

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

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere; il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto sul sistema produttivo locale delle *plastiche* (area di Reggio nell'Emilia - Correggio, San Martino in Rio).

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



S. PALAZZI ROSSI I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA - Le Plastiche (a cura di)



Regione Emilia Romagna



I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

Le Plastiche

a cura di
Simone Palazzi Rossi



Piccola impresa & sviluppo

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

FrancoAngeli

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

Le Plastiche

**a cura di
Simone Palazzi Rossi**

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

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere; il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto sul sistema produttivo locale delle *plastiche* (area di Reggio nell'Emilia - Correggio, San Martino in Rio).

Il volume è stato curato da Simone Palazzi Rossi. 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 l'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 è autore del paragrafo 5.2 e ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 2.3.2 (a); Federica Pasini ha collaborato alla realizzazione del paragrafo 2.1 e alla realizzazione del paragrafo 6.

INDICE

3. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA LOCALE TRA CONOSCENZA E RELAZIONE	10
3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di <i>policies</i>	10
4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA PRODUTTIVO DELLE PLASTICHE	14
4.1. Le evidenze del contesto	14
4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	14
4.1.2. Prodotti e processi	16
4.1.3. Sistema di competenze	18
4.1.4. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale delle plastiche	21
4.1.5. Il settore della trasformazione delle materie plastiche in Emilia Romagna e in Italia	22
5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE	24
5.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale delle <i>plastiche</i>	24
5.2. La dinamica aziendale	26
5.2.1. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	26
5.2.2. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	27
5.2.3. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	29
5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	32
5.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	35
5.4.1. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	36

5.4.2. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità	41
5.4.3. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	43
5.5. La dinamica delle conoscenze	47
5.5.1. La ricognizione sulle competenze	47
5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio	53
6. DALLA RICERCA ALL'AZIONE	60
6.1. Partire dal territorio	60
6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo	61
6.3. Politiche territoriali a supporto del sistema delle <i>plastiche</i>	64
6.3.1. Investire nella definizione di un nuovo "patto territoriale"	65
6.3.2. Investire nell'allargamento della base delle conoscenze e competenze proprie del sistema	66
6.3.3. Adottare modelli di internazionalizzazione più evoluti	67

RINGRAZIAMENTI

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

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

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

Penso che innanzitutto un ringraziamento debba andare a coloro che, a livello locale hanno promosso, incoraggiato e sostenuto la realizzazione del progetto. Vorrei quindi sottolineare il ruolo del LABORATORIO DI IMPRESA che, come partner di progetto, ha presidiato e monitorato, a livello locale, la relazione con le imprese e la raccolta dei dati.

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

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

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

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

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

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

Voglio, inoltre, citare Lalla Golfarelli per la preparazione, realizzazione e analisi dei risultati dei *focus group* cui la solida esperienza e l'indiscutibile autorevolezza hanno consentito una brillante gestione, anche in contesti difficili; Chiara Albanello e Carlo Pignatari per aver contribuito alla predisposizione degli strumenti di indagine e per aver monitorato parte delle attività; Daniela Bivona per le analisi statistiche; tutti loro, assieme ad Francesca Ambrogi, Elena Burzacchi, Annalisa Cappellaro, Marcella Contini, Nicoletta Corbelli, Lilliana Lopilato, Simone Palazzi Rossi, Elisa Protti, Stefano Torreggiani, Sonia Ugolini, hanno contribuito alle visite nelle

imprese, alla stesura dei report, alla revisione delle analisi di sfondo (curate da Cristiano Furore dell'Università Cattolica di Milano, con il contributo di ECONSTAT srl per l'elaborazione dei dati) e, in generale, allo sviluppo del progetto.

È per me motivo di orgoglio lavorare con persone simili.

Una menzione particolare a Simone Palazzi Rossi che ha curato la redazione di questo volume.

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

Roberto Centazzo
Responsabile Ricerca & Sviluppo
di Ecipar Emilia Romagna

3. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA LOCALE TRA CONOSCENZA E RELAZIONE

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

Con questo capitolo si è ritenuto opportuno offrire al lettore una mappatura dei SPL di D.E.S.K. che permettesse di cogliere in maniera sintetica e rapida il posizionamento del sistema rispetto a quelle che sono le tematiche cardine del progetto, ovvero, l'individuazione di *policies*, investimenti e interventi atti a costruire un sistema produttivo capace di operare da protagonista all'interno di reti lunghe e aperte e di attivare processi di condivisione, ricombinazione e creazione della conoscenza. Da queste ipotesi nasce la matrice che studia gli accoppiamenti strutturali prevalenti tra le modalità di relazione e le modalità di generazione della conoscenza (*Fig. 3.1*) e che permette di cogliere oltre ai punti di forza e di debolezza, anche le possibili priorità di intervento per la creazione di una rete aperta di *knowledge* e *learning*. Tale matrice è costituita dai seguenti indicatori¹ che costituiscono gli assi:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Posizioni di debolezza rispetto all'ascissa denunciano una necessità di intervento sul ruolo all'interno del SPL degli organi di governo locale e dei meta-organizzatori; essi sono chiamati ad assumere un ruolo maggiore e a porsi come integratori del sistema, promuovendo una riqualificazione delle relazioni e delle organizzazioni in senso ecologico e sistemico, in modo da favorire una auto-attivazione dei processi di sviluppo co-guidati. Posizioni di debolezza lungo l'ordinata evidenziano una necessità di investimento

² Ibidem.

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

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

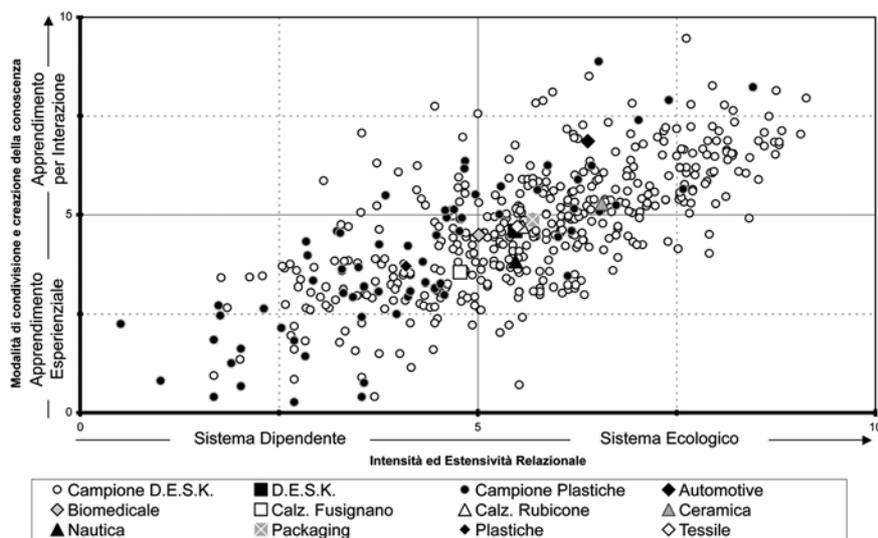


Fig. 3.1 - Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nei SPL

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

- si posiziona su un livello di *Intensità ed Estensività Relazionale* considerevolmente inferiore al valore medio e anche a quello del campione D.E.S.K. a evidenza di una struttura relazionale/organizzativa prossima a forme di dipendenza o dominio piuttosto che a forme di tipo ecologico e di co-evoluzione;
- si posiziona al di sotto della media in termini di *Modalità di Condivisione e Creazione della Conoscenza*, ad evidenza di una tendenza ad attivare processi di apprendimento per esperienza piuttosto di processi di apprendimento evoluti e prossimi al *learning by interacting* (apprendimento da interazione).

Questa situazione evidenzia la necessità di possibili interventi:

- sugli organi di governo locale e sui meta-organizzatori, al fine di investire maggiormente sul loro ruolo di integratori e di favorire un allargamento della base di *leadership*, incentivando uno spostamento dell'intero sistema su superiori livelli di *Intensità ed Estensività Relazionale*, limitando così le possibilità, sia di declino del sistema, sia di disaggregazione;
- sulle imprese al fine di implementare un processo di allargamento della base cognitiva e aumentare le possibilità di creazione e diffusione di percorsi, intra-territoriali ed extra-territoriali, di co-evoluzione innovativa e creativa.

4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA PRODUTTIVO DELLE PLASTICHE

4.1. Le evidenze del contesto¹

4.1.1. *Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico*

Sono circa 300 le imprese del reggiano operanti nel settore della plastica, con una occupazione totale di 3118 unità. Le aziende del SPL sono localizzate fra i comuni di Correggio e di S. Martino in Rio, in un'area che ospita circa 27.000 abitanti. Al contrario della media nazionale, concentrata sulle società di capitali, le aziende del SPL presentano come struttura societaria prevalente la società di persone. Questo dato testimonia l'esistenza di un tessuto imprenditoriale poco articolato dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, rispetto alla media italiana. La struttura economica generale del territorio di riferimento evidenzia l'aumento di unità manifatturiere e di addetti nel periodo 1991-2001 anche se proporzionalmente diminuiscono le quote relative all'intero contesto provinciale e regionale, per quanto riguarda le unità locali; al contrario, la quota relativa degli addetti aumenta leggermente nello stesso periodo. Il SPL mostra una dinamica positiva nel numero di nuove imprese e nel costante aumento del numero complessivo degli addetti nell'intero periodo 1991-2001. Dal punto di vista della dimensione media, le unità locali del distretto risultano allineate alla media italiana, pur risultando sostanzialmente più grandi con riferimento alle realtà

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

settoriali di livello regionale. Le quote relative rispetto alla manifattura sono invece decisamente superiori rispetto a provincia, regione e paese.

AMBITI TERRITORIALI	UNITÀ LOCALI			ADDETTI		
	1991	1996	2001	1991	1996	2001
Distretto	60	81	87	818	1.068	1.455
Provincia	19,3%	22,4%	23,9%	25,1%	27,3%	33,0%
Regione	4,3%	5,6%	5,8%	4,9%	5,9%	7,5%

Tab. 4.1 - Struttura ed evoluzione del settore di riferimento: consistenza totale (Elaborazione ECONSTAT su dati ISTAT)

AMBITI TERRITORIALI	UNITÀ LOCALI			ADDETTI		
	D% 91-96	D% 96-01	D% 91-01	D% 91-96	D% 96-01	D% 91-01
Distretto	35,0%	7,4%	45,0%	30,6%	36,2%	77,9%
Provincia.	16,1%	0,8%	17,0%	20,0%	12,6%	35,1%
Regione .	4,6%	2,6%	7,3%	9,4%	6,9%	16,9%
Italia	10,4%	3,3%	14,1%	10,6%	9,3%	20,9%

Tab. 4.2 - Struttura ed evoluzione del settore di riferimento: variazione totale (Elaborazione ECONSTAT su dati ISTAT)

AMBITI TERRITORIALI	DIMENSIONE MEDIA (ADD)			QUOTA SULLA MANIFATTURA		
	1991	1996	2001	1991	1996	2001
Distretto	13,63	13,19	16,72	13%	15%	18%
Provincia	10,50	10,85	12,11	4%	5%	5%
Regione	11,94	12,48	13,00	3%	4%	4%
Italia	13,55	13,56	14,35	3%	4%	4%

Tab. 4.3 - Struttura ed evoluzione del settore di riferimento: struttura addetti (Elaborazione ECONSTAT su dati ISTAT)

Per quanto riguarda il grado di specializzazione del distretto, registriamo, nel periodo 1991-2001 considerato, una quota crescente a livello distrettuale nonché l'aumento dell'indice rispetto al contesto regionale e nazionale.

ATTIVITÀ	QUOTA SU TOT. SPL			IS SU RER			IS SU ITALIA		
	1991	1996	2001	1991	1996	2001	1991	1996	2001
DH25 Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	8,06 %	9,97 %	11,59 %	6,355	7,221	8,682	6,32	6,93	8,09
252 Fabbricazione di articoli in materie plastiche	8,06 %	9,97 %	11,54 %	7,524	8,293	9,907	8,64	9,07	10,39
25210 Fabbricazione di lastre, fogli, tubi e profilati in materie plastiche	0,76 %	0,44 %	0,00 %	3,296	2,301	-	3,60	2,61	-
25220 Fabbricazione di imballaggi in materie plastiche	1,08 %	2,16 %	0,00 %	4,069	7,405	-	6,26	12,27	-
25240 Fabbricazione di altri articoli in materie plastiche	6,21 %	7,13 %	0,00 %	12,01 2	10,56 2	-	12,45	10,02	-

Tab. 4.4 – Indice di specializzazione (Elaborazione ECONSTAT su dati ISTAT)

L'analisi del *turnover* aziendale evidenzia un saldo positivo proporzionalmente migliore, rispetto al confronto regionale e nazionale. La vita media delle imprese registra invece un deciso calo nel periodo 2001-2003 in controtendenza con i valori in aumento a livello superiore.

4.1.2. Prodotti e processi

All'interno del comparto, esistono diverse tipologie di lavorazione, con la predominante dello *stampaggio a caldo mediante presse a iniezione*. Le materie termoplastiche devono alla loro struttura macromolecolare le caratteristiche di insolubilità, stabilità e scarsa mobilità che si traducono nella

nota inerzia verso i sistemi biologici e gli agenti ambientali: queste proprietà sono distinte da quelle dei monomeri da cui derivano, i quali possono talvolta avere caratteristiche di tossicità. La trasformazione dei polimeri termoplastici nei manufatti finali è realizzata con tecnologie che portano al *rammollimento* di questi materiali per effetto del calore fino ad assumere la forma di uno stampo o di una filiera. Poiché lo stampo è raffreddato continuamente da un circuito chiuso ad acqua, il materiale iniettato solidifica assumendo la forma dell'impronta data.

Le principali tecnologie utilizzate per la trasformazione della plastica sono:

- l'estrusione
- il soffiaggio
- lo stampaggio ad iniezione ed a compressione
- la calandratura e la spalmatura
- la termoformatura
- la colata
- l'impregnazione

Lo stampaggio ad iniezione delle materie termoplastiche è una delle tecnologie più usate, responsabile di circa il 28% della produzione totale di manufatti in plastica.

Per quanto riguarda i prodotti finiti, è possibile distinguere due gruppi principali: i prodotti dedicati al mercato finale ed i prodotti ed i componenti di fase o subfornitura e quindi non destinati al consumatore finale.

In particolare, fra i prodotti plastici finiti per il mercato finale rientrano casalinghi, giocattoli, articoli di cancelleria, calzature. Per i prodotti non destinati direttamente al mercato finale segnaliamo i componenti per mezzi di trasporto, la segnaletica stradale, gli accessori per l'industria aerospaziale, imballaggi vari, accessori per macchine agricole, accessori per macchine automatiche.

4.1.3. Sistema di competenze

I profili dettagliati² nella Tab. 4.5 corrispondono alla situazione reale, in cui il processo di produzione diretto ha un carattere altamente standardizzato e di routine. L'esame dei profili dettagliati, segnala la persistente sovrapposizione di funzioni e attività a conferma del superamento del modello fordista che prevede una netta distinzione tra produzione e pianificazione e organizzazione della produzione.

