

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

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere. Il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto nel sistema locale del *packaging* (area di Reggio nell'Emilia – Montecchio Emilia, Bibbiano, Campegine, Canossa, Cavriago, Gattatico, Quattro Castella, San Polo d'Enza, Sant'Ilario d'Enza).

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



CNA Provinciale di Reggio Emilia

ECIPAR
FORMAZIONE E SERVIZI INNOVATIVI



C. PIGNATARI
(a cura di)

I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA
DELLA CONOSCENZA - Il Packaging della Val d'Enza



FrancoAngeli



I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

Il Packaging della Val d'Enza

a cura di
Carlo Pignatari



CNA INNOVAZIONE

GAIN club



Benchmarking
for success

Piccola impresa & sviluppo

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

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

Il Packaging della Val d'Enza

**a cura di
Carlo Pignatari**

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

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere. Il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto nel sistema locale del *packaging* (area di Reggio nell'Emilia – Montecchio Emilia, Bibbiano, Campegine, Canossa, Cavriago, Gattatico, Quattro Castella, San Polo d'Enza, Sant'Ilario d'Enza).

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

INDICE

3. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA LOCALE TRA CONOSCENZA E RELAZIONE	10
3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di <i>policies</i>	10
4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE DEL PACKAGING	14
4.1. Le evidenze del contesto	14
4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	15
4.1.2. Prodotti e processi	17
4.1.3. Note sulla competizione nel sistema produttivo locale della Val d'Enza	19
4.1.4. Il settore del packaging in Italia	21
4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i>	22
4.2.1. Il sistema produttivo locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	24
4.2.2. L'ipotetico centro risorse: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	25
4.2.3. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	26
5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE	27
5.1. Il campione delle aziende indagato nel sistema produttivo locale della Val d'Enza	27
5.2. La dinamica aziendale	29
5.2.1. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	29
5.2.2. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	30
5.2.3. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	33

5.2.4. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	37
5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	38
5.4. La dinamica del sistema produttivo locale: modalità relazionali e competitive del territorio	41
5.4.1. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	42
5.4.2. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità	46
5.4.3. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	48
5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	50
5.5.1. La ricognizione sulle competenze	50
5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio	56
6. DALLA RICERCA ALL'AZIONE	64
6.1. Partire dal territorio	64
6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo	65
6.3. Politiche territoriali a supporto del <i>packaging</i> della Val d'Enza	68
6.3.1. Investire nella definizione di un nuovo "patto territoriale"	69
6.3.2. Investire nell'estensione della rete relazionale del Sistema Produttivo Locale	70
6.3.3. Investire nell'allargamento della base di conoscenze competenze proprie del sistema e contribuire ad un riposizionamento verso l'alto della catena del valore	72
6.3.4. Il Centro Risorse	74

RINGRAZIAMENTI

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

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

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

Penso che innanzitutto un ringraziamento debba andare a coloro che nell'area della Val d'Enza hanno promosso, incoraggiato e sostenuto la realizzazione del progetto. Vorrei quindi sottolineare il ruolo del collega Mirco Pisi, della CNA di Montecchio Emilia che da anni si adopera per lo sviluppo del sistema produttivo locale e per favorire, con questo fine, un maggiore coordinamento tra pubbliche amministrazioni, forze sociali, imprese e centri di competenza.

A livello locale un sentito ringraziamento va ai sindaci, agli assessori e agli amministratori dei comuni dell'area che hanno voluto e sostenuto politicamente iniziative che servissero ad indicare prospettive concrete di sviluppo per l'economia locale. Alcuni di loro hanno anche partecipato direttamente ai *focus group* e ad altri incontri di lavoro di D.E.S.K..In

particolare un ringraziamento a: Azio Minardi (Assessore di Montecchio Emilia e Coordinatore degli Assessorati alle Attività Produttive della Val d'Enza); Nino Papani (Assessore di San Polo d'Enza); Antonio Silvi (imprenditore di Montecchio Emilia), Stefano Barozzi (consulente CNA Val d'Enza); Mauro Patroncini (collaboratore CNA).

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

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

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

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

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

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

È per me motivo di orgoglio lavorare con persone simili.

Una menzione particolare a Carlo Pignatari che ha curato la redazione di questo volume.

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

Roberto Centazzo
Responsabile Ricerca & Sviluppo
di Ecipar Emilia Romagna

3. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA LOCALE TRA CONOSCENZA E RELAZIONE

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

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

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

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

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

L'indice di *intensità ed estensività relazionale* si ricava dalla media quadratica tra l'indice di *autonomia relazionale* e l'indice di *intensità relazionale* e offre una misura della capacità delle imprese di operare, sia dal punto di vista relazionale, sia da quello organizzativo, all'interno di reti lunghe e aperte ad elevato valore aggiunto. Muovendosi da sinistra a destra lungo quest'asse le imprese del SPL:

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

L'indice della *modalità di creazione e condivisione della conoscenza* si ricava dalla media quadratica tra l'indice delle *attività svolte* e l'indice delle *competenze possedute*² e offre una stima della capacità delle imprese di attivare processi di condivisione delle conoscenze.

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

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

² Ibidem.

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

Gli assi non si differenziano solo in termini di significato ma anche in termini di *policies* da attivare.

Posizioni di debolezza rispetto l'ascissa denunciano una necessità di intervento sul ruolo all'interno del SPL degli organi di governo locale e dei meta-organizzatori i quali sono chiamati ad assumere un ruolo maggiore e a porsi come integratori del sistema promuovendo una riqualificazione delle relazioni e delle organizzazioni in senso ecologico e sistemico in modo da favorire una auto-attivazione dei processi di sviluppo co-guidati. Posizioni di debolezza lungo l'ordinata evidenziano una necessità di investimento prevalente sull'impresa affinché si doti delle competenze necessarie per operare nell'economia della conoscenza e partecipi attivamente alla base cognitiva del sistema.

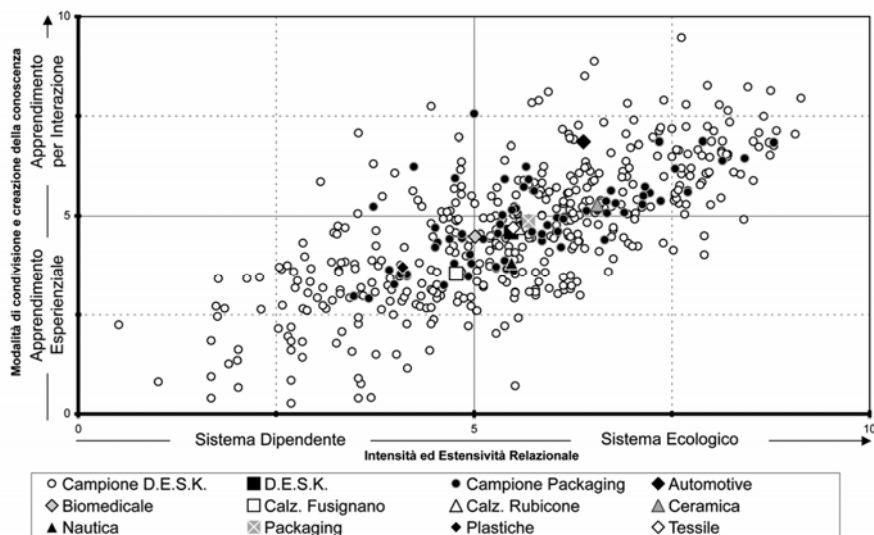


Fig. 3.1 – Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nei SPL

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

- si posiziona su un livello di intensità ed estensività relazionale prossimo alla media del campione D.E.S.K. ma ancora lontano dall'assumere caratteristiche ecologiche a evidenza di una struttura organizzativa/relazionale ancora limitata nelle capacità di creare spazi di co-progettazione e di co-sviluppo;

- si posiziona in linea con la media del campione D.E.S.K. in termini di modalità di condivisione e creazione della conoscenza ma al di sotto del livello medio a dimostrazione di una debolezza nell'attivare in maniera diffusa processi di apprendimento evoluti e prossimi al *learning by interacting* (apprendimento da interazione).

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

- prioritario e forte di riqualificazione del ruolo svolto dagli organi di governo locale e dai meta-organizzatori al fine di favorire un allargamento della base di *leadership* e accelerare lo spostamento, solo marginalmente già in atto, dell'intero sistema su superiori livelli di intensità ed estensività relazionale;
- selettivo sulle imprese, visto il posizionamento superiore al valore medio di una buona parte del campione, al fine di evolvere le modalità di apprendimento e allargare ulteriormente la base cognitiva, aumentando così le possibilità di creazione e diffusione di percorsi, intra-territoriali ed extra-territoriali, di co-evoluzione innovativa e creativa.

4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE DEL PACKAGING

4.1. Le evidenze del contesto¹

Il sistema produttivo locale (SPL) della *Val d'Enza* prende origine alla fine del 19° secolo quando l'avvento della rivoluzione agricola nelle campagne emiliane fa nascere la domanda per sistemi d'imballaggio agro-alimentare sempre più evoluti e rispondenti ad una produzione agricola d'importanza internazionale. L'esempio chiave è rappresentato dall'azienda Capolo di Montecchio Emilia che per prima introdusse i recipienti di latta, le prime forme d'automazione e, in particolare, diverse tecnologie in grado di garantire ingenti risparmi di manodopera (saldatura elettrica, contenitori d'alluminio ecc.). Sulla spinta di queste prime grandi aziende innovative, nascono una serie d'impresa di servizio, in particolare di carattere logistico, per il trasporto delle nuove tipologie di contenitori.

Dal punto di vista territoriale il sistema produttivo locale delle macchine per l'imballaggio e l'automazione industriale della provincia di Reggio Emilia comprende le attività produttive localizzate nei nove comuni della Val D'Enza: Bibbiano, Campegine, Canossa, Cavriago, Gattatico, Montecchio Emilia, Quattro Castella, San Polo d'Enza e S. Ilario d'Enza.

La Val d'Enza, complessivamente, occupa un'estensione di circa 286,54 kmq ed ospita una popolazione di oltre 68.785 abitanti.

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

4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico

In base ai dati ISTAT del censimento del 2001 forniamo informazioni in merito alla numerosità delle imprese e degli addetti del sistema produttivo locale dei nove comuni della *Val d'Enza*.

Dalla tabella 4.1, che indica la consistenza dei macrosettori economici per ciascun singolo comune della *Val d'Enza*, è possibile desumere il peso relativo dell'Industria rispetto a commercio, altri servizi e istituzioni.

Per quanto riguarda le unità locali (UL), i Comuni che detengono le quote maggiori di aziende afferenti all'industria, rispetto al totale delle attività economiche, sono Bibbiano (51%), Cavriago (43%) e Campegine (42%).

In relazione alla numerosità degli addetti (ADD) a Bibbiano il 61% è impiegato nell'Industria, seguito da Canossa con il 54%, Campegine, Cavriago e Montecchio Emilia con il 54%.

Comuni	Industria		Commercio		Altri Servizi		Istituzioni		Popolazio Residente
	UL	ADD	UL	ADD	UL	ADD	UL	ADD	
Bibbiano	321	1.545	134	337	140	403	36	264	7.727
Campegine	137	783	80	169	89	364	19	146	4.551
Cavriago	353	2.571	197	752	233	1.256	38	216	8.965
Canossa	138	642	90	198	91	261	34	58	3.376
Gattatico	190	1195	102	243	121	387	37	180	5.385
Montecchio Emilia	322	2598	246	630	230	763	65	802	8.738
Quattro Castella	388	1.656	274	631	244	796	56	192	11.209
San Polo d'Enza	159	938	120	299	154	603	25	159	5.114
Sant'Ilario d'Enza	289	2078	243	623	382	1437	61	274	9.697
TOT	2.297	14.006	1.486	3.882	1.684	6.270	371	2.291	64.762

Tab. 4.1 – Consistenza per attività economica e singolo comune – Fonte elaborazione ECONSTAT su dati censimento ISTAT 2001) - (UL: Unità Locali; ADD: Addetti)

Al fine di evidenziare la consistenza relativa del settore del *packaging* rispetto all'industria nel suo complesso, relativamente alla numerosità degli addetti e delle unità locali inerenti al *packaging* (codici ATECO DJ 28 e DK 29), Montecchio Emilia risulta essere il comune che presenta il maggior numero di addetti attivi nel settore (1360) e la quota percentuale maggiore (52%) rispetto al totale dell'industria.

Più della metà degli addetti dell'industria di questo comune lavora, quindi, nel comparto degli imballaggi. È seguito da Cavriago, con 1144 addetti, che, rispetto al totale, rappresentano una quota consistente, pari al 45%. In termini di quote percentuali Quattro Castella si classifica al terzo posto, con il 41% e 682 addetti. Bibbiano, San Polo d'Enza e Sant'Ilario d'Enza detengono una quota pari al 33%.

Rispetto al totale dell'industria, è Cavriago che mostra la maggior percentuale di unità locali (34%) nell'ambito delle attività afferenti al codice DK29 e DJ28; al secondo posto si posiziona Montecchio Emilia con il 25%, seguito da Bibbiano, San Polo d'Enza e Gattatico.

COMUNI	Addetti industria	Unità locali industria	Addetti DK 29 e DJ 28	Unità Locali DK 29 e DJ 28	Quota addetti dei settori DJ 28 e DK 29 rispetto agli addetti totali industria	Quota unità locali dei settori DJ 28 e DK 29 rispetto alle unità locali industria
Bibbiano	1.545	321	504	73	33%	23%
Campegine	783	137	214	22	27%	16%
Cavriago	2.571	353	1144	121	45%	34%
Canossa	642	138	194	18	30%	13%
Gattatico	1195	190	293	42	25%	22%
Montecchio Emilia	2598	322	1360	82	52%	25%
Quattro Castella	1.656	388	682	83	41%	21%
San Polo d'Enza	938	159	305	37	33%	23%
Sant'Ilario d'Enza	2078	289	683	49	33%	16%
TOT	14.006	2.297	5379	527	38%	23%

Tab. 4.2 – Addetti e unità locali (codici ATECO DJ28-DK29) nei comuni della Val d'Enza (dati ISTAT 2001, su rielaborazione di ECONSTAT)

4.1.2. Prodotti e processi

La *Val d'Enza*, situata a cavallo fra le province di Reggio Emilia e Parma, fonde le caratteristiche produttive delle due province, la tradizione meccanica reggiana con la produzione alimentare parmense, dando vita ad un distretto che opera nella fabbricazione di attrezzature per la meccanizzazione e l'automazione delle imprese alimentari e del *packaging*. In sostanza, il sistema produttivo della *Val d'Enza*, comprende le attività ed i servizi legati ad:

- imballaggio
- progettazione e produzione di macchine per il settore alimentare
- fabbricazione di macchinari per l'automazione industriale

Per il carattere di forte integrazione intersettoriale e l'ampio grado d'apertura verso il mercato globale possiamo definire il distretto in questione come un meta-distretto, pur nel tipico radicamento ed identificazione col territorio locale.

Le aziende della *Val d'Enza* presentano una forte vocazione all'export, mediante l'offerta di servizi completi per soddisfare le esigenze inerenti la movimentazione interna industriale attraverso la produzione di:

- contenitori metallici: barattoli, fusti
- contenitori plastic
- contenitori vitrei: bottiglie, bicchieri, tappi, vasi, flaconi, caraffe, *pallets*

In particolare i contenitori movimentati possono essere raggruppati in 4 tipologie:

- barattolo
- vetro
- polimeri vari (pet, pvc)
- cartone

I principali settori clienti sono rappresentati da:

SETTORI CLIENTI	QUOTA PERCENTUALE SUL TOTALE PRODUZIONE
Alimentare	25
Farmaceutico e cosmetico	25
Chimico e Petrolchimico	5
Altri (tabacco, ecc.)	45

Tab. 4.3 – Elaborazione personale su fonti varie

Le tecnologie di produzione, tradizionalmente legate alla meccanica, si sono progressivamente evolute, inglobando in misura crescente parti elettriche ed elettroniche dedicate al controllo dell'automazione e dell'efficienza dei processi di linea.

