

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 sul sistema produttivo locale *ceramico* (area di Modena – Sassuolo, Fiorano Modenese, Formigine, Maranello).

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.



R. CENTAZZI  
(a cura di)  
I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA  
DELLA CONOSCENZA - La Ceramica



## I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

### La Ceramica

a cura di  
**Roberto Centazzi**



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.

**FrancoAngeli**

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

**Le Ceramiche**

**a cura di  
Roberto Centazzo**

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

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del benchmarking su nove tra sistemi produttivi locali e filiere. Il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto sul sistema produttivo locale *ceramico* (area di Modena – Sassuolo, Fiorano Modenese, Formigine, Maranello).

Il volume è stato curato da Roberto Centazzo. 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 è autrice del paragrafo 5.2 e ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 4.2 e del capitolo 6.

## INDICE

<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 PRODUTTIVO LOCALE CERAMICO</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Le evidenze del contesto</b>	<b>14</b>
4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	14
4.1.2. Prodotti e processi	16
4.1.3. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale Ceramico	18
4.1.5. I centri servizi	21
<b>5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE</b>	<b>23</b>
<b>5.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale delle <i>ceramiche</i></b>	<b>23</b>
<b>5.2. La dinamica aziendale</b>	<b>26</b>
5.2.1. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	26
5.2.2. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	26
5.2.3. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	30
5.2.4. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	34
<b>5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale</b>	<b>35</b>
<b>5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio</b>	<b>38</b>
5.4.1. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto	39
5.4.2. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità	42
5.4.3. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	44

<b>5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze</b>	<b>46</b>
5.5.1. La ricognizione sulle competenze	46
5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio	52
<b>6. DALLA RICERCA ALL’AZIONE</b>	<b>60</b>
<b>6.1. Partire dal territorio</b>	<b>60</b>
<b>6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo</b>	<b>61</b>
<b>6.3. Politiche territoriali a supporto del sistema <i>ceramico</i></b>	<b>64</b>
6.3.1. Investimento su quella parte del sistema che adotta un modello organizzativo/relazionale a forte carattere locale	66
6.3.2. Investimento su modelli di internazionalizzazione a forte carattere sistemico/reticolare	66
6.3.3. Intervento sulla riqualificazione e riposizionamento dei Subfornitori all’interno della catena del valore	67
6.3.4. Intervento sui Capifiliera in favore della co-progettazione e condivisione della conoscenza	67

## RINGRAZIAMENTI

Questo libro riporta i risultati del lavoro di ricerca svolto all'interno del progetto D.E.S.K. sul sistema produttivo *ceramico* (area di Modena – Sassuolo, Fiorano Modenese, Formigine, Maranello). Esso però, pur nella sua autoconclusività, non è un lavoro isolato, ma è uno dei nove volumi che illustrano i risultati del lavoro di ricerca realizzato su altrettanti tra sistemi locali e filiere produttive della nostra regione.

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

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

Penso che innanzitutto un ringraziamento debba andare a coloro che, a livello locale hanno promosso, incoraggiato e sostenuto la realizzazione del progetto. Un sentito ringraziamento va agli amministratori del Comune di Sassuolo che hanno voluto e sostenuto politicamente iniziative che servissero ad indicare prospettive concrete di sviluppo per l'economia locale.

Vorrei inoltre sottolineare l'impegno dei funzionari e dei professionisti di CNA/ECIPAR di Modena.

Un ulteriore ringraziamento ai collaboratori di KEPOS srl che hanno raccolto i dati presso le imprese.

Un altro grazie va alle imprese che hanno partecipato al lavoro di ricerca.

Esse ci hanno aperto le proprie porte, ci hanno dedicato il loro tempo ed impegno per permetterci di analizzare le loro configurazioni organizzative, le prassi realizzate ed i risultati che ne sono scaturiti.

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

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

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

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

Voglio, inoltre, citare Lalla Golfarelli per la preparazione, realizzazione e analisi dei risultati dei *focus group* cui la solida esperienza e l'indiscutibile autorevolezza hanno consentito una brillante gestione, anche in contesti difficili; Chiara Albanello e Carlo Pignatari per aver contribuito alla predisposizione degli strumenti di indagine e per aver monitorato parte delle attività; Daniela Bivona per le analisi statistiche; tutti loro, assieme ad

Francesca Ambrogi, Elena Burzacchi, Annalisa Cappellaro, Marcella Contini, Nicoletta Corbelli, Lilliana Lopilato, Simone Palazzi Rossi, Elisa Protti, Stefano Torreggiani, Sonia Ugolini, hanno contribuito alle visite nelle imprese, alla stesura dei report, alla revisione delle analisi di sfondo (curate da Cristiano Furore dell'Università Cattolica di Milano, con il contributo di ECONSTAT srl per l'elaborazione dei dati) e, in generale, allo sviluppo del progetto.

È per me motivo di orgoglio lavorare con persone simili.

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> Indicatori 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 debolezza lungo l'ordinata evidenziano una necessità di investimento

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Forme di apprendimento basate sull'interazione e la cooperazione.

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

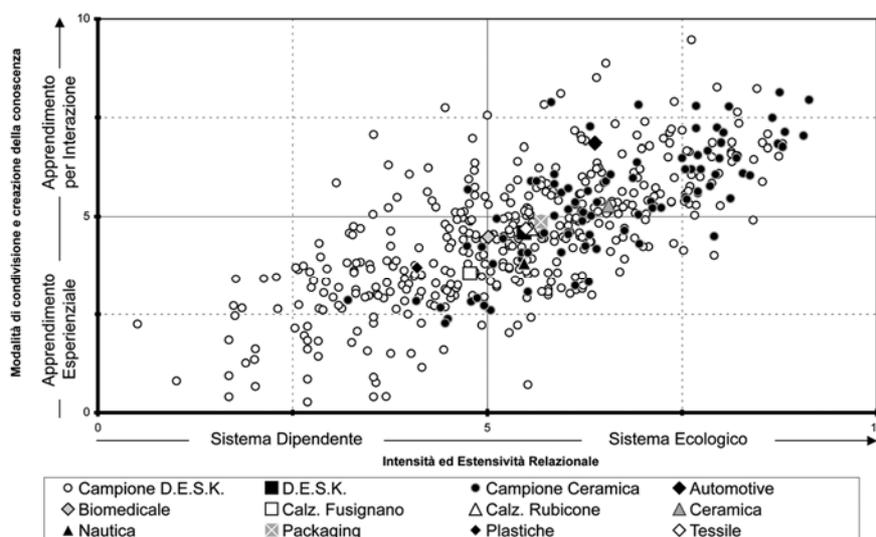


Fig. 3.1 – Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nei SPL

Dall'analisi della precedente figura (Fig. 3.1) si rileva che il sistema ceramico:

- si posiziona su un livello di *Intensità ed Estensività Relazionale* superiore alla media del campione D.E.S.K. e non distante dall'assumere caratteristiche ecologiche a evidenza di una struttura organizzativa/relazionale, in cui vi siano capacità di creare spazi di co-progettazione e di co-sviluppo sebbene non in maniera così facile ed estesa. Va, inoltre, detto che questo è il SPL che registra la migliore *performance* in quest'aspetto;
- si posiziona su un livello leggermente superiore al valore medio, e anche al campione D.E.S.K., in termini di *Modalità di Creazione e Condivisione della Conoscenza*, a dimostrazione di una buona capacità media di attivare 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 selettivo di riqualificazione del ruolo svolto dagli organi di governo locale e dai meta-organizzatori, al fine di accelerare i processi, già diffusamente in atto, di allargamento della base di *Leadership* e spostamento dell’intero sistema su superiori livelli di *Intensità ed Estensività Relazionale*.

## 4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE CERAMICO

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

#### 4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico

Il SPL ceramico si estende in prevalenza sui quattro comuni di Sassuolo, Fiorano Modenese, Formigine e Maranello, e copre una superficie di 145 kmq, sulla quale risiedono 100.738 persone; si riscontra una densità di 62 imprese per chilometro quadrato.



Fig. 4.1 – Ingrandimento distrettuale

<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.).

I dati aggiornati al giugno 2003 mostrano che le unità locali insediate nel SPL sono complessivamente pari a 11.620, di cui 4341 relative ai settori industriali: per quanto riguarda le attività industriali, i settori portanti sono il settore ceramico, con 460 unità (il dato comprende sia le unità produttrici di piastrelle sia quelle dedite all'effettuazione di specifiche lavorazioni) e la metalmeccanica (1266 unità), con particolare riferimento all'industria delle macchine per piastrelle. Nonostante la specializzazione ceramica, l'economia del SPL è vitale anche in altri settori industriali, quali, ad esempio, le costruzioni, l'alimentare e il tessile.

Dagli indici di specializzazione per le attività rilevanti emerge una specializzazione molto forte del sistema locale nella *fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi* e, in particolare, nella *fabbricazione di piastrelle e lastre in ceramica per pavimenti e rivestimenti*. Soprattutto per quest'ultimo, più ristretto ambito di attività, la specializzazione risulta molto elevata rispetto ai livelli regionali e, in particolare, rispetto ai livelli nazionali, ma mostra in tutti i casi una flessione rispetto ai dati del 1996.

Il settore terziario riveste un ruolo di grande importanza nel sistema produttivo di Sassuolo, con un peso, in termini di unità locali e di addetti, maggiore di quanto si registri nell'intera provincia di Modena. All'interno del sistema produttivo, il settore terziario garantisce un efficiente sistema di servizi alle imprese, soprattutto a quelle del settore ceramico: questo elemento costituisce uno dei principali vantaggi localizzativi del SPL, assicurando un'ampia gamma di attività, dalle consulenze informatiche, tecniche e organizzative, al marketing e al design, alla commercializzazione e al trasporto.

Rispetto ad altri sistemi produttivi della provincia di Modena, il SPL di Sassuolo presenta imprese di taglia media più elevata: i dati relativi al censimento 2001 mostrano che la dimensione media delle imprese del settore ceramico, per numero di occupati, è pari a 39,7 dipendenti. È dunque evidente il calo rispetto al 1996 (-13,5%) e, soprattutto, rispetto al 1991 (-19,14%); tale tendenza alla diminuzione del numero medio di addetti è molto più marcata di quella riscontrabile a livello provinciale e regionale.

La *Tab. 1.4* evidenzia la forte crescita, a livello distrettuale, del numero di imprese operanti nel settore, sia tra il 1991 ed il 1996 (+22,5%), sia tra il 1996 ed il 2001 (+17,1%); ancora maggiore è la crescita che si riscontra per l'intero periodo 1991-2001 (+ 43,4%), molto più marcata di quella registrata, negli stessi intervalli temporali, sia a livello provinciale sia a livello regionale, ed in controtendenza, per i periodi 1996-2001 e 1991-2001, con dati nazionali che mostrano una sensibile diminuzione delle unità.

AMBITI TERRITORIALI	UNITÀ LOCALI			ADDETTI		
	Δ% 91-96	Δ % 96-01	Δ % 91-01	Δ % 91-96	Δ % 96-01	Δ % 91-01
<b>SPL</b>	22,5%	17,1%	43,4%	14,5%	1,4%	16,1%
<b>Provincia</b>	13,7%	13,6%	29,1%	14,8%	5,5%	21,2%
<b>Regione</b>	1,1%	5,0%	6,2%	7,7%	0,5%	8,2%
<b>Italia</b>	4,3%	-20,9%	-17,5%	-9,2%	1,1%	-8,2%

Tab. 4.1 - Variazione del numero di imprese e di addetti nel settore per i periodi: 1991-1996; 1996-2001; 1991-2001

Per quanto concerne, infine, le caratteristiche aziendali, il SPL è caratterizzato dalla presenza di alcuni grandi gruppi di imprese che controllano diversi stabilimenti, sia all'interno del SPL che all'esterno di esso; i processi di riorganizzazione del settore hanno visto aumentare la capacità produttiva del SPL nel suo complesso, sia attraverso processi di acquisizione di altre unità produttive, sia attraverso nuovi investimenti tecnologici.

#### 4.1.2. Prodotti e processi

Il SPL di *Sassuolo* produce l'intera gamma di prodotti in ceramica che caratterizza la più ampia industria italiana, vale a dire: monocottura e monoporosa chiara, monocottura e monoporosa rossa, bicottura, gres rosso, gres porcellanato (smaltato e non), clinker, cotto, cottoforte, maiolica, mosaico e pezzi speciali. Si registra grande varietà in termini di colori, formati, pezzi speciali e destinazioni d'uso.

Per quel che concerne le *tecnologie di produzione*, si consideri che la produzione di piastrelle in ceramica è un'attività *capital-intensive*; alla fine degli anni '80 si calcolava che fossero necessarie 65 lire di *assets* per ogni 100 lire di venduto. L'attività richiede soprattutto marcati investimenti in impianti. Le imprese del settore appaiono all'avanguardia a livello mondiale in questo campo ed hanno storicamente introdotto alcune delle innovazioni più rilevanti, quali ad esempio il forno a rulli (introdotto dalla Marazzi intorno alla metà degli anni '70); l'elevato livello tecnologico della dotazione industriale delle imprese del SPL è agevolato dalla presenza *in loco* del 'cuore' dell'industria italiana meccano-ceramica, *leader* mondiale del proprio comparto.

