i>Capifiliera</i></li> <li>• leggera apertura ai mercati a monte, come conseguenza di processi di de-localizzazione in atto</li> <li>• specializzazione sulla gestione della rete di vendita e sulla filiera, da parte dei <i>Capifiliera</i> e dei <i>Progettisti</i></li> <li>• buon posizionamento di <i>Capifiliera</i> e <i>Progettisti</i>, in ottica di sistema ecologico auto-organizzato</li> <li>• sufficiente autonomia relazionale del sistema, a fronte di una non elevata disponibilità di competenze specialmente in ambito progettuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elevato radicamento locale</li> <li>• basso tasso di internazionalizzazione</li> <li>• rischio di rottura tra parte bassa e parte alta della filiera nel processo di internazionalizzazione</li> <li>• segnali di crisi nella qualità del rapporto impresa-territorio</li> <li>• insufficiente disponibilità di competenze e conoscenze progettuali, di design e di integrazione</li> </ul>

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 e coesione.

Le considerazioni conclusive e di politica economica partono ponendo l'attenzione su quello che è il punto di maggior debolezza del sistema, ovvero la crescente disaggregazione tra alcune imprese virtuose capaci di generare valore aggiunto e le altre. Questo appare evidente in più punti dell'analisi, infatti:

- benché il sistema si caratterizzi per tassi di internazionalizzazione non elevati, molti *Capifiliera* e alcuni *Progettisti* e *Misti* hanno adottato modelli evoluti e virtuosi capaci di creare effetti *pull* su parte del SPL;
- benché il sistema si posizioni su elevati livelli di dipendenza, *Capifiliera* e *Progettisti* hanno raggiunto una buona capacità di gestione e creazione delle relazioni ed un buona specializzazione sulla tecnologia;
- benché la maggioranza del sistema sembra posizionarsi su livelli di competenza medio/bassi, i *Capifiliera* ed i *Progettisti* sviluppano delle buone competenze sulla progettazione e sul processo.

La sensazione è, quindi, che parte del sistema si sta specializzando sulla progettazione, sul design e sulla pianificazione e gestione della produzione e per questa ragione sta perdendo le sue radici produttive nel sistema della subfornitura locale. Bisogna dunque, comprendere che quella parte del sistema meno evoluta è difendibile solo attraverso un ampliamento del suo spazio di conoscenze e competenze in tre direzioni principali:

- nella gestione del *branding* e dei canali commerciali attraverso un maggior presidio dei canali di vendita, attenuando contemporaneamente la dipendenza dalle grandi firme della moda che si rivolgono al sistema in relazione alle sue potenzialità di bacino di abilità quasi-artigianali;
- nella creazione di prodotti capaci di proporre design e stili fortemente riconosciuti e innovativi anche attraverso l'utilizzo di materiali sempre più tecnologici: ciò può avvenire grazie alla formazione di legami più forti con il mondo della moda e del design e anche all'allargamento della loro area di competenza ad altri prodotti del sistema moda;
- nella partecipazione e gestione di reti produttive localizzate in parte al di fuori del contesto territoriale e anche in altri ambiti del sistema moda

Il rafforzamento della competitività del sistema calzaturiero del *Rubicone* deve necessariamente fare leva sulla virtuosità di alcune imprese, *Capifiliera* e *Progettisti in primis*, e dovrebbe passare attraverso la risoluzione delle seguenti criticità:

- apertura del sistema e adozione di modelli più evoluti di internazionalizzazione;
- ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del SPL;
- riqualificazione del dialogo impresa-territorio al fine di favorire un'evoluzione del sistema in un'ottica organica e "centrata".

#### ***6.3.1. Apertura del sistema e adozione di modelli più evoluti di internazionalizzazione***

Il sistema produttivo del *Rubicone* evidenzia alcuni aspetti di difficoltà ad attivare relazioni e canali comunicazionali *al di fuori dei confini storici che delimitano il sistema "originale"* e, quindi, a trovare un proprio ruolo e una propria identità all'interno delle reti a maggiore valore aggiunto. Reti, sempre più aperte ed estese, che si configurano come "reti di reti" con differenti livelli e linguaggi di coordinamento e cooperazione cui corrispondono molteplici accoppiamenti tra conoscenze e competenze e dove i percorsi di co-evoluzione sono diffusi. 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*).