Il tipico ciclo produttivo di una linea automatica può essere riassunto schematicamente nel modo seguente:

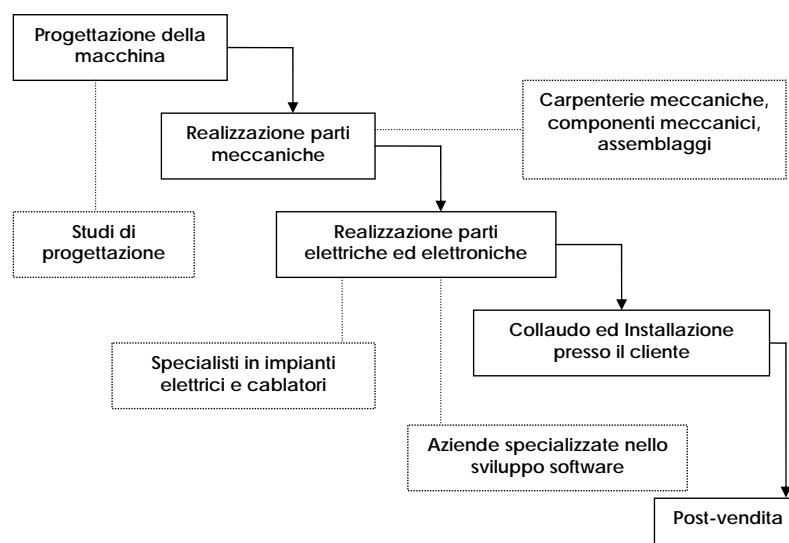


Fig. 4.1 – Es. di ciclo produttivo di una linea automatica

Nella realizzazione di una linea completa per l'imballaggio destinata ai diversi settori clienti, il ruolo dell'organizzazione a rete è fondamentale. In ognuna delle cinque fasi è critico il ruolo degli specialisti di filiera che collaborano alla creazione della linea finale, su commessa del cliente.

- La prima fase, quella della progettazione della linea, su specifiche del cliente, è uno dei compiti principali della capo-commessa (l'azienda leader nella filiera) che può avvalersi di studi di consulenza e specialisti tecnici di settore.
- La seconda fase prevede la costruzione delle parti meccaniche attraverso l'apporto dei fornitori di componentistica, i produttori di parti meccaniche su richiesta e le aziende specializzate nelle lavorazioni conto-terzi.
- La terza fase è quella della realizzazione delle parti elettriche ed elettroniche. Per le parti elettriche ci si avvale degli specialisti di settore nel cablaggio e nella costruzione di specifici apparati elettrici per l'alimentazione delle linee. La parte elettronica riveste importanza strategica, in quanto il corretto funzionamento del sistema è in gran parte responsabilità di un efficiente sviluppo software. Il ruolo degli sviluppatori va oltre il supporto specialistico, per arrivare ad un ruolo di vera e propria co-leadership all'interno della filiera: anche questi attori svolgono importanti funzioni di coordinamento a livello di rete ed, inoltre, hanno un autonomo mercato di sbocco per i propri prodotti e servizi.
- La quarta fase del collaudo e dell'assemblaggio presso il cliente è svolta generalmente dalla capo-commessa, che in questa maniera si assicura l'efficiente apporto della rete in termini di qualità, efficacia produttiva ed efficienza economica.
- La quinta fase, rilevante in un settore ad alta complessità, è quella della gestione del post-vendita e della manutenzione che la capogruppo segue in prima persona, con l'eventuale supporto di società di servizio create ad hoc.

4.1.3. Note sulla competizione nel sistema produttivo locale della Val d'Enza

L'analisi delle componenti strategiche fondamentali del distretto evidenziano alcuni punti di forza tra cui:

- l'elevato grado di flessibilità produttiva, grazie ad un efficiente sistema integrato di specialisti e di efficienti reti di subfornitura specializzata;

- la marcata attenzione al cliente: in virtù dell'organizzazione a rete, le aziende sono in grado di fornire sistemi chiavi in mano, customizzati sulle esigenze dei clienti;
- l'elevato grado di competitività, dovuta all'ottimale convivenza nello stesso territorio di grandi gruppi integrati e piccole-medie imprese specializzate;
- la presenza di competenze diffuse ed in continua evoluzione nella meccanica fine, grazie ad una solida tradizione e di politiche a supporto della formazione specialistica. In questo senso, è fondamentale la condivisione e lo sviluppo della conoscenza in una dimensione orizzontale, rappresentata dalle relazioni tra tutti i settori interessati dai processi d'automazione, ed in una dimensione verticale, comprendente i rapporti con i clienti ed i fornitori specifici di settore;
- la grande attenzione alla ricerca e sviluppo, chiave strategica per rimanere competitivi in un mercato in rapida evoluzione che richiede linee complete ad alta complessità tecnologica;
- la propensione all'internazionalizzazione sia da parte delle grandi sia delle piccole imprese, attraverso centri di servizio legati a filiali ed agenti locali, assistiti da tecnici specializzati, centri di assistenza post-vendita ed una grande attenzione alla comunicazione.

Tra le principali tendenze in corso, possiamo sottolineare:

- il passaggio da una politica dedicata all'export a processi di delocalizzazione attraverso joint-venture o l'apertura d'impianti produttivi all'estero, in particolare per sfruttare le favorevoli condizioni competitive locali o l'attrattiva dei mercati emergenti (es. Cina);
- lo sviluppo in chiave strategica di tutte le attività legate al marketing ed alle funzioni commerciali, in particolare legando il *Made in Italy* alla: produzione personalizzata su richiesta del cliente; continua innovazione tecnologica, legata agli investimenti nei processi di R&S ed all'introduzione di nuovi materiali per l'imballaggio; sviluppo dell'assistenza post vendita;
- una generale promozione verso le pratiche legate all'e-business attraverso: la selezione di un certo numero di portali verticali cui aderire (in questa maniera la filiera potrebbe consolidare la presenza internazionale oltre che favorire lo sviluppo di relazioni commerciali esterne al distretto da parte delle aziende minori); lo sviluppo di sistemi

di configurazione on-line dei prodotti da parte della capofila, investendo nella standardizzazione e modularizzazione dei progetti per creare nuovi rapporti con nuovi clienti.

4.1.4. Il settore del packaging in Italia²

Per quanto riguarda il 2004 l'andamento del settore è stato migliore rispetto al 2003, ma non soddisfacente.

Nel 2003 la produzione globale è stata di circa 16,1 tonnellate, e se consideriamo il risultato conclusivo del 2002 che ha riportato una contrazione pari al -0,4%, nel 2003 sono stati registrati dati lievemente migliori (+ 0,2%) seppur lontani dai trend del recente passato quando il settore marciava a tassi di sviluppo del 3,5% medio annuo. Il settore ha concluso il 2004 con una produzione di 16,4 milioni di tonnellate e quindi con un tasso di sviluppo del +1,7%, migliore di quello registrato nell'anno precedente (+0,2%). Nello stesso anno, il fatturato ha raggiunto i 2.900 milioni di euro con un incremento, rispetto all'anno precedente, del 2,8% in termini nominali (+ 1,4% in valori reali). Il tasso di crescita del 2003, più contenuto rispetto agli ultimi anni è riconducibile alla debolezza della domanda interna dell'area euro, all'apprezzamento del cambio ed all'instabile situazione geo-politica internazionale, con riflessi negativi sull'export. Tuttavia questo risultato risulta essere tra i migliori se confrontato con quello di gran parte degli altri settori della meccanica strumentale. In termini di incidenza delle esportazioni sul fatturato totale non si rilevano particolari variazioni: elevata, pari all'82%, si conferma la propensione ad esportare di questo settore. Nel 2003 la crescita dell'industria italiana dell'imballaggio è stata determinata anche dalla componente interna. Le vendite sul mercato domestico sono, infatti, tornate a crescere sensibilmente (+10,4%), più che recuperando le contrazioni rilevate negli anni precedenti. Complessivamente nel 2003 il consumo nazionale ha ripreso ad aumentare (+3,4%) dopo due anni consecutivi di andamento negativo (-1% nel 2001 e -1,3% nel 2002). Questo trend positivo si è perpetrato nel 2004 anche se con valori minori. La dinamica positiva della domanda interna è andata a beneficio solo dell'industria nazionale, le importazioni nel 2003 sono infatti diminuite dell'8,7% rispetto al 2002.

² Dati elaborati da UCIMA su dati ISTAT - UCIMA, L'industria italiana delle macchine automatiche.

Relativamente alle esportazioni, nel 2003 si segnala un aumento dell'1,3%. La crescita delle esportazioni ha riguardato, seppure con entità diverse, quasi tutte le categorie merceologiche. Ancora migliore la crescita delle esportazioni nell'anno 2004: +3%. Effetti positivi si sono visti per quanto riguarda i livelli occupazionali con un + 3,9% (+6% per dirigenti ed impiegati e -1,0% per gli operai) e per la quota degli investimenti che, con un aumento del 20,4% rispetto all'anno precedente, ammontano complessivamente a 65 milioni di euro (in particolare per la R&S). La dinamica delle esportazioni del settore per ripartizione geografica riflette i diversi tempi e ritmi con cui si è manifesta la crescita nelle principali aree. Sulla base di tali fenomeni si è registrato nel 2003 un incremento delle esportazioni italiane in Nord America (USA +11,6%) e nel continente asiatico (Cina 31,3%). Mentre il ritardo, sia in termini di tempo che di intensità, con cui si è manifestata la ripresa nell'Unione Europea a 15 sembra aver determinato la chiusura dell'anno con una leggera contrazione delle esportazioni verso questa zona: meno 1,1% è stata la flessione delle esportazioni italiane in questa area. Negativa continua ad essere anche la dinamica delle vendite italiane nel centro-sud America.

4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il *focus group*³

“Innovarsi e coordinarsi per vincere la competizione”

Nel sistema locale del *packaging* della *Val d'Enza* sono stati realizzati due *focus group*⁴ che hanno consentito di comprendere le percezioni e il sistema di relazioni di quest'area.

³ Testo di L. Golfarelli con la collaborazione di N. Corbelli.

⁴ Al primo *focus group*, che si è svolto l'8 giugno 2004 presso la Scuola S. D'Arzo a Montecchio Emilia, hanno partecipato l'Assessore alle attività produttive del Comune di Montecchio, l'Istituto S. d'Arzo, l'Università di Parma e quella di Reggio Emilia, la CCIA di Reggio Emilia, la CNA Val D'Enza, e quattro aziende, tra cui due che, all'interno della filiera produttiva del *packaging*, hanno il ruolo di Leader e Co-Leader.

Il secondo *focus group* è stato realizzato il 23 novembre 2004 presso il Comune di Montecchio Emilia, con rappresentanti dei Comuni di Montecchio Emilia, Gattatico, San Polo d'Enza, Quattro Castella, Sant'Ilario d'Enza, Canossa, e della CNA Val d'Enza.

Questo secondo incontro ha avuto l'obiettivo di approfondire il tema della fattibilità di un "centro risorse" ai servizi o del sistema produttivo locale.

In entrambi erano presenti referenti di Ecipar E.R. e delle strutture provinciali.

I focus group sono stati condotti da L. Golfarelli.

Rispetto ai punti di forza e alle tendenze in atto messi in evidenza nella sintesi di contesto, sopra riportata, i risultati dei *focus group* non mostrano sensibili scostamenti, tranne per la flessibilità produttiva, che gli attori locali, in particolare le imprese, percepiscono non come punto di forza acquisito, ma come necessità non pienamente soddisfatta a causa dell'onerosità e della complessità che essa comporta. Durante i due *focus* è stata condivisa l'importanza di tavoli di concertazione e di un ruolo attivo delle pubbliche amministrazioni. Il *packaging* in Val d'Enza si caratterizza per la presenza di reti di filiera integrate e complete, capaci di co-progettazione fra clienti e fornitori, e dove, questi ultimi, sono divenuti clienti e co-leader. Anche una realtà così integrata fatica ad adeguarsi ai cambiamenti del mercato, alla necessità di velocizzare i tempi di risposta ("il cliente chiama la sera alle sei, vuole il tecnico per le otto e magari lo vuole in Arabia") e alla pressione sui prezzi che motiva le delocalizzazioni. Vi sono punti di vista differenziati fra le amministrazioni locali e gli imprenditori: le prime puntano su viabilità e piani d'area e di sviluppo del territorio, mentre le imprese mettono al centro l'innovazione tecnologica, i servizi al cliente e la fidelizzazione del personale. Secondo gli imprenditori la vita dell'azienda si gioca sull'innovazione e sulla qualità del prodotto ed è più importante il supporto all'innovazione che all'organizzazione. Anche parte del problema del personale e dei suoi costi si risolve innovando una parte del processo produttivo e soprattutto dando servizi a distanza in teleassistenza. Un centro risorse sembra poter essere il punto di sintesi di queste esigenze e di messa in sinergia di differenti competenze. Tale centro dovrebbe essere una struttura leggera con costi contenuti che funga da centro di coordinamento fra diversi attori locali in modo da promuovere la collaborazione fra istituzioni e imprese da una parte, e fra università, scuola e imprese dall'altra. Potrebbe fornire servizi e strutture di supporto all'internazionalizzazione, all'innovazione e al marketing territoriale. Potrebbe divenire luogo deputato a raccogliere il sapere dell'area e quindi un centro di documentazione che metta a disposizione di tutti banche dati, opportunità e ricerche. La realizzazione di un centro risorse così pensato risulta essere un progetto ambizioso che potrebbe trovare difficoltà nel reperimento di risorse necessarie, nell'individuazione di obiettivi chiari e condivisi e soprattutto nell'integrazione fra tutti i soggetti coinvolti.

Le evidenze emerse sono state sintetizzate in tre matrici che riportano i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce avvertite dagli attori locali coinvolti. In particolare è stata costruita una matrice per ciascuna realtà caratterizzante il sistema locale: il sistema produttivo, le istituzioni, e l'ipotetico centro risorse.