Lo schema seguente riproduce le fasi fondamentali del *processo di produzione* dei prodotti in ceramica:

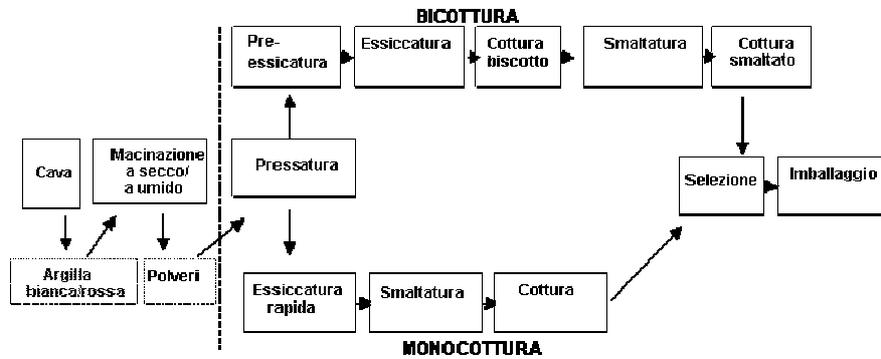


Fig. 4.2 – Il processo di produzione

Il sistema del *valore* relativo al settore ceramico può essere rappresentato come segue:

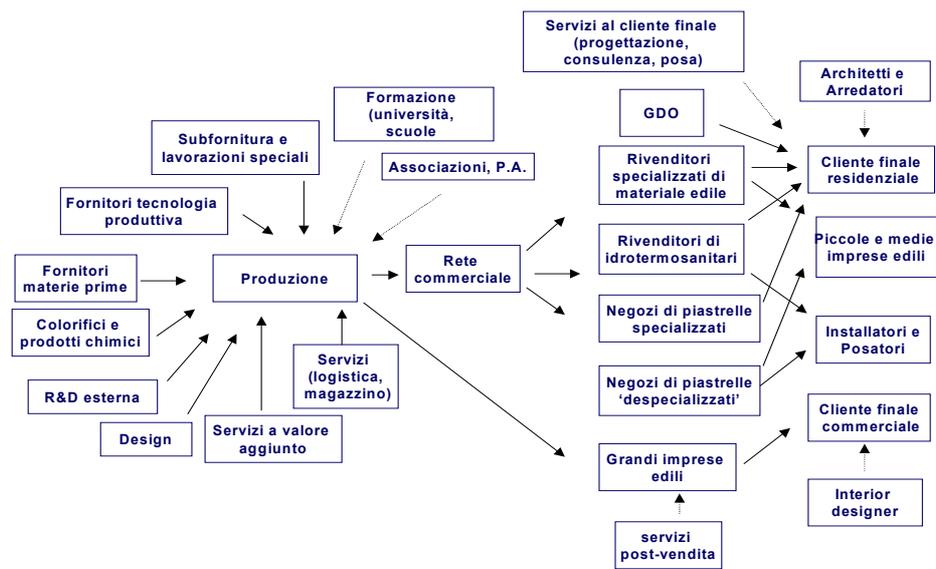


Fig. 4.3 – Sistema del valore del settore ceramico

### ***4.1.3. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale Ceramico***

La produzione del SPL di *Sassuolo* è nota, a livello mondiale, per l'alta qualità e per i ragguardevoli risultati estetici raggiunti: l'elevata resistenza all'usura, unita all'ampia disponibilità di tipi di prodotto, formato, colori e decori, stili e design, costituiscono i principali punti di forza del prodotto sassolese (ed italiano, in generale).

Le aziende del SPL dispongono delle più avanzate tecnologie produttive e di grande capacità di innovazione, anche in virtù della collaborazione con i fornitori di macchinari e di tecnologia, che ha dato vita nel tempo a un tessuto relazionale in cui la conoscenza si genera continuamente ed è agevolmente condivisa e migliorata con l'apporto di una molteplicità di attori specializzati, conducendo a risultati di prim'ordine.

L'aspetto è particolarmente rilevante per una produzione, quale quella ceramica, ad elevata intensità di capitale. Oggi, il sistema meccano-ceramico dell'area sassolese si caratterizza per una produzione che non riguarda soltanto semplici macchine ma, soprattutto, più complessi sistemi per l'industria ceramica, caratterizzati da elevata integrazione delle singole macchine impiegate nell'intero processo che va dalla preparazione delle materie prime fino all'imballaggio del prodotto finito e al suo immagazzinamento.

Va segnalata, inoltre, la presenza di numerose imprese, prevalentemente artigiane, specializzate nelle fasi di decoro delle piastrelle ("terzo e quarto fuoco") o in quelle del taglio, che, realizzando decori, pezzi speciali, bordature, mosaici, inserti, contribuiscono in forte misura ad arricchire la gamma di offerta e la qualità dei pavimenti e dei rivestimenti in ceramica prodotti dalle imprese del SPL. A questo va aggiunto l'elevato livello di integrazione dei produttori anche con i fornitori di beni intermedi (vernici, colle, smalti e imballaggi), nonché con i fornitori di servizi specializzati (servizi logistici, informativi, di trasporto, di consulenza tecnica, grafica, di design, commerciale, fiscale, legale e assicurativa).

Lo schema sottostante riproduce i principali punti di forza e le debolezze del SPL in esame, unitamente alle più rilevanti opportunità e minacce che scaturiscono dai processi evolutivi dell'ambiente esterno.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• forte e stimolante competizione tra le imprese all'interno del SPL</li> <li>• disponibilità <i>in loco</i> dell'intera gamma di attori operanti lungo la filiera</li> <li>• settori collegati e di supporto all'avanguardia a livello mondiale</li> <li>• elevato ricorso all'<i>outsourcing</i>, che assicura l'accesso a competenze specializzate e il contenimento dei costi</li> <li>• marcata integrazione dei diversi stadi della filiera, a livello locale</li> <li>• investimenti in R&amp;S e in innovazione di processo</li> <li>• forte collaborazione con i fornitori di tecnologia nei processi di innovazione</li> <li>• automazione dei processi produttivi</li> <li>• elevata capacità di sviluppo di nuovi prodotti</li> <li>• ampiezza e profondità della gamma</li> <li>• elevata qualità intrinseca del prodotto</li> <li>• risultati estetici di prim'ordine (cura per il design)</li> <li>• capacità di risposta alle esigenze del cliente finale</li> <li>• forte orientamento all'esportazione ed elevata capacità di penetrazione dei mercati esteri</li> <li>• attenzione alle problematiche ambientali (crescente diffusione della certificazione ISO 14001 ed Emas)</li> <li>• disponibilità delle professionalità necessarie (ingegneri, tecnici specializzati, operai, etc.), spesso con forte specializzazione nel settore ceramico</li> <li>• efficace sostegno di alcuni centri per l'erogazione di servizi alle imprese (in particolare: CENTRO CERAMICO e CERFORM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elevato potere contrattuale degli intermediari</li> <li>• ridotta capacità di accesso a canali alternativi rispetto a quelli tradizionali (es. GDO)</li> <li>• scarsa riconoscibilità dei marchi da parte del cliente finale</li> <li>• scarsi investimenti diretti all'estero</li> <li>• ridotto livello di managerialità</li> </ul>

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• domanda nazionale elevata (seppur in calo) e fortemente esigente in materia di qualità e design</li> <li>• possibilità per la gestione delle relazioni con i distributori, di giovare della crescente diffusione del commercio elettronico</li> <li>• discreto supporto istituzionale/associativo</li> <li>• politiche comunitarie, nazionali e regionali, a supporto dell'innovazione e della ricerca</li> <li>• possibilità per il prodotto ceramico di avvantaggiarsi dell'effetto <i>Made in Italy</i> sui mercati mondiali</li> <li>• l'allargamento dell'UE apre nuovi sbocchi privilegiati alle imprese italiane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elevati costi dell'energia</li> <li>• capacità produttiva in eccesso</li> <li>• domanda nazionale in calo, soprattutto a causa della stasi del mercato immobiliare</li> <li>• veloce crescita dei produttori esteri a basso costo (es. cinesi, malaysiani e indonesiani)</li> <li>• l'apprezzamento dell'euro riduce la competitività dell'offerta italiana sui mercati internazionali</li> <li>• l'esportazione di tecnologia comporta dispersione del <i>know-how</i> tecnologico</li> <li>• si prevedono difficoltà crescenti per le imprese del SPL nel reperimento delle professionalità necessarie</li> </ul>

#### 4.1.4. Il settore delle piastrelle in ceramica in Emilia Romagna<sup>2</sup>

La *produzione* dell'Emilia Romagna si è attestata intorno ai 542,6 milioni di metri quadrati, pari all'89,92% circa della produzione nazionale, in leggero calo rispetto all'anno precedente (circa mq. 543,84 milioni, pari all'89,82% del totale nazionale); l'80,25% dell'intera produzione nazionale è realizzato nelle sole province di Modena e Reggio Emilia, per un totale di mq. 484,25 milioni circa.

Gli *investimenti in beni capitali* hanno raggiunto la quota di 214.491.000 euro, pari all'88,82% del totale nazionale, con un netto calo (- 20.270.000 euro, pari a circa l'8,63%) rispetto ai 234.761.000 euro dell'anno precedente. Gli investimenti a livello regionale si sono concentrati per l'81% nelle sole province di Modena e Reggio Emilia, attestandosi a 173.129.000 euro, in calo rispetto ai 186.430.000 euro del 2002 (-7,13%).

Le esportazioni di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (in buona parte si tratta di piastrelle in ceramica) per l'intera regione ammontano, in valore, a 3.646.044.767 euro, in diminuzione rispetto al corrispondente dato del 2002 (- 5,12%).

Gli *addetti* sono complessivamente 25.239, pari all'83,39% del totale degli occupati dell'industria ceramica a livello nazionale. Rispetto ai 25.580 addetti

<sup>2</sup> Dati sull'industria delle piastrelle in ceramica in Emilia Romagna, 2003 (*Assopiastrelle, 2004*).

del 2002, si è registrato un leggero calo (- 1,33%); nelle province di Modena e Reggio Emilia gli occupati sono 20.747 (429 in meno rispetto al 2002), pari all'82,20% degli occupati dell'intera regione e al 68,6% di quelli dell'intera Italia.

Le giacenze di magazzino a livello regionale ammontano a mq. 207.565.500 (in percentuale, si tratta del 38,35% della produzione regionale del 2003), mentre, il livello delle giacenze nazionali è pari al 37,41% della produzione nazionale. Nelle province di Modena e Reggio Emilia, le giacenze sono pari a mq. 182.288.307, pari al 37,64% della produzione delle due province.

La "tenuta" della produzione rispetto al 2002 e il contemporaneo calo delle vendite hanno determinato un incremento delle quantità immagazzinate pari a circa 13 milioni di metri quadrati. Tali giacenze rappresentano il 37,4% della produzione del 2003, con una maggiore concentrazione (43,32%) nel resto dell'Emilia Romagna (escluse cioè le province di Modena e Reggio Emilia)

La 'tenuta' della produzione rispetto al 2002 e il contemporaneo calo delle vendite hanno determinato un incremento delle *quantità immagazzinate* pari a circa 13 milioni di metri quadrati. Tali giacenze rappresentano il 37,4% della produzione del 2003, con una maggiore concentrazione (43,32%) nel resto dell'Emilia Romagna (escluse cioè le province di Modena e Reggio Emilia).

#### ***4.1.5. I centri servizi***

Nell'area sassolese si segnala la presenza di due rilevanti centri di erogazione di servizi a beneficio delle imprese del settore ceramico:

1. il Centro Ceramico;
2. il CERFORM.

1. *Centro Ceramico*. Centro di Ricerca e Sperimentazione per l'Industria Ceramica (denominazione internazionale: "*Italian Ceramic Center*"), con sede a Bologna (Via Martelli, 26) e fornito d un laboratorio di zona (CERTICER) a Sassuolo; è stato costituito nel 1976 ed è giuridicamente riconosciuto dal 1978; possiede uno staff di circa 40 persone ed è gestito attraverso un Consorzio Universitario, cui aderiscono Università degli Studi di Bologna, ERVET - Politiche per le Imprese S.p.A. (Ente Regionale per la Valorizzazione Economica del Territorio), Unioncamere Regionale Emilia Romagna, ASSOPIASTRELLE, A.N.C.P.L. (Associazione Nazionale Cooperative Produzione Lavoro), ENCS (Ente Nazionale Ceramica e Silicati), ANDIL (Associazione Nazionale degli Industriali dei Laterizi).

L'attività del Centro si può ricondurre a tre ambiti: Ricerca, Qualità e Assistenza all'industria.

Per quanto riguarda la *qualità*, il Centro Ceramico ha particolarmente potenziato, negli ultimi tempi, i propri servizi e la propria attività di *assistenza all'Industria*, attraverso la creazione di CERTI.CER.

2. CERFORM. Con sede a Sassuolo (Viale Matteotti, 82), è l'*Associazione Riconosciuta per la Formazione Professionale* nel comparto italiano della *ceramica industriale* e nei territori coinvolti nel sistema produttivo. La missione del CERFORM è quella di supportare attivamente lo sviluppo del comparto e del territorio tramite attività di *formazione e consulenza* nel campo delle *risorse umane*, apportando *know-how tecnico e manageriale*, con una partecipazione diretta alle evoluzioni aziendali. Il contributo di CERFORM riguarda la formazione di *figure professionali necessarie all'industria*, il *training manageriale avanzato on the job*, le azioni di *consulenza di processo*, ricerca e assistenza nella progettazione di interventi di *sviluppo organizzativo* e nello *human resources management*. I soci sono ACIMAC, ANDIL e Federceramica (aderenti al sistema Confindustria), CNA e Lapam Federimpresa (che rappresentano le categorie delle imprese artigiane), i comuni modenesi di Sassuolo, Fiorano, Maranello, Formigine e quelli reggiani di Scandiano e Castellarano, che fanno parte del Comprensorio Ceramico, IFOA, ente di formazione, espressione del sistema camerale.

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

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

Il campione di imprese appartenenti al sistema locale *ceramico* è costituito da 90 organizzazioni.

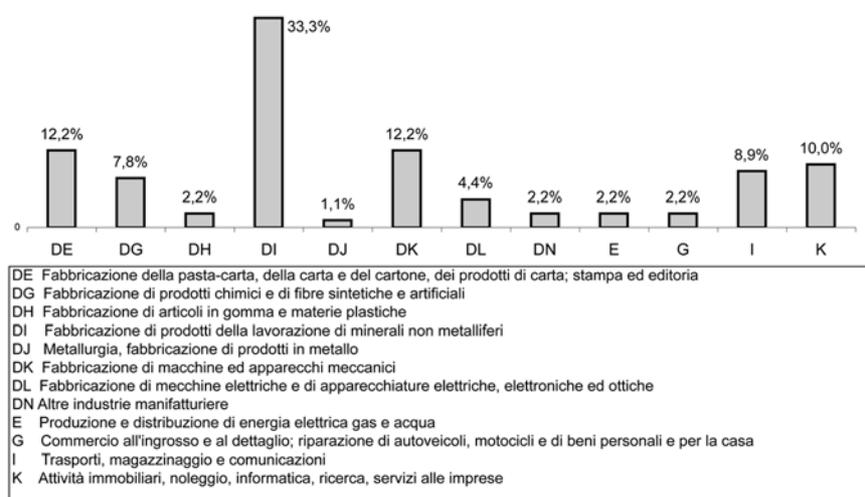


Fig. 5.1 - La composizione del campione: i codici attività

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

Con riferimento ai codici ATECO (Fig. 5.1), un terzo delle imprese (33,3%) afferisce alla classe Fabbricazione di Prodotti della Lavorazione di Minerali non Metalliferi; il 12,2% opera nella Fabbricazione di Macchine ed Apparecchi Meccanici; identica percentuale opera nella Fabbricazione della Pasta-Carta, della Carta e del Cartone, dei Prodotti di Carta; Stampa ed Editoria; il 10,0% nelle Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, Ricerca, Servizi alle Imprese; l'8,9% nei Trasporti, Magazzinaggio e Comunicazioni; il 7,8% nella Fabbricazione di Prodotti Chimici e di Fibre Sintetiche e Artificiali. Le altre classi sono rappresentate da percentuali inferiori di imprese, come si evidenzia dal grafico.