Principali profili professionali	Valore percentuale sul totale
Profili con mansioni di coordinamento aziendale	4,8
Profili con competenze tecniche non specifiche per le imprese di stampaggio della plastica	7,5
Profili amministrativi	9,4
Profili con responsabilità funzionali	14,9
Direzione commerciale e servizi generali	20,0
Addetti alla produzione	43,2

Tab. 4.5 - Ripartizione dei profili per macro processi

Passando alla descrizione delle figure professionali, si nota che i *Profili con Mansioni di Coordinamento Aziendale* con riferimento alla produzione, rappresentano appena il 4,8%. Molto interessante il dato relativo ai *Profili Tecnici con Responsabilità Funzionali Specifiche del Settore* che, con il 14,9%, rappresentano un insieme piuttosto consistente. Il dato è ancor più significativo, considerando che nella descrizione dei profili appartenenti a tale area, la numerosità delle persone impegnate è superiore al numero degli addetti effettivamente rilevati, dato l'esercizio di più mansioni svolte dallo stesso dipendente, sinonimo dello sviluppo di competenze trasversali e di figure alquanto polivalenti. La consistenza di questi profili ha un rapporto causale con l'alto contenuto tecnologico della linea di produzione, attrezzata con macchine e sistemi complessi e caratterizzati dall'alta produttività: si

² Da uno studio di ECIPAR E.R. - *INIZIATIVE DI FORMAZIONE CONTINUA ex L. 236/93, Iniziativa 01/1678, Rete regionale per lo sviluppo delle competenze nel settore delle materie Plastiche*; Azione 2.2: Mappatura e riconoscimento dei profili professionali.

tratta dei profili legati *all'ufficio tecnico*, orientato all'organizzazione della produzione sulla base della commessa del cliente ed all'*attrezzaggio* delle macchine e degli stampi.

Si conferma il forte orientamento alla produzione, con grande attenzione alle competenze in grado di qualificare la produzione e di massimizzarne, in termini qualitativi e quantitativi, i risultati.

Un dato che emerge dall'analisi riguarda la numerosità mediamente più alta rispetto ad altri settori industriali, di *profili tecnici non immediatamente impegnati nella linea di produzione*, ma a supporto della stessa.

Ad esempio, è atipico incontrare nelle altre imprese emiliane profili con competenze tecniche non specifiche (vedi competenze tecniche non specifiche per le imprese di stampaggio plastica pari al 7.5%) o profili tecnici con responsabilità funzionali attinenti al settore (in questo caso pari al 14.9% dell'occupazione complessiva delle imprese rilevate).

Quest'ultimo dato, evidenziato dal carattere polifunzionale di molti operatori, rende immediatamente percepibile la necessità vitale di circondare la linea di produzione, con un efficace (profili con competenze tecniche non specifiche) ed efficiente (profili con competenze specifiche attinenti al settore) sistema di coordinamento, supporto e verifica.

Più in dettaglio, trattandosi di imprese di stampaggio di materie plastiche, non stupisce che il profilo più numeroso sia legato all'attrezzatura, ovvero alla predisposizione, gestione e manutenzione degli stampi. Inoltre, con la riduzione del numero di pezzi componenti il lotto produttivo, fattore legato principalmente alla qualità del prodotto realizzato ed alla necessità di cambiare frequentemente i *set-up*, l'attrezzatura diviene un'attività fondamentale. Analoghe considerazioni riguardano l'*ufficio tecnico*, chiamato a impostare l'attività produttiva sulla base delle esigenze dei clienti e delle caratteristiche dei sistemi di produzione installati. Una notevole attività di sperimentazione e ricerca, sia sui materiali impiegati sia sul prodotto, è stata rilevata, con l'impegno di un notevole numero di profili riconducibili all'ufficio tecnico.

Sorprende la numerosa presenza di dipendenti riconducibili al profilo di *addetto al controllo di qualità*: l'ampia introduzione della certificazione e dei sistemi per la qualità, che trasferiscono il controllo dal prodotto al processo, non ha ridotto il numero complessivo degli addetti; fenomeno comune invece nelle imprese metalmeccaniche, le quali però lavorano materiali e manufatti il cui il rispetto dimensionale e la gestione delle tolleranze è meno problematica rispetto ai manufatti in materia plastica.

Analogamente, piuttosto sorprendente è la numerosità degli *addetti al magazzino*, circa il 7% degli addetti alla produzione. La movimentazione dei

materiali in ingresso e dei manufatti in uscita, prodotti in serie di consistenza non grande ma su unità generalmente di grande volume, è un problema che richiede parecchia manodopera.

Più in linea con la pratica industriale corrente invece il presidio della *manutenzione*. Gran parte dei servizi, in questo caso, sono esternalizzati ad imprese specializzate, riducendo così il carico di personale in questa funzione.

La consistenza dei sistemi di supporto e coordinamento alla produzione rappresenta un dato unico di settore, ad eccezione del settore alimentare; ciò esalta la funzione produttiva che, insieme al commerciale, rappresentano le competenze chiave di settore.

Come affermato precedentemente, nella produzione si trova la massima concentrazione numerica di addetti: in questo senso pare che le organizzazioni abbiano rinunciato a processi di crescita basati sul *learning by doing*, puntando direttamente alla formazione di quadri *intermedi*, senza lunghi e costosi tracciati di crescita dal basso verso l'alto.

L'inesistente differenziazione dei profili fa supporre che, sulla linea di produzione, siano presenti competenze indifferenziate e di basso profilo, caratteristica dei sistemi ad alta automazione che richiedono un presidio di personale non molto qualificato. La complessità e la numerosità delle funzioni di supporto intermedio è la dimostrazione di linee ad alta produttività e tecnologicamente avanzate che non necessitano di competenze specifiche.

Il carattere della *polifunzionalità* degli addetti è l'altro dato importante. La richiesta flessibilità potrebbe essere ricercata, anziché nella conflittualità e nello scontro sociale, in un riordino di funzioni e profili *competence based*, in grado di meglio corrispondere alle esigenze delle imprese e alle aspirazioni professionali dei lavoratori. In questa chiave sarebbe necessario lavorare metodologicamente, per riuscire ad individuare nuovi tracciati di crescita professionale degli addetti.

È possibile evidenziare alcuni punti focali:

- la rilevanza strategica dei profili tecnici con responsabilità funzionali attinenti al settore;
- valutare se la polifunzionalità sia effettivamente tale e non possa generare dei *cluster* di competenze riferibili a nuovi profili, tutti ancora da standardizzare e descrivere formalmente;
- all'interno del processo chiave della produzione, riuscire a valutare un sistema di competenze assai poco differenziato;

- indagare la rilevanza delle competenze riferibili ad alcune attività critiche all'interno del processo produttivo: ci si riferisce in particolare all'attrezzatura, al reparto stampi ed al contributo dell'ufficio tecnico;
- verificare la possibilità di generare tracciati di qualificazione che muovano dall'addetto (per il momento assai indifferenziato) allo stampaggio, verso profili più tecnici ed evoluti.

4.1.4. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale delle plastiche

Il settore basa la propria forza competitiva su un efficiente sistema di produzione ed una forte propensione al mercato, in grado di mantenere le aziende allineate con gli sviluppi della tecnologia e della complessa domanda dei prodotti in materia plastica. Si conferma come un aggregato produttivo di dimensioni medio-grandi nel panorama delle PMI dell'Emilia Romagna. Tale carattere si lega ai forti investimenti necessari per raggiungere adeguate economie di scala. L'altra destinazione primaria delle risorse aziendali è rappresentata dall'aggiornamento tecnologico riguardo:

- lo sviluppo dei sistemi di produzione e dei processi;
- la ricerca e lo sviluppo dei materiali più adatti a soddisfare la progettazione sempre più orientata alle esigenze del cliente.

Le economie di scala necessarie sono difficilmente incompatibili con le piccole dimensioni tipiche del contesto regionale, a meno che le aziende non operino a livello di nicchia di mercato o nell'ambito di reti di fornitura che appaiono, per altro, essere poco estese: la natura stessa del prodotto realizzato e del processo adottato si prestano poco al lavoro in rete, così come a politiche di delocalizzazione, non realizzabili in realtà industriali ancora in via di sviluppo.

Alcune *traiettorie di sviluppo* possono comunque essere seguite per favorire la crescita degli attori coinvolti nel distretto reggiano della plastica. Tra le altre si segnalano:

- la ricerca di un forte *presidio del mercato*, sia nella fase di vendita sia di gestione del prodotto e, soprattutto nel caso di produzioni specializzate, dell'assistenza post-vendita;

- lo sviluppo di un'alta capacità d'*innovazione tecnologica in tempi brevi*, con riferimento alla sperimentazione di nuove materie prime ed al miglioramento delle linee produttive;
- la ricerca di un *equilibrio* all'interno del sistema produttivo, *tra le linee di produzione ed i servizi e l'indotto di supporto*;
- la necessità dello sviluppo di competenze in materie di *programmazione della produzione* la cui gestione è afflitta da problemi di sovraconsumo e rimanenze;
- la necessità di incrementare la bassa propensione al *lavoro in rete*, spesso limitata alle rare produzioni tra loro complementari o che richiedono tecnologie e professionalità particolarmente specializzate.

In questo quadro necessariamente sintetico che tende a rendere conto della apparente anomalia della scarsa consistenza dell'area *direzione/commerciale/finanza*, si può affermare che il settore si muove secondo le dinamiche tipiche delle PMI di dimensioni medio-alte.

Dal punto di vista organizzativo, insieme alla forte attenzione verso le richieste del mercato si trova, nel settore, la fisionomia tipica delle PMI industriali del Nord-Est. La riflessione è corroborata dalla consistenza del personale addetto alla produzione: oltre il 71% del totale dell'occupazione, che ben visualizza la produzione come il fattore chiave di tutto il settore.

Inoltre la *piramide* dei profili professionali rilevati in azienda, come ci si attenderebbe da un modello classico della struttura organizzativa delle PMI, tende ad essere schiacciato verso la linea produttiva con un rapido assottigliamento della consistenza mano a mano che si procede verso profili di quadri a livello direzionale intermedio crescente.

4.1.5. Il settore della trasformazione delle materie plastiche in Emilia Romagna e in Italia

In Italia il settore comprende più di 10.000 aziende, per un ammontare complessivo di occupati di circa 105.000 unità. Il comparto si caratterizza per la concentrazione delle attività nell'Italia settentrionale: oltre il 40% dei produttori di articoli in plastica si trova tra l'Emilia Romagna e la Lombardia.

In particolare, Reggio Emilia si posiziona come seconda provincia italiana (dopo Varese) per la percentuale di unità locali operanti nel settore della trasformazione delle materie plastiche rispetto al totale delle aziende manifatturiere col 3,8% (300 unità locali su un totale di 7850).

Relativamente alla percentuale di addetti assorbiti dal settore rispetto al totale degli addetti locali manifatturieri Reggio Emilia viene superata solo da Macerata e Varese (3118 addetti sul totale manifatturiero di 62117, con una percentuale del 5%).

Questi dati evidenziano una forte specializzazione produttiva nella provincia di Reggio Emilia, evidenziata anche dal confronto con le altre province emiliane.

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

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

Il campione di imprese appartenenti alla SPL delle *plastiche* è rappresentato da 70 organizzazioni (Fig. 5.1).

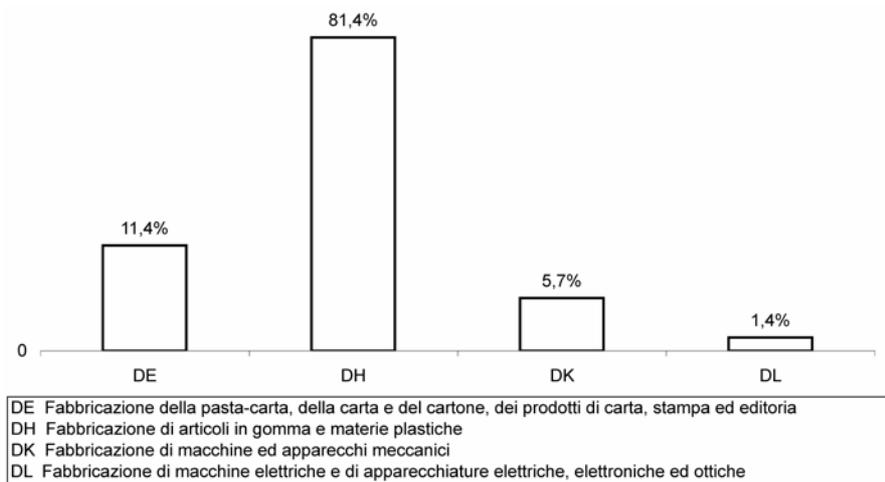


Fig. 5.1 - La composizione del campione: i codici attività

¹ Testo di A. Lipparini; analisi statistiche dei dati e realizzazione grafica di D. Bivona.

Con riferimento ai codici ATECO (Fig. 5.1.), l'81,4% delle imprese ricade nella classe *Fabbricazione di Articoli in Gomma e Materie Plastiche*. L'11,4% invece, è ascrivibile alla classe *Fabbricazione della Pasta-Carta, della Carta e del Cartone, dei Prodotti di Carta, Stampa ed Editoria*. Il 5,7% svolge attività tipiche della classe *Fabbricazione di Macchine ed Apparecchi Meccanici* e l'1,4% delle imprese appartiene alla classe *Fabbricazione di Macchine Elettriche e di Apparecchiature Elettriche, Elettroniche ed Ottiche*².

Anche in questo SPL il campione è composto prevalentemente da imprese di ridotta dimensione (Fig. 5.2.): le imprese con *meno di 20 addetti* sono il 42% del totale. La classe più numerosa (38%) è relativa ad imprese che impiegano un numero di addetti che va da *21 a 50*. Complessivamente, le imprese con *meno di 50 addetti* sono l'80% del campione. Solo il 7% delle aziende ha *oltre 100 addetti*.

Le imprese del SPL considerato in quest'analisi hanno una dimensione media di 48,9 addetti contro i 31,3 dell'intero campione.

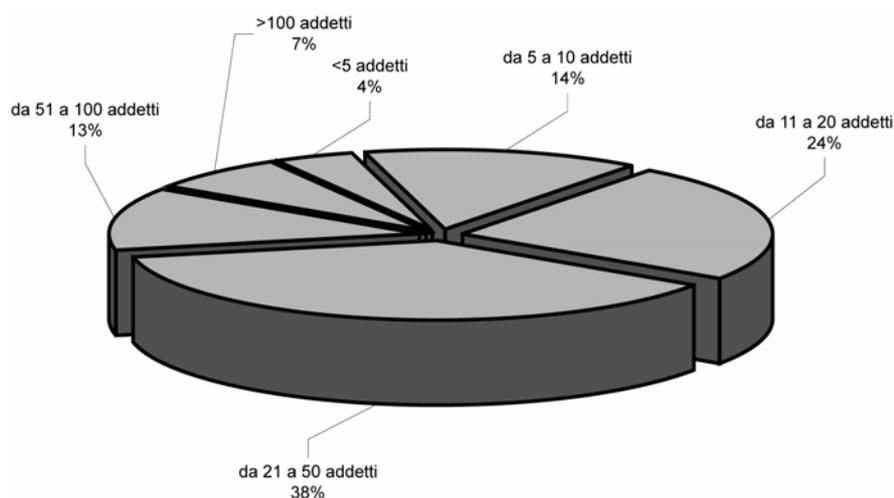


Fig. 5.2 - La composizione del campione: suddivisione per fasce di addetti

Nel 83,3% dei casi, le imprese del campione hanno un'età di oltre 10 anni. L'11,9% è attivo da un periodo ricompreso tra 6 e 10 anni, mentre il 4,8% opera da meno di 5 anni².