4.2.1. Il sistema produttivo locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • alta percentuale di prodotto esportato all'estero • elevata importanza dell'innovazione tecnica direttamente collegata alla qualità • livello organizzativo e know how manageriale buoni • significativa informatizzazione della gestione dei processi produttivi • capacità di sperimentazioni da parte delle singole imprese di innovazioni informatiche, organizzative e gestionali, specie legate alla gestione del cliente e alla manutenzione a distanza • presenza di aziende fornitrici diventate anche clienti, con ruolo di co-leader • capacità di produzioni di nicchia di successo di alcune aziende medio piccole • capacità di coprogettazione clienti-fornitori • disponibilità da parte di alcune aziende di condividere alcune innovazioni già sperimentate per facilitarne la standardizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • difficoltà nell'analisi e nell'innovazione organizzativa e nel <i>problem solving</i> • difficoltà di internazionalizzare delle imprese con prodotti di nicchia • difficoltà di modificare l'organizzazione aziendale in tempi adeguati alla velocità dei cambiamenti in atto • perdita di competenza legata all'esternalizzazione della progettazione • difficoltà sulla manualistica e la multimedialità • complessità di riprogettazione di alcuni processi attraverso l'informatica (es. manutenzione, servizio a distanza) • aumento costi per mancanza di standardizzazione • impossibilità di contenimento dei prezzi sui prodotti di qualità • difficoltà e onerosità dei servizi post-vendita dopo l'installazione degli impianti • concentrazione del know how in azienda in poche persone • aumento costi trasferisti
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • differenziazione prodotti e clienti • internazionalizzazione come occasione per creare strutture in azienda e nel sistema produttivo locale che abbiano capacità e competenze di muoversi in tutto il mondo • miglioramento know how e innovazione tecnica di prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> • mutamenti troppo rapidi del mercato • delocalizzazione produzioni di qualità dei clienti finali • ingresso sul mercato di aziende di Paesi dove il costo del lavoro è più basso

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • standardizzazione di alcune lavorazioni o progettazione per soluzioni tecniche ed informatiche comuni a più aziende • innovazione servizi post-vendita e formazione del personale dell' acquirente all'utilizzo delle macchina attraverso l'e-learning • teleassistenza per consentire il più possibile di diagnosticare problemi a distanza • formazione, qualità del lavoro e incentivazione economica per fidelizzare le risorse umane • stage formativi per promuovere l'interesse di giovani al lavoro in impresa 	<ul style="list-style-type: none"> • mutamenti troppo rapidi del mercato • delocalizzazione produzioni di qualità dei clienti finali • ingresso sul mercato di aziende di Paesi dove il costo del lavoro è più basso

4.2.2. L'ipotetico centro risorse: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • il C.R., è voluto dalle imprese e da CNA ed interessa Provincia e altre amministrazioni pubbliche • disponibilità futura di locali a Montecchio • patrimonio di conoscenze acquisite attraverso numerosi progetti 	<ul style="list-style-type: none"> • difficoltà di previsione a lungo termine dei bisogni del C.R e dei servizi da offrire • difficile reperimento risorse • tempi medio lunghi disponibilità locali • rischio di forte onerosità del passaggio dall'ideazione alla fattibilità del centro
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<p>Il C.R., una struttura leggera con costi delle risorse umane contenuti e un ammontare ridotto di spese correnti, può essere luogo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • collaborazione fra istituzioni e imprese e promozione di alleanze locali • collaborazione fra Università e imprese (stage lunghi, percorsi formativi, sviluppo tecnologico, <i>master post lauream</i>, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • mancato accordo fra i differenti soggetti in campo • mancanza di focalizzazione su obiettivi chiari e condivisi • non reperimento di tutte le risorse necessarie

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> concertazione che accompagni il confronto fra i diversi attori in modo da assumere anche una funzione pedagogica di scambio comunicativo attivazione di gruppi di lavoro fra imprenditori per la standardizzazione di alcune lavorazioni o macchine utilizzate da tutte le aziende, ma diversamente progettate conservazione e implementazione di un sistema di documentazione, di raccolta del sapere dell'area, banche dati, ecc.: l'“Archivio del sapere”, che altrimenti rimarrebbe ad uso della singola azienda o disperso nel territorio 	

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

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> presa di coscienza da parte dei Comuni dell'area della necessità di dare una risposta collettiva ai problemi del settore e del distretto (identità del territorio) disponibilità di mettere a disposizione tempo, locali e risorse umane per il CR presenza dell'Istituto Silvio D'Arzo e sua capacità di relazione con le imprese capacità progettuale della <i>Val D'Enza</i> 	<ul style="list-style-type: none"> gli enti locali devono ancora maturare una vera cultura del lavorare insieme sapere e competenze dell'area non sono a disposizione di tutti non esiste un vero programma d' area viabilità ancora problematica
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> programma d'area per lo sviluppo locale marketing territoriale iniziative per sostenere le dinamiche di crescita e le imprese collaborazione fra imprese, istituzioni scuola, università progettualità congiunta con l'<i>authority</i> alimentare di Parma 	<ul style="list-style-type: none"> concentrazione di funzioni nel capoluogo concorrenza e municipalismo fra Comuni scarsa attenzione e mancata valorizzazione di tutte le competenze e le funzioni territoriali, per es. il turismo

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

5.1. Il campione delle aziende indagato nel sistema produttivo locale della Val d'Enza¹

Il campione di imprese appartenenti al sistema del *packaging* alimentare è rappresentato da 69 organizzazioni localizzate nell'area della *Val d'Enza* (Fig. 5.1).

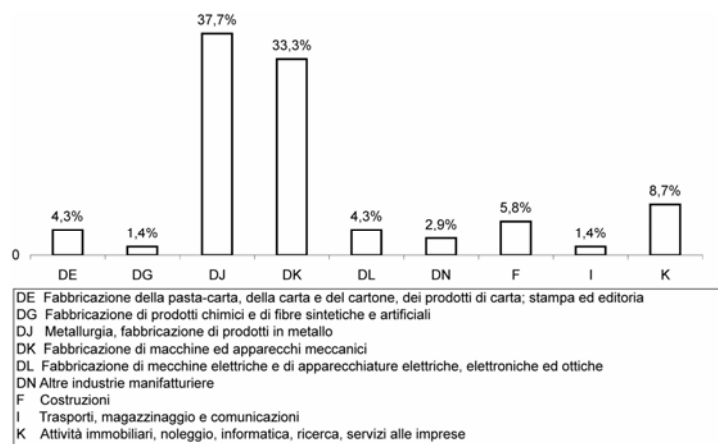


Fig.5.1 - La composizione del campione: i codici attività

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

Con riferimento ai codici ATECO, il 37,7% delle imprese è ascrivibile alla classe *Metallurgia, Fabbricazione di Prodotti in Metallo*. Il 33,3% invece, ricade nella classe *Fabbricazione di Macchine ed Apparecchi Meccanici*.

L'8,7% delle imprese del *packaging* facenti parte del campione svolge attività della classe *Attività Immobiliari, Noleggio, Informatica, Ricerca, Servizi alle Imprese*. Percentuali minori di imprese occupano altre classi, come evidenziato nel grafico.

Si conferma anche per questo sistema il connotato di una ridotta dimensione media delle imprese (Fig. 5.2). Le imprese con *meno di 5 addetti* sono il 36% circa del totale. Un altro 33% è relativo ad imprese che occupano *tra 5 e 10 addetti*. Se aggiungiamo anche le imprese della classe di addetti immediatamente superiore, otteniamo che la percentuale di imprese con *meno di 20 addetti* nel sistema del *packaging* è pari al 91% circa. Le imprese *da 21 a 50 addetti* sono il 4%, e quelle con *oltre 50 addetti* solo il 5%.

Relativamente agli addetti, le imprese del *packaging* in quest'analisi hanno una dimensione media di 19,9 addetti contro i 31,3 dell'intero campione².

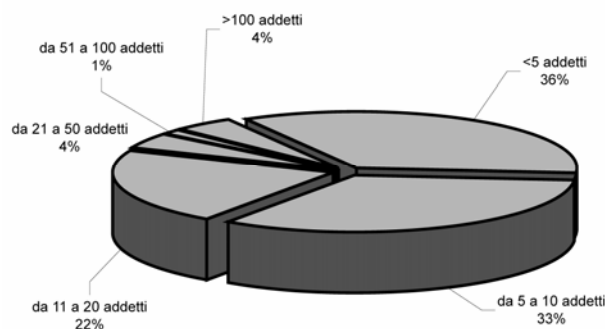


Fig.5.2 - La composizione del campione: suddivisione per fasce di addetti

La dimensione media per tipologia di impresa rispetto all'intero campione del progetto D.E.S.K³ (Fig. 5.3) evidenzia come per i *Capifiliera* del *packaging* questa sia pari a 64,93 (contro 89,2); per i *Progettisti* è di 8,5 (rispetto a 41,2); per i *Subfornitori* è pari a 8,5 (rispetto a 17,0); per le imprese *Miste* è pari a 8,3 (contro i 47,8 dell'intero campione). Con riferimento alle

² Anche in questo caso è stata esclusa la filiera dell'*automotive*. Considerandola nel calcolo la dimensione media del campione sale a 43,6 addetti.

³ E' stata esclusa dal calcolo la filiera dell'*automotive*.

tipologie di impresa ripartite per classi di anzianità si rileva che i *Capifiliera* hanno in 10 casi su 14 un'età di oltre 10 anni; per i *Progettisti* ed i *Subfornitori* attivi da oltre 10 anni il dato è, rispettivamente, di 14 su 17 e di 13 su 26. Per le imprese *Miste*, 8 su 12 sono attive da oltre 10 anni. Complessivamente, 13 organizzazioni sono attive da meno di 5 anni e 45 da oltre 10.

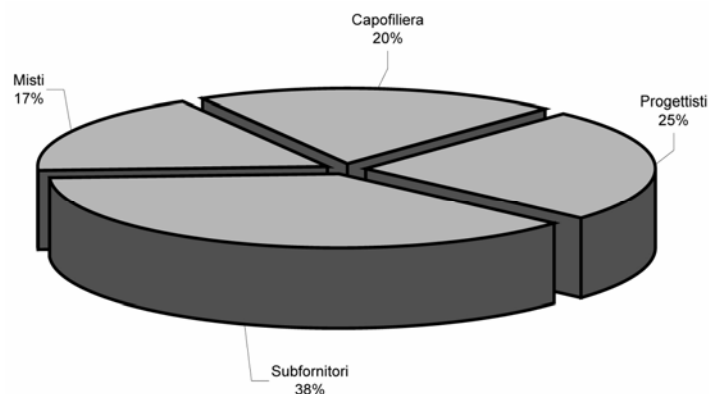


Fig.5.3 - La composizione del campione: suddivisione per tipologia delle imprese

5.2. La dinamica aziendale⁴

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

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

⁴ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato. Cfr. par. 2.3.

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 (Fig. 5.4) evidenzia una sostanziale debolezza del sistema del *packaging*, in termini, sia assoluti, sia relativi. Il SPL, infatti, si posiziona all'interno dell'area dei *Vulnerabili*, denunciando, almeno nei valori medi, una posizione non eccellente sebbene prossima a quella dei *Contendenti*. A conferma di quanto rilevato in termini assoluti si denota che:

- il sistema del *packaging* risulta essere prossimo alla posizione dei *Laggers* D.E.S.K.;
- i restanti SPL analizzati si posizionano su livelli superiori di circa il 10% in termini di prestazioni e di oltre il 10% in termini di prassi.

Il modello competitivo emerso risulta essere quello prevalente per il sistema oggetto di studio in quanto *Misti* e *Progettisti* si posizionano molto vicino al valore medio del *packaging*, mentre si notano due modelli divergenti rappresentati da *Capifiliera* e *Subfornitori*:

- quello dei *Capifiliera* che vede l'adozione di superiori livelli di pratiche;
- quello dei *Subfornitori* che evidenzia un progressivo distacco verso il basso dal modello prevalente.

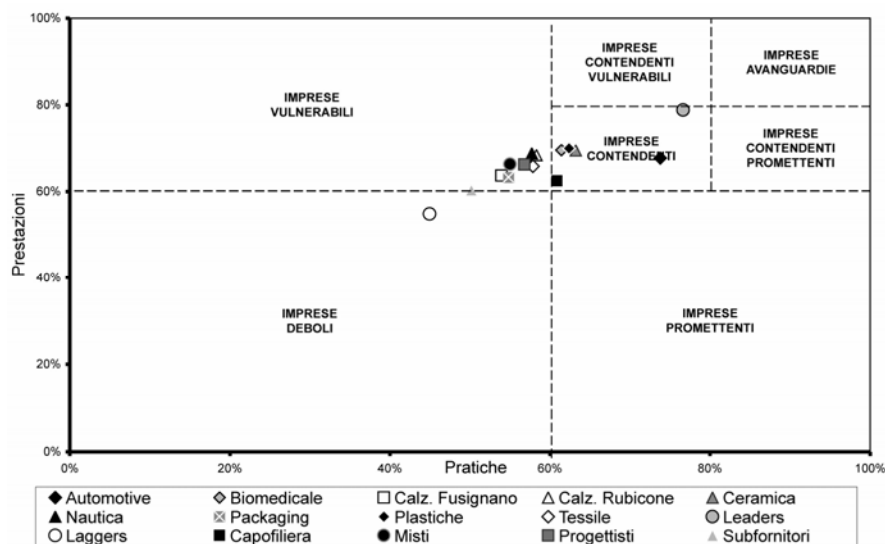


Fig. 5.4 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice aggregata

Per avere un'analisi più approfondita della forza delle traiettorie emergenti è necessario guardare alla matrice disaggregata (Fig. 5.5). Partendo dall'analisi dei *Capifiliera*, la posizione media di queste imprese è il risultato di due polarizzazioni. La prima, verso il basso (area delle *Imprese Deboli*), segnala la presenza di alcuni *Capifiliera* che mostrano una debolezza strutturale che combina ad una limitato sviluppo di pratiche un basso risultato in termini di prestazioni. La seconda, meno pronunciata ma comunque delineabile, si sviluppa lungo le aree dei *Contendenti* e dei *Contendenti-Promettenti* ad evidenza dell'esistenza di un certo numero di *Capifiliera* che hanno intrapreso un percorso di crescita sostenibile, fondato sull'investimento in prassi.

La polarizzazione rilevata è probabilmente spiegabile a partire dalla concomitanza di due dinamiche in atto. La prima è una forte concorrenza di tipo degenerativo per la leadership locale. Questa concorrenza avviene prevalentemente sulla base della leva del prezzo inibendo l'attivazione e la diffusione lungo tutta la rete relazionale di processi virtuosi di differenziazione, specializzazione e diversificazione utili, sia per la conquistare di nuovi segmenti di mercato, sia per l'esplorazione di nuovi mercati. La seconda è una forte concorrenza globale, che comincia a sottrarre quote di mercato al sistema produttivo complessivo.

Sempre facendo riferimento alla successiva figura 5.5 è possibile osservare che:

- il *trend* segnalato nel caso dei *Capifiliera* è probabilmente in atto anche, se in modo meno pronunciato ed evidente, per i *Progettisti* e le imprese *Miste*;
- larga parte delle imprese del sistema si posiziona, comunque, su posizioni di debolezza in termini di accoppiamento *Pratiche-Prestazioni*;
- sono ancora pochi i *Subfornitori* che si stanno spostando su posizioni di sostenibilità competitiva, dove alla capacità di produrre si integrano quelle di progettazione e di auto-organizzazione fondate su conoscenze e competenze distintive.

Le traiettorie intraprese dai differenti attori del sistema segnalano:

- un ristretto nucleo di *Capifiliera* – definibili *leader proattivi* -, che adottando un modello competitivo maggiormente sostenibile, favoriscono, anche in virtù del loro ruolo all'interno della SPL, l'innescarsi di alcuni movimenti verso l'alto di parte di alcuni degli attori (*Misti* e *Progettisti*);
- un ampio gruppo di *Capifiliera* – definibili *leader reattivi* -, che sta progressivamente perdendo competitività perché non è stato in grado di anticipare i cambiamenti e riposizionarsi su posizioni a maggior valore aggiunto;
- una generale staticità dei *Subfornitori* nell'adottare un modello produttivo non sostenibile nel medio-lungo periodo ad evidenza da un lato di una lacuna manageriale di questa tipologia di attori e dall'altro di un'incapacità dei *Capifiliera* di coinvolgere nella crescita vero l'alto anche questi attori del sistema.