Le ricerche sul sistema ceramico mettono in evidenza uno dei connotati del SPL: la prevalenza di imprese di ridotta dimensione. Il campione di imprese del progetto D.E.S.K. per questo SPL è composto per il 50% da imprese che non superano la soglia dei 20 addetti; solo il 16% impiega oltre 100 addetti.

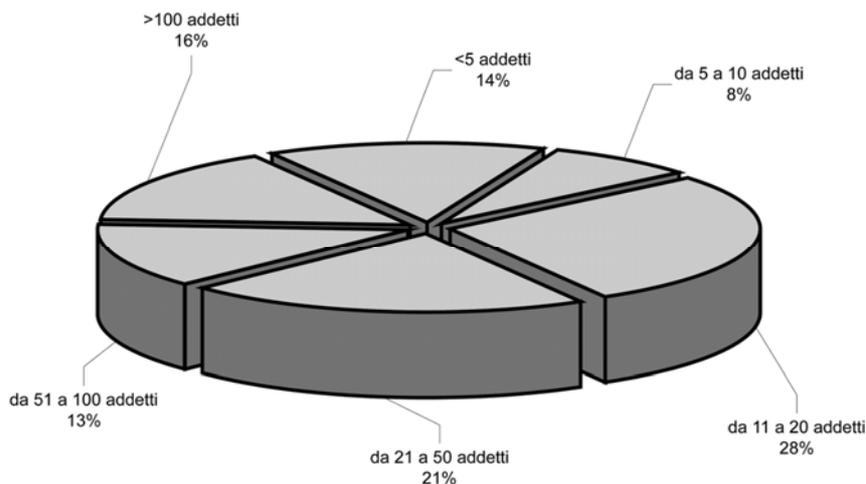


Fig. 5.2 - La composizione del campione: suddivisione per fasce di addetti

Un quinto circa (21%) impiega da 21 a 50 addetti, mentre la classe superiore, quella da 51 a 100 addetti, è rappresentata dal 13% delle imprese.

Relativamente agli addetti, le imprese del campione appartenenti al settore ceramico hanno una dimensione media di 65,4 addetti, contro i 31,3 dell'intero campione<sup>2</sup>.

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

Le imprese del campione hanno un'età media abbastanza elevata: quelle attive da oltre 10 anni sono il 74,7% del totale; solo il 12,7% opera da meno di 5 anni; quelle attive da un periodo compreso tra 6 e 10 anni rappresentano anch'esse il 12,7% del totale<sup>3</sup>.

Le imprese del SPL sotto osservazione si caratterizzano per un'età media di 20,2 anni, contro i 20 anni circa del campione D.E.S.K.<sup>4</sup>.

Per quanto riguarda la *tipologia di imprese*, la più rappresentata è quella dei *Subfornitori* (43, pari al 48% circa del totale); seguono i *Progettisti* (34, pari al 38% circa del totale), le imprese *Capifiliera* (11, pari al 12% circa del totale), e i *Misti* (2, pari a circa il 2% del totale).

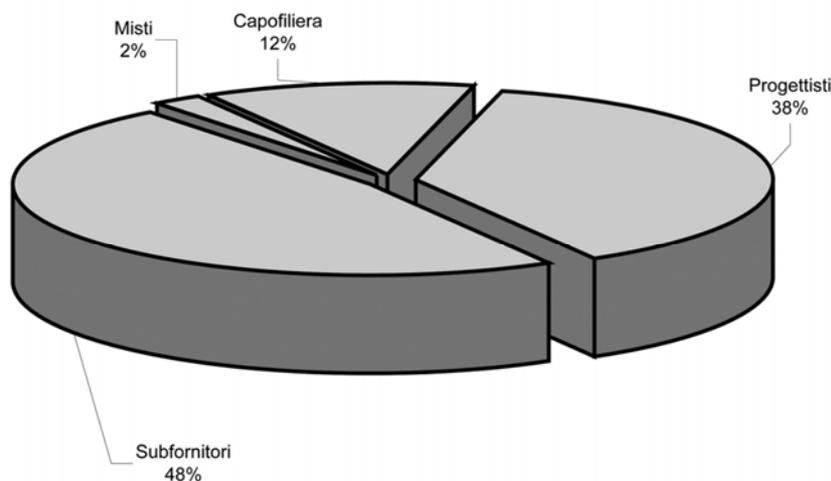


Fig. 5.3 - La composizione del campione: la tipologia delle imprese

La *dimensione media* per tipologia di impresa, rispetto all'intero campione del progetto D.E.S.K.<sup>5</sup> evidenzia come per i *Capifiliera* del SPL delle ceramiche questa sia pari a 182,73 (contro 89,2); per i *Progettisti* è di 66,76 (rispetto a 41,2); per i *Subfornitori* è pari a 30,53 (rispetto a 17,0); per i *Misti* è pari a 145,5 (contro i 47,8 dell'intero campione).

Con riferimento alle tipologie di impresa ripartite per *classi di anzianità* rileviamo, tra le imprese che hanno fornito dati in proposito, che i *Capifiliera* hanno in 9 casi su 11 un'età di oltre 10 anni; anche la maggioranza dei

<sup>3</sup> Sono 11 le imprese che non hanno fornito dati sull'età, pertanto l'analisi riguarda 79 organizzazioni.

<sup>4</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.

<sup>5</sup> È stata esclusa dal calcolo la filiera dell'*automotive*.

*Progettisti* (23 su 25), dei *Subfornitori* (25 su 41) e la totalità delle imprese definite miste (2 su 2) è attiva da oltre 10 anni.

Complessivamente, 59 organizzazioni su 79 sono attive da oltre 10 anni, 10 hanno un'età inferiore ai 5 anni e 10 un'età compresa tra 6 e 10 anni.

## **5.2. La dinamica aziendale<sup>6</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 (Fig. 5.4 e 5.5), permette di comprendere, confrontare e studiare il SPL, sia dal punto di vista statico, sia dal punto di vista dinamico. La lettura dei dati aggregati evidenzia la struttura competitiva propria del territorio e ne costituisce la fotografia.

La disamina della "nuvola" di aziende del SPL (Fig. 5.5) coglie le tendenze e dinamiche presenti, in maniera più o meno latente, all'interno del sistema territoriale e si configura come una proiezione dello stesso.

L'analisi *Pratiche-Prestazioni*, in un'ottica di successo sostenibile di lungo periodo, si sposta poi a livello micro focalizzandosi sul posizionamento del territorio e dei macro tipi d'azienda studiati su:

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

L'obiettivo, pertanto, è fotografare i modelli gestionali e competitivi prevalenti e, attraverso l'individuazione delle traiettorie evolutive in atto, rilevare i modelli emergenti, al fine di favorire le eventuali coesioni virtuose e limitare le tensioni dissolutive o viziose presenti all'interno del sistema analizzato.

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

Lo studio dell'accoppiamento strutturale *Pratiche-Prestazioni*, nella sua versione, aggregata evidenzia un posizionamento complessivo del sistema *ceramico* decisamente positivo sia in termini assoluti che relativi (Fig. 5.4); in particolare, all'interno del SPL, *Progettisti* e *Subfornitori* si posizionano

<sup>6</sup> Testo di Elena Burzacchi (ECIPAR E.R.).

nell'area *Imprese Contendenti*, mentre i *Capifiliera*, pur rientrando nell'area *Imprese Vulnerabili*, evidenziano comunque nei valori medi una posizione assai prossima a quella delle contendenti.

Soltanto i *Misti* risultano essere in posizione di debolezza (area *Imprese Vulnerabili*): trattandosi però, nel campione considerato, di un numero particolarmente ridotto di aziende, il cui posizionamento non deve quindi fuorviare nell'analisi dei dati relativi al sistema locale preso in esame.

A conferma di quanto rilevato in termini assoluti è quindi possibile evidenziare che:

- il sistema *ceramico* tende in media, in particolare grazie al contributo dei *Progettisti*, in direzione dei *Leaders D.E.S.K.*;
- rispetto alla maggior parte dei restanti SPL analizzati, quello *ceramico* raggiunge un posizionamento superiore sia in termini di *Prestazioni* che di *Pratiche*, per valori compresi tra il 5 ed il 10%, inserendosi nel gruppo di sistemi meglio posizionati rispetto all'analisi svolta (è superato, in termini di *Pratiche*, soltanto dalla filiera dell'*automotive* che, come evidenziato dal grafico, segue un andamento piuttosto autonomo).

Il modello competitivo delineato risulta essere quello prevalente per il sistema oggetto di studio; i *Subfornitori* per primi si posizionano molto vicino al valore medio delle *ceramiche*; mentre per le restanti categorie, che comunque si trovano in posizioni non eccessivamente distanti dai valori della media del SPL, si denotano due modelli emergenti:

- in positivo quello dei *Progettisti* che vede l'adozione di superiori livelli di *Pratiche*;
- in negativo quello dei *Capifiliera* e dei *Misti* (questi ultimi, come già evidenziato, in misura decisamente meno incisiva dato il numero esiguo presente nel campione analizzato), che evidenzia una situazione di potenziale rischio di distanziamento dal modello prevalente per la mancata adozione di prassi adeguate.

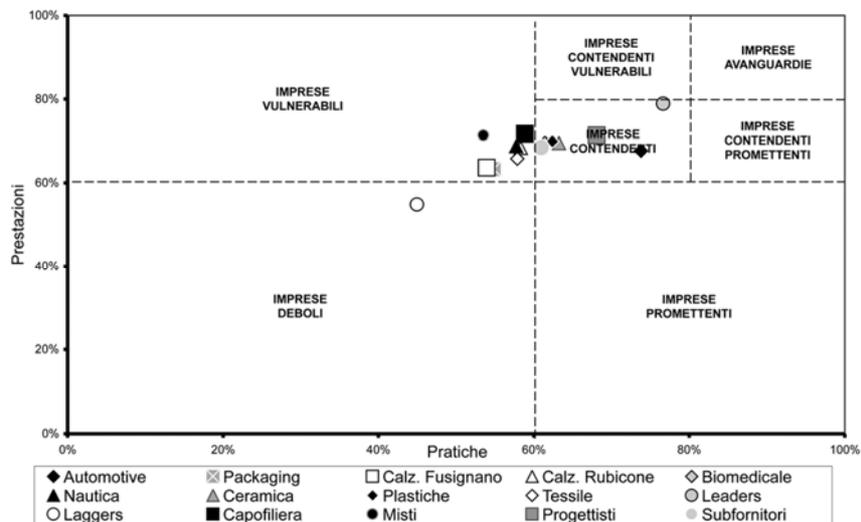


Fig. 5.4 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice aggregata

Per avere un'analisi più approfondita della forza delle traiettorie emergenti è necessario però guardare alla matrice disaggregata (Fig. 5.5): partendo dall'analisi dei *Capifiliere*, si nota come la posizione media di queste imprese sia il risultato di due polarizzazioni. La prima, collocandosi nell'area delle *Imprese Vulnerabili*, segnala la presenza di alcuni *Capifiliere* (la maggioranza) che si trovano in una situazione di rischio potenziale legata al fatto di aver raggiunto positivi risultati in termini di *Prestazioni* senza aver effettuato, a monte, un corrispondente investimento in *Pratiche* gestionali. La seconda, meno pronunciata ma comunque delineabile, si sviluppa invece, rispettivamente, nell'area delle *Imprese Contendenti* e delle *Imprese Contendenti-Vulnerabili*, ad evidenza di un più ristretto gruppo che ha intrapreso un percorso di crescita sostenibile, fondato appunto sull'investimento in prassi. Osservando invece i *Progettisti*, è possibile notare come la posizione media di queste imprese si concentri attorno all'area delle *Imprese Contendenti*, segnalando chiaramente la presenza di un gruppo consistente di imprese che, all'adozione di *Pratiche* aziendali efficaci, combinano buoni risultati in termini di *Prestazioni*. Dalla concentrazione di queste imprese lungo la diagonale principale che attraversa la matrice emerge inoltre un *trend* positivo intrapreso dall'intero gruppo verso livelli superiori sia di *Pratiche* che di *performance*, ascrivibile anche agli investimenti effettuati nello sviluppo di specifiche competenze di co-progettazione e condivisione della conoscenza, che hanno reso nel tempo il sistema locale

nodo di sviluppo ed integrazione dei flussi commerciali e logistici caratteristici di questo settore. È inoltre possibile osservare che:

- la polarizzazione descritta per i *Capifiliera* è probabilmente in atto anche per i *Subfornitori*, evidenziando una posizione di potenziale debolezza per un discreto gruppo di attori locali;
- larga parte delle imprese del sistema si trova comunque su posizioni piuttosto competitive in termini di accoppiamento *Pratiche-Prestazioni*.

Le traiettorie intraprese dai differenti attori del sistema segnalano:

- un ampio gruppo di imprese del SPL (soprattutto *Progettisti*, ma anche *Subfornitori* e alcuni *Capifiliera*) che, adottando comportamenti proattivi, ha sviluppato un modello competitivo maggiormente sostenibile; queste imprese potrebbero aver favorito l'innescarsi di movimenti verso l'alto di buona parte del SPL;
- un secondo gruppo di aziende (in particolare, *Capifiliera* e *Subfornitori*) che, pur trovando attualmente riscontri positivi in termini di risultati, è sottoposto ad un rischio latente di arretramento a posizioni inferiori sulla catena del valore se non attiverà una serie di investimenti nelle *Pratiche* relative ai processi a maggior valore aggiunto.