² Sono 26 le imprese che non hanno fornito dati sull'età, pertanto l'analisi riguarda 42 organizzazioni.

Le imprese del SPL sotto osservazione si caratterizzano per un'età media di 26,1 anni contro i 20 anni circa del campione D.E.S.K.³.

Per quanto riguarda la *tipologia di imprese* del campione, 42 sono definibili come *Subfornitori* (pari al 61% circa del totale); 15 sono imprese *Miste* (21% circa del totale). Seguono i *Progettisti* (8, pari all'11% circa del totale) e le imprese *Capofiliera* (5, corrispondenti al 7% circa del campione).

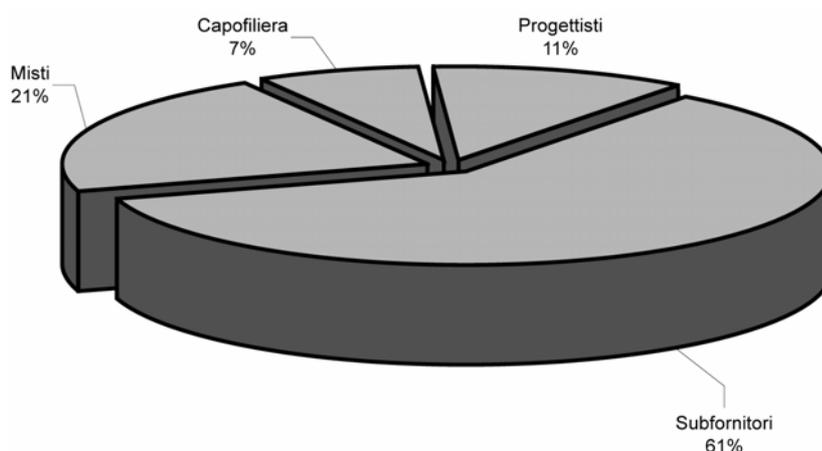


Fig. 5.3 - La composizione del campione: suddivisione per tipologia d'impresa

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 (Figg. 5.4 e 5.5), permette di comprendere, confrontare e studiare il SPL, sia dal punto di vista statico, sia dal punto di vista dinamico. La lettura dei dati aggregati evidenzia la struttura competitiva propria del territorio e ne costituisce la fotografia. La disamina della "nuvola" di aziende del SPL (Fig. 5.5) coglie tendenze e dinamiche presenti, in maniera più o meno latente, all'interno del sistema territoriale e si configura come una proiezione dello stesso. L'analisi dell'accoppiamento *Pratiche-Prestazioni*, in un'ottica di successo sostenibile di lungo periodo, si focalizza poi sui macro tipi d'azienda e, in particolare, su:

³ È stata esclusa dal calcolo la filiera *automotive*, per una comparabilità del dato a livello di sistemi locali. Considerandola nel calcolo l'età media scende a 19,9 anni.

⁴ Testo di C. Pignatari. Cfr. par. 2.3.

- 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* (Fig. 5.4) nella sua versione aggregata evidenzia un sostanziale equilibrio del sistema delle *plastiche*. Il SPL, infatti, si posiziona all'interno dell'area dei *Contendenti*, e presenta, almeno nei valori medi, una posizione con una lieve preponderanza dei valori di prestazione rispetto a quelli di *Pratiche*. Nei raggruppamenti tipologici si notano però alcune particolarità:

- *Capifiliera*, *Misti* e *Subfornitori* condividono i valori di *Prestazioni* con livelli di *Pratiche* fortemente differenziati;
- questo fa sì che i *Subfornitori*, pur con *Prestazioni* elevate mostrino una sostanziale vulnerabilità. Si può tuttavia leggere questo posizionamento con un'ottica di breve termine e considerare che attualmente i *Subfornitori* riescono a generare risultati simili alle altre categorie seppur con minori investimenti;
- i *Progettisti* fungono da equilibratori del sistema ponendosi al di sotto delle altre tipologie per *Prestazioni*, ma mostrando un equilibrio tra i due aspetti condiviso solamente all'interno del sistema dai *Capifiliera*.

In termini relativi occorre infine notare come il sistema delle *plastiche* si ponga al vertice tra i sistemi produttivi esaminati per livello di *Prestazioni*.

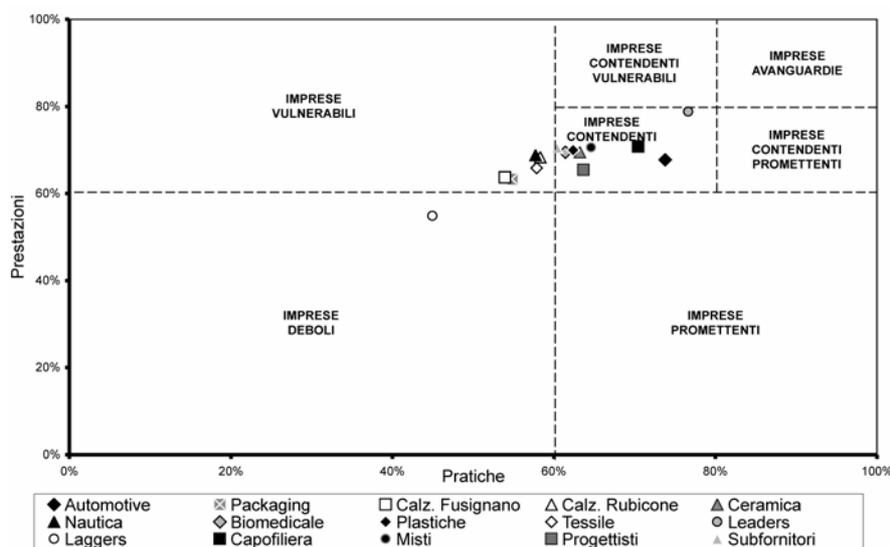


Fig. 5.4 - Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice aggregata

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

L'analisi dei *Capifiliera* evidenzia come il valore medio sia in realtà frutto di una variegata serie di posizionamenti dei singoli attori. Le imprese conservano tutte un livello di *Prestazioni* quantomeno accettabile – la minore ha punteggio 60% - mentre solo due di loro si collocano ai vertici del sistema – *Imprese Avanguardie* e *Imprese Contendenti-Promettenti*.

I *Misti* conservano una distribuzione regolare con una forte proporzionalità nelle due dimensioni. Si tratta del raggruppamento che garantisce l'ossatura del SPL e funziona da bacino di riserva di competenze e saperi nel territorio. Inoltre è tra queste imprese che probabilmente si andranno sviluppando i futuri leader capaci di competere a livello globale.

I *Subfornitori* hanno invece la minore correlazione tra *Pratiche* e *Prestazioni* con un netto sbilanciamento a favore di quest'ultimo. Si tratta in prospettiva di un elemento di debolezza e che segnala la difficile sostenibilità degli attuali risultati nel tempo.

Infine, i *Progettisti* si collocano in maniera relativamente omogenea nei contendenti. La loro distribuzione segnala un livello di *Pratiche* mediamente superiore alle altre aziende del SPL.

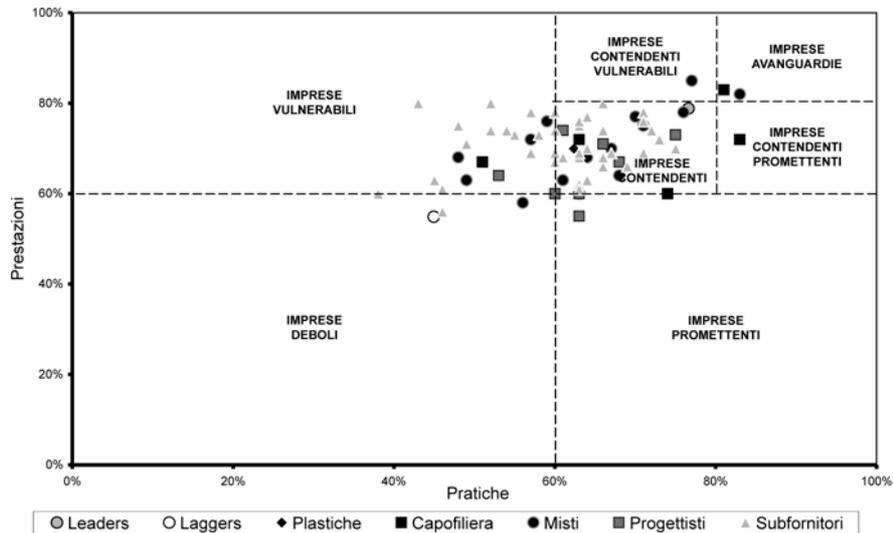


Fig. 5.5 – Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice disaggregata

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

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

Qui si coglie un andamento abbastanza omogeneo delle diverse tipologie con l'eccezione, abbastanza evidente, rappresentata dai *Capifiliera* che in *Organizzazione della Produzione*, *Pianificazione e Strategia* e soprattutto *Gestione delle Risorse Umane* ottengono risultati superiori ai restanti attori.

È interessante anche notare che nel processo di *Gestione delle Risorse Umane* il valore ottenuto è superiore anche a quello dei *Leaders*.

I *Lagers*, ovvero le aziende con il posizionamento più basso, mostrano le loro lacune in modo evidente soprattutto nell'ambito dell'innovazione e della *Pianificazione e Strategia*.

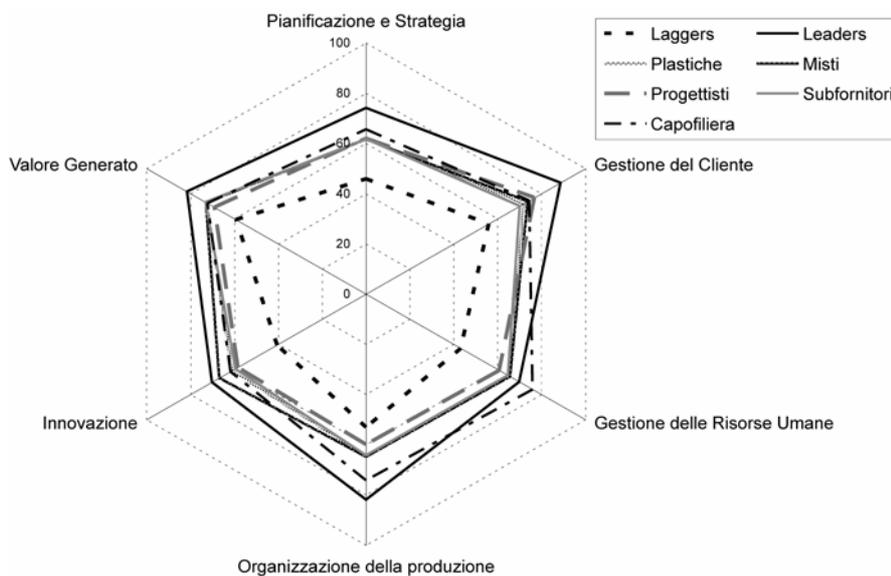


Fig. 5.6 - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL

La Tab. 5.1. permette di analizzare in profondità il posizionamento del sistema e dei suoi attori principali sui processi analizzati.

Senza pretesa di esaustività pare opportuno rilevare:

- il basso livello di interazione tra gli attori del sistema che paiono privilegiare lo sviluppo per linee interne piuttosto che il massivo ricorso a competenze e professionalità messe a disposizione dal territorio;
- tensioni differenziate nei *team* di lavoro che vanno da una generale mancanza di affidabilità testimoniata dall'alto numero di giornate di assenza, a un turnover del personale che è molto basso per i *Capifiliera*, mentre è elevato per le altre tipologie. Si nota che laddove si sono introdotti stili di leadership e direzione dell'azienda più innovativi e votati al coinvolgimento dei dipendenti si ottengono anche maggiore fedeltà della squadra;
- gli investimenti in *Formazione e Ricerca* transitano per poche imprese che ricadono nelle tipologie dei *Misti* e dei *Capifiliera*

Il livello di *Redditività* è comunque segnalato come basso per tutti gli attori con l'eccezione dei *Capifiliera*, testimonianza questa che i buoni risultati del sistema faticano comunque a ricompensare i capitali investiti.

		<i>Plastiche</i>	Capi- filiera	Progetti- sti	Misti	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 produzione	↔	↔	↔	↔	↔
	Affidabilità del prodotto sul mercato	↓	↔	↑↑	↔	↔
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	Stile di direzione	↔	↑↑	↔	↔	↔
	Modalità di apprendimento	↔	↔	↔	↔	↔
	Capacità decisionale dei dipendenti	↔	↔	↔	↔	↔
	Turnover del personale	↑↑	↑↑	↓	↓	↓
	Giorni di assenza	↓↓	↓↓	↓↓	↔	↓↓
ORGANIZZAZIONE DELLA 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 confronto⁵

5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale⁶

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 il territorio ha bisogno della nascita, o in alcuni casi dell'evoluzione, di soggetti meta-organizzatori capaci di coordinare le relazioni distrettuali interne ed esterne favorendo processi di accumulo e diffusione delle conoscenze. Meta-organizzatori capaci di fornire servizi di sistema che accelerino quel processo di creazione di un SPL basato su una rete relazionale aperta, che non individua nel solo comune di appartenenza territoriale la unica piattaforma di dialogo e cooperazione tra le imprese. La creazione di un sistema locale aperto implica la capacità, da parte delle imprese del territorio e del contesto istituzionale di riferimento, di essere co-

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

⁶ Testo di L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato.

autori di un processo di apprendimento comunitario, di generazione di nuove conoscenze e di innovazione. Le associazioni di categoria, così come i centri servizi, sono costrette dalla congiuntura economica a compiere prima delle imprese un “salto” verso nuove logiche di azione e costruzione di portafogli di servizi. Nuove in quanto 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. Per quanto concerne il sistema delle *plastiche* l'analisi delle ragioni alla base dell'associazionismo (Fig. 5.7) mostra un buon livello di articolazione e sofisticazione. Diversamente dagli altri SPL di D.E.S.K., l'elevato grado di articolazione di questa domanda non è imputabile ai *Capifiliera*, che di solito esprimono bisogni più sofisticati, ma bensì ai *Subfornitori*, ai *Misti* e ai *Progettisti*. La ragione di questa particolarità è legata alla specifica struttura del settore delle plastiche, che è fortemente orientato alla ricerca di economia di scala e elevati livelli qualitativi al fine di contrastare la concorrenza dei paesi emergenti (Cina e India *in primis*). Questa situazione stimola tutti gli attori del sistema a ricorrere a un *portfolio* di servizi ampio e ad elevato valore aggiunto. L'analisi della struttura delle motivazioni all'associazionismo dei *Capifiliera* mostra che le principali ed uniche ragioni individuate per partecipare ad un'associazione sono: *L'Acquisizione e lo Scambio di Informazioni*; *l'Assistenza Organizzativa*; *l'Assistenza Commerciale*.

