

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

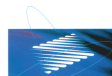
D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere; il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto nel sistema locale del *tessile-abbigliamento* (area di Modena - Carpi, Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Novi di Modena).

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 Modena

ECIPAR
FORMAZIONE E SERVIZI INNOVATIVI



**C. ALBANELLO I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA
(a cura di) DELLA CONOSCENZA - Il Tessile-Abbigliamento**



FrancoAngeli



I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

Il Tessile-Abbigliamento

**a cura di
Chiara Albanello**



Piccola impresa & sviluppo

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

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

Il Tessile - Abbigliamento

a cura di

Chiara Albanello

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

D.E.S.K. ha sperimentato l'applicazione della metodologia del *benchmarking* su nove tra sistemi produttivi locali e filiere; il presente volume riporta i risultati del lavoro svolto nel sistema locale del *tessile-abbigliamento* (area di Modena - Carpi, Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Novi di Modena).

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

INDICE

3. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA LOCALE TRA CONOSCENZA E RELAZIONE	10
3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di policies	10
4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO	14
4.1. Le evidenze del contesto	14
4.1.1. Ingrandimento del Sistema Produttivo Locale e inquadramento economico	14
4.1.2. Prodotti e processi	18
4.1.3. Note sulla competitività nel Sistema Produttivo Locale	21
4.1.4. Il settore del tessile e dell'abbigliamento in Emilia Romagna e in Italia	23
4.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i>	24
4.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	26
4.2.2. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	29
5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE: DINAMICHE AZIENDALI, INTERATTIVE, CONOSCITIVE	30
5.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale del tessile-abbigliamento	30
5.2. La dinamica aziendale	32
5.2.1. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	32
5.2.2. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	33
5.2.3. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	35

5.2.4. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	39
5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	40
5.4. La dinamica del Sistemi Produttivi Locali: modalità relazionali e competitive del territorio	43
5.4.1. Il rapporto tra il locale e il globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	45
5.4.2. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità	49
5.4.3. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	51
5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	54
5.5.1. La ricognizione sulle competenze	54
5.5.2. La ricognizione su conoscenza e territorio	60
6. DALLA RICERCA ALL'AZIONE	69
6.1. Partire dal territorio	69
6.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo	70
6.3. Politiche territoriali a supporto del <i>tessile-abbigliamento</i>	73
6.3.1. Apertura progressiva della rete relazionale del sistema	74
6.3.2. Ampliamento della base di conoscenza e competenza a disposizione del sistema	75

RINGRAZIAMENTI

Questo libro riporta i risultati del lavoro di ricerca svolto all'interno del progetto D.E.S.K. sul sistema produttivo del *tessile-abbigliamento* (area di Modena - Carpi, Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Novi di Modena). Esso però, pur nella sua autoconclusività, non è un lavoro isolato: in effetti è uno dei nove volumi che illustrano i risultati del lavoro di ricerca realizzato su altrettanti tra sistemi locali e filiere produttive della nostra regione.

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

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

Penso che innanzitutto un ringraziamento debba andare a coloro che, a livello locale hanno promosso, incoraggiato e sostenuto la realizzazione del progetto. Vorrei quindi sottolineare il ruolo del CITER che, come partner, ha presidiato e monitorato le fasi di competenza del progetto a livello locale e, in generale ha contribuito al suo sviluppo: dalla raccolta dei materiali per le analisi di contesto, alla relazione con le imprese e le amministrazioni pubbliche, alla raccolta dei dati, alla revisione del report di sistema.

Vorrei inoltre sottolineare l'impegno di CNA/ECIPAR MODENA; in particolare quello di Morena Manfredini (CNA MODENA) per la promozione e il sostegno politico al progetto e quello di Mariano Ortoleva (CNA MODENA) che ha tenuto, con capacità ed efficacia, la relazione con le

imprese, ha raccolto i dati aziendali e ha riconsegnato i report aziendali discutendoli con gli imprenditori.

Un altro grazie va alle imprese (circa settanta) che hanno partecipato al lavoro di ricerca. Esse ci hanno aperto le proprie porte, ci hanno dedicato il loro tempo ed impegno per permetterci di analizzare le loro configurazioni organizzative, le prassi realizzate ed i risultati che ne sono scaturiti. Inoltre un ringraziamento ulteriore è d'obbligo per coloro che hanno dato la loro disponibilità per partecipare al *focus group* e ad altri incontri di lavoro del progetto.

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

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

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

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

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

È per me motivo di orgoglio lavorare con persone simili.

Una menzione particolare a Chiara Albanello 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*² 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.

² Per la descrizione di questi indicatori, cfr. par. 3.3.3.

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*³ 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*⁴.

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

³ Ibidem.

⁴ Forme di apprendimento basate sull'interazione e la cooperazione.

favorire una auto-attivazione dei processi di sviluppo co-guidati. Posizioni di debolezza lungo l'ordinata evidenziano una necessità di investimento prevalente sull'impresa affinché si doti delle competenze necessarie per operare nell'economia della conoscenza e partecipi attivamente alla base cognitiva del sistema.

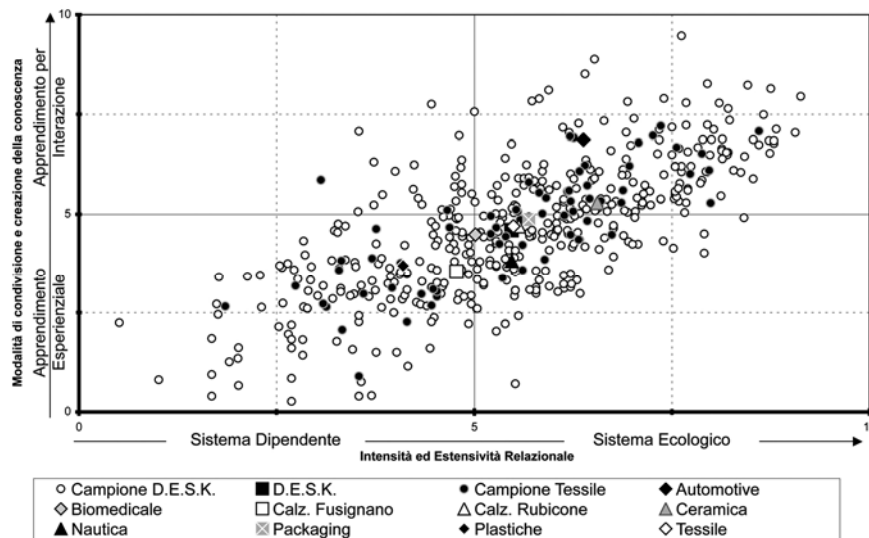


Fig. 3.1. Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nei SPL

Dall'analisi della Fig. 3.1 si rileva che il sistema del *tessile-abbigliamento*:

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

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

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

4. LA SPERIMENTAZIONE: IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO

4.1. Le evidenze del contesto

4.1.1. *Ingrandimento del Sistema Produttivo Locale e inquadramento economico¹*

Il SPL del *tessile-abbigliamento* si colloca geograficamente nella zona nord occidentale della provincia di Modena tra i comuni di Carpi, Novi di Modena, Cavezzo, San Possidonio e Concordia. L'area si estende per oltre 275,4 Km² e conta 90.462 abitanti.