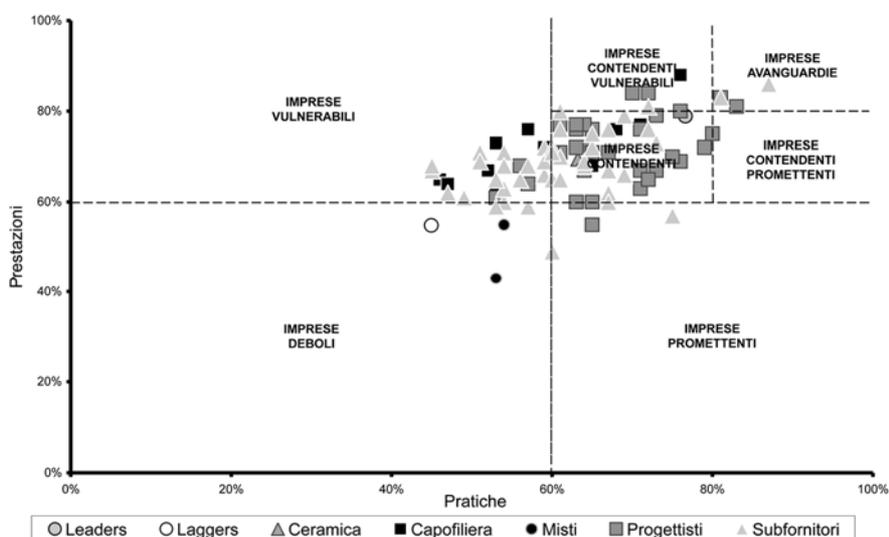


Fig. 5.5 - *Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice disaggregata*

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

L'interpretazione delle ragioni che sono alla base del posizionamento del SPL ceramico può essere integrata dall'analisi del posizionamento medio, registrato dalle diverse categorie di attori nel radar dei processi (Fig. 5.6). Il confronto con le imprese *Leaders* evidenzia che le imprese del sistema *ceramico*, in media, raggiungono generalmente un posizionamento medio-alto avvicinandosi, in alcuni processi, anche a posizioni di eccellenza. I livelli più alti, come anticipato, vengono raggiunti dai *Progettisti*, seguiti in generale a distanza ravvicinata dai *Capifiliera*, che mostrano una più accentuata criticità nel processo di *Pianificazione e Strategia*, posizionandosi, come peraltro i *Subfornitori*, al di sotto della media del campione, a dimostrazione di una comune carenza nell'adozione di efficaci *Pratiche* gestionali in questo ambito. I *Subfornitori*, infine, si distinguono in negativo per la mancata adozione di efficaci *Pratiche* di *Gestione delle Risorse Umane*, posizionandosi in questo processo al pari dei *Misti*, categoria in generale più debole pur se rappresentata da un numero troppo esiguo di unità per interpretarne globalmente il dato. Considerando le tre principali categorie analizzate (*Progettisti*, *Capifiliera* e *Subfornitori*), emerge tra l'altro una generale mancanza di scostamenti significativi nelle modalità gestionali adottate per ogni tipo di impresa.

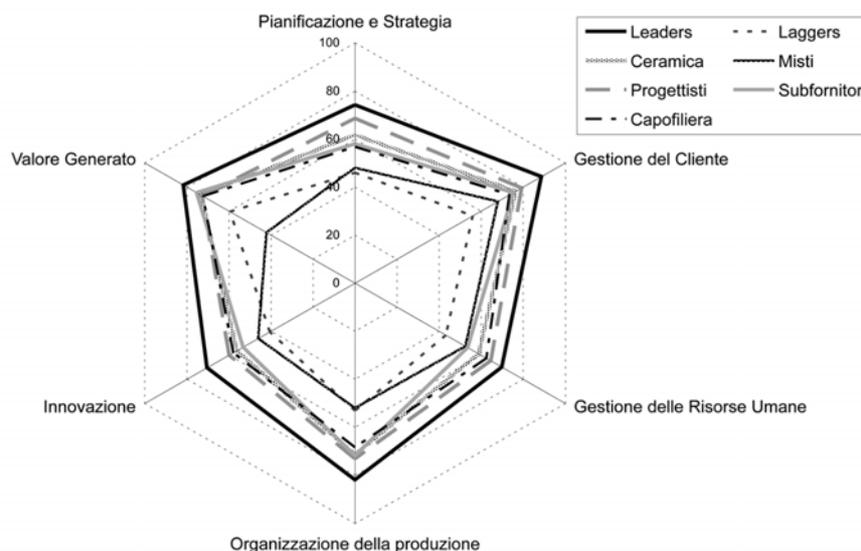


Fig. 5.6 - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL

La successiva tabella ci permette di analizzare in profondità quello che è il posizionamento del sistema e dei suoi attori principali sui processi analizzati.

Si ritiene importante a tal proposito rilevare che:

- il sistema *Ceramico*, nel suo complesso, non presenta fattori di debolezza particolarmente rilevanti, l'andamento complessivo del settore risulta infatti tendenzialmente stabile;
- il sistema locale, inoltre, si distingue per alcune *best practice* adottate – ovvero si posiziona su livelli superiori a quelli dei *Leaders D.E.S.K.* – nelle *Pratiche* di ricorso a risorse esterne e, per quanto concerne le *Prestazioni*, nel basso turnover del personale, evidenziando due caratteristiche che appaiono trasversali, a dimostrazione di un patrimonio competitivo posseduto dall'intero sistema ad eccezione dei *Misti* che, come visto in precedenza, presentano in questa analisi una situazione anomala rispetto al sistema e particolarmente critica;
- i *Progettisti*, a conferma di un posizionamento prossimo a livelli di eccellenza, mostrano di avere implementato buone prassi nella *Strategia*, nell'*Organizzazione della Produzione* e nella *Gestione delle Risorse Umane*. Le *Pratiche* adottate per l'utilizzo di risorse esterne, gli investimenti in strategia tecnologica, formazione e ricerca, garantiscono pertanto l'elevata posizione complessivamente raggiunta e rivelano una strategia di investimento in un modello di miglioramento e mantenimento del posizionamento raggiunto che sia sostenibile nel medio-lungo termine;
- i *Subfornitori*, pur presentando un andamento tendenzialmente stabile nella maggior parte dei processi e a fronte di positivi risultati in termini di incremento del fatturato, si distinguono per alcune criticità rilevate nelle *Prestazioni* relative al processo di *Gestione del Cliente*, debolezze peraltro comuni a diverse categorie;
- i *Capifiliera*, *Subfornitori* e *Progettisti* inoltre, difettano comunemente nella capacità di far interagire il processo di gestione del cliente con l'acquisizione di informazioni necessarie per la messa in produzione, rivelando una diffusa difficoltà nella gestione della comunicazione e delle informazioni sia interna all'azienda sia tra diversi nodi della filiera e con il cliente finale. Tale difficoltà può ripercuotersi, soprattutto per i piccoli *Subfornitori* che operano a livello strettamente locale e mancano di una visione più ampia del sistema competitivo e delle relazioni necessarie per inserirvisi, in un rischio di esclusione dalle reti forti e sempre più estese generate da altri attori del territorio,

dove le conoscenze distintive vengono prodotte e rinnovate per la creazione di valore aggiunto.

I *Capifiliera*, infine, presentano da un lato buoni risultati in termini di *Affidabilità del Prodotto*, bassi livelli di *Turnover del Personale*, diminuzione dei tempi tra concezione e messa in produzione e incremento del fatturato, a fronte di indicatori decisamente negativi (inferiori ai *Laggers D.E.S.K.*) per la *Difficoltà nel Reperimento della Manodopera* e soprattutto per i bassi livelli di *Redditività*. Proprio la presenza di questo dato è sintomatica di una situazione di apparente stabilità, data dagli investimenti, anche in innovazione, effettuati per la gestione del processo produttivo e del cliente, che non si riversa nel raggiungimento di risultati efficaci e tangibili in termini di reale valore per l'azienda e la pone in una posizione di potenziale debolezza.

		<b>Cera - mica</b>	<b>Capi- filiera</b>	<b>Progetti- sti</b>	<b>Sub- fornitori</b>	<b>Misti</b>
<b>PIANIFICAZIONE E STRATEGIA</b>	<b>Strategia aziendale</b>	↔	↔	↔	↔	↔
	<b>Strategia di produzione</b>	↔	↔	↔	↔	↔
	<b>Ricorso a risorse esterne</b>	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↓↓
	<b>Facilità o difficoltà di reperimento manodopera</b>	↔	↓↓	↔	↔	↓↓
	<b>Valore percepito sul mercato</b>	↔	↔	↔	↔	↔
<b>GESTIONE DEL CLIENTE</b>	<b>Analisi dei bisogni dei clienti</b>	↔	↔	↔	↔	↔
	<b>Definizione del prezzo</b>	↔	↔	↔	↔	↓↓
	<b>Interazione col cliente</b>	↔	↔	↔	↔	↔
	<b>Interazione con la produzione</b>	↔	↓	↓	↓	↑↑
	<b>Affidabilità del prodotto sul mercato</b>	↔	↑↑	↔	↓	↓↓

<b>GESTIONE RISORSE UMANE</b>	Stile di direzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Modalità di apprendimento	↔	↔	↔	↔	↔
	Capacità decisionale dei dipendenti	↔	↔	↔	↔	⇓
	Turnover del personale	⇑	⇑	⇑	↔	⇓
	Giorni di assenza	↔	↔	↔	↔	⇓
<b>ORGANIZZAZIONE PRODUZIONE</b>	Pianificazione della produzione	↔	↔	↔	↔	⇑
	Strategia tecnologica	↔	↔	⇑	↔	↔
	Ordine e pulizia degli impianti	↔	↔	↔	↔	⇓
	Puntualità di consegna	↔	↔	↔	↔	↔
	Efficienza del ciclo di produzione	↔	↔	↔	↔	⇓
<b>INNOVAZIONE</b>	Investimenti in formazione e ricerca	↔	↔	↑	↑	↔
	Ambiente innovativo	↔	↔	↔	↔	↔
	Coinvolgimento nella progettazione	↔	↔	↔	↔	⇓
	Tempo fra concezione e produzione	↔	⇑	↔	↔	↔
	Livello di innovazione della gamma	↔	↔	↔	↔	⇓
<b>VALORE GENERATO</b>	Produttività	↔	↔	↔	↔	⇓
	Soddisfazione del cliente	↔	↔	↔	↔	↔
	Incremento del fatturato	↔	⇑	↔	⇑	⇓
	Liquidità	↔	↔	↔	↔	⇓
	Redditività	↔	⇓	↔	↔	⇓

Tab. 5.1 - Pratiche e prestazioni a confronto<sup>7</sup>

<sup>7</sup> ↑: livello superiore al terzo quartile D.E.S.K. (nel caso del sistema) e superiore al terzo quartile (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 (nel caso degli attori); ⇓: livello inferiore ai *Laggers* di D.E.S.K.

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

Il posizionamento raggiunto dalle diverse categorie nella gestione dei processi aziendali può essere, almeno in parte, ricondotto anche alla composizione degli addetti per tipologia di azienda, valutandone ad esempio il livello di managerializzazione (Fig. 5.7). Emerge infatti da quest'ultimo grafico la situazione critica dei *Misti*, dove più dell'80% delle risorse umane è impiegata in attività legate all'*Organizzazione e Produzione*, mentre meno del 20% in attività ad elevato valore aggiunto, quali *Innovazione e R&S* e *Pianificazione Strategica*<sup>8</sup>. La quota va progressivamente diminuendo e viene sostituita da una più equa e razionale articolazione nella composizione degli addetti con lo spostamento verso categorie di aziende meglio posizionate: i *Progettisti*, infatti, come peraltro la media del SPL, rivelano un forte investimento nell'acquisizione di risorse umane, da destinarsi ad attività a maggior valore aggiunto. La dinamica evidenziata spiega quindi anche le considerazioni fatte in merito al gruppo dei *Capifiliera*, dove l'eccessivo peso delle risorse impiegate in *Produzione*, sottrae spazi che potrebbero essere più efficacemente impiegati in investimenti, da un lato, in *Innovazione e R&S*, a garanzia di un comune marchio di qualità del SPL, dall'altro nello sviluppo di competenze di marketing fondamentali per migliorare la capacità di penetrazione e sviluppo di nuovi mercati e segmenti.

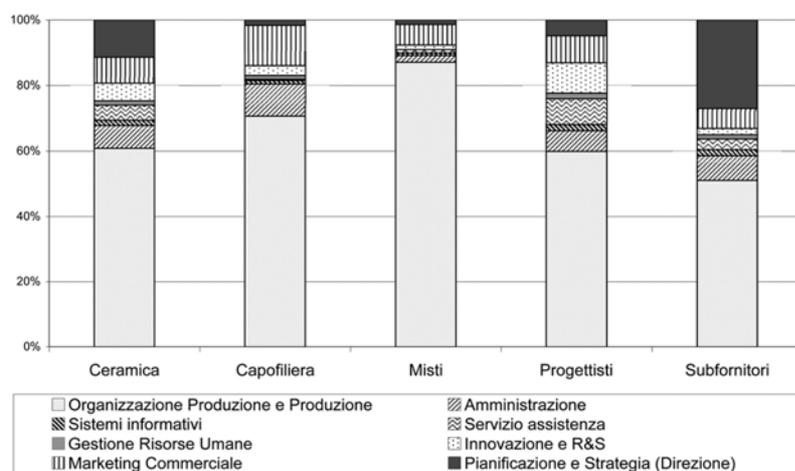


Fig. 5.7 - Scomposizione addetti per funzione e per tipo d'impresa

<sup>8</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.

La situazione dei *Subfornitori*, infine, sembrerebbe abbastanza anomala, ma probabilmente va ricondotta alla presenza, nel campione, di un elevato numero di aziende di piccole dimensioni, dove il numero di figure direttive (imprenditori e soci) può assumere una rappresentazione grafica, in termini percentuali, particolarmente rilevante ma, in questo caso, fuorviante per l'interpretazione del dato.

### **5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale<sup>9</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 della nascita, o in alcuni casi dell'evoluzione, di soggetti meta-organizzatori capaci di coordinare le relazioni distrettuali interne ed esterne favorendo processi di accumulo e diffusione delle conoscenze. Meta-organizzatori capaci di fornire servizi di sistema che accelerino quel processo di creazione di un SPL basato su una rete relazionale aperta, che non individua nel solo comune di appartenenza territoriale la unica piattaforma di dialogo e cooperazione tra le imprese. La creazione di un sistema locale aperto implica la capacità, da parte delle imprese del territorio e del contesto istituzionale di riferimento, di essere 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 un *portfolio* di servizi; non si tratta più solo di proteggere posizioni, di ridurre costi e di trovare e imporre soluzioni, ovvero di pensare e agire secondo categorie *fordiste*: il "salto" è, quindi, verso dinamiche di azione e politiche *postfordiste* che hanno come obiettivi quelli di:

- favorire processi di auto-apprendimento che permettano la nascita di una serie di risposte differenti ai problemi competitivi;
- aiutare l'evoluzione culturale del tessuto imprenditoriale, e la conoscenze delle nuove leve e dinamiche competitive;

<sup>9</sup> Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

- migliorare l'efficienza dei canali di relazione, comunicazione, apprendimento e di fiducia delle imprese, sia a livello intra-sistemico, sia a livello inter-sistemico.