Questa concentrazione su pochi e precisi servizi si spiega con il fatto che i *Capifiliera* sono in genere imprese di maggiore dimensione specializzate sul processo e sulla scala economica, capaci di auto-prodursi gran parte dei servizi di cui necessitano e che ricorrono all'esterno solo per procurarsi servizi ad elevato valore aggiunto che non riescono a produrre internamente.

Le altre imprese, avendo una dimensione più ridotta, esprimono una domanda variegata e sofisticata nei contenuti. Alla tradizionale ricerca di assistenza fiscale, infatti, si affiancano esigenze più complesse, quali:

- *l'Assistenza e l'Acquisizione di Competenze Tecniche*;

- *l'Acquisizione e lo Scambio d'Informazione;*
- *l'Acquisizione di Competenze Manageriali;*
- *l'Organizzazione di Attività Fieristiche e l'Assistenza nella Gestione di Attività di Export.*

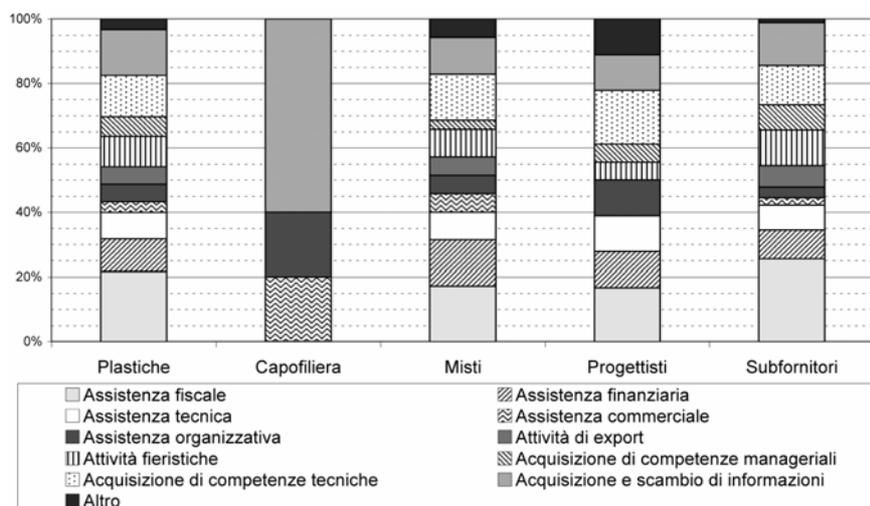


Fig. 5.7 - Le motivazioni all'associazionismo

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

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

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

⁷ Ibidem.

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

La costruzione di *policies* customizzate, caratterizzate dalla volontà non di imporre una *one-best-way*, quanto di favorire lo sviluppo e la crescita dei valori caratteristici e univoci del sistema richiede di sorpassare il necessario livello di analisi aziendale precedentemente studiato⁸ e concentrarsi sul sistema locale e sulle sue logiche di azione e relazione. I prossimi paragrafi rispondono, dunque, alla necessità di comprendere:

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

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

Il SPL delle *plastiche* si caratterizza per una specializzazione prevalente sul mercato italiano, ma con una buona apertura ai mercati internazionali, sia a monte, sia valle (*Figg. 5.8 e 5.9*). Il peso del sistema regionale, infatti, è inferiore al 50% dal lato delle vendite e da quello degli approvvigionamenti. Il peso del mercato italiano è pari al 35% a valle e al 40% a monte. Infine, per quanto riguarda i mercati esteri, il sistema mostra una focalizzazione

⁸ Cfr. par. 5.2.

prevalente sull'Europa, con una leggera apertura al resto del mondo. L'analisi per tipo di impresa evidenzia l'esistenza di elementi di disomogeneità:

- nelle imprese *Capifiliera* il sistema regionale ha un peso quasi nullo dal lato delle vendite, ma elevato da quello degli approvvigionamenti. Queste imprese, perciò, hanno sviluppato una propensione ed una specializzazione internazionale a valle, ma hanno mantenuto un sistema a carattere fortemente locale per quanto riguarda la fornitura e la produzione;
- i *Progettisti* si caratterizzano per un'elevata dipendenza dal sistema regionale per entrambi gli aspetti considerati;
- i *Subfornitori* si caratterizzano per un'elevata dipendenza dal sistema regionale dal lato delle vendite, ma non dal lato degli acquisti nel quale mostrano un grado di apertura ed estensione della rete relazionale superiore anche a quello dei *Capifiliera*;
- i *Misti*, infine, si caratterizzano anch'essi per un buon grado di apertura ai mercati internazionali, che, nel caso degli acquisti, è addirittura superiore a quello dei *Capifiliera*.

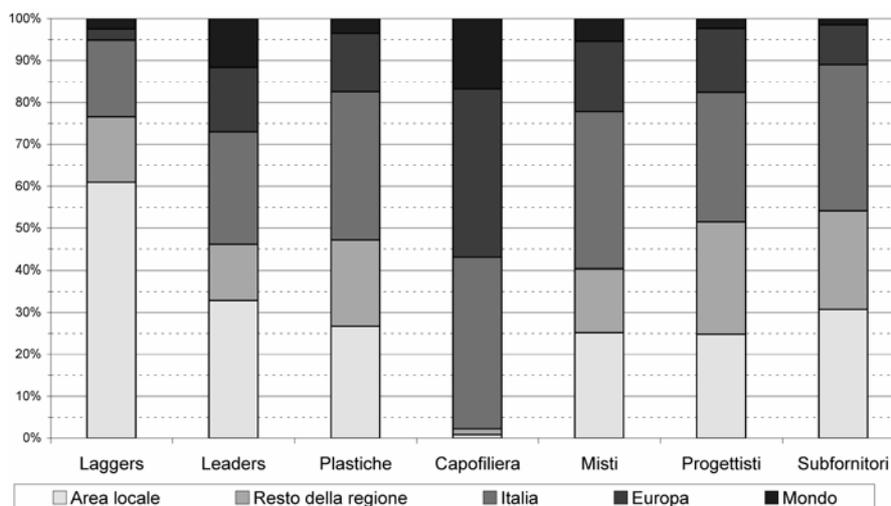


Fig. 5.8 - Distribuzione percentuale dei clienti per area di provenienza

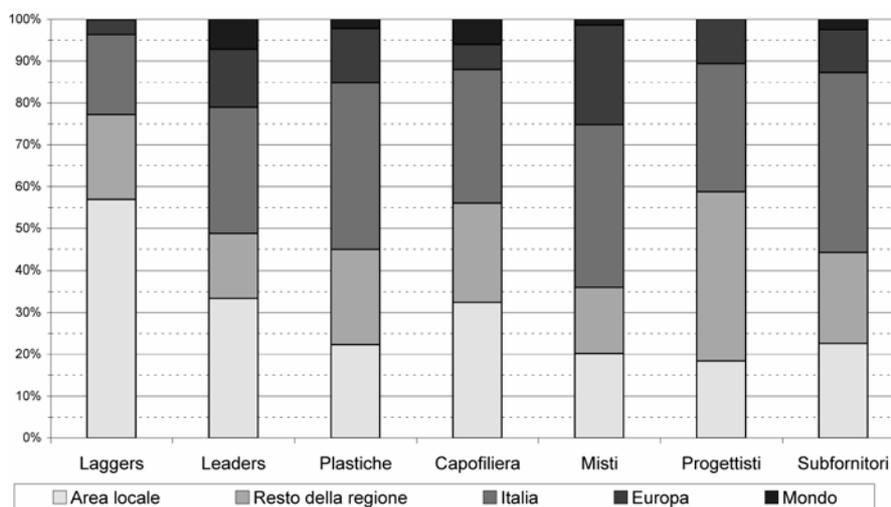


Fig. 5.9 - Distribuzione percentuale dei fornitori per area di provenienza

L'analisi sulle modalità di relazione e organizzazione (Fig. 5.10) mostra la presenza di un discreto numero di aziende su tutte e quattro le categorie identificate dalla matrice ad evidenza di un riposizionamento strategico diffuso e in atto nel SPL. Va rilevata la differente composizione dei quattro quadranti per comprendere correttamente le dinamiche presenti e quelle emergenti:

- *Impresa Commerciale a Carattere Sistemico* (quadrante in alto a sinistra). Questo accoppiamento organizzativo/relazionale, caratterizzato da imprese aventi una specializzazione commerciale e di vendita e una propensione a fare da interruttore tra globale e locale, è ricoperto in prevalenza da un piccolo gruppo di aziende composto da *Capifiliera*, *Progettisti* e *Subfornitori*. La scelta organizzativo/relazionale operata da queste imprese risulta essere orientata a costruire dei canali comunicazionali e relazionali tra locale e globale. L'eterogeneità delle imprese presenti in questo quadrante risulta positiva e segnaletica di una dinamica forte e capace di assumere maggiore rilievo e una caratterizzazione strategico/produttiva ben definita e competitiva;
- *Impresa a Rete a Carattere Dinamico* (quadrante in alto a destra). Le imprese che si posizionano in questo quadrante si contraddistinguono

per avere una forte specializzazione sulla gestione dei canali comunicazionali e relazionali. In questo quadrante, il più “popolato” della matrice, troviamo la maggior parte dei *Misti*, alcuni *Progettisti*, un buon numero di *Subfornitori* e due *Capifiliera*. La scelta “non centrata” di queste aziende non preclude la possibilità di un dialogo e di uno scambio virtuoso di conoscenze con quella parte del SPL che si dimostra attento e capace di dialogare attraverso canali comunicazionali estesi, intensi e caratterizzati da elevate dosi di trasferibilità e formalizzazione. Da sottolineare la presenza di molti *Subfornitori* che, quindi, si mostrano capaci di dialogare in maniera adeguata e proficua con la parte più dinamica del SPL. Una parte del sistema sembra, pertanto, in grado di avere relazioni evolute e partecipare attivamente e virtuosamente – attraverso interazioni capaci di creare valore aggiunto – nelle relazioni intralocali ed interlocali – con altri sistemi produttivi, altri valori e altre conoscenze – favorendo processi di creazione innovativa e fertilizzazione incrociata delle conoscenze;

- *Impresa Aperta a Monte a Carattere Debole o Isolato* (quadrante in basso a destra della figura). Questo quadrante della matrice delle modalità organizzative e relazionali si caratterizza per avere una specializzazione sugli approvvigionamenti e sulle relazioni globali di fornitura e raccoglie un elevato numero di *Subfornitori*. Le aziende di questo tipo, pur dialogando e avendo relazione intense ed estese con il SPL, operano una scelta “non centrata” sul territorio dal momento che favoriscono solo marginalmente la contaminazione dei saperi locali con quelli globali. Solo i *Subfornitori* scelgono questo accoppiamento tra modalità organizzative e modalità relazionali ad evidenza, sia della ricerca di un modello di competizione alternativo da parte degli attori più deboli del sistema, sia vista la numerosità di una certa complementarità sostenibile dal punto delle interconnessioni e dei processi di co-apprendimento e co-sviluppo tra imprese isolate e imprese sistemiche;
- *Impresa Locale a Carattere di Ostaggio* (quadrante in basso a sinistra della figura). Una buona parte dei *Subfornitori* e alcuni *Progettisti* e *Misti* risiedono in questo quadrante in una posizione centrale ad indicare una dinamica emergente di evoluzione verso posizioni sistemiche e/o dinamiche, quindi, verso nuovi e più evoluti modelli organizzativi e relazionali. Quanto in atto deriva, probabilmente, dalla volontà dei *Subfornitori* di partecipare in maniera attiva alle reti aperte presenti all’interno del sistema e precedentemente rilevate. Queste

imprese che attualmente si caratterizzano per una bassa apertura e capacità di dialogo con i sistemi esterni e per una “centralità” che assume la connotazione di scarsa capacità a partecipare a percorsi di co-evoluzione e di co-apprendimento allargato sono, dunque, alla ricerca di percorsi alternativi di riqualificazione competitiva.

Si ritiene opportuno ed utile osservare che:

- i *Subfornitori* mostrano un elevato grado di articolazione. Le imprese di questa categoria, infatti, sono presenti in modo considerevole in tutti e quattro i quadranti della matrice. Questa presenza diffusa è un segno di vitalità perché segnale di come anche i *Subfornitori*, tradizionalmente la parte meno evoluta, sia disposta a partecipare a reti aperte e lunghe e anzi partecipi alla nascita e allo sviluppo di *network* sistemici e dinamici a base territoriale;
- i quadranti della parte alta della matrice – quelli che indipendentemente dalla scelta “centrata” o meno sul SPL hanno la propensione alla creazione di reti aperte – si caratterizzano per la presenza di tutte le categorie d’impresa. Quanto osservato permette di ipotizzare l’esistenza di un effetto trascinamento verso l’alto su tutto il sistema che ha nella strategia di alcuni *Capifiliera* il principale motore di sviluppo.

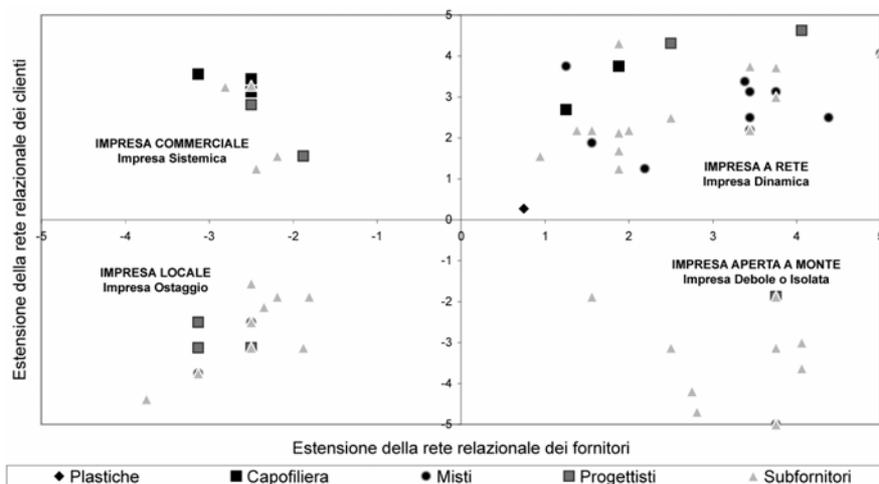


Fig. 5.10 - Modalità di relazione e organizzazione

Passando all’analisi sulle modalità di internazionalizzazione (Fig. 5.11) è rilevabile come il SPL si caratterizzi nel suo complesso per una scarsa propensione all’internazionalizzazione. La maggioranza dei *Subfornitori* e dei

Progettisti, infatti, si posiziona ancora nella parte bassa della matrice, anche se la forma allungata di questa distribuzione mostra, come ipotizzato anche in precedenza, l'attivarsi di un effetto di trascinamento grazie al prevalere di assetti sistemici e dinamici e alla virtuosità di alcuni *Capifiliera*. Peculiare è la posizione dei *Misti* che, a conferma di quanto detto precedentemente⁹, mostrano modalità d'internazionalizzazione evolute, in alcuni casi, rispetto a quelle degli stessi *Capifiliera*. Questo segnala la vitalità di fondo che caratterizza il tessuto imprenditoriale del sistema, capace (grazie al posizionamento e alle scelte organizzative relazionali dei suoi *Capifiliera*) di muoversi verso modelli di *Internazionalizzazione Reciproca* o *Singolare*. A nostro avviso, il territorio dovrebbe assumere, sia un ruolo maggiormente strategico nello sviluppo di politiche manageriali al fine di stimolare l'instaurarsi di processi diffusi di internazionalizzazione, sia una nuova centralità, al fine di favorire la scelta di modalità di *Internazionalizzazione Reciproca e di Rete*.