Le imprese del SPL operano nei comparti della maglieria per il 60,3%, della confezione per il 33,9%, marginalmente nell'intimo, rivolgendosi soprattutto al mercato femminile.

Fatturato imprese finali per prodotto realizzato					Fatturato imprese finali per consumatore						
		2000		2002				2000		2002	
		v.a.	%	v.a.	%			v.a.	%	v.a.	%
maglieria		650	63,3%	617	60,3%	donna		750	73,0%	787	76,9%
confezione		317	30,9%	347	33,9%	uomo		224	21,8%	186	18,2%
intimo		59	5,8%	56	5,5%	bambino		41	4,0%	37	3,6%
altro		0	0,0%	3	0,3%	unisex		12	1,2%	14	1,4%
Totale		1027	100,0%	1023	100,0%	Totale		1027	100,0%	1024	100,1%

Tab. 4.1 - Fatturato imprese finali per prodotto realizzato e consumatore

¹ (R&I srl - Osservatorio settore tessile abbigliamento distretto Carpi; ECONSTAT su dati ISTAT)

I migliori risultati sono quelli associati alle imprese *pluricomparto*, che crescono nel biennio 2000-2002 di oltre 10 punti percentuali.

Fatturato imprese finali mono/pruricomparto						
milioni di euro	2000		2002		2003 stima	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
solo maglieria	480	46,7%	406	39,7%	381	38,7%
solo confezione	248	24,2%	209	20,4%	214	21,7%
pluricomparto	299	29,1%	408	39,9%	389	39,5%
Totale	1027	100,0%	1023	100,0%	984	100,0%

Tab. 4.1 (bis) – Fatturato imprese finali monopluricomparto

Nonostante ciò, il comparto principale rimane quello della *Maglieria*, anche se la specializzazione produttiva mostra una tendenza a "scivolare" verso la *Confezione*.

Per quanto riguarda il numero di imprese e l'occupazione totale, nel periodo 1990-2003, il SPL ha registrato una progressiva riduzione per entrambi, passando da 1725 a 1483 unità locali (-14%) e da 9627 a 8172 occupati (-15%).

L'analisi complessiva del periodo 1990-2003 rivela un preoccupante peggioramento nel 2003 della tendenza, già in atto, di riduzione del numero di imprese e degli occupati. Limitandosi all'ultimo triennio e considerando separatamente i dati delle imprese finali e di quelle della subfornitura emergono *trend* differenti. La selezione in atto fra le imprese riguarda in particolare le aziende subfornitrici che presentano una forte riduzione sia nel numero che negli addetti (-880 unità), mentre le imprese finali subiscono una riduzione limitata nel numero (-2,3%), ma più importante nella forza lavoro (-13%).

Imprese maglieria e confezione per tipo di impresa																
	1990		1992		1994		1996		1998		2000		2002		2003	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Imprese finali	589	26,1	540	24,7	504	24,4	449	22,4	408	21,8	353	20,3	357	22,6	345	23,3
Imprese subfornitura	1669	73,9	1648	75,3	1564	75,6	1551	77,6	1463	78,2	1383	79,7	1226	77,4	1138	76,7
Totale	2258	100	2188	100	2068	100	2000	100	1871	100	1736	100	1583	100	1483	100

Tab. 4.2 – Imprese della maglieria e confezione per tipo di impresa

		Addetti maglieria e confezione per tipo di impresa															
		1990		1992		1994		1996		1998		2000		2002		2003	
		v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Imprese finali		7603	54,3	6370	50,2	5836	50,8	5451	48,9	4815	46,2	4413	45,8		45,9	3846	47,1
		6403	45,7	6322	49,8	5655	49,2	5685	51,1	5614	53,8	5214	54,2	4793	54,1	4327	52,9
Totale		14006	100	12692	100	11491	100	11136	100	10429	100	9627	100	8854	100	8173	100

Tab. 4.3 – Addetti maglieria e confezione per tipo di impresa

Passando alla dimensione delle imprese, prevalgono attori di piccole o piccolissima entità. Nel 2002-2003 circa l'86% delle imprese contava meno di 9 addetti; lo 0,7% ne aveva più di 50. Oltre l'80% degli addetti è occupato in imprese con meno di 50 dipendenti. Il numero di addetti medi nel 2003 è pari a 5,5 unità con valori sensibilmente più elevati per le imprese finali (11,1) rispetto alle subfornitrici (3,8).

Carpi costituisce il nucleo centrale di un SPL produttivo con un *indice di specializzazione* elevato ed un'incidenza media degli addetti del *tessile-abbigliamento* rispetto all'industria manifatturiera intorno al 60%. La tabella che segue riporta in dettaglio i valori dell'indice di specializzazione delle attività economiche del *tessile-abbigliamento* nel SPL e li confronta con i valori assunti dallo stesso indice nella regione Emilia Romagna e in Italia.

Indice di specializzazione per le attività economiche con peso >0,7% nel 1991									
ATTIVITA'	Quota su tot. SPL			IS su RER			IS su Italia		
	1991	1996	2001	1991	1996	2001	1991	1996	2001
DB Industrie tessili e dell'abbigliamento	42,0%	36,1%	30,1%	7,6	8,4	8,7	7,2	7,2	7,5
17200 Tessitura di materie tessili	0,7%	1,0%	2,4%	12,7	21,7	20,9	1,2	2,0	5,6
17300 Finissaggio dei tessili	2,0%	1,3%	1,2%	8,8	9,1	9,6	5,9	4,2	4,3
17542 Fabbricazione di nastri, fettucce, stringhe, ecc di fibre tessili	0,7%	0,5%	0,0%	19,2	19,5	-	14,6	10,8	-

17546 Fabbricazione di ricami	1,8%	1,0%	0,0%	12,2	13,7	-	22,0	17,7	-
17500 Altre industrie tessili	2,5%	1,5%	1,6%	10,4	10,3	11,0	9,4	5,9	6,3
176 Fabbricazione di maglierie	3,2%	4,2%	3,2%	11,9	15,4	13,9	22,5	27,7	21,3
177 Fabbricazione di articoli in maglieria	13,6%	9,9%	6,4%	9,7	9,8	10,2	16,9	16,0	16,0
17720 Fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia	12,0%	8,7%	0,0%	11,0	11,1	-	24,7	25,5	-
17730 Fabbricazione di altra maglieria esterna	1,5%	1,1%	0,0%	8,4	8,3	-	17,8	19,3	-
182 Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori	19,2%	16,6%	14,7%	6,4	6,9	7,2	6,9	6,9	7,8
18221 Confezione di vestiario esterno	9,0%	6,6%	0,0%	5,5	5,4	-	5,5	4,9	-
18222 Confezione su misura di vestiario	1,7%	0,7%	0,0%	5,1	4,4	-	6,2	3,8	-
18230 Confezione di biancheria personale	1,1%	0,9%	0,0%	2,9	2,7	-	3,7	4,0	-
18244 Altre attività collegate all'industria dell'abbigliamento	6,6%	7,6%	0,0%	19,1	20,6	-	45,2	50,0	-
51160 Intermediari del commercio prod tessili, abbigl, calzature, pellicce	1,0%	1,1%	0,0%	4,2	4,1	-	5,7	4,5	-

Tab. 4.4 - Analisi di specializzazione

4.1.2. Prodotti e processi

La figura sottostante rappresenta la struttura della filiera produttiva, così come indicato dallo schema utilizzato dalle associazioni di categoria, classificazione che prevede:

- il settore delle fibre;
- il settore tessile che comprende le attività di: preparazione e nobilitazione fibre; tessitura; nobilitazione (tintura, stampa e finissaggio);
- il settore abbigliamento (confezione e maglieria).