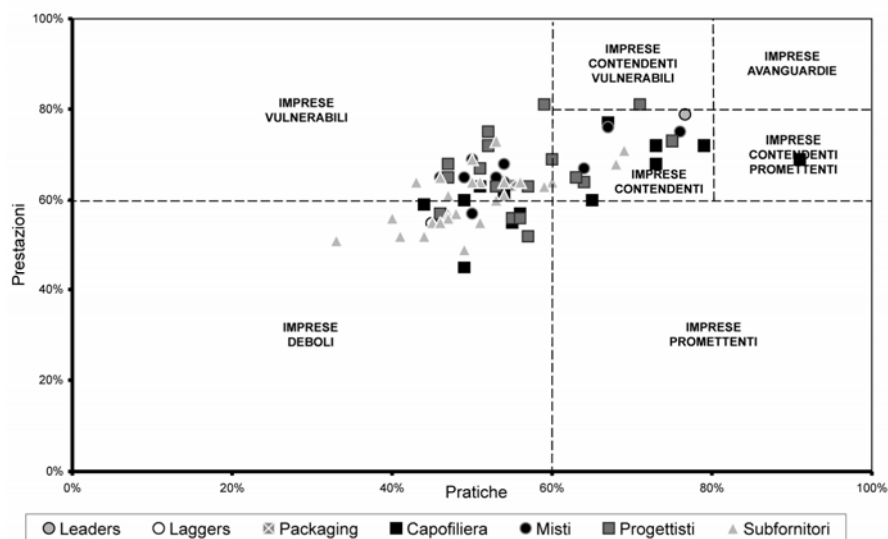


Fig. 5.5 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice disaggregata

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

L'interpretazione delle ragioni che sono alla base della “debolezza” del *packaging* può avvenire attraverso l'analisi del posizionamento medio registrato dalle diverse categorie di attori nel radiale dei processi (Fig. 5.6). Il confronto con le imprese leader evidenzia che le imprese del *packaging*, in media, sono distanti da posizioni di eccellenza su tutti i processi analizzati.

L'aspetto più allarmante è legato alla mancanza di scostamenti significativi per tipo di impresa. Non esiste, in altre parole, una forte differenza, in termini di efficienza e di efficacia gestionale, tra imprese *Capifiliera* e *Subfornitori* a conferma del peso marginale del modello emergente precedentemente individuato. Questo è segnaletico di una certa omogeneità nella struttura di queste imprese ed è sintomatico di una certa resistenza all'adozione di nuovi processi manageriali.

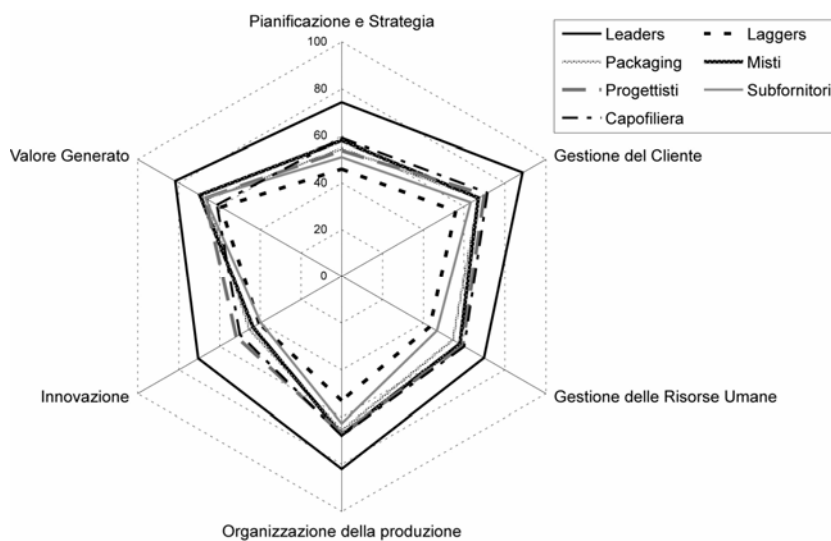


Fig. 5.6 - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL

La successiva tabella che mette a confronto *Pratiche* e *Prestazioni*⁵ permette di analizzare in profondità quello che è il posizionamento del sistema e dei suoi attori principali sui processi analizzati.

Riteniamo importante rilevare che:

- il *packaging* mostra le debolezze più rilevanti – ovvero si posiziona su livelli inferiori a quelli dei *Lagers* – rispetto le pratiche riguardanti la *Pianificazione della Produzione* e il *Coinvolgimento nella Progettazione*. Mentre nel primo caso si nota che almeno i *Capifiliera* hanno un andamento in controtendenza, nel secondo caso il problema risulta essere trasversale all'intero sistema. Vi sono, inoltre, alcune criticità per quanto riguarda la *Definizione del Prezzo* e il *Livello di Innovazione della Gamma*. Relativamente alle prestazioni solo la liquidità generata evidenzia una posizione non positiva. Il sistema mostra anche alcune *best practice* – ovvero si posiziona su livelli superiori a quelli dei *Leaders* – nel *Turnover del Personale* e nella *Strategia Tecnologica*. Per quanto riguarda queste due prassi va

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

sottolineato come la *best practice* sia trasversale ai differenti attori del sistema ad evidenza di un patrimonio competitivo dell'intero sistema;

- i *Capifiliera* mostrano di avere implementato buone prassi nella *Gestione delle Risorse Umane* le quali comportano investimenti onerosi nel breve periodo ma ad elevato valore aggiunto nel medio-lungo termine. Va segnalata la bassa *Redditività* registrata dovuta in gran parte a quei *Capifiliera* “reattivi” che sembra che non riescano ad assumere posizioni di *leadership* forti nei confronti del sistema produttivo locale;
- i *Misti* risultano essere ben posizionati nei processi di *Pianificazione e Strategia* e *Gestione delle Risorse Umane* sebbene evidenzino una debolezza marcata nelle prassi riguardanti l'*Innovazione*;
- i *Subfornitori* hanno problematiche soprattutto nei processi di *Gestione delle Risorse Umane* e *Innovazione* a conferma, di una struttura manageriale non evoluta, che li relega al ruolo di fornitori di capacità più che di competenze.

		Packa- ging	Capl- filiera	Misti	Proget- tisti	Sub- fornitori
PIANIFICAZIONE E STRATEGIA	Strategia aziendale	↔	↔	↔	↔	↓
	Strategia di produzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Ricorso a risorse esterne	↔	↔	↑↑	↔	↔
	Facilità o difficoltà di reperimento manodopera	↔	↔	↑↑	↓↓	↔
	Valore percepito sul mercato	↔	↔	↔	↔	↔
GESTIONE DEL CLIENTE	Analisi dei bisogni dei clienti	↔	↔	↔	↔	↔
	Definizione del prezzo	↓	↑	↑	↔	↔
	Interazione col cliente	↔	↔	↔	↔	↔
	Interazione con la prod.	↔	↔	↔	↔	↓
	Affidabilità del prodotto sul mercato	↔	↔	↓	↔	↔

		Packa- ging	Capi- filiera	Misti	Proget- tisti	Sub- fornitori
GESTIONE RISORSE UMANE	Stile di direzione	↔	↑	↔	↔	↕
	Modalità di apprendimento	↔	↑	↑	↑	↓
	Capacità decisionale dei dipendenti	↔	↔	↔	↔	↔
	Turnover del personale	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↔
	Giorni di assenza	↔	↕	↑	↔	↔
ORGANIZZAZIONE PRODUZIONE	Pianificazione della produzione	↕	↑	↕	↔	↕
	Strategia tecnologica	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↔
	Ordine e pulizia degli impianti	↔	↔	↔	↔	↔
	Puntualità di consegna	↔	↔	↔	↔	↔
	Efficienza del ciclo di produzione	↔	↔	↔	↔	↔
INNOVAZIONE	Investimenti in formazione e ricerca	↔	↔	↑↑	↔	↕
	Ambiente innovativo	↔	↑	↔	↑	↑
	Coinvolgimento nella progettazione	↕	↔	↕	↔	↕
	Tempo fra concezione e produzione	↔	↔	↕	↑	↕
	Livello di innovazione della gamma	↓	↓	↑	↑	↕
VALORE GENERATO	Produttività	↔	↔	↔	↔	↔
	Soddisfazione del cliente	↔	↔	↔	↔	↔
	Incremento del fatturato	↔	↔	↔	↔	↔
	Liquidità	↓	↔	↔	↔	↔
	Redditività	↔	↕	↑↑	↑↑	↑↑

Tab. 5.1. - Pratiche e Prestazioni a confronto

5.2.4. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto

La distanza dalle posizioni di eccellenza nella gestione dei processi aziendali può essere, almeno in parte, dovuta al basso grado di managerializzazione di queste imprese (Fig. 5.7).

Il 70% delle risorse umane, infatti, è impiegata in attività legate all'organizzazione e alla produzione, mentre meno del 20% in attività ad elevato valore aggiunto, quali *R&S* e *Pianificazione Strategica*⁶.

Per quanto concerne questo dato, però, non esiste omogeneità tra le imprese. Le imprese *Capifiliera*, infatti, mostrano una maggiore propensione ad investire nell'acquisizione di risorse umane da destinarsi ad attività a maggior valore aggiunto. La forte polarizzazione registrata nei *Capifiliera* nella matrice *Pratiche-Prestazioni* si riflette a livello di *radar dei processi* confermando l'esistenza di due profili di aziende. Le prime che investono molto in risorse umane di elevata qualità e che ottengono prestazioni gestionali sui singoli processi prossimi all'eccellenza. Le seconde, invece, che investono delle risorse umane e che ottengono prestazioni gestionali sui singoli processi molto inferiori.

Sebbene a livello di media (Fig. 5.6) questa polarizzazione scompaia per il compensarsi dei due risultati, sembra essere presente e conferma le ipotesi precedentemente fatte.

Per quanto concerne gli addetti, infine, è utile sottolineare che la quota di dipendenti impiegati nella sezione *Marketing e Commerciale* è bassa per tutti gli attori del sistema.

Il SPL, quindi, sta facendo fatica a investire nello sviluppo di competenze di marketing fondamentali per assicurare la capacità di penetrazione e di sviluppo dei mercati e dei segmenti e sostenere e dirigere la produzione verso le esigenze di una domanda che non può più essere soddisfatta utilizzando solo la leva del prezzo.

⁶ 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.

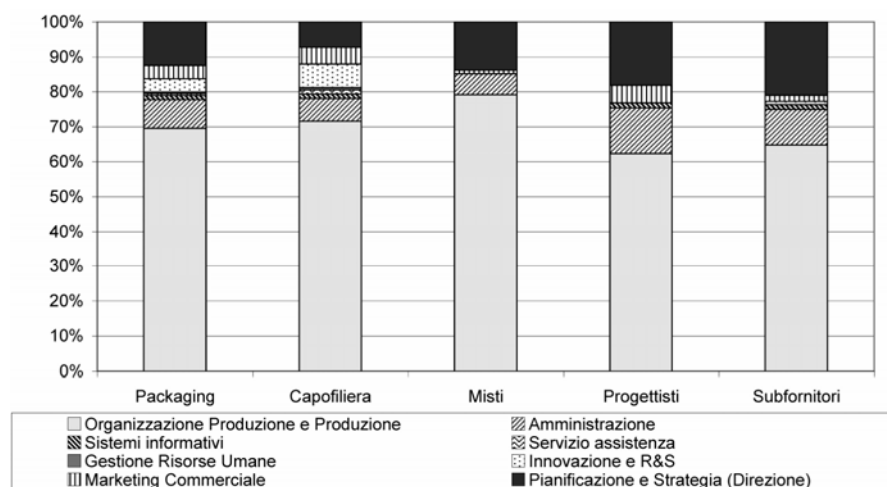


Fig. 5.7 - Scomposizione addetti per funzione e per tipo d'impresa

5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale⁷

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

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

Le associazioni di categoria, così come i centri servizi, sono costrette dalla congiuntura economica a compiere, prima delle imprese, un “salto” verso nuove logiche di azione e costruzione di portafogli di servizi. Nuove, in quanto non si tratta più solo di proteggere posizioni, di ridurre costi e di trovare e imporre soluzioni, ovvero di pensare e agire secondo categorie *fordiste*. Il “salto” è, quindi, verso dinamiche di azione e politiche *postfordiste* che hanno come obiettivi quelli di:

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

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

- la conoscenza della struttura competitiva del territorio e del mercato attraverso studi di settore che creino coscienza rispetto le logiche

gestionali adottate e permettano alle aziende di vedere anche l'altra faccia della medaglia del processo di globalizzazione in atto;

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

L'analisi delle motivazioni che inducono le imprese del sistema *packaging* denota un basso grado di sofisticazione nella domanda di servizi (Fig. 5.8). La maggioranza delle imprese individua nell'*Assistenza Fiscale e Finanziaria* la prima ragione per iscriversi ad una qualche forma di associazionismo (associazioni di categoria, club di imprenditori, centri servizi, associazioni di distretto, ecc.). I *Capifiliera* mostrano una maggiore maturità rispetto alle altre imprese del sistema in virtù di una partizione più equilibrata, che evidenzia l'importanza dei servizi di *Assistenza Commerciale, Tecnica, Formativa ed Informativa* forniti dagli attuali meta-organizzatori. Le imprese *Miste* individuano come motivazioni più importanti l'*Acquisizione e Scambio di Informazioni*, l'*Assistenza all'Export* e l'*Acquisizione di Competenze Manageriali*. Per i *Subfornitori*, infine, un altro motivo per associarsi è dato dall'opportunità di beneficiare dell'assistenza per la *Partecipazione ad Attività Fieristiche*. Questo conferma la difficoltà delle imprese di immaginare motivazioni più forti all'associazionismo, che non ne limitino il ruolo alla semplice erogazione di servizi standard che sarebbe altrimenti costoso "produrre" individualmente. Allo stesso tempo, si rileva una certa difficoltà delle forme associative a re-immaginare il proprio ruolo nel nuovo scenario competitivo. Questi meta-organizzatori, infatti, non possono più limitarsi a fornire servizi di "assistenza" alle aziende, ma devono sviluppare capacità progettuali e di aggregazione su specifici progetti. È necessario, pertanto,

investire nella qualità delle risorse umane e del capitale intellettuale di queste forme associative nel tentativo di soddisfare la domanda, endogena e per certi versi latente, di nuove conoscenze e competenze che il territorio presenta.

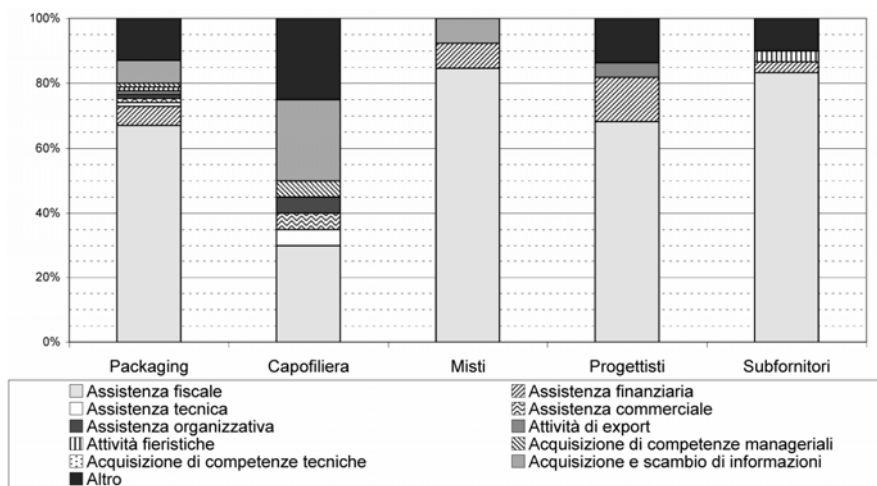


Fig. 5.8 - Le motivazioni all'associazionismo

5.4. La dinamica del sistema produttivo locale: modalità relazionali e competitive del territorio⁸

I sistemi produttivi territoriali si sono trovati nel corso degli anni ad essere sempre più protagonisti dei propri destini in un mondo che, nel passaggio dal *fordismo* al *post-fordismo*, ha visto esplodere il numero di possibilità e di strade percorribili dalle singole aziende e dalle reti/filiere e, allo stesso tempo, ha visto cadere le barriere naturali che proteggevano questi modelli produttivi.