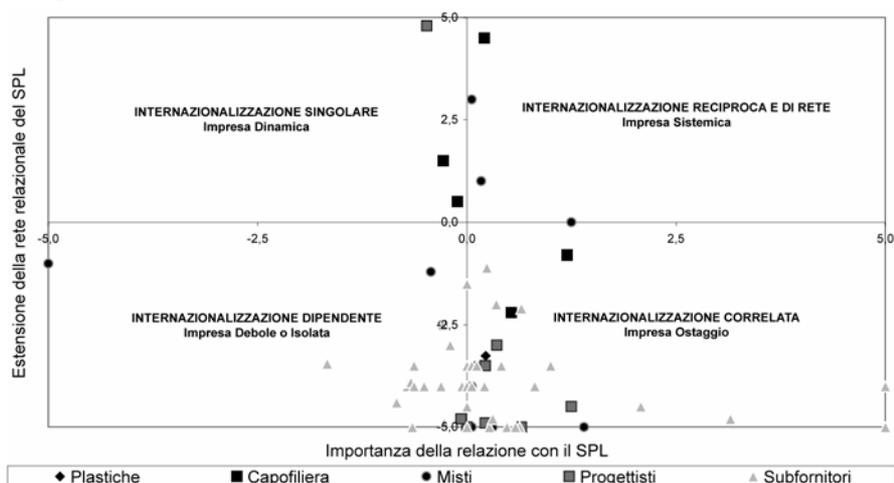


Fig. 5.11 - Modalità di internazionalizzazione

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

La qualità della domanda di servizi espressa dal sistema delle *plastiche* appare complessivamente elevata (Fig. 5.12). Sebbene prevalgano ancora le funzioni tradizionali, quali *Acquisto di Materie Prime* e *Reperimento della Forza Lavoro*, il sistema esprime anche dei bisogni più sofisticati – quali

⁹ Si veda la numerosità di *Misti* presenti nel quadrante dell'impresa a rete in Fig. 5.10.

l'Accesso a Centri di Ricerca, lo Sviluppo di Relazioni Solide con l'Università, l'Accesso a Servizi Informativi e l'Acquisizione di Tecnologie di Processo – . In questo quadro di riferimento, l'efficienza del territorio nel soddisfare questo tipo di domanda è buona, ma non eccellente. La distribuzione della domanda di servizi tra sistema locale e sistema allargato tende, infatti, a distribuirsi in modo equo. Le uniche due funzioni su cui il territorio, anche per fattori di costo e di prossimità, è riuscito a mantenere una posizione di leggera superiorità sono il *Reperimento della Forza Lavoro* e l'*Assistenza nell'Accesso al Credito*.

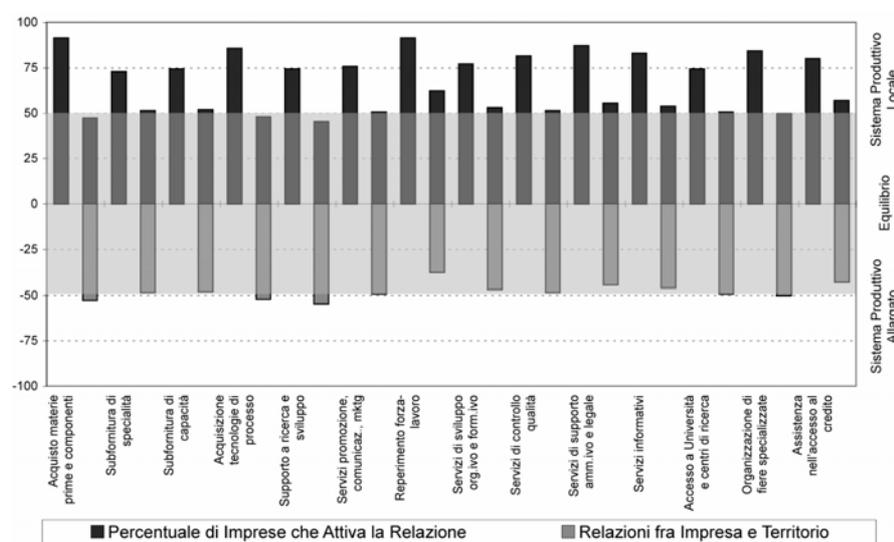


Fig. 5.12 - Peso relativo delle relazioni ed incidenza del SPL su allargato

La bassa efficienza territoriale percepita dalle imprese ed evidenziata dalla matrice sulle modalità di interconnessione tra territorio e impresa (Fig. 5.13) fa assumere alla diffusa situazione di equilibrio tra il sistema locale e quello allargato connotati negativi, in quanto identifica il ricorso al sistema allargato come una scelta obbligata piuttosto che una opzione. La maggior parte del sistema delle *plastiche* assegna al territorio una funzione strategica limitata nel sostenere la propria crescita competitiva, a conferma di quanto commentato precedentemente¹⁰. La difficoltà del territorio, e la sua caratterizzazione passiva, è particolarmente evidente dalla percezione di bassa efficienza prevalente nei *Subfornitori*. Tale percezione potrebbe indicare la mancanza di uno scambio di valori virtuoso tra territorio – inteso come organi

¹⁰ Cfr par. 5.4.1.

di governo locale, università, scuole, centri di ricerca, meta-organizzatori – e sistema produttivo. Per tentare una riqualificazione del territorio e del rapporto, spesso virtuoso, tra territorio e imprese è necessario cominciare a reinvestire nel territorio sulla base di nuove logiche, non più orientate alla semplice tutela, all’assistenza e alla protezione o creazione di barriere naturali, ma alla crescita culturale e manageriale della piccola e media impresa che in esso opera e che ricerca in esso i valori fondanti di una identità indispensabile per la competizione a carattere sempre più immateriale dei nostri giorni. In questa chiave, è strategico il ruolo dei *Capifiliera* e di quelle imprese che si contraddistinguono per un atteggiamento più positivo nei confronti delle potenzialità del territorio e cercano di non creare delle fratture con il capitale di conoscenze, tradizioni, modalità relazionali e capitali fiduciari risiedente in esso e indispensabile, sia per le relazioni intra-locali, sia per quelle inter-locali. Il territorio è, dunque, chiamato ad assumere un ruolo maggiormente attivo e attivante per la creazione di interconnessioni virtuose e diffuse con le imprese al fine di garantire una vitalità e sostenibilità economica maggiore e evitare l’insorgere di processi di disaggregazione e/o impoverimento.

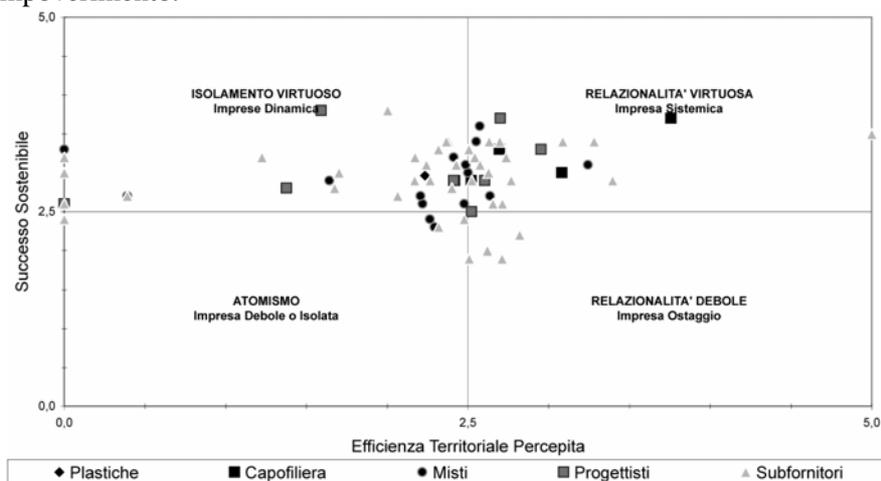


Fig. 5.13 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

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

Dalla disamina delle modalità relazionali nell’ottica dei sistemi ecologici auto-organizzati il SPL delle *plastiche* si posiziona nella subfornitura di

funzione e di capacità a indicare una propensione verso relazioni poco ecologiche, ovvero, con un elevato grado di dipendenza, specialmente per le attività di progettazione e programmazione della produzione, ed una bassa capacità di tessere relazioni paritarie. Questo pone il sistema in una posizione di fragilità rispetto gli *shock* esterni, dovuta all'eccessiva dipendenza delle imprese dalle politiche e dalle strategie dei propri partner siano essi appartenenti o meno al sistema locale. Una tale posizione può trovare maggiore giustificazione in un settore quale quello delle *plastiche*, dove la detenzione di capacità produttiva è strategica rispetto ad altre competenze anche a maggior valore aggiunto, tuttavia, il posizionamento osservato mantiene, a nostro avviso, una certa criticità in quanto difficilmente sostenibile.

Approfondendo l'analisi è possibile evidenziare come i *Progettisti* si posizionino su livelli di competenza tecnologica superiori ai *Capifiliera* che, invece, mostrano una superiore intensità relazionale. Anche in questo caso la specializzazione su due ambiti di competenza complementari è giustificata dalla necessità di garantire maggiori economie di scala rispetto ad altri settori. Queste imprese, però, dovrebbero intensificare i loro investimenti nei rispettivi ambiti di specializzazione:

- i *Capifiliera* nell'orientamento al cliente e nella fornitura di servizi integrati;
- i *Progettisti* nello sviluppo di competenze *hi-tech*.

Un riposizionamento in tal senso permetterebbe di aumentare l'autonomia del SPL e di assicurare una maggiore capacità di creare percorsi di co-evoluzione e co-apprendimento con i propri partner commerciali e produttivi.

I *Subfornitori* e i *Misti* si caratterizzano per una posizione di forte debolezza, dovuta ad un'eccessiva specializzazione sulla capacità produttiva piuttosto che tecnologica e/o relazionale. Entrambe queste categorie sono chiamate, pertanto, ad investire in strategia di sviluppo orientate alla relazione e all'integrazione flessibile all'interno, al fine di permettere lo sviluppo della capacità progettuale e delle competenze e conoscenze manageriali e di gestione sul processo.

L'analisi dei dati disaggregati fa rilevare che:

- una piccola parte di *Capifiliera*, *Progettisti* e *Subfornitori* si posiziona sui confini dell'area ecologica dell'auto-organizzazione a conferma di un insieme di aziende che occupano posizioni eccellenti per ognuno degli aspetti considerati;

- i *Subfornitori* e i *Misti*, sebbene tendano a relazionarsi con differenti intensità, non evidenziano sostanziali differenze nell'autonomia del rapporto se non in rarissimi casi. La “nuvola” contenente queste due categorie mostra una dinamica verso le posizioni in alto a sinistra piuttosto che verso destra ad evidenza della necessità di riqualificare ecologicamente il sistema delle *plastiche* con l'obiettivo di rendere il suo sviluppo sostenibile nel tempo e capace di sostenere la competitività di paesi a basso costo di lavoro e crescenti competenze (Cina, India, ecc.)

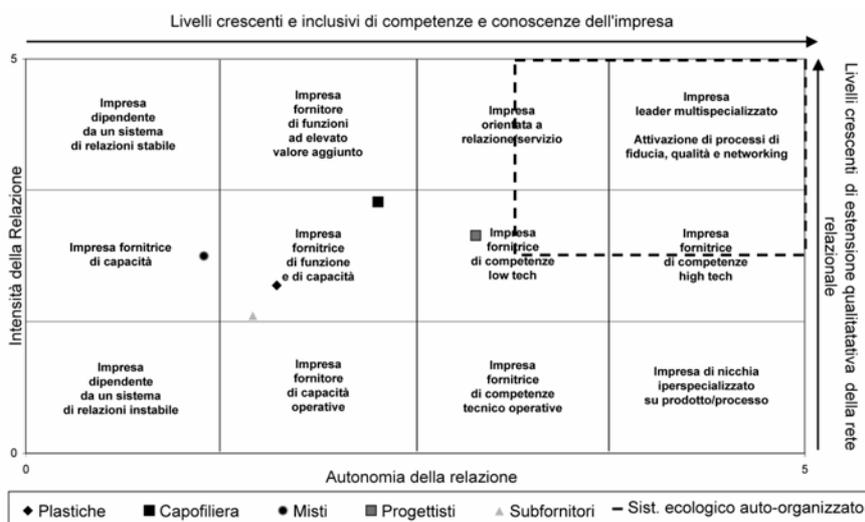


Fig. 5.14 - Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

Quanto appena evidenziato trova ulteriore conferma nell'analisi sul rapporto tra attività svolte e competenze possedute (Fig. 5.15). I *Progettisti*, a questo proposito e coerentemente con il ruolo, sono le meglio posizionate. Detengono, infatti, una buona capacità di astrazione e relazione che consente loro di partecipare attivamente a *progetti innovativi* e a *processi di condivisione e creazione delle conoscenze* attraverso interazione e cooperazione. I *Capifiliera*, diversamente, mostrano una maggiore propensione ad investire nello *sviluppo di competenze sulla gestione* e la *razionalizzazione dei processi produttivi*. La competitività di queste due categorie d'impresе, perciò, è sempre più legata alla loro capacità di gestire la complementarità dinamica tra creatività ed innovazione, da una parte, ed efficienza produttiva, dall'altra. Da rilevare il posizionamento su accoppiamenti strutturali competenze/attività di alcuni *Capifiliera* a segnalare,

qui come nelle precedenti analisi, la ricerca di nuovi modelli produttivi e relazionali per permettere la nascita e lo sviluppo di nuovi canali comunicazionali e di percorsi di co-sviluppo che coinvolgano l'intero sistema.