Il settore *Confezione* comprende l'attività di taglio e cucitura a partire da tessuti ortogonali ed in maglia, mentre la *Maglieria* realizza capi in maglia a partire dal filato.

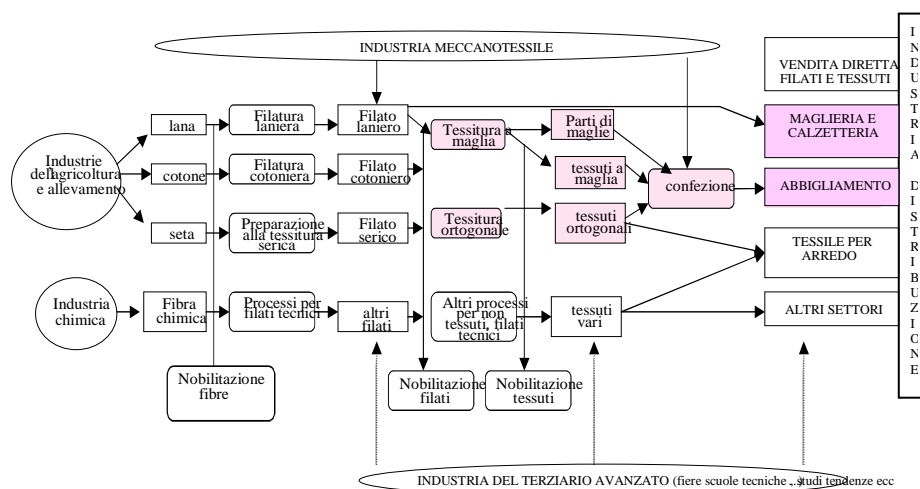


Fig. 4.1 - Struttura del sistema produttivo del tessile-abbigliamento

Lo schema seguente riassume il tipico *ciclo produttivo* del settore tessile-abbigliamento attraverso le diverse fasi manifatturiere:

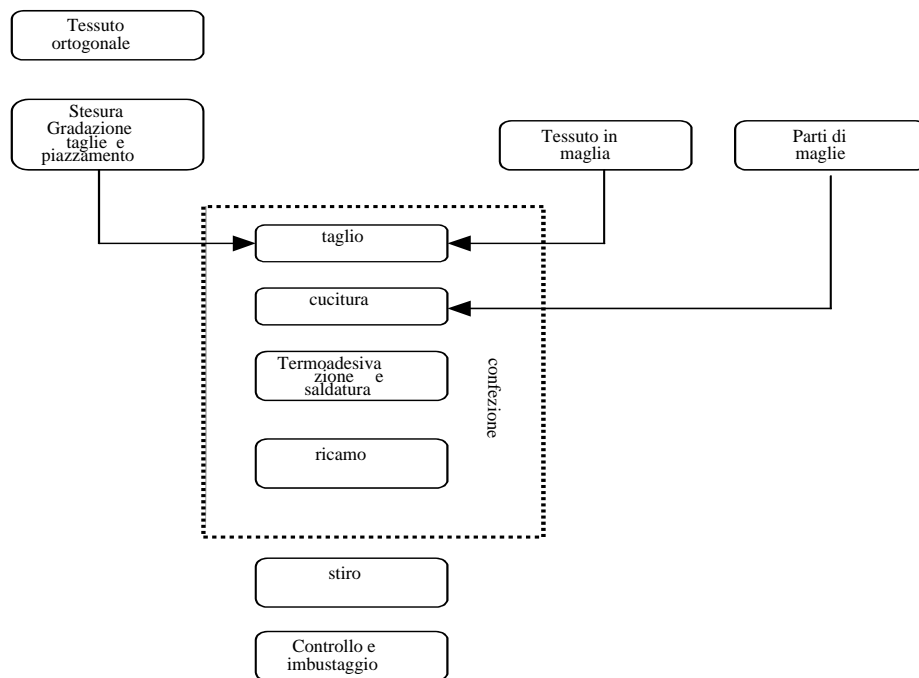


Fig. 4.2 - Ciclo produttivo del settore tessile-abbigliamento

Fra le modalità organizzative si distinguono due sistemi di gestione della produzione:

- i *sistemi a produzione programmata*, con progettazione anticipata delle collezioni rispetto alla stagione;
- i *sistemi a produzione flessibile*, che assumono le forme del pronto moda, riassortimento e flash.

I dati complessivi del SPL rivelano sostanziale stabilità rispetto agli anni precedenti della ripartizione della produzione di settore tra produzione programmata (67%) e produzione flessibile (32%). Nel biennio 2000-2002 il *pronto moda* è cresciuto di peso nel comparto maglieria, mentre è stato il *programmato* ad aumentare la propria incidenza nel settore confezione. La

crescita del *pronto moda* nella maglieria è spiegabile con la nascita di nuove imprese di piccole dimensioni specializzate in questa modalità operativa e dalla cessazione di imprese di dimensioni superiori operative secondo il calendario programmato.

Non si rilevano particolari innovazioni di processo (ad esclusione della tessitura, taglio e sviluppo taglie). L'innovazione si gioca principalmente sulle caratteristiche dei tessuti e dei filati. Nel SPL sono poco diffuse reti di comunicazione informatizzata tra imprese delle filiere.

Il sistema si regge su un articolato sistema di piccole imprese *indipendenti* ed una fitta rete relazionale tra produttori di capi finiti e fornitori di lavorazioni conto terzi. Le tabelle sotto riportate costituiscono una prima fotografia delle caratteristiche e delle dinamiche in atto nel settore rispetto alle due categorie di imprese sopra individuate.