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

- la conoscenza della struttura competitiva del territorio e del mercato attraverso studi di settore che creino coscienza rispetto le logiche gestionali adottate e permettano alle aziende di vedere anche l'altra faccia della medaglia del processo di globalizzazione in atto;
- l'aumento dei momenti di condivisione e contatto tra imprese innovatrici e imprese conservatrici e, quindi, favorendo il contatto con il “nuovo” (attraverso la promozione del nuovo, la conoscenza diretta, l'accesso facilitato, ecc.) 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 comunicazione con altre imprese e altre strutture che creino nuovi sentieri per processi di crescita, e quindi di scambio di conoscenza, che siano sempre più co-evolutivi;
- la nascita di un rapporto banca-impresa (o meglio sistema bancario-sistema produttivo territoriale), più equo e basato su principi di scambio reciproco e di mutua fiducia che veda il sistema bancario prendere parte attivamente al rischio d'impresa condiviso dal territorio e dagli attori che in esso operano;
- l'uso di moderni strumenti manageriali (*benchmarking in primis*) che, attraverso la logica del confronto comparato, oltre a segnalare nuovi percorsi e nuove soluzioni rende meno incerte le innovazioni.

L'analisi del sistema *ceramico*, sotto questo punto di vista, evidenzia che le motivazioni alla base dell'associazionismo (*Fig. 5.8*) sono articolate e compatibili con il maggior grado di evoluzione che, come avremo modo di confermare anche successivamente, queste imprese dimostrano. Le due ragioni principali, che giustificano la decisione di associarsi, sono quelle tradizionali: dell'assistenza fiscale e finanziaria e dell'acquisizione e dello scambio di informazioni. Tra le altre, per ordine di importanza, si segnalano: *Attività Fieristiche; Attività di Export; Assistenza Tecnica ed Organizzativa; Assistenza Commerciale.*

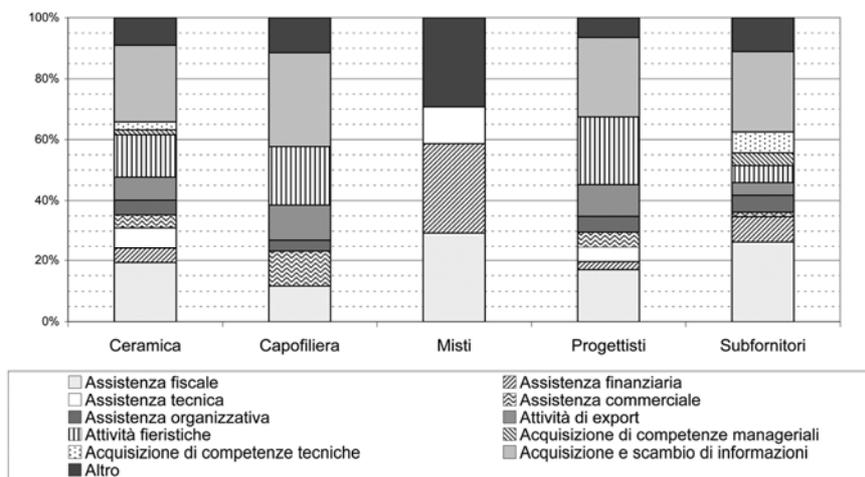


Fig. 5.8 - Le motivazioni all'associazionismo

La struttura della domanda è piuttosto diversificata per tipo d'impresa. Mentre i *Capifiliera* ed i *Progettisti* pongono maggiore accento sui servizi a supporto dell'internazionalizzazione (attività fieristiche e di export), i *Subfornitori* percepiscono come a maggiore valore aggiunto i servizi diretti all'impresa, quali l'acquisizione di competenze tecniche e manageriali, e l'assistenza tecnica ed organizzativa; i *Misti* mostrano, come in altri sistemi, una minore capacità di articolare i propri bisogni ed di individuare nell'associazionismo un'opportunità per avere accesso a servizi con maggiore valore aggiunto.

#### **5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio<sup>10</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 implicite, così come altre caratteristiche proprie dei SPL italiani, sono diventate non più sufficienti a garantire una adeguata competitività ai territori, i quali sono chiamati a:

- ridefinire in maniera forte la propria identità, 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

<sup>10</sup> Ibidem.

livello di analisi aziendale precedentemente studiato<sup>11</sup> e concentrarsi sul sistema locale e sulle sue logiche di azione e relazione. I prossimi paragrafi rispondono, dunque, alla necessità di comprendere:

- la coesione o meno del sistema verso alcuni modelli di azione strategica più o meno virtuosi;
- la geografia e la topografia relazionale del sistema cercando di cogliere, anche, le logiche di internazionalizzazione presenti nel sistema;
- le forme e le modalità di apprendimento presenti nel sistema al fine di rendere evidenti le leve competitive utilizzate dagli attori del sistema;
- i canali e le logiche comunicazionali tra imprese e territorio per cercare di delineare la visione che le aziende hanno del sistema territoriale in cui operano.

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

Il sistema *ceramico*, al pari degli altri, risulta ancora fortemente focalizzato sulla dimensione locale e nazionale (Figg. 5.9 e 5.10). Il 60% dei clienti ed il 65% dei fornitori di queste imprese, infatti, è residente nella stessa regione, mentre poco più del 70% e poco meno del 90% in Italia<sup>12</sup>. La maggioranza di queste aziende, perciò, produce *per*, e si rifornisce *da* imprese appartenenti allo stesso sistema, con impatti potenzialmente negativi sui flussi di competenze e conoscenze all'interno del sistema e sul tasso di creatività e d'innovazione. Esistono, però, differenze sostanziali per tipo di impresa: i *Capifiliera* ed i *Progettisti*, infatti, hanno raggiunto tassi di export anche molto elevati, sebbene dal lato degli approvvigionamenti si caratterizzino per una specializzazione prevalente sul mercato nazionale; i *Subfornitori*, anche se hanno mantenuto una focalizzazione prevalente sul mercato locale e nazionale, sia a monte, sia a valle, mostrano un certo grado di apertura internazionale specialmente per quanto riguarda le vendite; i *Misti*, infine, hanno mantenuto la loro specializzazione sul mercato locale e specialmente nazionale, ma vantano una buona apertura della rete dei fornitori. Il sistema *Ceramico*, pertanto, risulta complessivamente aperto. L'accesso al sistema locale è prevalentemente centrato sul ruolo dei *Capifiliera* e dei *Progettisti*, che svolgono un'importante funzione di interruttori e traduttori dei flussi di conoscenza provenienti dall'esterno, seguiti da alcuni *Subfornitori* che hanno

<sup>11</sup> Cfr. par. 5.2.

<sup>12</sup> Le percentuali nazionali, ovviamente, sono inclusive di quelli locali.

deciso di partecipare attivamente alla rete aperta creata dalla aziende *Leaders*. Più attardati e meno propensi all'apertura e all'estensione della propria rete relazionale sono i *Misti*.

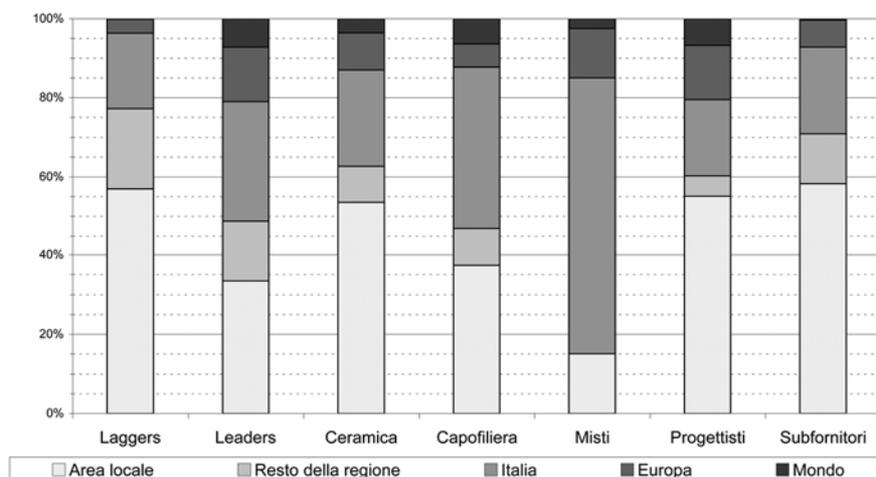


Fig. 5.9 - Distribuzione percentuale dei fornitori per area di provenienza

L'analisi delle dimensioni relazionali delle imprese evidenzia l'esistenza di quattro polarizzazioni forti in corrispondenza dei *cluster* individuati dalla matrice delle forme relazionali e organizzative (Fig. 5.10).

Dalla lettura della matrice, si denota che i *Capifiliera* ed i *Progettisti* si stanno muovendo in due direzioni prevalenti (una sistemica, l'altra dinamica), specializzandosi, quindi, nel primo caso, sulla vendita e, nel secondo caso, sul sistema; ma è anche importante notare il numero ridotto di *Subfornitori* che hanno intrapreso queste scelte relazionali/organizzative, ad evidenza di un processo che, ancora, non riesce a coinvolgere la parte a minore valore aggiunto della sistema. I *Subfornitori*, i *Misti* ed una piccola parte dei *Progettisti* vive o in condizioni di isolamento o in condizioni di ostaggio, mettendo in evidenza nel primo caso una specializzazione sul sistema locale e nel secondo caso una specializzazione sugli approvvigionamenti: queste strategie non appaiono sostenibili nel lungo periodo, perché orientate a mantenere la rete chiusa o semi-chiusa al fine di dare alla stessa e/o al territorio un ruolo di protezione piuttosto che di garanzia e integrazione rispetto ai processi di interazione e interconnessione che si devono necessariamente sviluppare su di una dimensione geografica sempre più ampia e transnazionale.

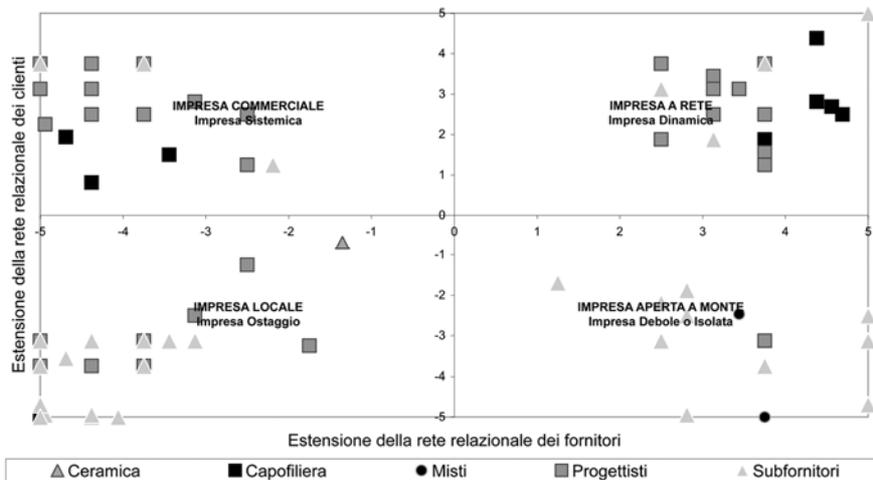


Fig. 5.10 - Modalità di relazione e organizzazione

L'analisi dei processi di internazionalizzazione conferma quanto sino ad ora evidenziato: i *Capifiliera* e le imprese di progettazione si posizionano nella parte alta della matrice; i *Subfornitori* e i *Misti*, al contrario, sono posizionati prevalentemente nella parte bassa; la strategia dei *Capifiliera* e dei *Progettisti* è orientata a sostenere l'internazionalizzazione dell'intero sistema piuttosto che della singola azienda. Queste imprese, infatti, continuano a vedere nel territorio una vitalità sufficiente ad assicurare un vantaggio competitivo derivante dalla localizzazione "sistemico-territoriale"; anche in questo caso, così come in precedenza, la scelta sistemica operata dalle aziende *leaders* non trova un adeguato riscontro nell'agire dei *Subfornitori*. Sono ancora pochi, infatti, le imprese di *Subfornitori* che, sulla scia di *Capifiliera* e *Progettisti*, sono riuscite a sviluppare canali e capacità comunicative adeguate per seguire i processi di internazionalizzazione. La dipendenza dal sistema locale, come vincolo all'internazionalizzazione, sembra aver un peso ancora maggiore nel caso dei *Misti*. Il forte peso del territorio e del capitale fiduciario, identitario e relazionale che in esso risiede rappresenta per le aziende "managerialmente" meno evolute un ostacolo all'attivazione e alla ricerca di un dialogo volto a cogliere le opportunità del processo di globalizzazione *in fieri*.

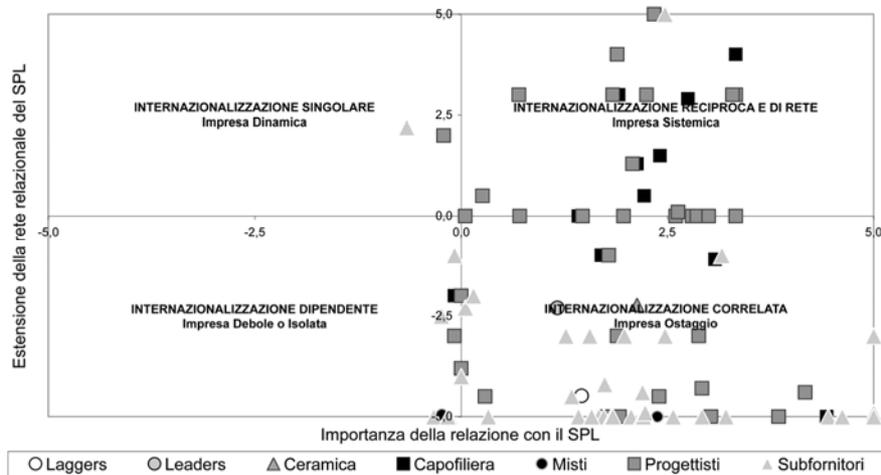


Fig. 5.11 - Modalità di internazionalizzazione

La lettura combinata delle due ultime matrici evidenzia il rischio di una possibile tripartizione del sistema: la prima partizione è quella “tradizionale”, tra quella parte del sistema che si sta internazionalizzando e quella parte che rimane ancorata a processi di relazionali e organizzativi di tipo sostanzialmente fordista; la seconda, invece, è quella che si sviluppa tra chi sceglie di internazionalizzarsi indipendentemente dal sistema e chi invece pone nel territorio le basi della propria internazionalizzazione. I rischi di questa seconda polarizzazione sono rilevabili, sia nella matrice delle forme relazionali e organizzative (che distingue tra una parte del sistema che ha fatto una scelta “centrata” sul sistema di appartenenza ed un’altra parte che ha operato, invece, una scelta “non centrata” sul SPL di origine), sia nella matrice di internazionalizzazione, dove è rilevabile una spaccatura, sebbene ancora non evidente, tra una parte del sistema che va verso forme di internazionalizzazione isolata ed una parte che va verso forme di internazionalizzazione reciproca o di rete.