Per i *Subfornitori* e i *Misti* si rileva, infine, un *pattern* di sviluppo speculare. Entrambe le categorie hanno mantenuto una specializzazione prevalente sulle *componenti tecnico-funzionali* della filiera, anche se molte stanno investendo in un ampliamento del loro ambito di specializzazione attraverso l'accumulazione di competenze e conoscenze di gestione del processo. Queste ultime, però, stanno incontrando delle difficoltà a comunicare e trasferire il valore del loro nuovo posizionamento a causa di una scarsa reputazione accumulata nel tempo, come evidenziato dal mancato allargamento nel *range* delle attività svolte.

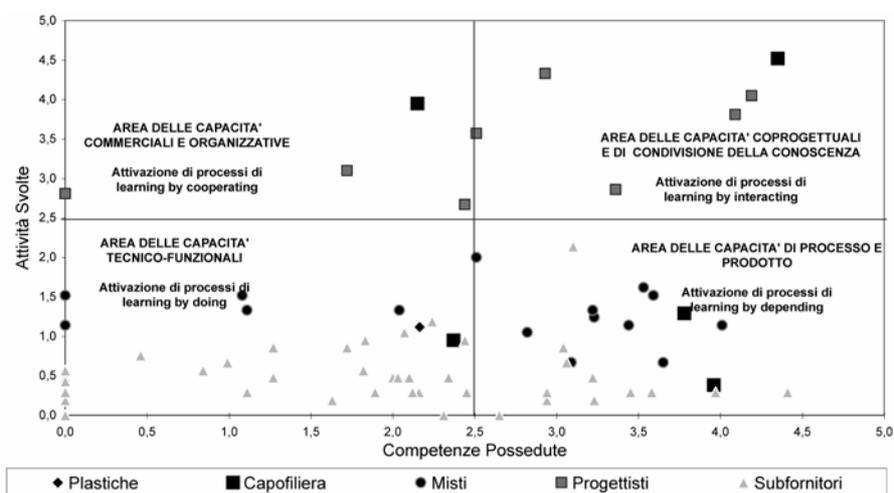


Fig. 5.15 - Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

La struttura e le dinamiche competitive caratteristiche del settore hanno portato all'instaurarsi di relazioni forti a favore dei *Capifiliera* all'interno del SPL delle *plastiche*. Dall'analisi congiunta dei modelli prevalenti e di quelli emergenti all'interno del SPL emerge la necessità di apportare delle correzioni strutturali mirate ad un progressivo rafforzamento delle posizioni di co-leadership (*Progettisti* e *Subfornitori*) e ad un progressivo allargamento della leadership territoriale, ovvero, ad un ampliamento degli attori che partecipano attivamente alla creazione e gestione della conoscenza a maggiore valore aggiunto. Sembra, pertanto, opportuna la definizione, o meglio la ridefinizione, di soggetti nuovi di tipo pubblico-pubblico (centri di ricerca sulle materie plastiche, coinvolgimento di università, ecc.), pubblico-privato (centri

servizi, centri ricerche, ecc.) e privato-privato (nuovi *leaders* derivanti dall'integrazione di più imprese) che siano in grado di imprimere, attraverso la loro azione, un maggiore organicità al sistema e un riposizionamento verso l'alto nella catena del valore.

5.5. La dinamica delle conoscenze¹¹

5.5.1. La ricognizione sulle competenze

La matrice seguente (Fig. 5.16) riporta il posizionamento delle imprese del sistema delle *plastiche* 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 teorico¹², si è sottolineata l'importanza delle ricognizione sulle competenze che misurano la traduzione del *sapere* (conoscenza) in *saper fare*, necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni tipo di organizzazione. Le imprese con competenze uniche o ad alto potenziale di differenziazione rispetto ai concorrenti, presumibilmente hanno alla base meccanismi di traduzione della conoscenza in competenza coerenti con quanto effettivamente richiesto dal mercato e dal contesto competitivo. Come anticipato in un'apposita sezione, la matrice sulle competenze è ricostruita partendo dalla percezione degli intervistati, in merito al *saper fare* relativo ad una serie di ambiti di attività e valutato su una scala da 1 a 5. La matrice, ricavata dall'apprezzamento congiunto delle due dimensioni, riporta quindi il posizionamento delle imprese del SPL nei confronti di tutte le altre imprese del progetto D.E.S.K.. Per una maggiore efficacia esplicativa, vengono evidenziati i posizionamenti delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera, Subfornitori, Progettisti, Misti*. L'esame del posizionamento delle diverse imprese consente di verificare quanto il SPL è sbilanciato nelle sue componenti, ovvero quante imprese occupano aree di incoerenza.

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

¹¹ Testo di A. Lipparini; realizzazione grafica di D. Bivona.

¹² Cfr. par. 2.3.5.

mirate per il recupero di situazioni di criticità o per il consolidamento di situazioni di equilibrio.

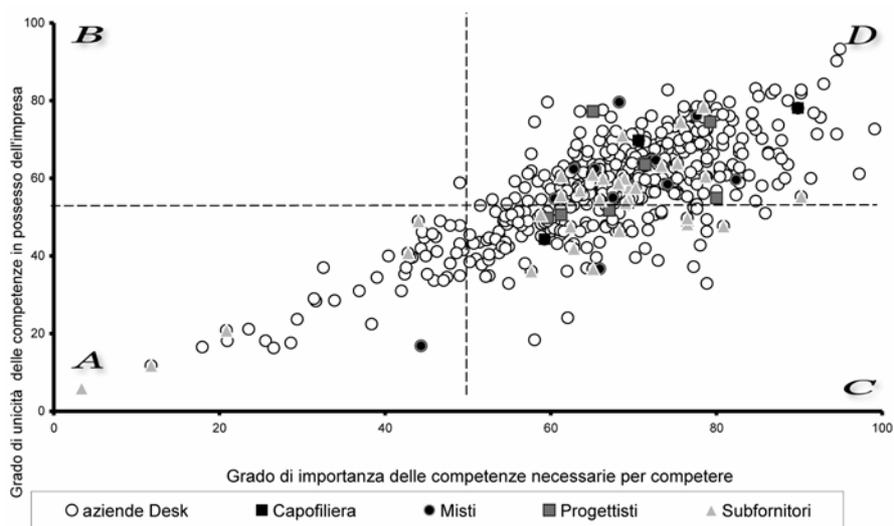


Fig. 5.16 - Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

Le imprese del SPL delle *plastiche* si posizionano prevalentemente nella parte destra della matrice, indicativa di un'alta importanza attribuita alle competenze necessarie per competere nel contesto di appartenenza. Dall'osservazione del grafico si nota che¹³:

- 6 imprese occupano il quadrante A, indicativo di una situazione di *Stasi*;
- 11 imprese occupano il quadrante C, indicativo di una situazione di *Criticità*;
- 40 imprese occupano il quadrante D, indicativo di una situazione di *Equilibrio Dinamico*;
- nessuna impresa occupa il quadrante B, indicativo di una situazione di *Opportunità*.

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

¹³ Sono 13 le imprese che non forniscono elementi per il collocamento nella matrice. L'analisi è pertanto svolta su 57 organizzazioni.

- i *Capifiliera* si posizionano nella situazione di *Equilibrio Dinamico* (3) e, in un caso, nel quadrante della *Criticità*;
- i *Progettisti* si posizionano prevalentemente nell'area di coerenza D (6), ad eccezione di un'unica presenza in *Criticità*;
- i *Subfornitori* sono più numerosi nel quadrante espressione di *Equilibrio Dinamico* (20); sono presenti in misura minore nella situazione di *Stasi* (5) e *Criticità* (8); 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 presenti in *Equilibrio Dinamico* (11) e più limitatamente in *Stasi* (1) e *Criticità* (1).

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia inoltre che¹⁴:

- le imprese con meno di 5 anni occupano posizioni di *Criticità* (1) e di *Equilibrio Dinamico* (1);
- le imprese con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni occupano posizioni di *Stasi* (1) e di *Equilibrio Dinamico* (3);
- le imprese con oltre 10 anni di età, si distribuiscono tra *Stasi* (3), *Criticità* (5) e, soprattutto, di *Equilibrio Dinamico* (27).

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

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

¹⁴ Con riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati per il collocamento in detta matrice sono 33 su 70.

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

- verificare con loro se non sia stata sottostimata la rilevanza delle competenze necessarie per competere. In questo caso, a fronte di scarsa unicità delle competenze possedute, il posizionamento potrebbe anche essere quello della criticità, area non più caratterizzata da coerenza;
- sensibilizzarle sul fatto che non bisogna ridurre l'attenzione sul presidio delle competenze. Anche se sono coerenti con quanto richiesto, ciò non significa che non possano deteriorarsi;
- stimolare le imprese a differenziarsi, non semplicemente adeguandosi al contesto di appartenenza (di per sé poco dinamico), ma sviluppando al proprio interno un *saper fare* che potrebbe rappresentare un modello di successo nel settore e fonti interessanti per generare valore. Occorre rimanere sempre in ascolto, anche per cogliere a volte flebili segnali di un primo cambiamento nel contesto di appartenenza;
- supportarle nell'analisi periodica del *saper fare*. In tal senso, utile è promuovere la partecipazione a riflessioni comuni tra imprese (es. seminari, *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 11 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 delle *plastiche*. L'avvento di nuovi attori, nuove tecnologie, le pressioni sul lato dei costi, la corsa verso l'efficienza porta spesso ad uno scollamento tra quanto richiesto e quanto posseduto. Determinate competenze richiedono tempo per essere affinate, ed è per questo che può esistere la consapevolezza di un allineamento ancora incompiuto.

Nelle esperienze migliori, questa consapevolezza può stimolare iniziative volte a recuperare il *gap* e trovare quindi un più idoneo posizionamento. Essenziale risulta essere la capacità dell'impresa di adattare le proprie competenze, considerando tuttavia che lo sviluppo di competenze avviene con

tempi spesso lunghi. Altrettanto essenziale risulta essere il supporto delle istituzioni e di tutti gli attori del sistema in grado di: creare consapevolezza sul posizionamento e sulla necessità del riallineamento; promuovere e supportare il cambiamento stesso.

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

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

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

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

Le imprese del sistema delle *plastiche* che si trovano nel quadrante D, indicativo di una posizione di *Equilibrio Dinamico*, manifestano coerenza tra il grado di importanza delle competenze richieste per competere ed il grado di unicità che l'impresa ritiene di avere con riferimento a ciascuna di esse. Il sistema grazie a queste imprese fa leva sui punti di forza tradizionali, come emersi dall'analisi di contesto.

La matrice, come sottolineato in precedenza, è da considerare in ottica dinamica. Un posizionamento coerente non è detto che verrà mantenuto per sempre. L'equilibrio, infatti, è *dinamico* nel senso che i cambiamenti si susseguono costantemente, e le imprese potenzialmente 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 SPL avviene con il presidio di alcune dimensioni che il mercato percepisce come *critiche*. Per conoscerle, ed orientare le proprie risorse nella giusta direzione, occorre sviluppare determinati "sensori", anche a livello di territorio. Gli enti e le iniziative da essi attivate rappresentano 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 i sistemi caratterizzati da una forte presenza nella situazione di *Equilibrio Dinamico* occorre operare al fine di:

- consolidare le competenze per impedire che esse vadano a perdere il loro potenziale;
- verificare se le competenze ed i punti di forza possono essere utili per esplorare e costruire un presidio in nuovi territori competitivi;
- valutare la possibilità di stringere alleanze con imprese di altri contesti;

- fornire al capitale umano occasioni di crescita per evitare che questo abbandoni imprese e contesti di appartenenza. A tal proposito è utile effettuare periodicamente ricognizioni sul clima aziendale e sulla motivazione.

5.5.2. *La ricognizione su conoscenza e territorio*

La matrice qui riportata (Fig. 5.17) evidenzia il posizionamento delle imprese del SPL delle *plastiche* rispetto alle due variabili considerate:

- *Potenzialità di Sviluppo della Conoscenza Organizzativa* (in riferimento al capitale umano), relativamente alla generazione di nuova conoscenza;
- *Supporto del Territorio allo Sviluppo della Conoscenza Organizzativa* (dove, il territorio è da intendersi come ambiente a diversi gradi di strutturazione, in grado di esaltare o inibire tale processo, a livello di singole imprese e di sistema).

Nella sezione di inquadramento teorico, si è sottolineato come i contesti locali di appartenenza condizionino in modo rilevante – se non determinante – le *Prestazioni* delle imprese che ne fanno parte. Il recupero di competitività o il consolidamento delle posizioni raggiunte dalle piccole e medie imprese italiane passa anche attraverso la valorizzazione di quell'importante serbatoio di capitale sociale che il territorio rappresenta. I fattori indagati relativamente al territorio sono ascrivibili ad aspetti relazionali ed infrastrutturali, come descritto precedentemente. La matrice riporta il posizionamento delle imprese del SPL nei confronti di tutte le altre imprese del progetto D.E.S.K.. Per una maggiore efficacia esplicativa, vengono evidenziati i posizionamenti delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*. È infatti vero che un territorio “fertile” potenzialmente apporta benefici all'intera comunità, ma solo le imprese “sane” riescono a sfruttarli. Gli aspetti di interazione delle imprese con i propri ambienti sono particolarmente critici per le piccole imprese che in molti contesti dimostrano di non aver avviato veri processi di attecchimento. L'analisi del posizionamento delle imprese dei sistemi locali consente di verificare alcune situazioni a diversa criticità. Un'azione sugli aspetti relazionali ed infrastrutturali del territorio, sui processi e le *Pratiche* a livello di singola impresa, o ad entrambi i livelli può contribuire a spostare organizzazioni e sistemi verso aree a maggior potenziale competitivo. L'analisi fornisce ad enti ed istituzioni un repertorio

di azioni mirate per il recupero di situazioni di criticità o per il consolidamento di situazioni di coerenza.

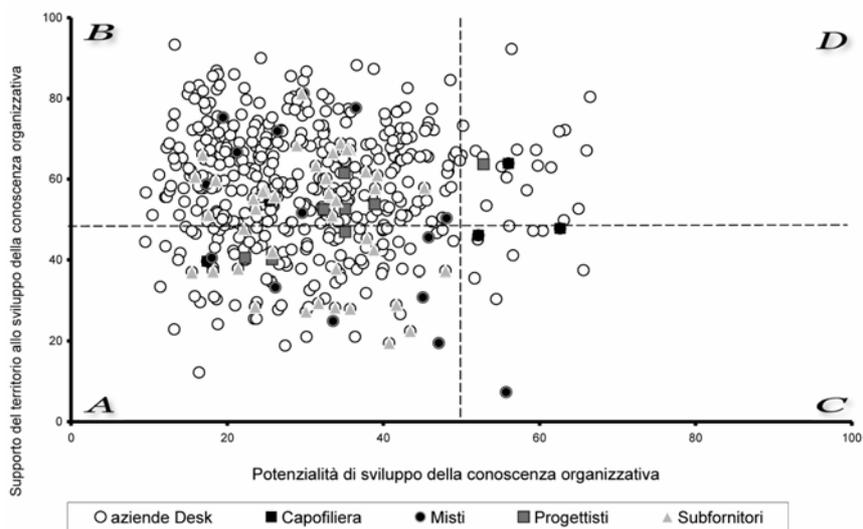


Fig. 5.17 – Il potenziale delle aziende e il supporto del territorio

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

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

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano in una situazione di *Indebolimento Reciproco* (1), di *Replicazione Passiva* (1), di *Ambienti Company-Driven* (2) e di *Co-Evoluzione* (1);
- i *Progettisti* si posizionano in una situazione di *Replicazione Passiva* (4), di *Indebolimento Reciproco* (3) e di *Co-Evoluzione* (1);
- i *Subfornitori* occupano il quadrante della *Replicazione Passiva* (25) e quello dell'*Indebolimento Reciproco* (17);

- le imprese *Miste* sono presenti solo *Replicazione Passiva* (8), in *Indebolimento Reciproco* (6) e, in un caso, nel quadrante espressione della *Co-Evoluzione*.