IMPRESE FINALI	
numero imprese	stabile
numero addetti	in diminuzione
fatturato	in diminuzione
dimensione media per:	
occupazione	in diminuzione
fatturato	in leggera diminuzione
grado di concentrazione della produzione	in aumento
produzione flessibile	stabile
vendite per canale distributivo:	
ingrosso	in diminuzione
dettaglio	in aumento
grande distribuzione	in diminuzione
società commerciali	in aumento
altri canali	in diminuzione
	in diminuzione
vendite per tipo di marchio:	
proprio	in aumento
su licenza	in diminuzione
dei clienti e senza marchio	in diminuzione
livello di integrazione verticale	stabile
aree di decentramento:	
distretto	in leggera diminuzione
resto regione	in diminuzione
altre regioni italiane	in diminuzione
estero	stabile

IMPRESE di SUBFORNITURA	
numero imprese	in diminuzione
numero addetti	in diminuzione
fatturato	in diminuzione
dimensione media per:	
occupazione	stabile
fatturato	in leggero aumento
quota di imprese che offrono più di una fase di lavorazione	in leggera diminuzione
specializzazione produttiva	
tessitura	in diminuzione
fasi centrali del ciclo produttivo	in diminuzione
fasi finali del ciclo produttivo	in diminuzione
ricamo e applicazioni	in aumento
tipo di committenti	
imprese finali	stabile
imprese di subfornitura	stabile
resto regione	in diminuzione
altre regioni nord	in aumento
regioni centro sud	in leggero aumento
dipendenza dal committente principale	

Tab. 4.5 – Imprese finali e imprese di subfornitura

4.1.3. Note sulla competitività nel Sistema Produttivo Locale²

Il prodotto del SPL è destinato, prevalentemente, ad un pubblico femminile, che segue le indicazioni della moda e, dunque, richiede un bene poco standardizzato e molto variabile nel tempo. Nel corso degli ultimi anni, il SPL ha effettuato una forte segmentazione del proprio mercato privilegiando le fasce più elevate.

I dati relativi alle scelte di mercato delle imprese, articolati per comparti, rivelano, inoltre, un posizionamento più elevato da parte delle confezioni.

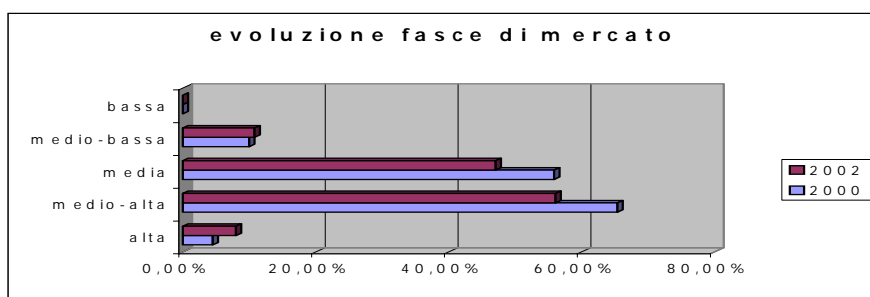


Fig. 4.3 – Evoluzione delle fasce di mercato del settore tessile-abbigliamento

Il *trend* sopra riportato, se analizzato con i dati relativi agli investimenti nel marchio ed alle scelte di distribuzione diretta dei prodotti, riflette la volontà precisa, da parte delle imprese più attente, di posizionarsi nello spazio tridimensionale prodotto/mercato/canale ricercando una differenziazione di qualità.

I principali punti di forza e debolezza, a livello distrettuale, sono evidenziati nel seguente prospetto:

² (R&I srl - Osservatorio settore tessile abbigliamento distretto Carpi)

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • capacità di produzione di piccoli lotti (flessibilità produttiva) • forte orientamento al cliente • qualità dei prodotti • motivazione degli addetti e loro riconoscimento nei valori e nella tradizione distrettuale • ampiezza e profondità della gamma di prodotto • ampia capacità di segmentare e servire il mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • ridotta dimensione media d'impresa • scarsa formazione tecnica e specialistica • bassa competitività sulla leva del prezzo (soprattutto per il comparto maglieria) • mancanza di competenze per entrare nei mercati esteri • esposizione finanziaria e progressivo indebolimento della redditività di settore • difficoltà nel reperire personale qualificato a livello locale

Tra le *tendenze in atto* si segnalano:

- la costanza nel processo di delocalizzazione distrettuale ed extradistrettuale;
- una riduzione ed una selezione nel numero di imprese e addetti;
- la crescita della produzione per donna di alta qualità e contenuti *fashion*;
- la storica diminuzione del peso della distribuzione indiretta (grossisti e GDO) rispetto a più tradizionali forme di distribuzione diretta;
- la crescita della produzione a marchio proprio;
- il raggiungimento di buone prestazioni da parte delle imprese pluricomparto che operano a marchio proprio, con distribuzione diretta ed un export fortemente differenziato per mercati di sbocco;
- una minore incidenza per le imprese finali dei costi delle lavorazioni esterne imputabili sia ad un trasferimento delle difficoltà congiunturali

sui *Subfornitori*, sia alla concorrenza di prezzo delle imprese cinesi residenti nel SPL.

	Presenza di imprese straniere sul territorio					
	2000		2002		variazione	
	v.a.	% sul totale	v.a.	% sul totale	v.a.	%
imprese con titolari stranieri (di cui)	80	5,6%	127	10,4%	47	58,8
con titolari cinesi	60	4,3%	106	8,6%	46	76,7%

Tab. 4.6 - Presenza di imprese straniere sul territorio

Nel 2002, le imprese di proprietà straniera, soprattutto cinese, con sede nel SPL, erano 127 (106 con titolari cinesi). La presenza straniera preoccupa particolarmente le imprese subfornitrici che subiscono la pressione di una forte concorrenza sui prezzi in quasi tutte le lavorazioni, da parte dei laboratori cinesi che operano spesso in modo irregolare. La paura degli imprenditori è confermata dai dati sui risparmi di costo delle lavorazioni esterne da parte delle imprese finali che fanno registrare negli ultimi due anni una riduzione percentuale sul fatturato di quasi 4 punti.

4.1.4. Il settore del tessile e dell'abbigliamento in Emilia Romagna e in Italia

A livello regionale, durante il triennio 2000-2003, i dati relativi alla dinamica delle imprese del settore presentano lo stesso processo di selezione evidenziato dai dati del SPL carpigiano, anche se, il peso percentuale delle imprese del comparto della provincia di Modena rimane sostanzialmente invariato sia a livello nazionale (4,1% nel 2000; 3,9% nel 2003) che regionale (40% nel 2000; 39,2% nel 2003).

Diversa è la dinamica delle esportazioni modenesi che nel 2000 e 2001 crescono meno della media regionale e nazionale; nel 2002 crescono di più della media regionale a fronte di una riduzione delle esportazioni nazionali e nel 2003 diminuiscono in misura superiore alla riduzione delle esportazioni regionali, ma in modo decisamente inferiore al decremento dell'export nazionale del settore.

Le differenze con l'andamento nazionale sono imputabili alla mancanza, nella provincia di Modena e della regione, dei comparti tessili (es. filatura) che hanno sofferto maggiormente del calo delle esportazioni.

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

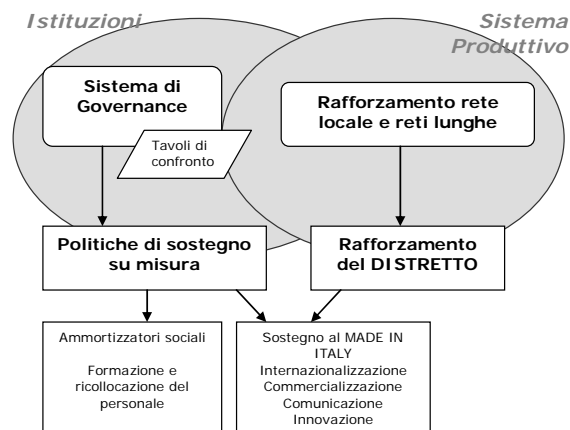
“Guardiamo in alto con i piedi per terra ...”