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

Nel sistema delle *ceramiche* di Sassuolo la dimensione locale svolge ancora un ruolo predominante rispetto a quella allargata. Il territorio è percepito come strategico per l’erogazione di tutte le funzioni ed i servizi a supporto della crescita dell’impresa (Fig. 5.12). A rafforzare questa visione

contribuisce anche l'elevata importanza che queste imprese attribuiscono a ciascuno dei servizi e delle funzioni elencate in figura. Questo testimonia, da un lato, la sofisticazione nella domanda di servizi a valore aggiunto e, dall'altro, la capacità di questo territorio di crescere compatibilmente e coerentemente con essa. Il sistema locale, infatti, oltre a fornire le funzionalità tipiche (quali il reperimento della forza lavoro, l'assistenza nell'accesso al credito e l'accesso ai servizi di subfornitura), sembra essere in grado di fornire anche servizi a valore aggiunto, come ad esempio la fornitura di servizi informativi, il supporto alla ricerca e sviluppo e l'accesso a servizi di promozione e di marketing.

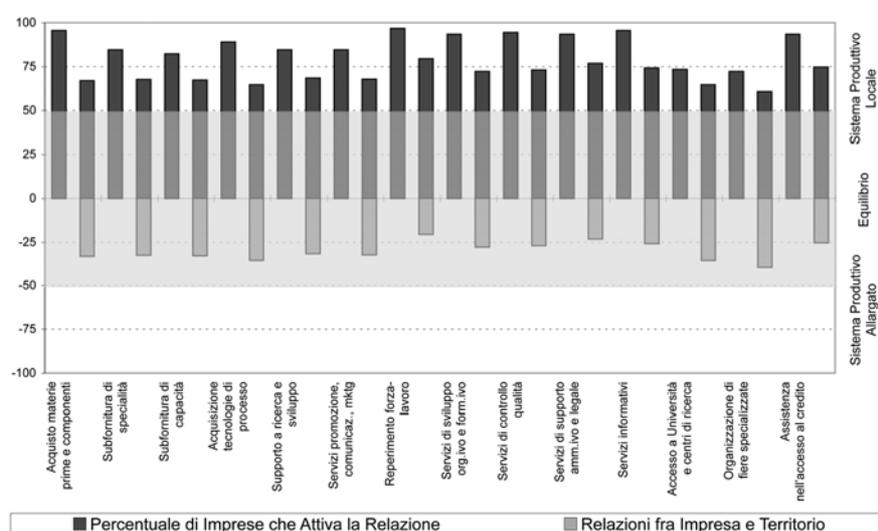


Fig. 5.12 - Peso relativo delle relazioni ed incidenza del SPL su allargato.

L'analisi del rapporto tra successo dell'impresa ed efficienza percepita del territorio (Fig. 5.13) conferma la buona qualità di questo rapporto e la rilevanza strategica che imprese assegnano al loro *background* culturale, sociale ed economico. Non sono rilevabili differenze sostanziali tra le percezioni delle diverse categorie d'impres; fanno eccezione i *Subfornitori*, che mostrano un'emergente tendenza a polarizzarsi verso due visioni del territorio contrapposte:

- continuare ad attribuire all'efficienza del territorio un ruolo elevatissimo nel successo della propria impresa;

- guardare al territorio in maniera meno positiva; questa seconda tendenza è attribuibile, sia alla congiuntura sfavorevole (che ha portato a perdere fiducia nei canali comunicativi e relazionali normalmente utilizzati), sia all'incapacità manageriale di investire in nuovi canali e/o nuove modalità relazionali.

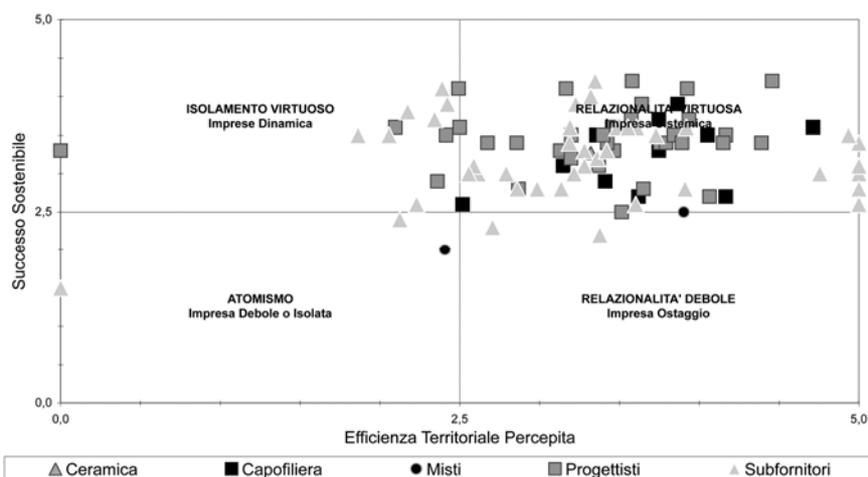


Fig. 5.13 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

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

Il sistema *ceramico* di Sassuolo si posiziona su un buon livello di *Autonomia della Relazione*, a dimostrazione della buona dotazione media di conoscenze e competenze da parte delle sue imprese (Fig. 5.14). La posizione media di *Capifiliera* e *Progettisti* conferma inoltre la qualità di queste imprese, che eccellono per il livello delle loro competenze e conoscenze nel campo della progettazione, nell'innovazione tecnologica e dei materiali. Queste due categorie di imprese si stanno focalizzando su ambiti di specializzazione complementari creando spazi per la formazione di sentieri co-evolutivi. Le prime, i *Capifiliera*, stanno sviluppando capacità legate alla gestione della filiera complessiva. Le seconde, invece, stanno sviluppando una posizione di *Co-Leadership*, focalizzando la propria attenzione sulle tecnologie, la qualità dei materiali ed il design. I *Subfornitori*, infine, hanno sviluppato prevalentemente competenze specialistiche nella gestione di alcune funzioni. Solo alcuni *Subfornitori* hanno ampliato il proprio ambito di

competenza, verso funzioni a maggiore valore aggiunto e a maggiore intensità relazionale.

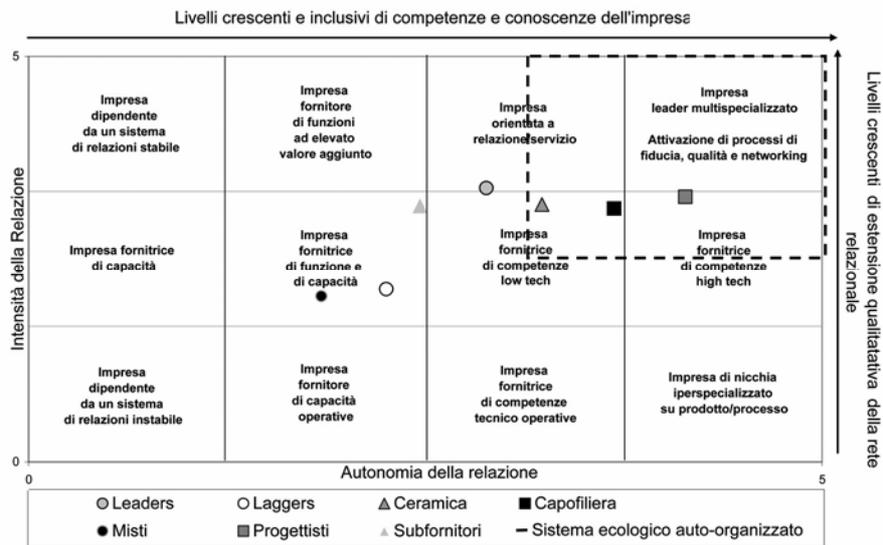


Fig. 5.14 - Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

Quanto appena evidenziato trova conferma nella Fig. 5.15, dove vengono rapportate le competenze a disposizione dell'azienda con l'ampiezza e la profondità delle attività svolte: i *Progettisti* hanno il miglior posizionamento all'interno di questo quadro di riferimento, avendo maturato un'enorme conoscenza e competenza sul prodotto e sviluppato delle ottime capacità di astrazione; questo permette a tali imprese di operare quali partner progettuali in progetti innovativi. I *Capifiliera*, diversamente, hanno sviluppato maggiori conoscenze e competenze sul processo. Insieme, queste due imprese sono in grado di operare come architetto ed ingegnere, coniugando creatività e capacità progettuale con efficienza produttiva e capacità commerciale. I *Subfornitori* e i *Misti*, infine, si posizionano su accoppiamenti attività-competenze a minore valore aggiunto, a ulteriore conferma dell'eccessiva focalizzazione sulle componenti tecnico-funzionali del prodotto/processo.

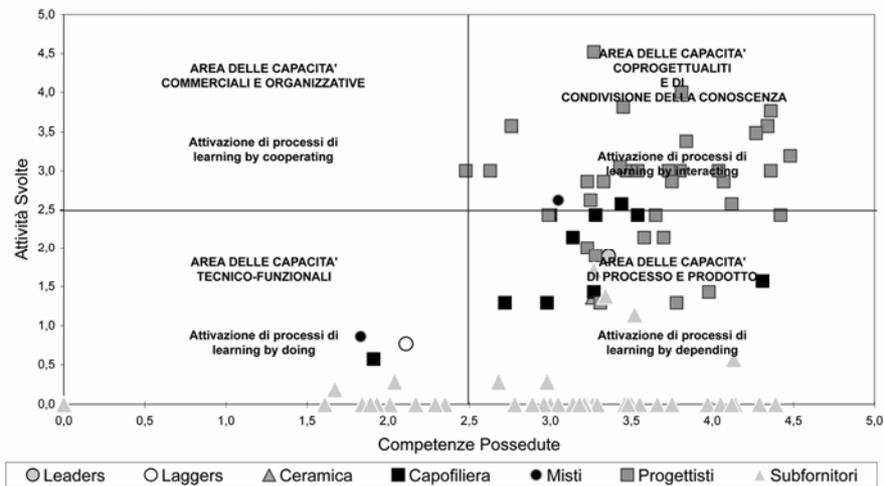


Fig. 5.15 - Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

## 5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze<sup>13</sup>

### 5.5.1. La ricognizione sulle competenze

La matrice seguente (Fig. 5.16) riporta il posizionamento delle imprese del sistema *ceramico* rispetto alle due variabili considerate:

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

Nella sezione di inquadramento teorico<sup>14</sup>, si è sottolineata l'importanza della ricognizione sulle competenze che misurano la traduzione del *sapere* (conoscenza) in *saper fare*, necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni tipo di organizzazione. Le imprese con competenze uniche o ad alto potenziale di differenziazione rispetto ai concorrenti, presumibilmente hanno alla base meccanismi di traduzione della conoscenza in competenza coerenti con quanto effettivamente richiesto dal mercato e dal contesto competitivo. Come anticipato in un'apposita sezione, la matrice sulle competenze è ricostruita partendo dalla percezione degli intervistati, in merito al *saper fare*

<sup>13</sup> Testo di A. Lipparini; realizzazione grafica di D. Bivona.

<sup>14</sup> Cfr. par. 2.3.5.

relativo ad una serie di ambiti di attività e valutato su una scala da 1 a 5. La matrice, ricavata dall'apprezzamento congiunto delle due dimensioni, riporta quindi il posizionamento delle imprese del SPL nei confronti di tutte le altre imprese del progetto D.E.S.K.. Per una maggiore efficacia esplicativa, vengono evidenziati i posizionamenti delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*. L'esame del posizionamento delle diverse imprese consente di verificare quanto il SPL è sbilanciato nelle sue componenti, ovvero quante imprese occupano aree di incoerenza.

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

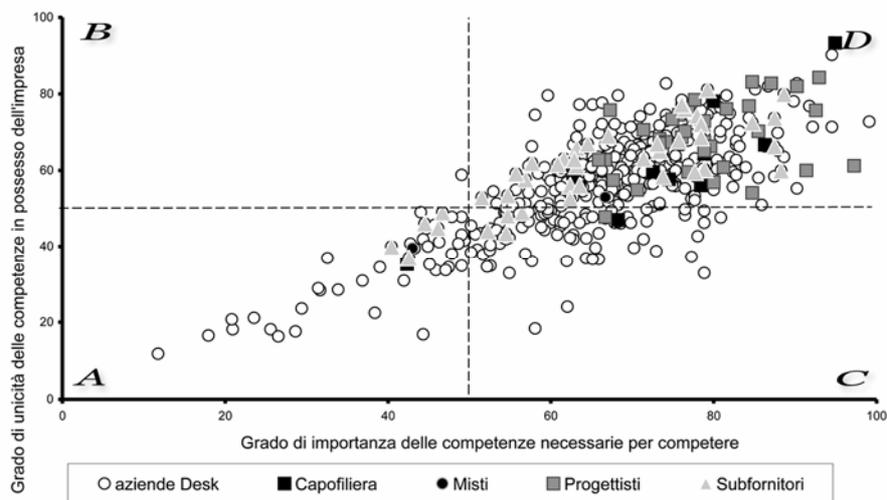


Fig. 5.16 – Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

Le imprese del sistema *ceramico* si posizionano prevalentemente nella parte superiore e a destra nella matrice sulle competenze: questa concentrazione se da un lato rispecchia l'affollamento nell'area di coerenza definita di *Equilibrio Dinamico*, dall'altro evidenzia anche la minor presenza in aree a minore potenziale competitivo, confermando l'ampiezza del repertorio di competenze che occorre possedere per competere in tale contesto ed il livello di unicità raggiunto su detto repertorio da parte delle imprese del sistema.

Dall'osservazione del grafico notiamo che<sup>15</sup>:

- 7 imprese occupano il quadrante A, indicativo di una situazione di *Stasi*;
- 6 imprese occupano il quadrante C, indicativo di una situazione di *Criticità*;
- 76 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 quasi tutti nella situazione di *Equilibrio Dinamico* (9), con limitata presenza in *Stasi* (1) e *Criticità* (1); questo è positivo non solo per il ruolo di traino del sistema, ma per il fatto che rappresentano modelli di coerenza ai quali ispirarsi per l'intero sistema;
- i *Progettisti* si posizionano quasi tutti nell'area di coerenza D (33), ad eccezione di una presenza nel quadrante definito di *Criticità*;
- i *Subfornitori* sono numerosi nel quadrante espressione di *Equilibrio Dinamico* (33); sono presenti in misura minore nella situazione di *Stasi* (5) e *Criticità* (4); 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 *Stasi* (1) ed *Equilibrio Dinamico* (1);

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia inoltre che<sup>16</sup>:

- le imprese con meno di 5 anni occupano posizioni di *Stasi* (1), *Criticità* (2) e di *Equilibrio Dinamico* (7); 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), e di *Equilibrio Dinamico* (9);

<sup>15</sup> Solo una impresa non fornisce elementi per il suo collocamento nella matrice. L'analisi è pertanto svolta su 89 organizzazioni.