Anche nel caso del sistema *calzaturiero del Rubicone*, pertanto, risulta 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 quelli tradizionalmente a disposizione del sistema locale. La decisione di

aprire il sistema alla cooperazione e alla competizione extra-locale pone però le imprese di fronte ad un problema nuovo: quello della fiducia. La maggioranza di queste imprese sono state abituate, infatti, ad operare all'interno di un insieme di regole e comportamenti condiviso dove la conoscenza reciproca e la reputazione non costituivano un problema perché parte dell'”atmosfera del distretto”.

Oggi, la valenza di questa base comune di partenza, con l'aprirsi del sistema, viene meno: le imprese locali, perciò, dovrebbero “fare l'abitudine” 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 garantiscono e monitorano la reciproca affidabilità delle parti e, quindi, la loro reputazione. È per questa ragione che il sistema territoriale, inteso come insieme di imprese, istituzioni e meta-organizzatori, deve investire nella creazione di una identità forte e riconoscibile. Investimento che si traduce nella capacità di certificare la propria qualità, affidabilità ed etica comportamentale e valoriale, di promuovere e comunicare il proprio *brand*, di aprire e codificare i saperi disposizione dell'intero sistema locale.

### ***6.3.2. Ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del sistema***

Il principale punto di debolezza del sistema calzaturiero del *Rubicone* risiede nel forte orientamento al prodotto: la maggioranza delle imprese di questo sistema detiene competenze tecnico-funzionali e di processo distintive e si orienta a processi di apprendimento per esperienza o per dipendenza. Troppo poche, però, sono le imprese che hanno sviluppato delle competenze specifiche di progettazione, commerciali e/o sulla gestione del *brand* e sono capaci di attivare processi di apprendimento per interazione. Da ciò deriva il rischio di non essere in grado di affermarsi adeguatamente nei mercati internazionali attraverso rapporti stretti con le principali catene di vendita o attraverso lo sviluppo di catene di vendita proprietarie. Siamo, 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. Riqualificazione del dialogo impresa-territorio al fine di favorire un'evoluzione del sistema in un'ottica organica e "centrata"***

La relazione tra SPL del *Rubicone* e territorio mostra un principio di disallineamento. È presente, infatti, sebbene in maniera ancora non sintomatica, un 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 le istituzioni che in esso operano devono comprendere che è necessario un "salto culturale" diffuso che spinga tutti gli attori del sistema, e non solo quelle parti più virtuose e dinamiche, ad uscire da logiche di comportamento che vedono nella chiusura e nell'ispessimento delle barriere la risposta alla perdita di competitività. La riqualificazione e la trasformazione del territorio nel luogo di incontro e condivisione di reti aperte e proiettate nell'economia globale si configura come la leva per favorire una nuova e superiore coesione culturale tra imprese e tra queste ed il territorio al fine di evitare viziose disaggregazioni. 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, l'accumulo di risorse *embedded* e la crescita della cultura manageriale del sistema. L'intero SPL e, dunque, tutte le imprese e gli attori che ne fanno parte, devono cambiare la loro visione del territorio da insieme chiuso e impermeabile a flussi di conoscenze codificate a struttura reticolare aperta e permeabile dove le relazioni sono estese, biunivoche, arricchenti per tutti gli attori e capaci di creare circuiti virtuosi intra-territoriali ed extra-territoriali. Attraverso questo tipo di investimento culturale trasversale alle imprese del sistema si interviene sia a favore dei *leaders*, che cercano un dialogo adeguato nel territorio, sia nei confronti delle

altre imprese, che trovano anch'esse un interlocutore affidabile a garanzia della sostenibilità del SPL.

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 *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 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". È pertanto necessario:*
- pensare alla creazione di un sistema di apprendimento, di educazione al "nuovo" (governo del rischio, garanzie, stimoli sperimentali) e di relazioni (associazioni, reti, ecc.) 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*;
  - 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.