Nel sistema locale del *tessile-abbigliamento* è stato realizzato un *focus group*⁴ che ha consentito di comprendere le percezioni e il sistema di relazioni di quest'area. Rispetto alle evidenze del contesto non sono emersi scostamenti particolarmente rilevanti. Può essere utile tuttavia evidenziare l'assenza di riferimenti a tematiche quali l'esposizione finanziaria delle aziende, nonostante il progressivo indebolimento della redditività del settore e l'esigenza di investimenti significativi per l'innovazione tecnologica, la comunicazione e l'internazionalizzazione. Dalla discussione è emersa la difficoltà di individuare assi strategici utili a valorizzare le potenzialità del SPL in un momento nel quale sia il sistema locale sia il settore tessile stanno attraversando serie difficoltà. Coerentemente con quanto affermato si è parlato dell'esigenza di costruire politiche su misura che da un lato accompagnino situazioni di crisi con la messa in campo di ammortizzatori sociali e di politiche di formazione e ricollocazione del personale (soprattutto donne over 45), dall'altro di avviare politiche di sostegno all'innovazione di processo e di prodotto, alla costruzione di reti di imprese, all'internazionalizzazione e alla valorizzazione del *Made in Italy*. Promuovere politiche di questa complessità implica dar corpo ad un sistema di governance che parta dalla realtà locale ma che sappia interloquire con scelte politiche più generali, capaci di dare risposte concrete alle piccole e medie imprese e ai distretti. Serpeggia una critica all'attenzione solo formale ai distretti e alle PMI. Relativamente alla dinamica relazionale tra imprese, gli attori presenti nel *focus group* hanno tentato - nonostante la difficoltà data dal basso livello di formalizzazione del sistema - di ripercorrere la catena dei processi e delle relazioni che caratterizzano la filiera attraverso la ricostruzione delle sue caratteristiche prevalenti e delle modalità di relazione. Il rapporto di fidelizzazione delle imprese clienti con le imprese di sub-fornitura locale è ancora forte, ma la filiera ha “perso pezzi” e tale rapporto non ha portato verso la costituzione di reti di imprese, per migliorare il posizionamento competitivo, la

³ Testo di L. Golfarelli, con la collaborazione di Liliana Lopilato (*ECIPAR E.R.*).

⁴ Relativamente al SPL del tessile-abbigliamento, è stato realizzato in data 14 Dicembre 2004 un *Focus Group*, che ha coinvolto attivamente tre rappresentanti delle imprese del settore analizzato: l'Assessore all'Economia e il Sindaco del Comune di Carpi, il presidente di Federmoda, un rappresentante della Provincia di Modena, due rappresentanti del Centro Servizi Citer, due responsabili del comparto di CNA Modena, una consulente esperta nel settore moda, referenti di Ecipar regionale. Ha condotto il *focus group* Lalla Golfarelli.

commercializzazione dei prodotti locali, l'accesso a nuovi mercati di vendita, il sostegno ai prodotti di qualità e a “tutto” il *Made in Italy*. Uno dei punti di forza e di differenziazione del SPL del *tessile-abbigliamento* che sembra renderlo meno esposto alla crisi è infatti la capacità di collocare gran parte del prodotto in livelli alti di qualità che, a volte, si accompagnano a marchi prestigiosi. La sfida della qualità ha caratterizzato la filiera del *tessile-abbigliamento* fin dall'inizio e l'ha resa capace di aprirsi e di fecondare nuovi territori: dal mantovano e dal veneto fino al distretto pugliese, trascinando e ricercando le modalità per continuare a collocarsi nel segmento più alto di qualità del prodotto. Il perdurare dell'attività delle aziende del *tessile-abbigliamento* modenese è ancora caratterizzato dallo “straordinario impegno della sub-fornitura locale”, che è in grado di rispondere alle nuove richieste del mercato di grande differenziazione produttiva, per piccoli lotti, oltre la stagionalità. Questa risposta della sub-fornitura locale è legata alla disponibilità degli addetti alla flessibilità e alle loro competenze. La pressione del mercato verso il contenimento dei costi mette il sistema locale a dura prova, per il suo intreccio con l'estrema differenziazione produttiva e per il rarefarsi dell'interesse dei più giovani al lavoro produttivo. Una scuola per stilisti o *Progettisti* che permetta, oltre allo sviluppo della creatività personale, l'acquisizione di un solido patrimonio di competenze tecniche strutturate e di una buona capacità manageriale e il sostegno al ricambio generazionale e alle competenze manageriali sono le scelte considerate vitali per restare competitivi. Un adeguato lavoro di rete e tavoli stabili di governance di distretto potrebbero sostenere il “vero e integrale” *Made in Italy*, attraverso la tracciabilità del prodotto, la promozione del prodotto italiano all'estero, più solide relazioni fra imprese e investimenti sulla comunicazione. In sintesi:



Le evidenze emerse sono state sintetizzate in due matrici che riportano i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce avvertite dagli attori locali coinvolti. In particolare è stata costruita una matrice per ciascuna realtà caratterizzante il sistema produttivo e le istituzioni. Non viene riportato nulla a riguardo del centro servizi, in quanto non sono emerse segnalazioni particolari.

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

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • grande radicamento territoriale e consapevolezza del legame fra territorio e impresa • rapporto fidelizzato e continuativo con i conto terzisti del territorio carpigiano • capacità di ricercare nuovi partner • esistenza di reti lunghe e di un SPL aperto: relazioni di sub-fornitura con le altre regioni italiane (inizialmente le imprese del territorio avevano relazioni solo fra loro, ora le relazioni si sono estese ad altre realtà, sia a livello regionale che nazionale) • capacità di diversificazione della produzione da parte delle imprese, in particolare verso settori come quelli dei servizi e degli accessori • alta flessibilità delle imprese di sub-fornitura locale, che è in grado di rispondere alle nuove richieste del mercato di grande differenziazione produttiva, per piccoli lotti, oltre la stagionalità 	<ul style="list-style-type: none"> • situazione di difficoltà vissuta dal SPL a causa delle continue ristrutturazioni a cui è sottoposto • progressivo indebolimento della redditività del settore • incapacità di fare fronte comune per difendere il <i>Made in Italy</i> • mancanza di solide alleanze con i fornitori di materie prime e conseguente problema del controllo della qualità • il forte ridimensionamento della sub-fornitura, che si è verificato negli ultimi anni, ha condotto ad una diminuzione delle specializzazioni e dei servizi che le imprese finali richiedono • non sufficiente volontà e capacità delle imprese di fare rete e di indurre cambiamento • alte tariffe e forti lobbies hanno impedito ad un gruppo di imprese consorziate di vincere le gare d'appalto