<sup>16</sup> Si ricorda che con riferimento all'età le imprese che hanno fornito dati sono 78 su 90.

- le imprese con oltre 10 anni di età, occupano prevalentemente la posizione di *Equilibrio Dinamico* (50) e manifestano una limitata presenza in *Stasi* (4) e *Criticità* (4).

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 del sistema *ceramico*, uno dei tradizionali punti di forza dell'economia italiana. 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. Sono infatti note, e riportate nelle sezioni del volume dedicate alle analisi di contesto, le minacce che interessano il settore e ne riducono il potenziale competitivo.

La posizione di *Stasi* non è la più significativa per il sistema *ceramico*, ma, essendo occupata da 7 organizzazioni, merita comunque un commento: essa è indicativa di un comportamento coerente, poiché vi si ritrovano imprese che hanno una percezione di allineamento tra le competenze in loro possesso – in termini di unicità - e quelle richieste dal contesto competitivo cui appartengono. Tuttavia, il basso grado di importanza delle competenze evidenzia come la coerenza sia frutto di un semplice allineamento delle imprese stesse al contesto competitivo caratterizzato da competenze cui viene attribuita scarsa rilevanza.

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

- verificare con loro se non sia stata sottostimata la rilevanza delle competenze 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, è utile promuovere la partecipazione a riflessioni comuni tra imprese (es. seminari, *workshop*), enti ed istituzioni, per monitorare le leve della

competizione ed individuare rapidamente il futuro – eventuale – gap da colmare. Le competenze sono soggette a dinamiche che consigliano un monitoraggio periodico. È solo dal tempestivo apprezzamento dei fattori di debolezza che si possono attivare cambiamenti di rotta;

Le 6 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 esperienza maturata nel corso degli anni e una buona capacità critica affinata all'interno di settori maturi, come avviene nel caso del settore ceramico. L'avvento di nuovi attori ed in particolare la concorrenza cinese, le nuove tecnologie, le pressioni sul lato dei costi e la corsa verso l'efficienza portano spesso ad uno scollamento tra quanto richiesto e quanto posseduto. Determinate competenze richiedono tempo per essere affinate, ed è per questo che può esistere la consapevolezza di un allineamento ancora incompiuto.

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

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 dinamiche della competizione e sostenere così l'evoluzione del sistema verso i connotati di unicità tipici dell'equilibrio dinamico. Le imprese del settore ceramico 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, soprattutto grazie a queste imprese, dovrebbe far 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, infatti, è *dinamico* nel senso che i cambiamenti si susseguono costantemente, e le imprese sanno rispondervi con processi di apprendimento adeguati e relativamente rapidi. Se l'impresa non mantiene alta l'attenzione allo sviluppo ed al consolidamento delle competenze può regredire in una posizione di *Criticità* (C) che non le consente di sfruttare appieno un ambiente potenzialmente favorevole. L'area *Equilibrio Dinamico* risulta spesso molto affollata, come si nota dalla matrice con riferimento alla totalità delle imprese del progetto D.E.S.K.. La differenziazione tra imprese e, in ultima analisi, tra SPLi avviene con il presidio di alcune dimensioni che il mercato percepisce come *critiche*. Per conoscerle, ed orientare le proprie risorse nella giusta direzione, occorre sviluppare determinati "sensori", anche a livello di territorio. Gli enti e le iniziative da essi attivate rappresentano 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 settore ceramico, ad esempio, al pari di altri contesti esaminati nel progetto D.E.S.K., le competenze su processi e prodotti possono essere “ridimensionate” dalla difficoltà nel gestire la pressione sui costi e sostenere al tempo stesso la dinamica dell'innovazione che, in un momento come quello attuale, rappresentano le leve del successo come mai prima d'ora. Per i sistemi caratterizzati da una forte presenza nella situazione di *Equilibrio Dinamico* occorre operare al fine di:

- consolidare le competenze per impedire che esse vadano a perdere il loro potenziale;
- verificare se le competenze ed i punti di forza 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. 5.17*) evidenzia il posizionamento delle imprese del sistema locale *ceramico* rispetto alle due variabili considerate: il potenziale delle aziende ed in particolare del loro capitale umano relativamente alla generazione di nuova conoscenza; i connotati del territorio, inteso come ambiente a diversi gradi di strutturazione, in grado di esaltare o inibire tale processo livello di singole imprese e di sistema. Nella sezione di inquadramento teorico, si è sottolineato come i contesti locali di appartenenza condizionino in modo rilevante – se non determinante – le *Prestazioni* delle imprese che ne fanno parte. Il recupero di competitività o il consolidamento delle posizioni raggiunte dalle piccole e medie imprese italiane passa anche

attraverso la valorizzazione di quell'importante serbatoio di capitale sociale che il territorio rappresenta. I fattori indagati relativamente al territorio sono ascrivibili ad aspetti relazionali ed infrastrutturali, come descritto precedentemente. La matrice riporta il posizionamento delle imprese del SPL nei confronti di tutte le altre imprese del progetto D.E.S.K.. Per una maggiore efficacia esplicativa, vengono evidenziati i posizionamenti delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*. La lettura qui effettuata ha una maggiore valenza esplicativa se combinata con le altre matrici presentate, ed in particolare quella definita *Pratiche-Prestazioni* e quella sulle competenze organizzative. È infatti vero che un territorio "fertile" potenzialmente apporta benefici all'intera comunità, ma solo le imprese "sane" riescono a sfruttarli. Gli aspetti di interazione delle imprese con i propri ambienti sono particolarmente critici per le piccole imprese che in molti contesti dimostrano di non aver avviato veri processi di attecchimento. L'analisi del posizionamento delle imprese dei sistemi locali consente di verificare alcune situazioni a diversa criticità. Un'azione sugli aspetti relazionali ed infrastrutturali del territorio, sui processi e le *Pratiche* a livello di singola impresa, o ad entrambi i livelli può contribuire a spostare organizzazioni e sistemi verso aree a maggior potenziale competitivo. L'analisi fornisce ad enti ed istituzioni un repertorio di azioni mirate per il recupero di situazioni di criticità o per il consolidamento di situazioni di coerenza.

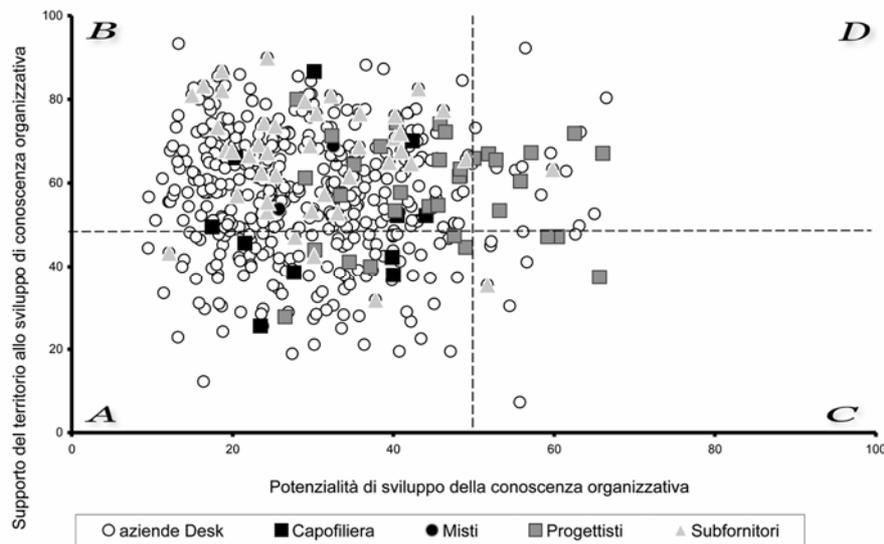


Fig. 5.17 – Il potenziale delle aziende e il supporto del territorio

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

- 16 imprese occupano il quadrante A, indicativo di una situazione di *Indebolimento Reciproco*;
- 62 imprese occupano il quadrante B, indicativo di una situazione di *Replicazione Passiva*;
- 4 imprese occupano il quadrante C, indicativo di una situazione di *Ambienti Company-Driven (trainati dalle imprese)*;
- 8 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* (6) e di *Replicazione Passiva* (5);
- i *Progettisti* si posizionano prevalentemente in una situazione di *Replicazione Passiva* (18); altri su quella di *Indebolimento Reciproco* (6), *Ambienti Company-Driven* (3) e *Co-Evoluzione* (7);
- i *Subfornitori* occupano in prevalenza il quadrante della *Replicazione Passiva* (37); quattro sono in situazione di *Indebolimento Reciproco*; uno nel quadrante degli *Ambienti Company-Driven*; uno in quello della *Co-Evoluzione*;
- i *Misti* sono presenti solo in posizione di *Replicazione Passiva* (2).

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia inoltre che<sup>17</sup>:

- le imprese con meno di 5 anni si concentrano solo nella *Replicazione Passiva* (10);
- 7 delle 8 imprese con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni si posizionano in situazioni di *Replicazione Passiva*; 1 occupa il quadrante indicativo dell'*indebolimento Reciproco*, 1 quello della *Co-Evoluzione*, ed 1 quello degli *Ambienti Company-Driven*;
- le imprese con oltre 10 anni di età, si concentrano prevalentemente nella *Replicazione Passiva* (40), con presenze nell'*indebolimento Reciproco* (10) e, in misura minore, negli *Ambienti Company-Driven* (3) e nella *Co-Evoluzione* (6).

<sup>17</sup> Con riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati per questo posizionamento sono 79 su 90.

La situazione, tipica di molti altri contesti esaminati, non è particolarmente positiva, soprattutto per imprese di esperienza e tradizione come quelle del settore *ceramico*. Denota la massiccia presenza in ambienti che potenzialmente possono dare molto alle imprese, ma queste ultime non hanno pratiche e processi in grado di sviluppare conoscenza di spessore. 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 la presenza della quasi totalità dei fornitori e dei *Progettisti* nella replicazione passiva. I diversi *Capifiliera*, a loro volta collocati in aree di sofferenza e limitato potenziale competitivo, quali i quadranti A e B rappresentano, non possono beneficiare del potenziale dei propri partner per aumentare il livello della conoscenza utile per competere con successo.

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

Le 16 imprese che ricadono nell'area *Indebolimento Reciproco* non hanno una dotazione di capitale umano e *Pratiche* aziendali in grado di supportare in modo significativo la generazione di conoscenza. L'ambiente è poco fertile e non mette in condizione l'impresa – già debole - di attingervi per attivare o riattivare un processo di sviluppo di sapere. La situazione si caratterizza per inefficienza. Le imprese non hanno più i vantaggi di un tempo, con riferimento ai processi di apprendimento, con la localizzazione nel sistema di appartenenza. L'*indebolimento Reciproco*, poi, accentua nel medio periodo la tendenza delle imprese ad essere poco reattive sul fronte dell'innovazione.

Le 62 imprese che ricadono nel quadrante della *Replicazione passiva* sono invece palesemente inadeguate, rispetto al territorio ed alle potenzialità che esso ha nel promuovere la generazione di conoscenza. Le risorse umane hanno un ridotto potenziale per generare e sostenere processi di apprendimento di spessore, 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 *Indebolimento Reciproco*.

Risulta evidente che, con riferimento al caso specifico, esista un “concorso di colpa” per la perdita di competitività del settore ceramico, uno dei nostri tradizionali punti di forza. Imprese e territorio sono entrati in una spirale di involuzione che è molto difficile, ma non impossibile, da arrestare. Occorre agire per spostare le imprese su condizioni a maggiore potenzialità di sviluppo (parte destra della matrice). In questo caso, il ruolo delle istituzioni e degli enti presenti sul territorio è fondamentale, così come il ruolo di alcuni catalizzatori interni al sistema locale.

Le 4 imprese appartenenti al quadrante *Ambienti Company-Driven* potenzialmente potrebbero esercitare il ruolo di traino nei confronti dei loro ambienti, ma sono numericamente inconsistenti per avviare processi di stimolo al cambiamento di grande portata. Nelle esperienze migliori, queste imprese rappresentano modelli di successo, posseggono capitale umano in grado di sviluppare conoscenza, hanno attivato programmi di sviluppo ed effettuato investimenti a livello di processi ed infrastrutture per supportare l'innovazione. Non è certamente una condizione positiva, quella di avere ambienti trainati dalle imprese e non in grado di esercitare un'azione di stimolo nei loro confronti. Tuttavia, la presenza di alcune “locomotive”, come altre esperienze dimostrano, può avere un effetto catalizzante sui comportamenti di un gran numero di attori, compresi enti ed istituzioni. Le 8 imprese posizionate nel quadrante indicativo di una *Co-Evoluzione*, operano in un ambiente che riescono a sfruttare e le proprie risorse umane – anche grazie alle modalità del loro coinvolgimento ed organizzazione – sono in grado di coglierne appieno le potenzialità. È questa 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* e della *Replicazione Passiva*. In questo caso, è simile la potenzialità individuata con riferimento al capitale umano, ed il posizionamento differisce prevalentemente a causa del diverso contributo riconosciuto all'ambiente. Questa diversa percezione sconta ovviamente anche una diversa capacità di interazione. Occorre comunque precisare che un'impresa con notevoli potenzialità innovative non necessariamente è in grado di valorizzare appieno il contributo dell'ambiente cui appartiene. Si apprezza tuttavia, guardando alle imprese del campione complessivo di

D.E.S.K. appartenenti all'area della *Co-Evoluzione*, l'incidenza di quelle afferenti al sistema ceramico.

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.

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 ceramico* 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. 5.18*): 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>18</sup>.

<sup>18</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

Occorre sottolineare che entrambe le componenti – tacita ed esplicita - sono presenti sui diversi livelli<sup>19</sup>.

Il grafico seguente riporta l'elaborazione relativa al sistema *ceramico*, rapportata agli altri SPL considerati nel progetto D.E.S.K..