La prossimità, l'informalità e le conoscenze tacite, così come altre caratteristiche proprie dei SPL italiani, sono diventate non più sufficienti a garantire una adeguata competitività ai territori i quali sono chiamati a:

- ridefinire in maniera forte la propria identità, verso l'esterno, per distinguersi da altri sistemi e, verso l'interno, per riconoscersi in un insieme di valori forti e fondanti;

⁸ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

- rinnovare le leve competitive riposizionandosi su una produzione sempre più immateriale e caratterizzata da una rielaborazione e ricomposizione continua delle conoscenze;
- percorrere coscientemente la frontiera dell'innovazione assumendosene rischi e vantaggi in maniera costante e strutturata;
- affrontare da protagonisti un'arena competitiva globale e popolata, sia da attori con maggiori competenze e conoscenze, sia da attori con minori costi, sfruttando gli "effetti moltiplicativi" propri dei sistemi produttivi territoriali.

La costruzione di *policies* customizzate, caratterizzate dalla volontà non di imporre una *one-best-way*, quanto di favorire lo sviluppo e la crescita dei valori caratteristici e univoci del sistema richiede di sorpassare il necessario livello di analisi aziendale precedentemente studiato⁹ e concentrarsi sul sistema locale e sulle sue logiche di azione e relazione. I prossimi paragrafi rispondono, dunque, alla necessità di comprendere:

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

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

Il SPL del *packaging* mostra di avere una matrice fortemente locale, sia dal lato delle vendite, sia da quello degli approvvigionamenti (*Fig. 5.9* e *Fig. 5.10*). La maggioranza dei clienti e dei fornitori, infatti, è localizzata nella

⁹ Cfr. par. 5.2.

stessa regione. Se si estende il concetto di locale al mercato domestico, il numero dei clienti e dei fornitori residenti nell'area sale a circa il 90%. Esistono, però, delle differenze anche sostanziali per tipologia d'impresa specialmente dal lato delle vendite:

- i *Capifiliera*, anche se mantengono una focalizzazione prevalente sul mercato nazionale, hanno iniziato ad internazionalizzarsi;
- i *Progettisti* mantengono una specializzazione prevalente sul mercato domestico;
- i *Misti* e specialmente i *Subfornitori* hanno nel locale il principale mercato di sbocco.

Il sistema, pertanto, mostra di essere aperto più a valle che a monte. Le relazioni con i clienti finali sono tipicamente gestite dai *Capifiliera* e da imprese di progettazione. Le imprese *Miste* ed i *Subfornitori* lavorano prevalentemente in conto terzi per committenti locali (*Capifiliera* e/o *Progettisti*).

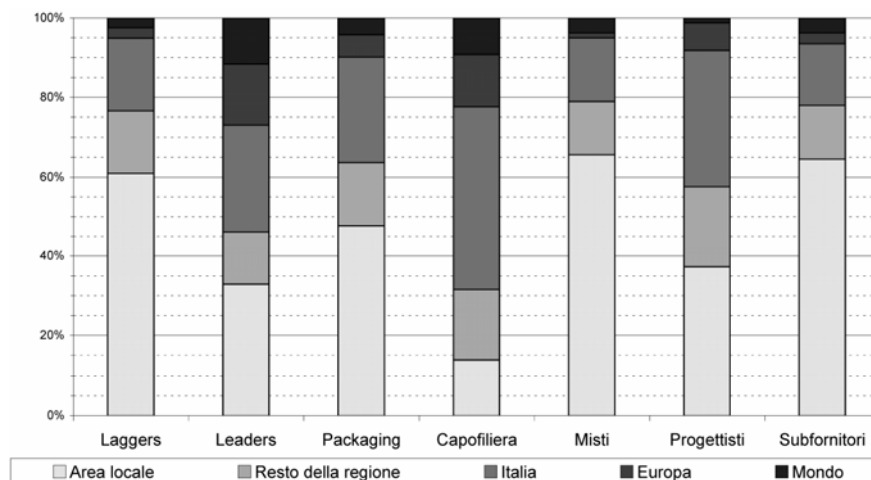


Fig. 5.9 - Distribuzione percentuale dei clienti per area di provenienza

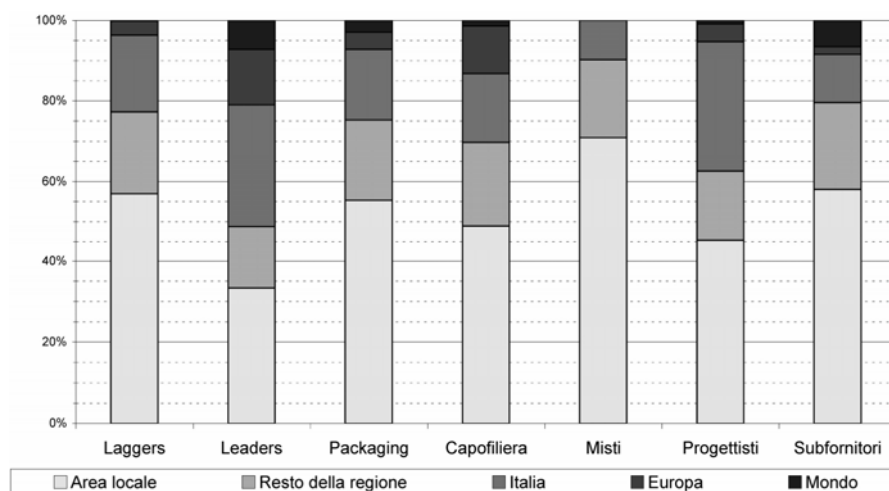


Fig. 5.10 - Distribuzione percentuale dei fornitori per area di provenienza

L'ipotesi sulla possibile configurazione del sistema trova una prima conferma nella matrice delle forme organizzative (Fig. 5.11), che definisce l'impresa in relazione all'estensione delle reti di vendita e fornitura:

- i *Capifiliera* ed i *Progettisti* hanno investito prevalentemente nell'estensione della propria rete commerciale mantenendo la loro base produttiva nel sistema locale;
- le imprese di *Subfornitura* e le *Miste* hanno mantenuto la loro base operativa all'interno del sistema produttivo locale sia a monte che a valle.

Sono riconoscibili, però, anche due modelli emergenti:

- un gruppo di *Subfornitori* e di *Misti* ha incominciato ad investire in un maggiore controllo della rete di approvvigionamento sviluppando relazioni dirette e di *partnership* con imprese localizzate al di fuori del sistema locale;
- un secondo gruppo di *Subfornitori* e di *Misti* sta tentando di andare ad occupare posizioni di *co-leadership* all'interno della sistema specializzandosi in attività di coordinamento e sviluppando relazioni di *partnership* anche al di fuori del sistema locale sia a monte che a valle.

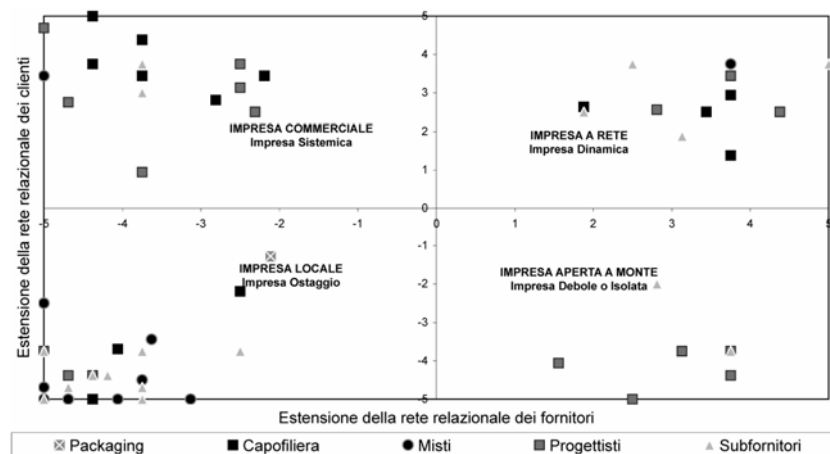


Fig. 5.11 - Modalità di relazione e organizzazione

Lo studio delle modalità di internazionalizzazione adottate dal SPL (Fig. 5.12) conferma, infine, come questo sistema sia ancora prevalentemente focalizzato sul mercato domestico.

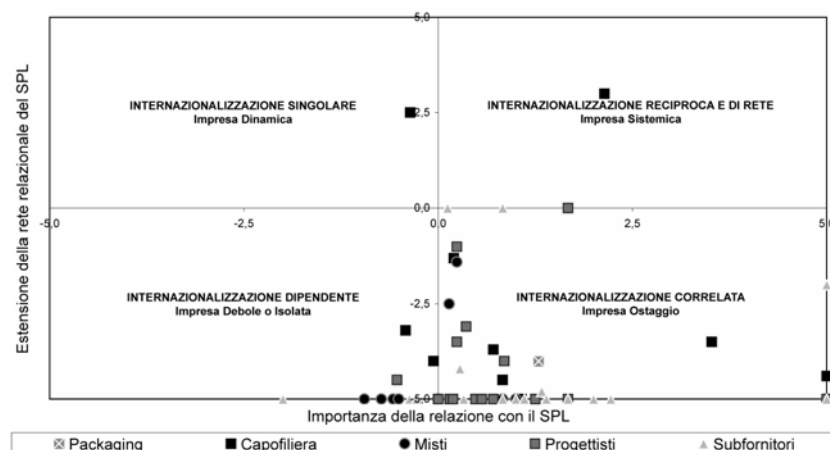


Fig. 5.12 - Modalità di internazionalizzazione

Le uniche imprese che mostrano di aver raggiunto un certo livello di internazionalizzazione sono dei *Capifiliera*. Le strategie seguite da queste imprese sembrano essere diverse. La prima sembra orientata a seguire un percorso di internazionalizzazione più isolato, limitando le ricadute positive sull'intera filiera locale. La seconda sembra intenzionata, invece, a seguire un approccio sistemico, che mira ad internazionalizzare non solo la singola impresa, ma anche la rete relazionale di riferimento. L'allungarsi della

distribuzione in direzione verticale verso destra, infine, sembra confermare l'esistenza di un effetto trascinamento. Un gruppo d'impresе, prevalentemente progettiste, hanno anch'esse intrapreso, sulla falsariga dei *Capifiliera*, la strada dell'internazionalizzazione. Non è ancora chiaro, però, come intendano rapportarsi con il territorio.

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

Le imprese appartenenti al sistema del *packaging* non sembrano esprimere una domanda di servizi molto qualificata (Fig. 5.13). I servizi che sono percepiti come maggiormente strategici sono - *Acquisto Materie Prime e Componenti* - *Reperimento della Forza Lavoro* - *Servizi di Supporto Amministrativo e Legale* - *Servizi Informativi* - *Servizi di Assistenza nell'Accesso al Credito*.

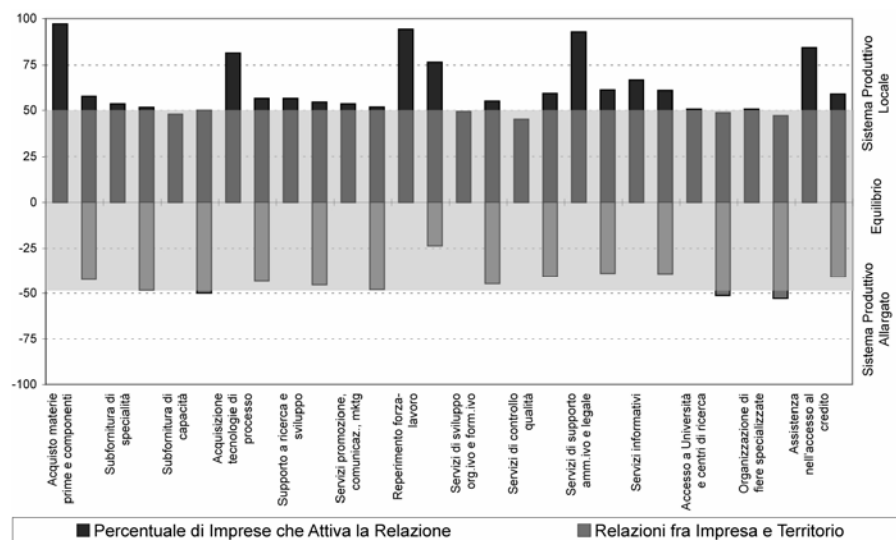


Fig. 5.13 - Peso relativo delle relazioni ed incidenza del SPL su allargato

La distribuzione della domanda tra sistema locale ed allargato mostra una situazione di sostanziale equilibrio. Il sistema locale, infatti, svolge una funzione primaria solo con riferimento al *Reperimento di Forza Lavoro*.

La qualità del rapporto tra impresa e territorio mostra elementi di decadimento (Fig. 5.14).

Le imprese sembrano essere poco capaci di esprimere una domanda di servizi adatta al contesto locale ad evidenza di una carente analisi strategica della realtà in atto. Il territorio, allo stesso modo, non ha sviluppato una capacità progettuale nuova, che consenta di ri-aggregare il sistema su singoli progetti con proposte *customer-oriented*.

Questi elementi di difficoltà sono confermati dall'analisi del rapporto tra successo sostenibile delle imprese ed efficienza territoriale percepita (Fig. 5.14).

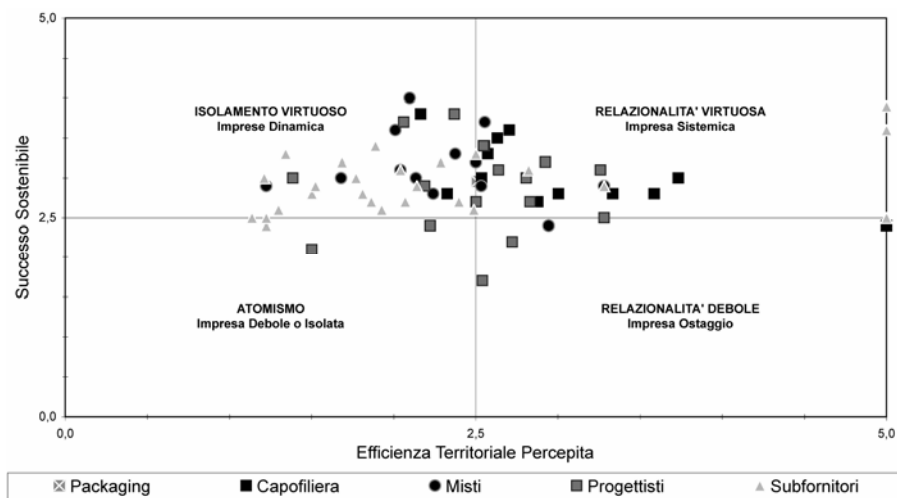


Fig. 5.14 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

È sempre minore, infatti, il numero delle imprese che riconosce al territorio un contributo attivo nel sostenere la qualità delle proprie performance.

Questa percezione è prevalentemente radicata nelle imprese di *Subfornitura*, e in parte, anche in quelle *Miste*, quasi a suggerire una correlazione tra qualità della domanda di servizi ed efficienza percepita del territorio. I *Capifiliera* e le imprese di progettazione, al contrario, sembrano, anche se non in modo così pronunciato, più propense a riconoscere nel territorio una risorsa competitiva a valore aggiunto.

Questo comportamento può essere dovuto a:

- una maggiore consapevolezza del ruolo di moltiplicatore attivo, delle risorse materiali e immateriali a maggiore valore aggiunto, che può essere giocato da un sistema territoriale efficiente;

- l'apertura internazionale, che può portare alcune di queste imprese a vedere nel territorio e nel suo tessuto imprenditoriale e relazionale una fonte di differenziazione competitiva che, tuttavia, deve essere potenziata e rafforzata;
- una superiore auto-coscienza, che porta queste imprese a riconoscere il valore del territorio e ad avere con esso un rapporto più razionale e meno condizionato dagli aspetti congiunturali.

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

Il sistema del *packaging*, malgrado la sua debolezza nel rapporto *Pratiche-Prestazioni*, mostra, nel suo complesso, di saper fornire un servizio di buona qualità, anche se a moderato contenuto tecnologico ed innovativo (Fig. 5.15).