<ul style="list-style-type: none"> • presenza di alcune importanti professionalità sul territorio • significativa competenza tecnica, commerciale e manageriale degli imprenditori • importanza continua alla ricerca e all'innovazione • presenza di un'organizzazione spesso deformalizzata all'interno dell'impresa • piena consapevolezza dell'organizzazione del ciclo produttivo, dell'esigenze delle singole fasi e delle relazioni di filiera • la fase di industrializzazione viene decentrata a laboratori esterni locali per ottimizzare i tempi • la disponibilità al lavoro straordinario consente di rispondere alle richieste di mercato e alla scarsa pianificazione degli ordini • alcune imprese vendono grazie al marchio, altre grazie al marchio e alla qualità del prodotto, altre grazie alla qualità del prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> • i costi troppo elevati hanno prodotto una sempre più crescente delocalizzazione dei processi di produzione • elevati costi tecnologici dell'industrializzazione del prodotto • superamento della stagionalità, diminuzione pezzi prodotti, diminuzione e differenziazione tempi consegna • difficile pianificazione della produzione • difficoltà nel reperire figure professionali altamente qualificate • la figura dello stilista/progettista, oltre a possedere talento e creatività, deve vantare anche un pieno patrimonio di conoscenze e competenze tecniche strutturate e una buona capacità manageriale • mancanza di formazione adeguata: in Emilia Romagna non esistono scuole specifiche di area stilistico-creativa • maggiore attenzione da parte del mercato al <i>Made in Italy</i> delle <i>griffe</i> piuttosto che ai prodotti di qualità ma con marchio sconosciuto
---	---

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • le imprese dovrebbero unirsi spontaneamente e fare rete per promuoversi all'estero con uno stesso marchio • possibilità per le imprese di delocalizzare parte della produzione In alcune realtà regionali italiane, in particolare nell'Italia del Sud, dove è possibile trovare servizi che nell'area di Carpi è difficile trovare: in questo senso la produzione rimarrebbe interamente italiana • rafforzare la commercializzazione, la comunicazione e i servizi • aumentare la conoscenza e le ricerche di mercato per decidere prima a quale target (età, prezzo) rivolgersi per poter ricercare il giusto prodotto • trasmissione della capacità manageriale durante il passaggio generazionale • costituzione di una scuola specifica nell'area stilistica e creativa che potrebbe attrarre le nuove generazioni • acquisire da clienti importanti nuove capacità e idee • partecipare attivamente a missioni o fiere all'estero, che permettano di pubblicizzare e di commercializzare il prodotti del settore tessile-abbigliamento • missioni commerciali di imprese straniere a Carpi potrebbero essere utili perché permetterebbero lo scambio di informazioni e conoscenze • anticipare le aperture dei mercati: il Giappone in lenta ripresa economica ricomincia ad essere un possibile mercato di sbocco per i prodotti tessili del SPL, insieme alle fasce ricche della Russia 	<ul style="list-style-type: none"> • la pressione cinese • la delocalizzazione senza qualità: in paesi come la Romania la manodopera è scarsamente pagata, oltre ad essere poco affidabile e poco professionale • la progressiva scomparsa di aziende finali che producono a Carpi, e aumento della delocalizzazione della produzione e quindi di sub produttori che sostanzialmente sono delle aziende commerciali • i giovani consumatori guardano e ricercano più il marchio che la qualità • la grande distribuzione impone dei ricatti ai produttori cui è richiesto di vendere a prezzi molto inferiori rispetto quelli richiesti

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

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • forte attenzione da parte delle istituzioni alle problematiche del SPL • importante impegno nel produrre indagini congiunturali sui distretti • esistenza di tavoli di dialogo interistituzionale per valorizzare il settore e il <i>Made in Italy</i> • utile tendenza alla valorizzazione all'estero dei prodotti italiani, promuovendo anche quelli non griffati 	<ul style="list-style-type: none"> • continue ristrutturazioni hanno condotto il SPL tessile-abbigliamento verso una situazione di grave difficoltà • incertezza sugli ammortizzatori sociali • difficoltà riscontrata dalle amministrazioni nel ricoprire il loro ruolo a causa della complessità degli intrecci di competenze per la difficoltà più generale di promuovere reti • inadeguatezza da parte delle istituzioni nel fornire risposte concrete alle problematiche del SPL • inefficienza della tecnostruttura pubblica nel proporre strategie di supporto e sviluppo alle imprese, senza il loro input • difficoltà di promuovere la ricerca e la comunicazione sul <i>Made in Italy</i> e sull'eccellenza del SPL • disomogeneità di scelte politiche rispetto ai centri servizi e formazione
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • maggiore presenza istituzionale sui temi importanti come quelli della qualità e dell'innovazione • aumento di tavoli di concertazione e di dialogo che possano favorire la comunicazione e le relazioni tra istituzioni e imprese • maggiore consapevolezza del legame che deve intercorrere tra territorio e impresa 	<ul style="list-style-type: none"> • stagnazione del mercato delle imprese territoriali a fronte di una crescente crescita del mercato cinese • declino del SPL tessile-abbigliamento • caduta della coesione sociale e dell'occupazione, specie femminile, over 45, in assenza di adeguati ammortizzatori sociali

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

5.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale del tessile-abbigliamento¹

Il campione di imprese appartenenti alla sistema locale del *tessile-abbigliamento* è rappresentato da 66 organizzazioni localizzate nell'area del modenese.

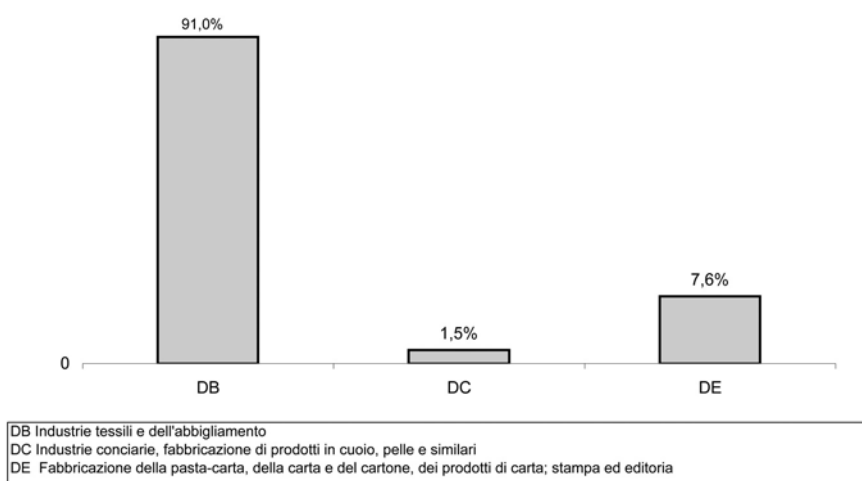


Fig. 5.1 - La composizione del campione: i codici attività

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

Con riferimento ai codici ATECO (Fig. 5.1.), il 91,0% delle imprese ricade nella classe *Industrie Tessili e dell'Abbigliamento*; il 7,6%, invece, è ascrivibile alla classe *Fabbricazione della Pasta-Carta, della Carta e del Cartone, dei Prodotti di Carta; Stampa ed Editoria*. L'1,5% delle imprese appartiene alla classe *Industrie Conciarie, Fabbricazione di Prodotti In Cuoio, Pelle E Similari*".