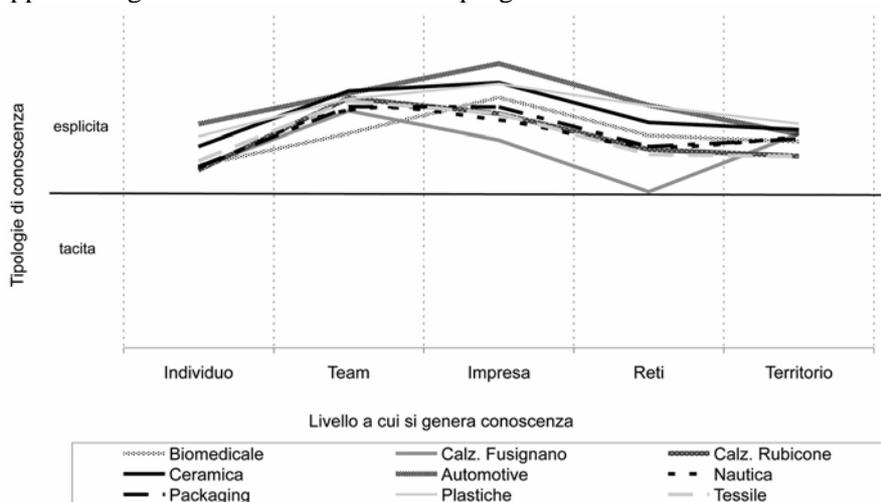


Fig. 5.18 – Livello di esplicitazione della conoscenza

A livello di individuo, il grado di esplicitazione della conoscenza è inferiore a quello osservato per il sistema delle *plastiche* e la filiera dell'*automotive*. È invece più alto rispetto ai due sistemi del *calzaturiero*, *tessile*, *biomedicale*, del *packaging* ed alla filiera della *nautica*. Aumenta passando al *team*, fino a raggiungere il suo massimo a livello di *impresa*. Da questo punto in poi si assiste ad un progressivo ridimensionamento della componente esplicita, anche se la differenza tra le reti e territorio è minima.

L'andamento è abbastanza simile a quanto osservato negli altri sistemi locali. Il territorio ha un livello di esplicitazione della conoscenza superiore a quanto ascrivibile ai singoli individui, coerentemente con gli altri contesti (ad eccezione della filiera dell'*automotive*).

Questo andamento desta qualche sorpresa, in particolare il ridotto livello di esplicitazione - comunque prevalente rispetto alla componente tacita della conoscenza - attribuito al territorio. Il SPL *ceramico*, infatti, ha tra i suoi connotati caratterizzanti l'elevato radicamento territoriale. La storia delle

equilibrio, in cui componenti tacite ed esplicite della conoscenza coesistono, senza il chiaro prevalere di una di esse.

<sup>19</sup> La costruzione teorica e l'impianto metodologico di questa sezione sono stati messi a punto da F. Pasini.

imprese e la forte prossimità spaziale sono elementi potenzialmente catalizzanti la conversione di conoscenza da tacita ad esplicita. Esiste tuttavia una lettura diversa, data dagli stessi studiosi di distretti. Le imprese maturano nel corso del tempo codici comportamentali e comunicazionali che consentono loro di scambiarsi informazioni e saperi secondo modalità tipiche della socializzazione, ovvero la conversione di conoscenza tacita nella stessa forma di conoscenza.

Una maggiore efficacia si otterrebbe con l'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 conoscenza-territorio, con la presenza delle imprese prevalentemente in aree tipiche di un potenziale territoriale solo in parte sfruttato, ciò si tradurrebbe in azioni volte a consentire alle imprese, attraverso le reti, di cogliere le dimensioni tacite del sapere sedimentato nell'area.

Il sapere spesso risiede negli interstizi delle relazioni, ad esempio quelle con le istituzioni e gli enti territoriali. La mancata conversione della conoscenza tacita in esplicita a livello di territorio è responsabile della limitata o nulla presenza, in molti contesti osservati, delle organizzazioni in quadranti della *Co-Evoluzione* o 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

### 6.1. Partire dal territorio

Ciascun SPL è 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>1</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.

I sistemi studiati in questo progetto fanno emergere alcuni degli ambiti di debolezza che ritroviamo in molte altre realtà: le imprese sono poco

<sup>1</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.

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 *ceramico*

L'analisi territoriale del sistema *ceramico* di Sassuolo ha messo in luce la presenza di vari 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 alla base dell'associazionismo articolate a evidenza di un superiore grado di maturità delle imprese</li> <li>• elevato orientamento all'integrazione di flussi commerciali e produttivi che coinvolge anche parte dei <i>Subfornitori</i></li> <li>• modelli di internazionalizzazione evoluti e diffusi</li> <li>• elevata qualità nella domanda di servizi al territorio</li> <li>• rapporto virtuoso tra impresa-territorio</li> <li>• buona propensione alla costruzione di un sistema ecologico auto-organizzante</li> <li>• buon bilanciamento nella distribuzione delle competenze e delle conoscenze lungo la filiera, con un leggero ritardo dei <i>Subfornitori</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rischio di una disaggregazione nel territorio, sia a livello organizzativo-relazionale, sia a livello di modelli di internazionalizzazione</li> <li>• i <i>Subfornitori</i> difettano nella capacità di comunicare e trasferire il valore delle loro conoscenze e competenze accumulate e necessitano di un riposizionamento su attività a superiore valore aggiunto</li> <li>• i <i>Capifiliera</i> difettano di competenze progettuali e capacità commerciali</li> </ul>

Tab. 6.1 – Punti di forza e di debolezza del SPL

Il computo dei punti di forza e di debolezza del sistema analizzato evidenzia come questo sistema abbia raggiunto livelli di eccellenza nella maggioranza delle dimensioni di analisi. Il sistema si caratterizza, nella maggiore parte dei casi per l'adozione di modelli organizzativo/relazionali evoluti e tra loro complementari. Il sistema è quindi fortemente orientato ad

assumere strutture a rete nelle quali il territorio continua a giocare un ruolo fondamentale, in quanto risulta il luogo di incontro e condivisione di reti aperte e proiettate nell'economia globale.

L'analisi dei modelli di internazionalizzazione adottati mostra una propensione all'internazionalizzazione dell'intero sistema, piuttosto che di parti di esse. Anche in questo caso, dunque, prevale una soluzione sistemica e di rete. Sotto questo punto di vista, dato il posizionamento di gran parte dei *Subfornitori* anche il territorio (inteso come l'insieme di istituzioni, meta-organizzatori e imprese) è chiamato a giocare un ruolo importante nel sostenere le imprese *Leaders* nel processo di internazionalizzazione dell'intera rete in modo da renderlo il più diffuso ed inclusivo possibile.

La maggioranza delle imprese ha sviluppato una competenza di co-progettazione e condivisione della conoscenza orientata all'integrazione dei flussi commerciali e logistici, che non hanno più necessariamente la loro origine all'interno del sistema, ma che hanno in esso la loro base creativa e innovativa. Questo trova conferma in una domanda di servizi e di motivazioni alla base dell'associazionismo di qualità molto elevata e che trova riscontro in un territorio ed un sistema di servizi locali che ha saputo evolvere coerentemente con le attese e le esigenze del SPL. Il sistema *ceramico* mostra, pertanto, una dimensione infrastrutturale e di supporto adatta a sostenerne la competitività nonostante il settore si caratterizzi su livelli tecnologici medio/bassi e quindi soffra maggiormente della concorrenza di costo dei paesi in via di sviluppo.

Le politiche di intervento per il SPL dovrebbero essere mirate soprattutto ad intervenire sui problemi dei singoli attori del sistema produttivo e caratterizzate da una elevata coerenza con la struttura attuale.

Le aree di intervento prioritarie che si possono individuare sono quattro:

- investimento su quella parte del sistema che adotta un modello organizzativo/relazionale a forte carattere locale;
- investimento su modelli di internazionalizzazione a forte carattere sistemico/reticolare;
- intervento sulla riqualificazione delle attività svolte dai *Subfornitori* nel sistema per un loro riposizionamento a livelli superiori nella catena del valore;
- intervento sui *Capifiliera* al fine di favorire una maggiore propensione all'assunzione di ruoli di co-progettazione e condivisione della conoscenza.

### ***6.3.1. Investimento su quella parte del sistema che adotta un modello organizzativo/relazionale a forte carattere locale***

Su questa parte del sistema è necessario operare in modo da attivare un flusso di trasferimento di conoscenze e competenze necessarie. Queste imprese, ostaggio del SPL, soffrono della difficoltà di 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. Il rischio, per questa parte del sistema *ceramico*, 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. Le imprese che sono ostaggio del SPL devono essere, pertanto, affiancate nell'acquisizione di certificazioni di qualità, affidabilità finanziaria, tecnologica e etico-valoriale e nello sviluppo di marchi propri, al fine di poter costruire un'immagine e una reputazione identificabile dal mercato. Le istituzioni locali e i meta-organizzatori potrebbero promuovere la diffusione di repertori di sistema e di settore in quanto, 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.

### ***6.3.2. Investimento su modelli di internazionalizzazione a forte carattere sistemico/reticolare***

L'analisi dei modelli di internazionalizzazione evidenzia una propensione, ancora non sintomatica, verso soluzioni di internazionalizzazione singolare. Gli organi di governo locale e le istituzioni dovrebbero monitorare questa tensione al fine di favorire i percorsi di internazionalizzazione reciproca e di rete. Tale soluzione rappresenta, infatti, un fattore di arricchimento culturale per l'intero territorio ed evita l'instaurarsi di fenomeni di disaggregazione del sistema o di perdita di vitalità e attrattività dello stesso. Anche in questo caso, la presenza di un repertorio locale e/o di settore potrebbe essere utile al fine di monitorare le evoluzioni e favorire l'adozione delle prassi eccellenti.

### **6.3.3. *Intervento sulla riqualificazione e riposizionamento dei Subfornitori all'interno della catena del valore***

Alcuni dei *Subfornitori* operanti nel sistema locale sembrano riscontrare alcune difficoltà nelle capacità di gestione della conoscenza e dei canali comunicazionali e, conseguentemente, faticano a riposizionarsi correttamente all'interno della catena del valore. L'analisi delle capacità e dei processi di apprendimento prevalenti evidenzia, infatti, che questi attori del sistema, pur possedendo in genere conoscenze e competenze medio alte, svolgono spesso attività a basso valore aggiunto, a dimostrazione di una certa incapacità nel partecipare attivamente ai canali comunicazionali estesi e aperti che operano sul territorio. È necessario, perciò, sostenere queste imprese affinché accrescano le loro capacità comunicazionali e si riposizionino su processi di apprendimento a maggiore valore aggiunto.

### **6.3.4. *Intervento sui Capifiliera in favore della co-progettazione e condivisione della conoscenza***

Dai risultati emersi dalla presente analisi i *Capifiliera* sembrano aver mantenuto un eccessivo orientamento alla gestione del processo produttivo a fronte di una più scarsa capacità nella gestione dei canali di vendita e di attuazione delle strategie di *branding* che, anche in questo settore, stanno diventando sempre più importanti e sono fonte, insieme alla qualità del design, di valore aggiunto per il cliente finale. Queste imprese, pertanto, dovrebbero essere affiancate, da una parte, nello sviluppare competenze specifiche di marketing, di comunicazione, di gestione del *brand* e dei canali di vendita e, dall'altra, nel delegare parte delle attività di coordinamento e controllo ad altri attori qualificati del sistema favorendo, quindi, una crescita dello stesso.

Per il sistema locale *ceramico* si suggerisce pertanto l'attivazione delle *policies* riassunte nella seguente tabella:

AREA D'AZIONE	SPECIFICI INTERVENTI	RISULTATI ATTESI
<p><b>Rafforzamento e apertura delle imprese con forti legami alla rete locale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese, nello sviluppo di reti commerciali e distributive internazionali</li> <li>• investimenti orientati a rafforzare la collaborazione lungo la filiera anche a livello internazionale</li> <li>• investimenti orientati ad attivare un repertorio di sistema/settore, basato su un <i>database</i> di <i>benchmarking</i>, per il monitoraggio delle dinamiche in atto</li> <li>• investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nella creazione di marchi, certificati di qualità, di bilancio ed etici</li> <li>• investimenti delle imprese nel rinnovamento degli impianti e nell'adozione di nuove tecnologie della informazione e della comunicazione, nelle competenze manageriali, nella valorizzazione del <i>brand</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estensione della rete dei clienti fornitori</li> <li>• rafforzamento dei rapporti locali in ottica reticolare</li> </ul>
<p><b>Percorsi di internazionalizzazione di rete</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investimenti per promuovere l'internazionalizzazione</li> <li>• investimenti sulle imprese <i>Capifiliera</i> che fanno scelte di internazionalizzazione sistemica</li> <li>• investimenti sul territorio al fine di creare un effetto <i>push</i> per l'adozione di modelli di internazionalizzazione evoluti che premiano la buona qualità relazionale interna al SPL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evitare l'instaurarsi di tensioni disaggregative per l'adozione di differenti modelli di internazionalizzazione</li> </ul>

<p><b>Riposizionamento dei Subfornitori all'interno del SPL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investimenti orientati al riposizionamento su attività a valore superiore</li> <li>• investimenti orientati alla creazione di maggiore cultura manageriale per permettere la partecipazione a canali comunicazionali estesi ed aperti</li> <li>• investimenti volti all'innalzamento competitivo e delle risorse umane</li> <li>• investimenti orientati all'individuazione e alla diffusione delle prassi eccellenti presenti nel sistema</li> <li>• investimenti orientati alla delocalizzazione guidata delle attività a minore valore aggiunto</li> <li>• inserimento di nuove figure manageriali per affiancare gli imprenditori a livello strategico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miglioramento delle attività svolte dai <i>Subfornitori</i> al fine di garantire maggiore sostenibilità al business</li> <li>• ridefinizione del ruolo dei <i>Subfornitori</i> all'interno del sistema</li> <li>• miglioramento delle capacità di partecipare in maniera attiva alle reti aperte presenti sul territorio</li> </ul>
<p><b>Riposizionamento dei Capifiliera all'interno del SPL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di partnership progettuali con i clienti</li> <li>• investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di partnership orientate alla ricerca e sviluppo e alla progettazione pre-competitiva</li> <li>• investimenti orientati alla creazione di maggiore cultura manageriale specifica per l'attivazione di processi di condivisione della conoscenza e di co-progettazione</li> <li>• investimenti orientati a promuovere nuovi spazi di dialogo e confronto tra i leaders e le imprese più innovatrici del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miglioramento delle capacità creative ed innovative</li> <li>• ridefinizione del ruolo dei <i>Capifiliera</i></li> <li>• maggiore apertura del sistema e superiori capacità di attivare percorsi di progettazione, e produzione, condivisi e co-guidati</li> </ul>