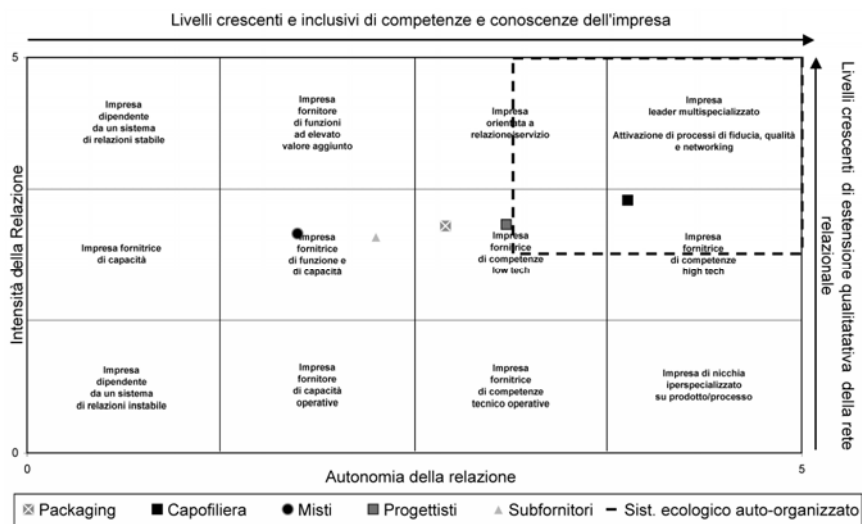


Fig. 5.15 - Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

La qualità delle prestazioni fornite varia per tipologia d'impresa. I *Capifiliere* ed i *Progettisti*, infatti, hanno conquistato la fiducia dei loro committenti e godono di elevati margini di discrezionalità ed autonomia nella progettazione e nella gestione dei rapporti con i propri partner.

Il grado di intensità relazionale che le caratterizza segnala che queste imprese svolgono un ruolo strategico all'interno del sistema che deriva dal

detenere conoscenze e competenze ad elevato valore aggiunto su parti del prodotto e del processo ad alta intensità tecnologica.

Le imprese di subfornitura e *Miste*, al contrario, hanno mantenuto la loro specializzazione prevalente nella gestione di particolari fasi della filiera produttiva mantenendo, quindi, un'elevata dipendenza dai propri committenti per quanto riguarda le attività di progettazione e di gestione strategica ed organizzativa delle attività produttive.

Il posizionamento dei *Subfornitori* visibile in Fig. 5.15 è il risultato di una suddivisione disomogenea: queste imprese, infatti, si distribuiscono su un numero più ampio di quadranti anche se tendono ad agglomerarsi lungo la riga centrale della matrice. La più alta concentrazione si ha nei quadranti centrali della fornitura di funzioni, di capacità produttiva e di lavorazioni a basso contenuto tecnologico. È, tuttavia, individuabile una tendenza al riposizionamento verso rapporti a maggiore intensità relazionale.

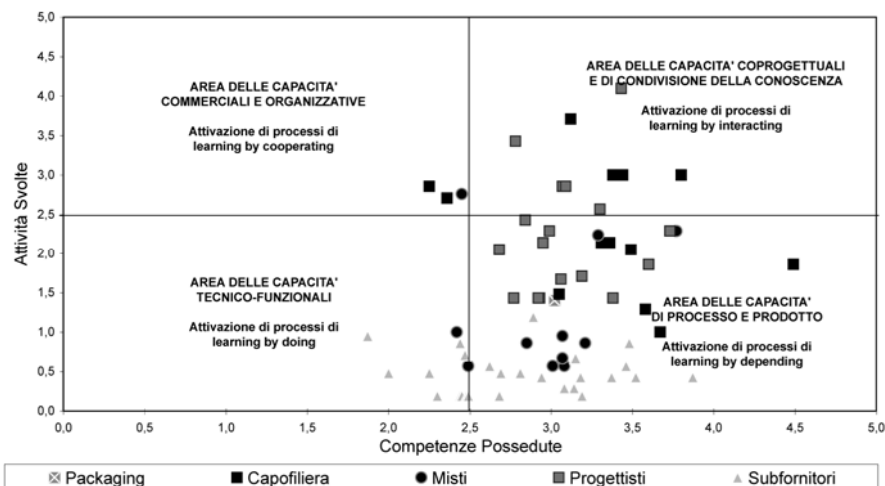


Fig. 5.16 - Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

Il potenziale dinamico di questo sistema, infine, può essere valutato a partire dalle capacità di apprendimento sviluppate lungo la filiera stessa (Fig. 5.16). La distribuzione complessiva, in questo caso, si sviluppa lungo una linea quasi verticale. La parte più bassa di questa distribuzione è occupata dalle imprese di subfornitura che hanno sviluppato capacità di apprendimento prevalentemente fondate sul saper fare. Queste imprese, infatti, tendono a focalizzarsi su di un limitato numero di attività su cui sviluppano delle capacità e delle competenze specifiche fondate sull'esperienza. Il maggiore limite di questa capacità di apprendimento, com'è noto, è che produce

conoscenze che sono difficilmente trasferibili e, quindi, hanno un basso valore aggiunto. La maggioranza delle imprese di progettazione, i *Capifiliera* ed in parte i *Misti* hanno sviluppato capacità di apprendimento più complesse del tipo *learning-by-relationship* e *interacting*. Nel primo caso queste imprese hanno sviluppato capacità di sviluppare partnership di lungo periodo con i propri committenti attraverso un miglioramento complessivo della qualità del servizio offerto sia in senso verticale, profondità, che orizzontale, ampiezza, e lo sviluppo di competenze gestionali specifiche sui singoli processi. Queste imprese mantengono, perciò, un certo livello di dipendenza per quanto riguarda la gestione dell'attività di progettazione. Nel secondo caso, *learning-by-interacting*, l'apprendimento è stimolato prevalentemente dalla comunicazione e dal continuo confronto con gli altri. Queste imprese si sono appropriate di codici linguistici, metodologie di progettazione, standard di interazione che gli permettono di partecipare attivamente a progetti innovativi e di comunicare e condividere conoscenze all'interno di una rete più ampia di relazioni che non necessariamente si risolvono nel contesto locale.

5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze¹⁰

5.5.1. La ricognizione sulle competenze

La matrice seguente (Fig. 5.17) riporta il posizionamento delle imprese del SPL del *packaging*, 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 teorico¹¹, si è sottolineata l'importanza della ricognizione sulle competenze che misurano la traduzione del sapere (conoscenza) in saper fare e che sono necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni tipo di organizzazione. Le imprese con competenze uniche o ad alto potenziale di differenziazione rispetto ai concorrenti, presumibilmente hanno alla base meccanismi di traduzione della conoscenza in competenza

¹⁰ Testo di A. Lipparini; realizzazione grafica di D. Bivona.

¹¹ Cfr. par. 2.3.5.

coerenti con quanto effettivamente richiesto dal mercato e dal contesto competitivo. Come anticipato in un'apposita sezione (cfr. 2.3.5), la matrice delle competenze (Fig. 5.17) è ricostruita partendo dalla percezione degli intervistati in merito al "saper fare" relativo ad una serie di ambiti di attività.

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

La matrice, ricavata dall'apprezzamento congiunto delle due dimensioni, riporta il posizionamento delle imprese del sistema produttivo locale 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 sistema produttivo locale è sbilanciato nelle sue componenti, ovvero quante imprese occupano aree di incoerenza. Le imprese del sistema del *packaging* alimentare si posizionano prevalentemente nella parte superiore e a destra nella matrice delle 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.

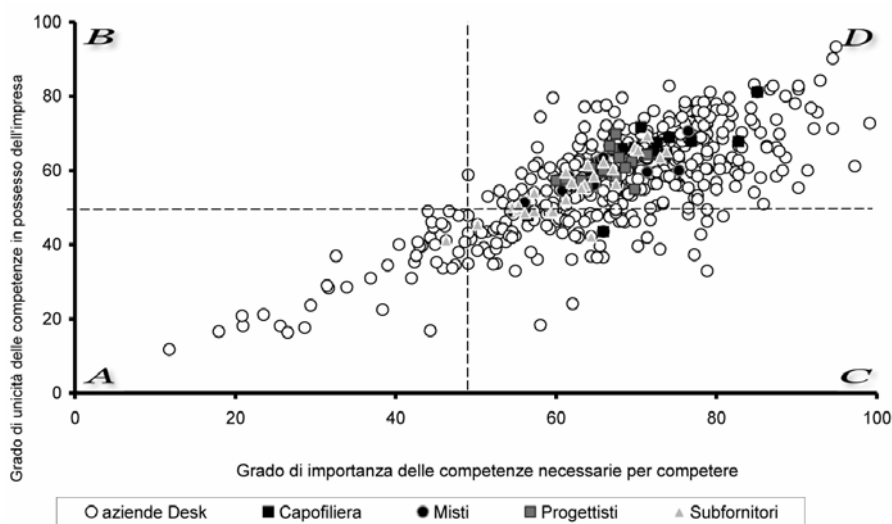


Fig. 5.17 – Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

Dall'osservazione del grafico si nota che:

- una sola impresa occupa il quadrante A, indicativo di una situazione di *Stasi*;
- 10 imprese ricadono nel quadrante C, indicativo di una situazione di *Criticità*;
- 58 imprese si trovano in D, indicativo di una situazione di *Equilibrio Dinamico*;
- nessuna impresa si colloca nel 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* (12), con limitata presenza in *Criticità* (2); questo è positivo non solo per il ruolo di traino del sistema, ma per il fatto che questa tipologia di impresa rappresenta un modello di coerenza ai quali ispirarsi per l'intero sistema;
- i *Progettisti* si posizionano tutti nell'area di coerenza D (17);
- i *Subfornitori* sono numerosi nel quadrante espressione di *Equilibrio Dinamico* (18); sono presenti in misura minore nella situazione di *Stasi* (1) e *Criticità* (7); 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;
- le imprese *Miste* sono quasi tutte presenti in *Equilibrio Dinamico* (11); una sola si colloca in *Criticità*.

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

- le imprese con meno di 5 anni occupano posizioni di *Stasi* (1), *Criticità* (2) e di *Equilibrio Dinamico* (10); 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 ricompresa tra 6 e 10 anni occupano posizioni di *Criticità* (1), e di *Equilibrio Dinamico* (10);
- le imprese con oltre 10 anni di età, occupano prevalentemente la posizione di *Equilibrio Dinamico* (38) e manifestano una limitata presenza in *Criticità* (7).

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 del *packaging*. L'alta presenza in situazioni di allineamento sul fronte delle competenze è incoraggiante, ma occorre mantenere alta l'attenzione ed attrezzarsi per un ulteriore salto di qualità. Sono infatti note, e riportate nelle sezioni del volume dedicate alle evidenze 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 studiato ma merita comunque un commento. In ottica dinamica, infatti, occorre considerare che posizioni di *Criticità* e di *Equilibrio Dinamico* potrebbero a causa delle pressioni scompaginanti della concorrenza deteriorarsi. Le condizioni di unicità delle competenze potrebbero annullarsi o fortemente ridimensionarsi e l'esigenza di sviluppare nuove competenze potrebbe anche determinare uno spostamento a sinistra dei valori della variabile "grado di importanza attribuito alle competenze necessarie per competere".

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 in loro possesso. Anche se sono coerenti con quanto richiesto, ciò non significa che non possano deteriorarsi;
- stimolare le imprese a differenziarsi, non semplicemente adeguandosi al contesto di appartenenza (di per sé poco dinamico), ma sviluppando al proprio interno un saper fare che potrebbe rappresentare un modello di successo nel settore e fonti interessanti per generare valore. Occorre rimanere sempre in ascolto, anche per cogliere a volte flebili segnali di un primo cambiamento nel contesto di appartenenza;
- supportarle nell'analisi periodica del saper fare. In tal senso, utile è promuovere la partecipazione a riflessioni comuni tra imprese (es. seminari, 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 10 imprese che si posizionano nell'area tipica della *Criticità* ritengono di avere, con riferimento alle competenze organizzative, un livello di unicità inferiore rispetto a quanto richiesto dalla competizione nel contesto di appartenenza.

Le imprese che fanno parte di questo quadrante hanno esperienza maturata nel corso degli anni. Posseggono una buona capacità critica affinata all'interno di settori maturi, come avviene nel caso del settore del *packaging* alimentare. Il recupero di posizioni competitive da parte di vecchi attori, l'entrata di nuovi concorrenti, le nuove tecnologie, le pressioni sul lato dei costi, la corsa verso l'efficienza porta spesso ad uno scollamento tra quanto richiesto e quanto posseduto. Determinate competenze richiedono tempo per essere affinate, ed è per questo che può esistere la consapevolezza di un allineamento ancora incompiuto.

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

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

Una prima analisi del sistema evidenzia, quindi, come i sistemi caratterizzati da una situazione definita "criticità" necessitino di:

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

ancora, le competenze nell'accesso e nel reperimento di nuove risorse, finanziarie ed umane.

Oltre ad intervenire per colmare il divario – pena il peggioramento di una posizione già indicativa di uno stato di sofferenza – è essenziale stimolare la capacità di apprendimento del capitale umano con interventi in ambito di formazione e sviluppo di professionalità. Se il gap si manifesta rapidamente ed altrettanto rapidamente occorre rispondervi, può essere utilmente valutata la possibilità di stringere accordi, entrare in alleanze o reti inter-impresa per accedere alla conoscenza ed alle competenze sviluppate da altri.

Similmente a quanto avanzato relativamente alla situazione di *Stasi*, per la criticità le istituzioni e le associazioni dovrebbero riflettere sull'opportunità di avviare programmi tra imprese per migliorare le competenze. Probabilmente esistono bisogni comuni in tal senso e potrebbe essere utile organizzare eventi ed iniziative per condividere esperienze ed ottenere effetti sinergici dalle azioni intraprese. Occorre intervenire per mettere a punto iniziative che possano consentire un riallineamento del saper fare con quanto richiesto dalle dinamiche della competizione e sostenere così l'evoluzione del sistema verso i connotati di unicità tipici dell'*Equilibrio Dinamico*.

Le 58 imprese del sistema del *packaging* 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 sistemi produttivi locali avviene con il presidio di alcune dimensioni che il mercato percepisce "critiche". Per conoscerle, ed orientare le proprie risorse nella giusta direzione, occorre sviluppare determinati "sensori", anche a livello di territorio. Gli enti e le iniziative da essi attivate rappresentano uno di questi

sensori. Anche nel caso dell'equilibrio dinamico, il ruolo delle istituzioni, degli enti e delle associazioni risulta fondamentale.

Per le imprese in situazione di coerenza, le opportunità del posizionamento sono evidenti. Occorre considerare che coerenza tra quanto richiesto ed unicità della competenza corrispondente non significa garanzia di successo.

Le imprese possono sentirsi “attrezzate” sul saper fare necessario per competere, ma alcune competenze possono non essere adeguatamente rappresentate. Non bisogna dimenticare che i valori per il posizionamento sono ricavati dalla media riportata relativamente a 51 competenze ripartite in 8 gruppi. Per il sistema del *packaging*, 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, a sostenere la dinamica dell'innovazione o a reperire nuovi clienti che, in un momento come quello attuale, rappresentano le leve per un recupero di competitività e l'attivazione di percorsi sostenibili di sviluppo.

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

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

5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio

La matrice (Fig. 5.18) evidenzia il posizionamento delle imprese del sistema del packaging alimentare rispetto alle due variabili considerate:

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

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

Nella sezione di inquadramento teorico, si è sottolineato come i contesti locali di appartenenza condizionino in modo rilevante – se non determinante – le prestazioni delle imprese che ne fanno parte.

Il recupero di competitività o il consolidamento delle posizioni raggiunte dalle piccole e medie imprese italiane passa anche attraverso la valorizzazione di quell'importante serbatoio di capitale sociale che il territorio rappresenta. I fattori indagati relativamente al territorio sono ascrivibili ad aspetti relazionali ed infrastrutturali, come descritto precedentemente.