Nel SPL del *tessile-abbigliamento* le imprese sono prevalentemente di piccola o piccolissima *dimensione*. Le organizzazioni con meno di 5 addetti sono il 23%. Un altro 23% circa è ascrivibile alle imprese con un numero di addetti ricompreso tra 5 e 10. In totale, le imprese con meno di 50 addetti sono il 92%. E quelle sotto i 20 addetti il 72%.

Le imprese del *tessile-abbigliamento* nell'analisi hanno una *dimensione media* di 18,0 addetti contro i 31,3 dell'intero campione².

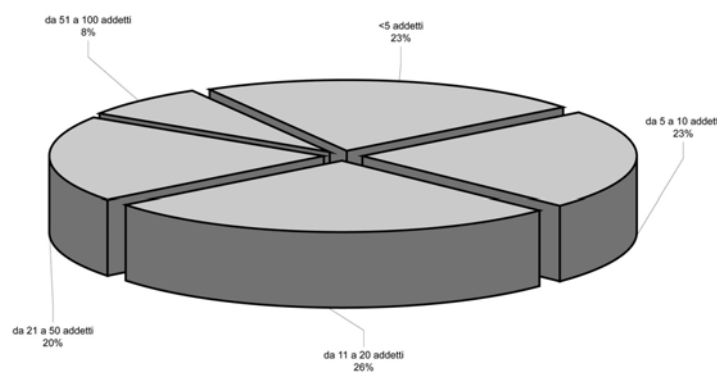


Fig.5.2 - La composizione del campione: la dimensione degli addetti

Nel 79,2% dei casi, le imprese del campione hanno un'età di oltre 10 anni. Il 16,7% è attivo da un periodo compreso tra 6 e 10 anni, mentre il 4,2% opera da meno di 5 anni³.

Le imprese del SPL sotto osservazione si caratterizzano per un'età *media* di 18,5 anni contro i 20 anni circa del campione D.E.S.K.⁴.

Con riferimento alla *tipologia di imprese* del campione, 28 sono definibili come *Capifiliera*⁵ (pari al 43% circa del totale); 26 sono *Subfornitori* (39%

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

³ Sono 42 le imprese che non hanno fornito dati sull'età, pertanto l'analisi riguarda 24 organizzazioni.

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

circa del totale). Seguono i *Progettisti* (6, pari al 9% circa del totale) e i *Misti* (6, corrispondenti al 9% circa del campione).

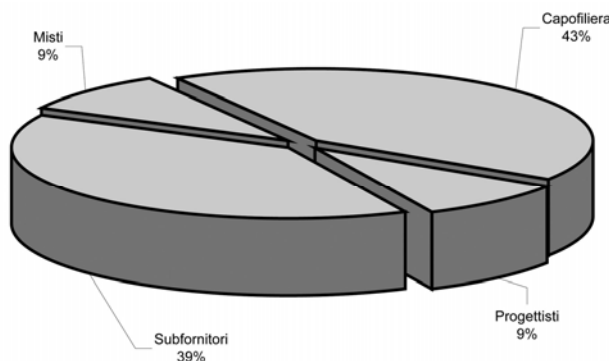


Fig.5.3 - La composizione del campione: la tipologia delle imprese

5.2. La dinamica aziendale⁶

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

L'analisi dell'accoppiamento strutturale tra livelli di *Pratiche* implementate 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 coglie le tendenze e dinamiche presenti, in maniera più o meno latente, all'interno del sistema territoriale e si configura come una proiezione dello stesso. L'analisi dell'accoppiamento *Pratiche-Prestazioni*, in un'ottica di successo sostenibile di lungo periodo, si sposta poi a livello micro focalizzandosi sul posizionamento del territorio e dei macro tipi d'azienda studiati su:

- i processi aziendali, le *Pratiche* adottate e le *Prestazioni* raggiunte;

⁵ Industria e intensità di capitale relativamente bassa, il SPL *tessile-abbigliamento* di Carpi più degli altri sistemi considerati, presenta un elevato numero di *Capifiliera*. In particolare, si nota che, soprattutto nel settore dell'abbigliamento, anche aziende con pochi o pochissimi addetti hanno comunque possibilità di presentarsi al consumatore finale con uno o più marchi.

⁶ Testo di C. Pignatari. Cfr. par. 2.3.

- la tipologia e la qualità delle risorse umane presenti in azienda.

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

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

L'accoppiamento strutturale *Pratiche-Prestazioni* nella sua versione aggregata per il SPL tessile-abbigliamento (Fig. 5.4), evidenzia il posizionamento nell'area *Imprese Vulnerabili*.

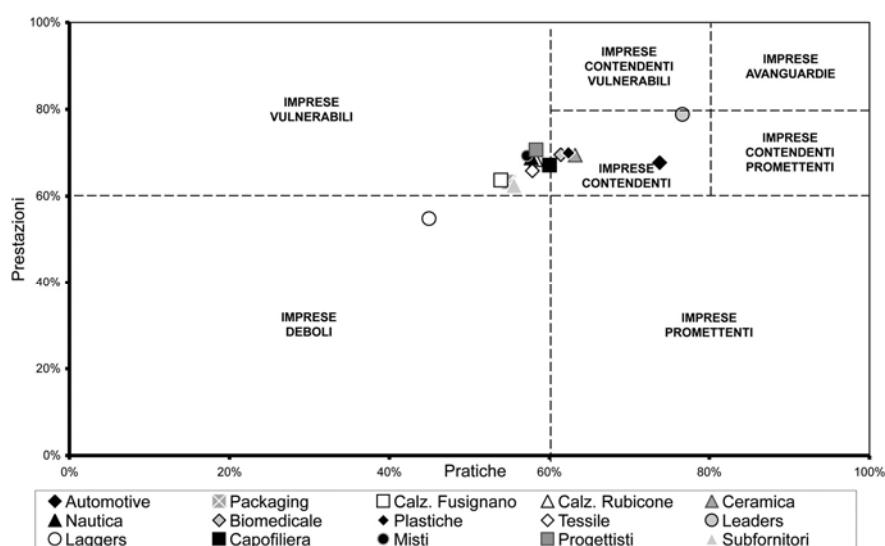


Fig. 5.4 - Pratiche – Prestazioni: accoppiamento strutturale – matrice aggregata

In termini relativi, il SPL segnala una certa debolezza rispetto agli altri SPL, denunciando, almeno nei valori medi, una posizione non eccellente in entrambe le dimensioni. A conferma di quanto rilevato in termini assoluti si nota che:

- i *Progettisti*, ovvero in ambito del SPL *tessile-abbigliamento* e confezionamento, prevalentemente aziende che effettuano l'attività di realizzazione del disegno e disegno del campionario, sembrano oggi essere le imprese con il maggior valore generato medio;
- i *Capifiliera*, spesso di piccole e piccolissime dimensioni, rappresentano il raggruppamento che più ha investito in *Pratiche* aziendali.