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia inoltre che:¹⁵

- le due imprese con meno di 5 anni si posizionano nella *Replicazione Passiva*;
- le imprese con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni si posizionano in situazioni di *Replicazione Passiva* (4) e di *Indebolimento Reciproco* (1);
- le imprese con oltre 10 anni di età, si concentrano prevalentemente nella *Replicazione Passiva* (20), con presenze nell'*Indebolimento Reciproco* (11) e, in misura minore, negli *Ambienti Company-Driven* (2) e nella *Co-Evoluzione* (2).

La situazione, tipica di molti altri contesti esaminati, non è particolarmente positiva, soprattutto per imprese di esperienza e tradizione come quelle del sistema delle *plastiche*. Denota la massiccia presenza in ambienti che potenzialmente possono dare molto alle imprese, ma queste ultime non hanno *Pratiche* e processi in grado di sviluppare conoscenza di spessore. È del resto noto che uno dei problemi delle nostre imprese risiede proprio nel non riuscire a sfruttare appieno le opportunità dei contesti di appartenenza. Quando poi anche gli ambienti perdono il proprio potenziale “di spinta”, si viene a determinare un indebolimento reciproco che mina alla base le possibilità di un recupero di competitività delle piccole e medie imprese. Preoccupa la presenza della quasi totalità dei *Fornitori* e dei *Progettisti* nella parte sinistra della matrice. Alcuni *Capifiliera*, collocati in aree con buon potenziale competitivo, quali i quadranti D e C, non possono beneficiare del potenziale dei propri partner per aumentare il livello della conoscenza utile per competere con successo. Sono 65 su 70 le imprese con un limitato potenziale di generazione di conoscenza, indipendentemente dall'apprezzamento sul contributo del contesto di appartenenza. I posizionamenti delle imprese sono indicativi di situazioni a diverso grado di coerenza e con un livello di minacce (o mancate opportunità) diverso.

Le 27 imprese che ricadono nell'area *Indebolimento Reciproco* non hanno una dotazione di capitale umano e *Pratiche* aziendali in grado di supportare in modo significativo la generazione di conoscenza. L'ambiente è poco fertile e

¹⁵ Con riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati per questo posizionamento sono 69 su 70.

non mette in condizione l'impresa – già debole - di attingervi per attivare o riattivare un processo di sviluppo di sapere. La situazione si caratterizza per inefficienza. Le imprese non hanno più i vantaggi di un tempo, con riferimento ai processi di apprendimento, con la localizzazione nel sistema di appartenenza. L'indebolimento reciproco, poi, accentua nel medio periodo la tendenza delle imprese ad essere poco reattive sul fronte dell'innovazione.

Le 38 imprese che ricadono nel quadrante della *Replicazione Passiva* sono invece palesemente inadeguate rispetto al territorio ed alle potenzialità che esso ha nel promuovere la generazione di conoscenza. Le risorse umane hanno un ridotto potenziale per generare e sostenere processi di apprendimento di spessore, e comunque non risultano allineate ad un contesto di appartenenza che invece offre diverse occasioni per la crescita. In sostanza, queste imprese sono poco attrezzate a sfruttare le opportunità. La replicazione è *passiva*, nel senso che si tende ad approfittare di quanto offerto dal contesto di appartenenza senza procedere ad un lavoro "interno" sulle condizioni alla base dei processi di apprendimento. Come molti dei nostri distretti dimostrano, la passività delle imprese porta ad impoverire il contesto di appartenenza, con la conseguenza che nel medio-lungo periodo il territorio, non alimentato dalla generazione di sapere delle sue componenti, porta le imprese a posizionarsi nel quadrante indicativo di un indebolimento reciproco.

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

Le 3 imprese appartenenti al quadrante *Ambienti Company-Driven* potenzialmente potrebbero esercitare il ruolo di traino nei confronti dei loro ambienti, ma sono numericamente inconsistenti per avviare processi di stimolo al cambiamento di grande portata. Nelle esperienze migliori, queste imprese rappresentano modelli di successo, posseggono capitale umano in grado di sviluppare conoscenza, hanno attivato programmi di sviluppo ed effettuato investimenti a livello di processi ed infrastrutture per supportare l'innovazione. Non è certamente una condizione positiva, quella di avere ambienti trainati dalle imprese e non in grado di esercitare un'azione di stimolo nei loro confronti. Tuttavia, la presenza di alcune "locomotive", come altre esperienze dimostrano, può avere un effetto catalizzante sui comportamenti di un gran numero di attori, compresi enti ed istituzioni.

Le 2 imprese posizionate nel quadrante indicativo di una *Co-Evoluzione*, operano in un ambiente che riescono a sfruttare e le proprie risorse umane – anche grazie alle modalità del loro coinvolgimento ed organizzazione – sono in grado di coglierne appieno le potenzialità. È una situazione positiva che porta nel medio periodo ad un rafforzamento reciproco. Tuttavia, come è agevole osservare con riferimento all’intero campione del progetto D.E.S.K., poche imprese tendono a collocarsi in quest’area. In sostanza, il sistema locale sotto osservazione riflette la situazione tipica di un posizionamento di imprese dello stesso settore all’interno dei quadranti dell’*Indebolimento Reciproco* e della *Replicazione Passiva*. In questo caso, è simile la potenzialità individuata con riferimento al capitale umano, ed il posizionamento differisce prevalentemente a causa del diverso contributo riconosciuto all’ambiente. Questa diversa percezione sconta ovviamente anche una diversa capacità di interazione. Occorre comunque precisare che un’impresa con notevoli potenzialità innovative non necessariamente è in grado di valorizzare appieno il contributo dell’ambiente cui appartiene. Si apprezza tuttavia, guardando alle imprese del campione complessivo di D.E.S.K. appartenenti all’area della *Co-Evoluzione*, l’incidenza di quelle afferenti al sistema delle *plastiche*. Si può inoltre notare che altri due *Capifiliera*, adesso collocati in C, sono molto vicini al quadrante D della *Co-Evoluzione*. La matrice rappresenta un veloce e semplice apprezzamento del posizionamento per: continuare, consolidando le azioni intraprese, nel caso di valutazione positiva rispetto alle migliori esperienze nel contesto generale e specifico di appartenenza; oppure, nel caso si evidenzi un posizionamento non in linea con le aspirazioni dell’impresa o con quello che si credeva di avere, riflettere sulle correzioni di rotta da apportare. È un “campanello di allarme” cui devono seguire riflessioni più approfondite, perchè 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 delle plastiche* siano più deboli (ad esempio, nelle modalità relative all’apprendimento o alle modalità di interazione) e, conseguentemente, quali siano le aree cui dovrebbero essere rivolte azioni e convogliate risorse. La matrice può diventare una base per avviare interventi a favore delle imprese e per supportarle nei loro percorsi di sviluppo del capitale umano e di rinforzo del territorio (anche su aspetti di comunicazione) se dette iniziative esistono già, ma le imprese non ne sono consapevoli.

In questo progetto, si è ritenuto importante evidenziare a che livello, nei sistemi locali considerati, venga maggiormente esplicitata la conoscenza (*Fig. 5.18*): nella parte metodologica, si è visto che il processo di sviluppo di nuova

conoscenza è un processo continuo e dinamico di interazione tra la conoscenza *tacita* e quella *esplicita*; se non viene esplicitata, la conoscenza perde gran parte del suo potenziale e, soprattutto, rimane circoscritta ad ambiti relazionali limitati. Partendo dagli individui, considerati l'innescò dell'intero processo, l'organizzazione dovrebbe mobilitare la conoscenza creata ed accumulata verso livelli di interazione più ampi (*team*, intera impresa, reti tra imprese, il territorio di appartenenza). La rilevazione è stata impostata per cogliere le varie modalità utilizzate dalle imprese per la conversione della conoscenza e, quindi, per l'attivazione di processi di apprendimento. Diverse sezioni del questionario hanno permesso di evidenziare a quale livello (individuo, *team*, impresa, reti tra imprese, territorio) si associ il maggiore o minore livello di conoscenza esplicita¹⁶. Occorre sottolineare che entrambe le componenti – tacita ed esplicita - sono presenti sui diversi livelli¹⁷. Il grafico seguente riporta l'elaborazione relativa al sistema delle *plastiche* rapportata agli altri SPL considerati nel progetto D.E.S.K.

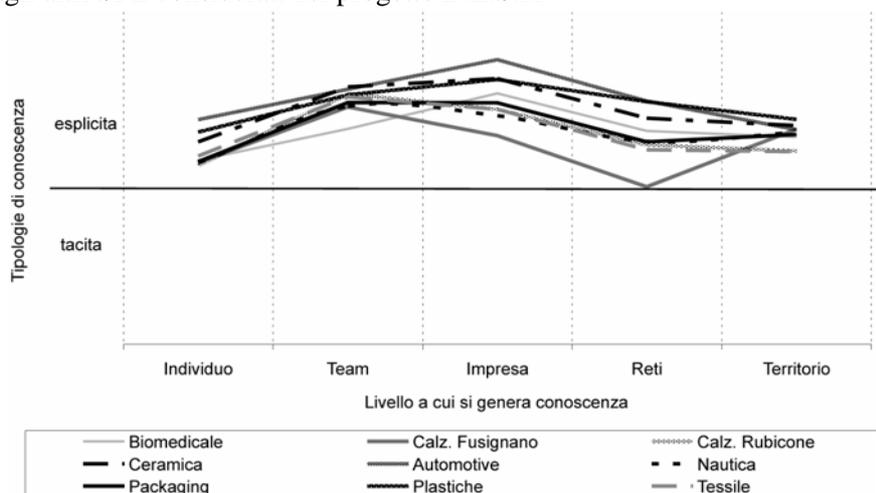


Fig. 5.18 – Livello di esplicitazione della conoscenza

A livello di individuo esiste un grado di esplicitazione della conoscenza inferiore, tra i sistemi studiati nel progetto D.E.S.K., solo alla filiera dell'automotive. La componente esplicita aumenta nel *team*, fino a

¹⁶ Le risposte fornite lungo una scala 1-5 hanno permesso di evidenziare componenti esplicite (punteggi 4-5) e tacite (punteggi 1-2) della conoscenza. Il 3 corrisponde ad una situazione di equilibrio, in cui componenti tacite ed esplicite della conoscenza coesistono, senza il chiaro prevalere di una di esse.

¹⁷ La costruzione teorica e l'impianto metodologico di questa sezione sono stati messi a punto da F. Pasini.

raggiungere il suo massimo a livello di impresa, mentre con il passaggio a reti e territorio si assiste ad un ridimensionamento. Il sistema delle *plastiche* ha, associato al territorio, il maggior livello di conoscenza esplicita rispetto a tutti i sistemi locali considerati. In modo simile a quanto osservato negli altri sistemi locali e ad eccezione della filiera dell'*automotive*, il territorio ha un livello di esplicitazione della conoscenza superiore a quanto ascrivibile ai singoli individui. Con andamenti simili al *biomedicale* ed alla filiera dell'*automotive*, nel sistema delle *plastiche* il livello di conoscenza esplicita nelle reti è di poco inferiore a quello ascrivibile ai *team*. Una maggiore efficacia si otterrebbe con l'innalzamento del livello di esplicitazione della conoscenza a livello di reti e di territorio, portandolo almeno a livello di quello di impresa. Questo porterebbe a valorizzare le sacche di sapere tacito che risiedono nel contesto di appartenenza. Considerando quanto visto relativamente alla matrice sul rapporto tra conoscenza e territorio, con la presenza delle imprese prevalentemente in aree tipiche di un potenziale territoriale solo in parte sfruttato, ciò si tradurrebbe in azioni volte a consentire alle imprese, attraverso le reti, di cogliere le dimensioni tacite del sapere sedimentato nell'area. Per tutti i sistemi studiati nel progetto D.E.S.K. la modalità del *team* ha maggiori livelli di esplicitazione della conoscenza rispetto alle reti esterne ed al territorio. È importante sottolineare che, in questo sistema, il livello di esplicitazione della conoscenza attraverso le reti è secondo solo alla filiera dell'*automotive*. In presenza di imprese di così ridotta dimensione il ricorso a reti ed alleanze è uno dei modi per accedere a nuova conoscenza o svilupparne insieme a partner, preferibilmente localizzati sul territorio. Il sapere spesso risiede negli interstizi delle relazioni, ad esempio quelle con le istituzioni e gli enti territoriali. La ridotta 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*, di intera impresa e di reti al territorio di appartenenza. 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.

6. DALLA RICERCA ALL'AZIONE¹

6.1. Partire dal territorio

I sistemi produttivi locali sono al centro del confronto sulla politica economica del nostro Paese. Nonostante le difficoltà, essi rappresentano ancora una forza trainante nei confronti dell'economia italiana. Tra le prime 15 voci attive del nostro commercio estero, 12 sono relative a produzioni "di distretto" (mobili-cucine, calzature in pelle, oreficeria-gioielleria, macchine per imballaggio, divani e sedie, rubinetteria-valvolame, vini, piastrelle, frigoriferi, pelli conciate, pompe per aria e cappe aspiranti, abiti femminili). Ancora, delle prime 25 province italiane per export manifatturiero, 20 sono trainate da distretti e 2 da un modello misto distretto - grande impresa. Senza i settori tradizionali prevalentemente organizzati in distretti e sistemi locali di sviluppo, l'economia italiana subirebbe un ulteriore, consistente, ridimensionamento².

Le basi di un nuovo modello di sviluppo, locale ma al tempo stesso globale, dovrebbero quindi partire dal territorio e dalle sue potenzialità. La sfida più forte, nel breve periodo, è la creazione delle condizioni minime necessarie per far "salire a bordo" del progetto di sviluppo i protagonisti del mondo politico, imprenditoriale e della ricerca ai diversi livelli; la fase di difficoltà che il Paese sta vivendo fa emergere, inoltre, la necessità di uno sforzo congiunto per la produzione di valore.

¹ Rielaborazione effettuata da R. Centazzo su contributi di A. Lipparini, L. Pilotti, A. Ganzaroli, G. Fiscato, F. Pasini.