La matrice riporta il posizionamento delle imprese del sistema nei confronti di tutte le altre imprese del progetto D.E.S.K.. In essa vengono evidenziati i posizionamenti delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*.

La lettura qui effettuata ha una maggiore valenza esplicativa se combinata con le altre matrici presentate, ed in particolare quella definita *pratiche-prestazioni*¹² e quella sulle *competenze organizzative*¹³.

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 del sistema consente di verificare alcune situazioni a diversa criticità.

Un'azione sugli aspetti relazionali ed infrastrutturali del territorio, sui processi e le pratiche a livello di singola impresa, o ad entrambi i livelli può contribuire a spostare organizzazioni e sistemi verso aree a maggior potenziale competitivo.

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

¹² Cfr. Par. 5.2.2.

¹³ Cfr. Par. 5.4.3.

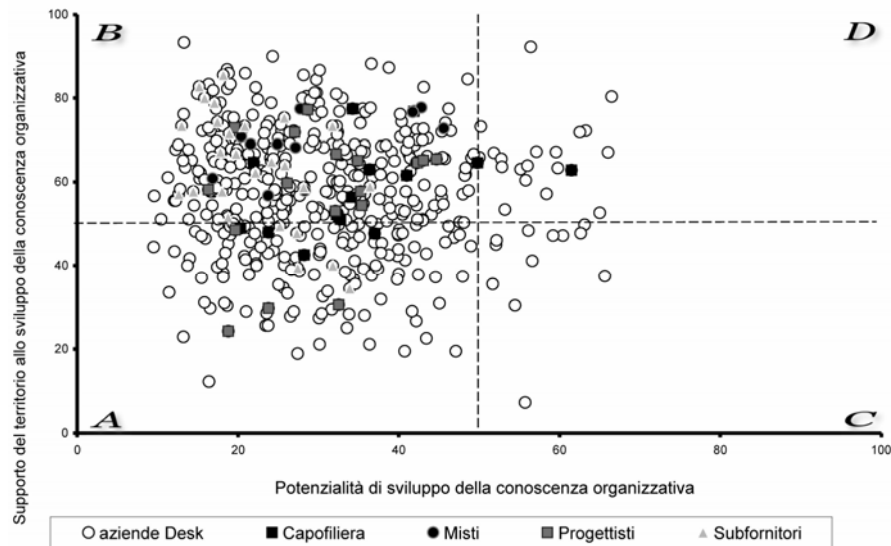


Fig. 5.18 – Potenziale delle aziende e Supporto del territorio

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

- 13 imprese occupano il quadrante A, indicativo di una situazione di *Indebolimento Reciproco*;
- 55 imprese ricadono nel quadrante B, indicativo di una situazione di *Replicazione Passiva*;
- 1 impresa si colloca in D, una situazione di *Co-evoluzione*;
- non vi sono imprese collocate in situazioni di *Ambienti Company-Driven*.

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano prevalentemente in una situazione di *Replicazione Passiva* (9); in misura minore, di *Indebolimento Reciproco* (4) e di *Co-evoluzione* (1);
- i *Progettisti* si posizionano prevalentemente in una situazione di *Replicazione Passiva* (13) e, in misura minore, di *Indebolimento Reciproco* (4);

- i *Subfornitori* sono prevalentemente collocati nel quadrante della *Replicazione Passiva* (21); 5 sono posizionati in una situazione di *Indebolimento Reciproco*;
- le imprese *Miste* sono tutte collocate nel quadrante della *Replicazione Passiva* (12).

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

- le imprese con meno di 5 anni si concentrano prevalentemente sulla *Replicazione Passiva* (10); tre sono presenti su *Indebolimento Reciproco*;
- nove delle undici imprese con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni si posizionano in situazioni di *Replicazione Passiva*; le due rimanenti occupano il quadrante indicativo dell'*Indebolimento Reciproco*;
- le imprese con oltre 10 anni di età, si concentrano prevalentemente nella *Replicazione Passiva* (36), con ulteriori presenze nell'*Indebolimento Reciproco* (8) ed nella *Co-evoluzione* (1).

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

Quando poi anche gli ambienti perdono il proprio potenziale "di spinta", si viene a determinare un indebolimento reciproco che mina alla base le possibilità di un recupero di competitività delle piccole e medie imprese.

Preoccupa anche la presenza della quasi totalità dei fornitori e dei *Progettisti* nella *Replicazione Passiva*. I diversi *Capifiliera*, a loro volta in maggioranza collocati nell'*Indebolimento Reciproco*, non possono beneficiare del potenziale delle altre imprese del sistema per aumentare il livello della conoscenza utile per competere con successo.

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

Le 13 imprese che ricadono nell'area A, definita *Indebolimento Reciproco* non hanno una dotazione di capitale umano e pratiche aziendali in grado di supportare in modo significativo la generazione di conoscenza. L'ambiente è poco fertile e non mette in condizione l'impresa – già debole - di attingervi per attivare o riattivare un processo di sviluppo di sapere. La situazione si caratterizza per inefficienza. Le imprese non hanno vantaggi dalla

localizzazione con riferimento ai processi di apprendimento. L'indebolimento reciproco rende quel contesto poco appetibile per nuovi investitori e le imprese che vi appartengono vengono ritenute poco reattive sul fronte dell'innovazione.

Le 55 imprese che ricadono nel quadrante B della *Replicazione Passiva* sono invece palesemente inadeguate rispetto al territorio ed alle potenzialità che esso ha nel promuovere la generazione di conoscenza. Le risorse umane hanno un ridotto potenziale per generare e sostenere processi di apprendimento adeguati, e comunque non risultano allineate ad un contesto di appartenenza che invece offre diverse occasioni per la crescita. In sostanza, queste imprese sono poco attrezzate a sfruttare le opportunità.

La replicazione è passiva nel senso che si tende ad approfittare di quanto offerto dal contesto di appartenenza senza procedere ad un lavoro "interno" sulle condizioni alla base dei processi di apprendimento. Come molti dei nostri distretti dimostrano, la passività delle imprese porta ad impoverire il contesto di appartenenza, con la conseguenza che nel medio-lungo periodo il territorio, non alimentato dalla generazione di sapere delle sue componenti, porta le imprese a posizionarsi nel quadrante indicativo di un *Indebolimento Reciproco*.

Non vi sono, come detto, imprese appartenenti al quadrante C, indicativo di *Ambienti Company-driven* (trainati dalle imprese). In questo caso, le organizzazioni avrebbero svolto un ruolo di traino nei confronti di ambienti poco fertili. Queste imprese spesso rappresentano modelli di successo: posseggono capitale umano in grado di sviluppare conoscenza, hanno attivato programmi di sviluppo ed effettuato investimenti a livello di processi ed infrastrutture per supportare l'innovazione. Non è certamente una condizione positiva, quella di avere ambienti trainati dalle imprese e non in grado di esercitare un'azione di stimolo nei loro confronti. Tuttavia, la presenza di alcune "locomotive" potrebbe avere un effetto catalizzante sui comportamenti di un gran numero di attori, compresi enti ed istituzioni.

L'impresa capofila posizionata nel quadrante D, indicativo di una *Co-evoluzione*, opera in un ambiente potenzialmente fertile e le proprie risorse umane – anche grazie alle modalità del loro coinvolgimento ed organizzazione – sono in grado di coglierne appieno le potenzialità. E' una situazione positiva che porta nel medio periodo ad un rafforzamento reciproco. Tuttavia, come è agevole osservare con riferimento all'intero campione del progetto D.E.S.K., poche imprese tendono a collocarsi in quest'area.

In sostanza, il sistema sotto osservazione riflette la situazione tipica di un posizionamento di imprese dello stesso settore all'interno dei quadranti

dell'*Indebolimento Reciproco* (A) e, soprattutto, della *Replicazione Passiva* (B). In questo caso, è simile la potenzialità individuata con riferimento al capitale umano, ed il posizionamento differisce prevalentemente a causa del diverso contributo riconosciuto all'ambiente. Questa diversa percezione sconta ovviamente anche una diversa capacità di interazione. Occorre comunque precisare che un'impresa con notevoli potenzialità innovative non necessariamente è in grado di valorizzare appieno il contributo dell'ambiente cui appartiene. La matrice rappresenta un veloce e semplice apprezzamento del posizionamento per: continuare, consolidando le azioni intraprese, nel caso di valutazione positiva rispetto alle migliori esperienze nel contesto generale e specifico di appartenenza; oppure, nel caso si evidenzii un posizionamento non in linea con le aspirazioni dell'impresa o con quello che si credeva di avere, riflettere sulle correzioni di rotta da apportare. È un "campanello di allarme" cui devono seguire riflessioni più approfondite. Fornisce possibili linee di azione per consolidare o migliorare il posizionamento. Il pianificatore può cogliere utili segnali attraverso il *benchmarking* con altri contesti locali. Un'analisi più puntuale dovrebbe portare le istituzioni a riflettere in quali aspetti legati al capitale umano le imprese del sistema del *packaging* alimentare sono più deboli (ad esempio nelle modalità relative all'apprendimento o alle modalità di interazione) e, conseguentemente, quali sono le aree cui dovrebbero essere rivolte azioni e convogliate risorse. La matrice può diventare una base per avviare interventi a favore delle imprese, per supportarle nei loro percorsi di sviluppo del capitale umano e di rinforzo del territorio, anche su aspetti di comunicazione, se dette iniziative esistono già ma le imprese non ne sono consapevoli. Nell'esaminare in ottica longitudinale i percorsi di sviluppo all'interno della matrice stessa, si può anche verificare quanto siano efficaci le politiche di valorizzazione dei progetti in ambito territoriale promossi dalle istituzioni.

Si è ritenuto interessante cercare di evidenziare a che livello è maggiormente esplicitata la conoscenza nei sistemi locali considerati (*Fig. 5.19*). Nella parte metodologica si è visto che il processo di sviluppo di nuova conoscenza è un processo continuo e dinamico di interazione tra la conoscenza tacita e quella esplicita. Se non viene esplicitata, la conoscenza perde gran parte del suo potenziale e, soprattutto, rimane circoscritta ad ambiti relazionali limitati. Partendo dagli individui, considerati l'innescò dell'intero processo, l'organizzazione dovrebbe mobilitare la conoscenza creata ed accumulata verso livelli di interazione più ampi (team, intera impresa, reti tra imprese, il territorio di appartenenza). La rilevazione è stata impostata per cogliere le varie modalità utilizzate dalle imprese per la conversione della conoscenza e, quindi, per l'attivazione di processi di apprendimento. Diverse

sezioni del questionario hanno permesso di evidenziare a quale livello (individuo, team, impresa, reti tra imprese, territorio) si associa il maggiore o minore livello di conoscenza esplicita¹⁴. Occorre sottolineare che entrambe le componenti – tacita ed esplicita - sono presenti, caratterizzano i diversi livelli. Ciò che interessava cogliere erano il prevalere di una forma di conversione rispetto all'altra e l'eventuale prevalere di una delle due componenti nei diversi livelli di aggregazione¹⁵. Il grafico seguente riporta l'elaborazione relativa al sistema del *packaging* rapportata agli altri sistemi produttivi locali considerati nel progetto D.E.S.K..

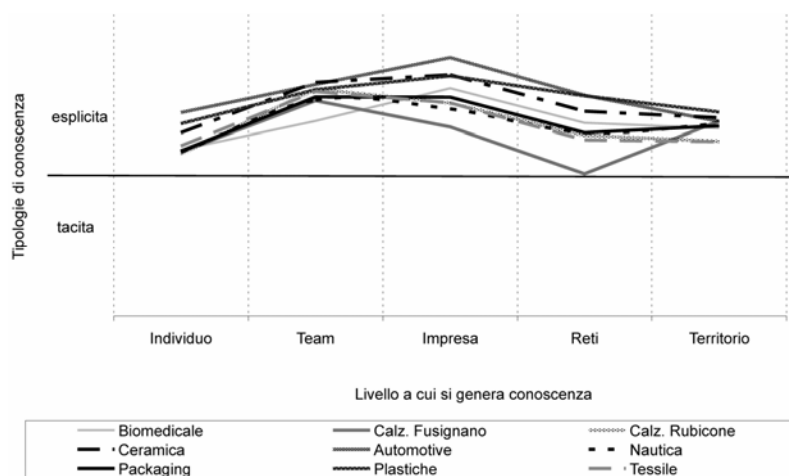


Fig. 5.19 – Livello di esplicitazione della conoscenza

A livello di individuo esiste un grado di esplicitazione della conoscenza tra i più bassi rispetto ai contesti osservati. Questo aumenta a livello di team, raggiungendo il suo massimo. Da questo punto in poi si assiste ad un ridimensionamento della componente esplicita: dapprima ridotto, con il passaggio all'impresa, poi più consistente con il passaggio a livelli di

¹⁴ Le risposte fornite (su una scala 1-5) hanno permesso di evidenziare componenti esplicite (punteggi 4-5) e tacite (punteggi 1-2) della conoscenza. Il 3 corrisponde ad una situazione di equilibrio, in cui componenti tacite ed esplicite della conoscenza coesistono senza il chiaro prevalere di una di esse.

¹⁵ La costruzione teorica e l'impianto metodologico di questa sezione sono stati messi a punto da F. Pasini.

interazione maggiori. Si nota un discreto incremento della componente esplicita passando da reti a territorio. 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 (ad eccezione della filiera dell'*automotive*). Porta a riflettere il ridotto livello di esplicitazione attribuito alle reti rispetto, in particolare, al team e, in misura minore, al territorio. In presenza di imprese di così ridotta dimensione, ci si aspetta di vedere il ricorso ad alleanze come uno dei modi per accedere a nuova conoscenza o svilupparne insieme a partner, preferibilmente localizzati sul territorio. Le imprese del sistema del *packaging* sembrano ricorrere allo sviluppo tramite gruppi di lavoro e di ricerca interni, trasferendo direttamente al contesto di appartenenza quanto originato. Occorre sottolineare che i valori della conoscenza esplicita ascrivibili al territorio sono comunque superiori a quelli osservati per i sistemi *tessile*, *biomedicale* e *calzaturiero del Rubicone*, tutti contesti in cui il contesto locale è stato sempre riconosciuto come un elemento di rinforzo per le imprese che vi appartengono. 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 dei team e dell'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'AZIONE¹

6.1. Partire dal territorio

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

Le basi di un nuovo modello di sviluppo, locale ma al tempo stesso globale, dovrebbero quindi partire dal territorio e dalle sue potenzialità. La

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

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

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

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

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

6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo

Le difficoltà dei sistemi locali considerati sono riconducibili a fattori sia esogeni che endogeni. I primi fanno riferimento: al rallentamento dello sviluppo di molte economie; ad azioni spesso intempestive e inadeguate per affrontare la crisi; ad una competizione da parte di Paesi emergenti basata su prezzi e costo dei fattori che ha spiazzato molte imprese italiane. I secondi sono invece ascrivibili alle imprese ed ai sistemi di appartenenza. Con riferimento a questo aspetto, occorre rilevare come molte delle competenze che avevano portato al successo le imprese dei sistemi locali studiati da D.E.S.K. (*needed-to-win capabilities*), siano oggi competenze necessarie per competere (*needed-to-play capabilities*). Le competenze vincenti 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. Le competenze *needed-to-win* 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 capacità *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. Il problema è che molte imprese 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 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 tagliano trasversalmente i distretti. Le imprese dei sistemi locali e delle filiere esaminate hanno, in molti casi, esperienza e tradizione. La condivisione di queste esperienze può rappresentare un fattore di apprendimento molto potente per le imprese dei sistemi locali.

6.3. Politiche territoriali a supporto del *packaging* della Val d'Enza

Entrando nello specifico dell'analisi territoriale del sistema del *packaging* della *Val d'Enza*, vengono messi in evidenza alcuni punti di forza, su cui è possibile fare leva per il suo sviluppo, alcuni punti di debolezza, su cui, invece, è possibile intervenire allo scopo di sostenerne lo sviluppo (*Tab. 1*).