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

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

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

6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo

Le difficoltà dei sistemi locali considerati sono riconducibili a fattori sia esogeni che endogeni. I primi fanno riferimento al rallentamento dello sviluppo di molte economie, ad azioni spesso intempestive e inadeguate per affrontare la crisi, ad una competizione da parte di Paesi emergenti basata su prezzi e costo dei fattori (che ha spiazzato molte imprese italiane). I secondi sono invece ascrivibili alle imprese ed ai sistemi di appartenenza. Molte delle competenze che avevano portato al successo le imprese dei sistemi locali studiati da D.E.S.K. (*needed-to-win capabilities*), sono oggi competenze necessarie per competere (*needed-to-play capabilities*).

Le competenze *needed-to-win* di un tempo erano la base di strategie che miglioravano la competitività dell'impresa in termini di efficienza ed efficacia, consentendole di sfruttare le opportunità di mercato e di neutralizzare potenziali minacce. Il possesso di competenze uniche consentiva all'impresa ed ai sistemi locali l'ottenimento di rendite differenziali. Un alto livello di unicità rendeva tali competenze fonti di vantaggio competitivo. Queste competenze creavano valore ed erano difficili da trasferire e da replicare in tempi brevi. Da specifiche dell'impresa, esse diventavano, nel tempo, prima *network-specific*, poi caratterizzanti un intero contesto territoriale. Un elemento chiave per preservare il valore di queste competenze è il supporto dei vertici (aziendali e, a livello di sistema, di enti ed istituzioni) nel lungo periodo. È altresì necessaria la stretta collaborazione con partner che condividano percorsi di crescita paralleli e con i quali esista una relazione

solida su progetti di ambito strategico. L'approccio più appropriato per questo tipo di competenze è stimolare il coinvolgimento dei diversi attori ed orientare gli investimenti verso iniziative di sviluppo delle capacità uniche. Tali competenze sono più efficaci nei contesti a forte interdipendenza e si rafforzano con l'adozione di pratiche di lavoro in team ed in rete. Molte di queste competenze – si pensi alla qualità, alla personalizzazione dei prodotti, alla differenziazione dei servizi, al design – non sono però state adeguatamente protette. Qui esiste un concorso di colpa di imprese ed istituzioni che non hanno assicurato l'adeguato *commitment*. Di conseguenza, molte delle nostre competenze, ancora “vincenti” pochi anni addietro, sono oggi diventate irrinunciabili per rimanere sul mercato.

Le competenze “*needed-to-play*” sono di due tipi. Nel primo caso, i consumatori associano ad esse un elevato valore, ma il fatto che siano facilmente replicabili dai concorrenti ed altrettanto facilmente reperibili non le rende critiche per il vantaggio competitivo; molte imprese, infatti, hanno preferito reperirle e svilupparle all'esterno dell'organizzazione e, in molti casi, del distretto di appartenenza: in questo modo, beneficiano del valore di una risorsa sviluppata altrove, certamente incorporando la conoscenza maturata nell'interazione, ma indebolendo la capacità dell'impresa e del territorio di generare autonomamente elementi di differenziazione. Nel secondo caso, le competenze sono uniche dell'impresa e del distretto, ma hanno un limitato impatto strategico, superate dalle nuove regole della competizione e mai rinnovate; questa è una situazione tipica dei contesti studiati. Una delle soluzioni per gestire queste competenze, in attesa di farle evolvere verso una situazione maggiormente competitiva, è il ricorso alle alleanze, ad esempio per attingere a competenze nella ricerca e sviluppo: questo si giustifica quando si ricorre occasionalmente ad un certo tipo di conoscenza e capacità, oppure quando i risultati relativi all'impiego di una determinata competenza non sono attesi nel breve periodo. Per gestire adeguatamente queste competenze, le imprese e le istituzioni dovrebbero incoraggiare la collaborazione e la condivisione di conoscenza. Gli investimenti, oltre che sull'individuo, dovrebbero essere rivolti al consolidamento delle relazioni e dei meccanismi in grado di assicurarne l'efficace funzionamento. La formazione, poi, dovrebbe riguardare anche l'utilizzo di sistemi di comunicazione e lo sviluppo di capacità relazionali.

Il pericolo che incombe sui nostri sistemi locali è quello di uno scivolamento verso una situazione caratterizzata da replicabilità del nostro saper fare e dal suo limitato impatto strategico. Se le imprese posseggono solo competenze con queste caratteristiche (definite *needed-to-loose*), difficilmente riusciranno a sostenere processi di sviluppo basati su conoscenza ed

innovazione. Il territorio è vulnerabile perché lo sono le imprese che ne fanno parte. Chiunque può imitare prodotti e servizi – il riferimento alla minaccia cinese è esplicito – e la competizione basata sul prezzo toglie a questo saper fare la valenza strategica ed il potenziale differenziante. Queste competenze vengono reperite al di fuori dei confini delle imprese e dei territori di appartenenza e, di solito, non si osservano investimenti consistenti nel loro sviluppo e nell’addestramento delle risorse umane che le possiedono. Occorre considerare che il valore e l’unicità delle competenze cambiano ed evolvono con il modificarsi delle caratteristiche dell’ambiente e della natura della competizione. Per contrastare questa tendenza negativa, le organizzazioni e le istituzioni devono attivarsi per rendere *district-specific* le capacità presenti a livello di impresa e di reti. La formazione, gli investimenti in ricerca, i rapporti con enti e centri servizi, ad esempio, aumentano nel corso del tempo il valore e l’unicità della competenza riportando i sistemi locali su posizioni a maggior potenziale competitivo. Alcune delle competenze vincenti sono in realtà meta-competenze, ovvero competenze di ordine superiore che richiedono sistemi di governo appropriati e che possono interessare più ambiti di specializzazione e più territori. I sistemi con prestazioni significative e sostenute dimostrano, ad esempio, di utilizzare estesamente le proprie competenze ma anche quelle di terzi. Essi sanno condividere la conoscenza, facendo affiorare modalità nuove di collaborazione e di generazione di ulteriore conoscenza. La “contaminazione” tra attori di contesti diversi produce questo risultato. Una delle competenze vincenti è relativa alla gestione del binomio qualità-rapidità, imposto dalla consistente riduzione dei cicli di sviluppo di nuovi prodotti e dal sempre minor tempo intercorrente tra ordini e consegne. La rapidità, per le imprese di un sistema locale, si estende anche al prevedere cambiamenti, rivedere scenari, rispondere ai bisogni mutevoli del mercato ed alle dinamiche della tecnologia. La rapidità è collegata alla capacità di sviluppare nuove competenze eliminando, se necessario, quelle non più utili, e ciò può ritardare la reattività alle dinamiche dell’ambiente. Nei contesti osservati sono però numerose le imprese giovani che, essendo meno ancorate ad una base pregressa di sapere e di saper fare, possono svolgere un ruolo importante per la messa a punto di pratiche volte a gestire la rapidità. Le esperienze più significative si caratterizzano per altri tipi di competenze vincenti. Tra queste, il saper valorizzare le informazioni e la conoscenza per modificare processi e strutture. Le comunicazioni di natura orizzontale ed il coordinamento sono essenziali per sviluppare le competenze richieste per attività complesse e interfunzionali, come ad esempio lo sviluppo di nuovi prodotti, oppure l’integrazione delle catene di fornitura. Attraverso pratiche di *benchmarking*, le imprese ed i sistemi locali possono confrontare

le proprie competenze con quelle di altre contesti ritenuti esemplari. Una competenza vincente è la capacità di codificare le proprie competenze, attingendo al proprio archivio di sapere e di esperienze, e poi condividerle, ad esempio mediante la partecipazione a *team* di progetto che taglino trasversalmente i distretti. Le imprese dei sistemi locali e delle filiere esaminate hanno, in molti casi, esperienza e tradizione, la cui condivisione può rappresentare un fattore di apprendimento molto potente per il loro sviluppo.

6.3. Politiche territoriali a supporto del sistema delle *plastiche*

Il sistema delle plastiche si caratterizza per essere al centro di una dinamica evolutiva forte che porta il SPL ad avere, sia aspetti molto positivi, indicativi di un sistema capace di evolvere correttamente verso dinamiche reticolari aperte ed estese, sia elementi di debolezza che pongono dei seri dubbi circa la sua vitalità e capacità di risposta alle sfide competitive del *post-fordismo*.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • elevato orientamento all'integrazione di flussi commerciali anche da parte di <i>Subfornitori</i> e <i>Misti</i> • specializzazione di <i>Subfornitori</i> sull'integrazione di flussi di approvvigionamento e subfornitura extra-territoriale per committenti locali • buona qualità della domanda di servizi 	<ul style="list-style-type: none"> • esiste una parte del sistema che resta ancorato al modello distrettuale chiuso e auto-referenziale • basso livello di internazionalizzazione sviluppato soprattutto nelle componenti più avanzate (<i>Capifiliera</i> e <i>Misti</i>), anche se sono rilevabili i primi segni di un effetto trascinarsi • posizionamento prevalente su un'offerta di servizi tradizionali da parte del territorio • bassa qualità del rapporto impresa-territorio • bassa autonomia relazionale ed intensità strategica • limitata disponibilità di competenze di progettazione e commerciali

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

Tra gli elementi positivi si segnala una domanda di servizi e di associazionismo qualificata, che mostra una certa recettività di queste imprese verso lo sviluppo di infrastrutture tecnologiche e di ricerca anche molto evolute. Questa domanda si scontra però, con la difficoltà di fondo del territorio di sviluppare queste infrastrutture e questi servizi. Il sistema delle

plastiche mostra una buona propensione, che coinvolge anche i *Subfornitori* e *Misti*, verso la gestione e l'integrazione di flussi commerciali e logistici extra-territoriali cui però corrisponde l'adozione di modelli di internazionalizzazione non evoluti e una base di conoscenze e competenze poco qualificata.

Le aree di intervento per favorire una crescita sostenibile del SPL, 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 ricreare un clima di fiducia reciproco tra imprese, associazioni ed istituzioni pubbliche;
- 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;
- adottare modelli di internazionalizzazione più evoluti che permettano un ampliamento dei canali di vendita ed una gestione preventiva e coordinata dei processi di de-localizzazione.

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

La relazione tra SPL delle *plastiche* e territorio mostra un principio di disallineamento. L'analisi ha messo in evidenza come le imprese domandino al proprio territorio la capacità di soddisfare dei servizi e delle funzioni più complesse, che non siano riconducibili alla semplice offerta di capacità produttiva di matrice tecnico-funzionale. Per fare ciò è necessario investire nella “messa in rete” del 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. È presente, infatti, sebbene in maniera ancora non sintomatica, un processo di disaggregazione tra imprese e area di produzione con il rischio di un impoverimento reciproco, in termini non soltanto economici, ma anche di valori immateriali, capitali fiduciari e capacità comunicazionali. Il territorio e le istituzioni che in esso operano dovrebbero cercare di spingere tutti gli attori del sistema ad uscire da logiche di comportamento che vedono nella chiusura e nell'ispessimento delle barriere la risposta alla perdita di competitività. La riqualificazione e la trasformazione del territorio nel luogo di incontro e condivisione di reti aperte e proiettate nell'economia globale si configura come la leva per favorire una nuova e superiore coesione culturale tra imprese e tra queste ed il territorio al

fine di evitare viziose disgregazioni. Questa metamorfosi nel rapporto tra territorio e sistema produttivo esige una concentrazione su competenze di qualità e sul capitale comunicativo-relazionale. L'aumento dell'efficienza territoriale richiede, infatti, investimenti a forte contenuto immateriale capaci di assicurare un vantaggio competitivo in termini di varietà, specializzazione e personalizzazione delle competenze, l'accumulo di risorse *embedded* e la crescita della cultura manageriale del sistema. L'intero SPL e, dunque, tutte le imprese e gli attori che ne fanno parte, dovrebbero 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. Solo attraverso un investimento culturale trasversale alle imprese del sistema si potrà evitare la rottura tra i leaders che si sentono ostaggio di un territorio che fatica a dialogare adeguatamente e le rimanenti imprese che si sentono non più protette.

6.3.2. Investire nell'allargamento della base delle conoscenze e competenze proprie del sistema

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

impatto ambientale, la gestione dei canali di comunicazione e relazione, la gestione finanziaria e la gestione di flussi logistici e produttivi altamente distribuiti e geograficamente estesi.

6.3.3. Adottare modelli di internazionalizzazione più evoluti

La gestione sistemica ed integrata dei processi di internazionalizzazione e de-localizzazione è un problema abbastanza diffuso tra i SPL italiani, che identificano nella comune appartenenza ad un contesto culturale storicamente e territorialmente definito la principale risorsa alla cooperazione. Il rischio, come evidenziato dalla letteratura più recente, è quello di una radicalizzazione delle conoscenze, delle competenze e dei valori culturali di un sistema (*lock in*) e della conseguente progressiva esclusione dai circuiti comunicazionali e cognitivi - globali e codificati - e, quindi, dai flussi creativi e di produzione di nuova conoscenza. Il sistema, in altre parole, tende a diventare sempre più auto-referenziale e a riconoscersi solo in se stesso, nelle sue istituzioni, conoscenze e regole, comunicative e comportamentali, perdendo la capacità di dialogare ed apprendere interagendo con l'esterno (*cross fertilization*).

Nel sistema delle *plastiche*, i primi segni di questo decadimento sono già evidenti nella bassa disponibilità di competenze a elevato valore aggiunto. È per questa ragione che il SPL, 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 brevettare le innovazioni, di promuovere e comunicare il proprio *brand* e di aprire e codificare i saperi disposizione dell'intero sistema locale.

AREA D'AZIONE	INTERVENTI	RISULTATI
Aumento della capacità di risposta del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • investimenti culturali trasversali che sappiano educare al"nuovo" le imprese meno evolute • investimenti orientati ad attivare un repertorio di sistema/settore, basato su un <i>database</i> di <i>benchmarking</i>, per il monitoraggio delle dinamiche in atto • 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) • maggiore coinvolgimento dei leaders nei 	<ul style="list-style-type: none"> • riqualificazione del dialogo tra impresa e territorio • diminuzione del rischio di disaggregazione.

	<p>processi di apertura del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> • sostegno agli innovatori già presenti nel SPL affinché assumano ruoli maggiormente vitalizzanti per il sistema 	
<p>Ampliamento della base di conoscenze e competenze e riposizionamento delle imprese lungo la catena del valore</p>	<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 <i>partnership</i> con centri di ricerca sui materiali • investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di <i>partnership</i> 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 • investimenti orientati all'individuazione e alla diffusione delle prassi eccellenti presenti nel sistema (club di <i>benchmarking</i> ad esempio) • investimento nel sostenere lo sviluppo di collaborazioni più intense tra imprese ed istituzioni nello sviluppo della qualità della vita nel proprio territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • miglioramento delle capacità creative ed innovative • aumento della qualità del capitale umano a disposizione delle imprese • aumento della qualità della vita • Miglioramento della dotazione di infrastrutture • minore distanza cognitiva tra le imprese lungo la filiera
<p>Estensione qualitativa e quantitativa della rete relazionale di clienti e fornitori</p>	<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