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • leggera apertura dei <i>Capifiliera</i> ai mercati internazionali • specializzazione sulla gestione della rete da parte di <i>Capifiliera</i> e <i>Progettisti</i> • segnali di attivazione di un processo di trascinarsi all'internazionalizzazione • buona propensione alla costruzione di un sistema ecologico auto-organizzante 	<ul style="list-style-type: none"> • elevata radicalizzazione nel sistema locale • adozione di modelli di internazionalizzazione fortemente legati al territorio • qualità della domanda di servizi poco qualificata • qualità del rapporto impresa-territorio in via di degrado e con una forte polarizzazione tra i differenti attori del sistema • bassa qualità motivazionale all'associazionismo • asimmetria nella distribuzione di competenze e conoscenze all'interno del sistema

Tab.1 – Punti di forza e di debolezza del SPL

Per quanto concerne i punti di forza è da segnalare la buona dotazione di competenze e conoscenze cui corrisponde l'attivazione di processi di apprendimento per dipendenza e per interazione che permettono al sistema di assumere una organizzazione quasi ecologica. Quanto osservato si scontra però con un rapporto imprese-territorio di bassa intensità e qualità che si associa a una domanda di servizi non evoluta. La presenza di queste due dinamiche in evidente contrasto pone le istituzioni e i *meta-organizer* di fronte al problema di riattivare il rapporto fiduciario tra le imprese e gli altri attori del sistema produttivo. La ri-creazione di un dialogo risulta fondamentale per promuovere una politica per il sostegno al sistema del *packaging* capace di rispondere alle esigenze, materiali e immateriali, del tessuto produttivo per uno sviluppo che sia co-guidato e miri ad alimentare la vitalità imprenditoriale e culturale del territorio.

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

- investire nella definizione di un nuovo “patto territoriale” allo scopo di ricostruire il capitale sociale e l'identità locale che è alla base del sistema;
- investire nell'estensione della rete relazionale del sistema produttivo al fine di limitare i fenomeni di chiusura e radicalizzazione locale;
- investire nell'allargamento della base di conoscenze e competenze proprie del sistema e contribuire ad un riposizionamento verso l'alto all'interno della catena del valore.

6.3.1. Investire nella definizione di un nuovo “patto territoriale”

La relazione tra SPL del *packaging* e il territorio si è fortemente disallineata e vede un imminente processo di disaggregazione tra imprese e area di produzione con il rischio di un impoverimento reciproco, in termini non soltanto economici, ma anche di valori immateriali, capitali fiduciari e capacità comunicazionali. L'analisi ha messo in evidenza come in alcuni casi – internazionalizzazione in primis – e per alcuni attori – si veda il gran numero di imprese che adottano modelli relazionali organizzativi di tipo locale/ostaggio – vi sia una domanda, non esplicita, di maggiore centralità e sostegno da parte proprio del territorio. Per fare ciò è necessario investire nella “messa in rete” di questo territorio aumentando le capacità di assorbire e trasferire conoscenze attraverso lo sviluppo di relazioni di partnership con

centri di ricerca e sviluppo e dipartimenti universitari. Il territorio e le istituzioni che in esso operano devono comprendere che è necessario un “salto culturale” diffuso che spinga tutti gli attori del sistema, e non solo quelle parti più virtuose e dinamiche, ad uscire da logiche di comportamento che vedono nella chiusura e nell’ispessimento delle barriere la risposta alla perdita di competitività. La riqualificazione e la trasformazione del territorio nel luogo di incontro e condivisione di reti aperte e proiettate nell’economia globale si configura come la leva per favorire una nuova e superiore coesione culturale tra imprese e tra queste ed il territorio al fine di evitare il rafforzamento delle dinamiche disaggregative in atto. Questa metamorfosi nel rapporto tra territorio e sistema produttivo esige una concentrazione su competenze di qualità e sul capitale comunicativo-relazionale. L’aumento dell’efficienza territoriale richiede, infatti, investimenti a forte contenuto immateriale capaci di assicurare un vantaggio competitivo in termini di varietà, specializzazione e personalizzazione delle competenze, l’accumulo di risorse *embedded* e la crescita della cultura manageriale del sistema (Rullani E. 1997). L’intero SPL e, dunque, tutte le imprese e gli attori che ne fanno parte, devono cambiare la loro visione del territorio da insieme chiuso e impermeabile a flussi di conoscenze codificate a struttura reticolare aperta e permeabile dove le relazioni sono estese, biunivoche, arricchenti per tutti gli attori e capaci di creare circuiti virtuosi intra-territoriali ed extra-territoriali. Per fare ciò è necessario riaprire un dialogo tra due componenti del sistema che per molto tempo non hanno sentito il bisogno o non hanno voluto parlarsi. Questo può essere fatto solo a partire da una apertura delle istituzioni e dei meta-organizzatori locali alle imprese orientata a far capire a quest’ultime che esiste una volontà concreta, oltre che politica, di arrivare ad una pianificazione strategica condivisa del territorio e delle sue traiettorie evolutive. La “ristrutturazione culturale” del territorio e delle imprese dovrebbe favorire inoltre un aumento nella qualità dei servizi offerti e domandati al fine di creare una spirale virtuosa tra domanda e offerta.

6.3.2. Investire nell’estensione della rete relazionale del Sistema Produttivo Locale

Il SPL ha una forte matrice locale, che nel caso del *packaging* trova conferma nell’adozione, anche da parte della maggior parte dei *Capifiliera* e dei *Progettisti*, di modelli di internazionalizzazione non evoluti e ostaggi delle scelte strategiche del territorio. La radicalizzazione del sistema è mitigata da alcuni aspetti positivi come la presenza di una dinamica, non accentuata ma

diffusa, verso modelli di internazionalizzazione di tipo reticolare e sistemico e la buona apertura ai mercati internazionali di alcuni *Subfornitori* a evidenza di una evoluzione *in fieri*.

Il sistema, tuttavia, evidenzia una certa difficoltà ad attivare relazioni e canali comunicazionali al di fuori dei confini storici che delimitano il sistema “originale” e, quindi, a trovare un proprio ruolo e una propria identità all’interno delle reti a maggiore valore aggiunto. Reti, sempre più aperte ed estese, che si configurano come “reti di reti” con differenti livelli e linguaggi di coordinamento e cooperazione cui corrispondono molteplici accoppiamenti tra conoscenze e competenze e dove i percorsi di co-evoluzione sono diffusi (Albertini S. e Pilotti L. 1996). Questo è un problema comune alla maggioranza dei SPL Italiani, che vedono nella comune appartenenza ad un contesto culturale storicamente e territorialmente definito la principale risorsa alla cooperazione. Il rischio, come evidenziato dalla letteratura più recente, è quello di una radicalizzazione delle conoscenze, delle competenze e dei valori culturali di un sistema (*lock-in*) e della conseguente progressiva esclusione dai circuiti comunicazionali e cognitivi – globali e codificati – e, quindi, dai flussi creativi e di produzione di nuova conoscenza. Il sistema, in altre parole, tende a diventare sempre più auto-referenziale e a riconoscersi in se stesso, nelle sue istituzioni, conoscenze e regole, comunicative e comportamentali, perdendo la capacità di dialogare ed apprendere interagendo con l’esterno (*cross fertilization*).

La sostenibilità di questo modello dipende dalla durata dei cicli innovativi e, più in generale, dalla relativa stabilità e controllabilità delle leve competitive. Il tramonto delle logiche *fordiste* di produzione, innovazione e gestione ha portato, infatti, alla diffusione di fenomeni caotici che sono di difficile assimilazione e che rendono inefficace l’originaria base di conoscenze e competenze a carattere locale. La sopravvivenza del sistema del *packaging*, in quanto caratterizzato da elevata intensità tecnologica ed automazione, è legata alla capacità di ampliare la base cognitiva attraverso l’implementazione e la diffusione di processi di contaminazione dei saperi che permettano lo sviluppo di rapporti con attori complementari e/o concorrenziali a quelle tradizionalmente a disposizione del sistema locale. La decisione di aprire il sistema alla cooperazione e alla competizione extra-locale pone però le imprese di fronte ad un problema nuovo: quello della fiducia. La maggioranza di queste imprese sono state abituate, infatti, ad operare all’interno di un insieme di regole e comportamenti condiviso dove la conoscenza reciproca e la reputazione non costituivano un problema perché parte dell’“atmosfera del distretto”(Beccattini G. *et al.* 2001; Marshall A. 1920).

Oggi la valenza di questa base comune di partenza, con l'aprirsi del sistema, viene meno. Le imprese locali, perciò, devono "fare l'abitudine" a sistemi fiduciari nuovi, la cui valenza non è garantita dal territorio, dalle sue regole e dai suoi comportamenti, ma da una rete transnazionale di garanzia bensì, da terze parti fiduciarie che garantiscono e monitorano la reciproca affidabilità delle parti e, quindi, la loro reputazione. È per questa ragione che il sistema territoriale, inteso come insieme di imprese, istituzioni e meta-organizzatori, deve investire nella creazione di una identità forte e riconoscibile. Investimento che si traduce nella capacità di certificare la propria qualità, affidabilità ed etica comportamentale e valoriale, di promuovere e comunicare il proprio *brand*, di aprire e codificare i saperi disposizione dell'intero sistema locale.

6.3.3. Investire nell'allargamento della base di conoscenze competenze proprie del sistema e contribuire ad un riposizionamento verso l'alto della catena del valore

La radicalizzazione locale del sistema del *packaging* non esclude il raggiungimento di una buona dinamicità e capacità di apprendimento. La maggioranza delle imprese, infatti, è stata capace di sviluppare competenze specifiche sul processo e attivare processi di apprendimento per dipendenza mentre le più avanzate evidenziano buone capacità co-progettuali e di condivisione della conoscenza unitamente all'orientamento verso processi di apprendimento per interazione.

Il sistema mostra, pertanto, un buon posizionamento che richiede investimenti mirati sui differenti attori.

I *Capifiliera* dovrebbero sviluppare una maggiore competenza nella gestione dei canali di vendita e nella gestione delle relazioni con il cliente finale.

I *Progettisti* dovrebbero innalzare le loro conoscenze e competenze di progettazione su componenti a maggiore contenuto tecnologico.

I *Subfornitori* e *Misti*, infine, dovrebbero approfondire le loro capacità sul processo in modo tale da affiancare i *Progettisti* ed i *Capifiliera* nel coordinamento e controllo del sistema produttiva.

Una evoluzione in questo senso è consigliabile per favorire la creazione di un ambiente culturale e di un tessuto produttivo con forti connotati ecologici ed ampie capacità di auto-organizzazione.

AREA D'AZIONE	INTERVENTI	RISULTATI
Il sistema locale e l'identità locale	<ul style="list-style-type: none"> costruzione di una piattaforma di dialogo tra pubblico-privato definizione di un progetto integrato per migliorare la competitività del territorio investimenti orientati ad attivare un repertorio di sistema/settore, basato su un database di <i>benchmarking</i>, per il monitoraggio delle dinamiche in atto costituzione di soggetti <i>Misti</i> (pubblico/privato) per la gestione di singoli progetti azioni di marketing territoriale al fine di aumentare la reputazione e l'immagine del SPL per attrarre investimenti, materiali e immateriali, dall'esterno sul territorio (delle multinazionali ad esempio) 	<ul style="list-style-type: none"> ricostruzione di un dialogo virtuoso tra impresa e territorio aumento del capitale sociale locale migliore efficienza ed efficacia di intervento e di coordinamento tra pubblico e privato.
Estensione qualitativa e quantitativa della rete relazionale di clienti e fornitori	<ul style="list-style-type: none"> investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di reti commerciali e distributive internazionali investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di reti di approvvigionamento e sub-fornitura extra-territoriale investimenti orientati a rafforzare la collaborazione lungo la filiera anche a livello internazionale investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nella creazione di marchi, certificati di qualità, di bilancio ed etici investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nella brevettazione di innovazioni 	<ul style="list-style-type: none"> estensione della rete a valle e a monte del sistema rafforzamento dei rapporti locali qualitativamente validi e competitivi
Ampliamento della base di conoscenze e competenze e riposizionamento delle imprese lungo la catena del valore	<ul style="list-style-type: none"> investimenti formativi costruiti su specifici profili di impresa e in rapporto alla loro specializzazione all'interno della filiera investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di partnership progettuali con i clienti investimenti orientati all'individuazione e alla diffusione delle prassi eccellenti 	<ul style="list-style-type: none"> miglioramento delle capacità creative ed innovative aumento della qualità del capitale umano a disposizione delle imprese miglioramento

	presenti nel sistema (club di benchmarking ad esempio) <ul style="list-style-type: none"> • investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di partnership orientate alla ricerca e sviluppo e alla progettazione pre-competitiva • investimento nel sostenere lo sviluppo di collaborazioni più intense tra imprese ed istituzioni nello sviluppo di infrastrutture tecnologiche, di comunicazione e trasposto • investimento nel sostenere lo sviluppo di collaborazioni più intense tra imprese ed istituzioni nello sviluppo della qualità della vita nel proprio territorio quale variabile competitiva per attrarre e trattenere risorse umane ad elevato valore aggiunto 	della dotazione di infrastrutture <ul style="list-style-type: none"> • minore distanza cognitiva tra le imprese lungo la filiera
--	---	---

6.3.4. Il Centro Risorse

Gli interventi proposti nelle presenti conclusioni e sintetizzate, in parte, all'interno della tabella sopra riportata sono estremamente in linea con le esigenze manifestate da alcuni interlocutori locali presenti nei *focus group* e non. In particolare, si fa riferimento all'assenza di un punto di riferimento specializzato che possa diventare il motore strategico delle attività dell'area e che si affianchi alle forme di coordinamento e governo già presenti a livello istituzionale. È emersa, da diverse attività svolte⁴, l'esigenza di creare un centro risorse che metta in sinergia differenti competenze e che funga da centro di coordinamento in modo da promuovere le collaborazione tra istituzioni e imprese da una parte, e tra università, scuola e imprese dall'altra.

⁴ Sono dieci anni che con azioni più o meno coordinate, le Amministrazioni Comunali, la Provincia, la Camera di Commercio di Reggio Emilia, le imprese e la scuola del distretto hanno sviluppato per il territorio una attività di progettazione che ha contribuito a creare e rafforzare il senso di identità del territorio dei comuni della Val d'Enza.

Questo percorso è culminato in una serie di studi e ricerche sulla realtà locale della Val d'Enza la cui efficacia a livello di impatto sul sistema locale produttivo rischia di essere limitata se non si prevede un'adeguata sede di coordinamento e di concertazione.

L'obiettivo del centro non deve essere quello di sostituirsi a enti, istituzioni, soggetti pubblici o privati, già presenti e riconosciuti sul territorio, ma deve sapersi proporre come laboratorio di concertazione e di innovazione al servizio del territorio per aumentarne le opportunità:

- coordinando risorse e competenze già presenti sul territorio;
- veicolando sul territorio risorse e competenze esterne all'area;
- collegando il sistema locale della Val d'Enza ad una rete più ampia di sistemi produttivi locali.

Il centro potrebbe fornire servizi e strutture di supporto all'internazionalizzazione, all'innovazione e al marketing territoriale. Potrebbe divenire luogo deputato a raccogliere il sapere dell'area e quindi un centro di documentazione che metta a disposizione di tutti banche dati, opportunità e ricerche.

La realizzazione di un centro risorse così pensato risulta essere un progetto ambizioso che potrebbe trovare difficoltà nel reperimento di risorse necessarie, nell'individuazione di obiettivi chiari e condivisi e soprattutto nell'integrazione fra tutti i soggetti coinvolti.