Nella matrice successiva (Fig. 5.5) il valore medio osservato è esploso nelle componenti. Meglio si nota allora la forte variabilità tipologica che forma una distribuzione scarsamente polarizzata con in particolare le seguenti evidenze:

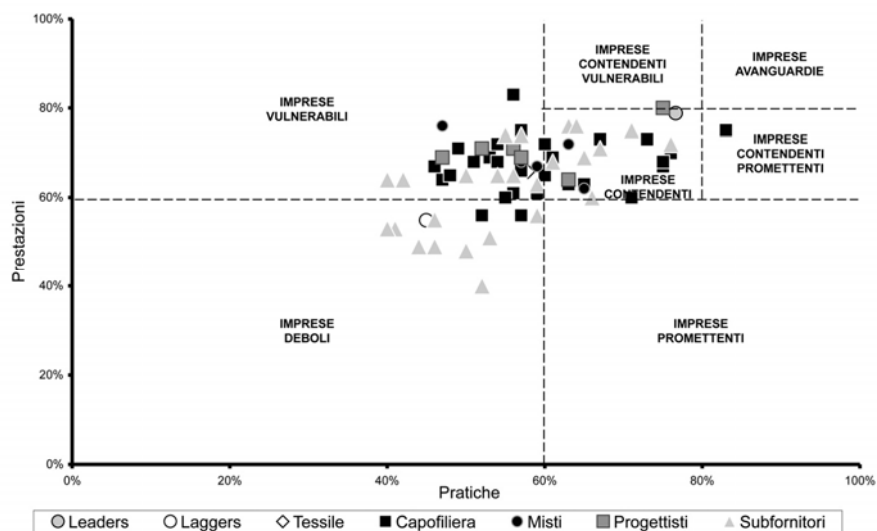
- i *Progettisti* mantengono un costante valore di *Prestazioni* abbinato ad un'elevata variabilità di *Pratiche*;
- i *Capifiliera* hanno un andamento analogo anche se con la tendenza per un gruppo costituito dagli organizzatori del SPL, a introdurre in maniera significativa prassi gestionali avanzate. Questo provoca per il raggruppamento, una polarità nell'area *Imprese Contendenti e Imprese Contendenti – Promettenti*, accanto alla più numerosa polarità del quadrante *Imprese Vulnerabili*.

Infine, si nota la maggiore debolezza dei *Subfornitori* che dimostra tuttavia la maggior correlazione tra *Pratiche* e *Prestazioni*. Si tratta, in altri termini, del raggruppamento dove attualmente maggiore è il ritorno dell'investimento organizzativo.

In sede interpretativa occorre pertanto rilevare una tendenza, specifica del settore, a ottenere risultati eccellenti anche con strutture piccole o piccolissime. Risultati spesso non sostenibili nel lungo tempo come segnalato dalla vita media più breve di quella di altri sistemi produttivi, ma in qualche modo replicabili da altri soggetti che, con cicli di vita egualmente rapidi di introduzione – immediato successo – rapido declino, sembrano segnalare una costante nel sistema locale. Diverse tra le imprese vulnerabili corrono il rischio di replicare questa parabola viziosa e si uniscono nel grafico ad altre imprese che, con un profilo minore, hanno invece un ciclo di vita più lungo, ma di minor rilievo prestazionale. Per evitare di intrependere questi due percorsi, il cammino più sicuro sembra essere quello intrapreso dal purtroppo scarsamente numeroso polo che si concentra nel quadrante delle *Contendenti*.

Qui un gruppo composto da diversi *Capifiliera* e da alcuni *Progettisti* e *Subfornitori* sembra tentare il passaggio dal successo momentaneo verso il

successo sostenibile proposto nel modello *FRAME*. Si rileva, tuttavia, che il numero e la posizione di queste imprese non garantisce solidità a tutto il sistema. La conclusione che, con un solo parziale azzardo interpretativo, se ne può trarre è che il destino del SPL sembra orientato a dinamiche di “morte e



rinascita”, piuttosto che a quelle di un sistema costituito da imprese produttivamente solide e stabili nel tempo.

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

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

Il grafico proposto di seguito (Fig. 5.6) scinde il posizionamento dei singoli attori individuati nei processi utilizzati dal modello *FRAME*. Pur con le cautele interpretative da cogliere in un valore medio che è indice di situazioni divergenti, è possibile segnalare quanto segue:

- la figura complessiva mostra rispetto al tratteggio dei *Leaders* una schiacciatura verso il basso nei processi di direzione e gestione dell’azienda – *Pianificazione e Strategia* e *Gestione delle R.U.*;
- il gruppo dei *Misti*, pur scarsamente numeroso ha le migliori *Prestazioni* nei processi *Produttivo* e di *Innovazione*;

- sono invece i *Progettisti* a cogliere il maggior valore (*Valore Generato*) anche in ragione di una più raffinata capacità strategica;
- i *Subfornitori* mostrano un valore medio inferiore in tutti i processi, ad eccezione del processo *Gestione del Cliente*.

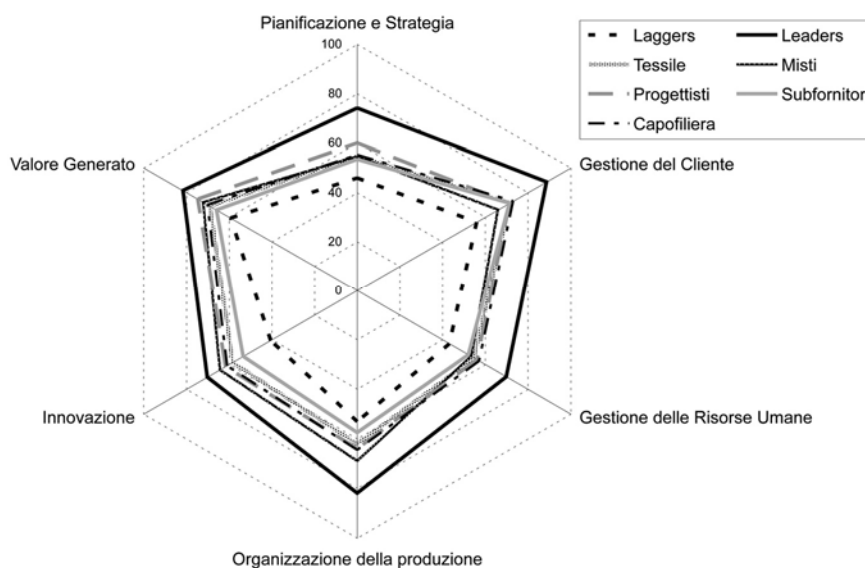


Fig. 5.6 - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL

Nella tabella successiva (Tab. 5.1) i livelli di punteggio rappresentati dal radiale dei processi sono scissi e dettagliati per i singoli fattori. Ne emerge uno spaccato con alcune comunanze e alcune differenze per tipologia.

Senza pretesa di esaustività si evidenzia che:

- accomuna il sistema locale una difficoltà a trovare servizi esterni all'altezza delle richieste delle imprese. Per i *Subfornitori* e i *Capifiliera* questo segnala le difficoltà a creare centri di aggregazione e cooperazione efficaci sul territorio;
- ancor più rilevante la comune difficoltà a generare reddito (eccezione costituita dai *Misti*). Il segnale è preoccupante anche perché sembrano essere le tipologie più tradizionali, quali i *Subfornitori*, a non avere o a non avvertire il problema per mancanza di strumenti di controllo;

- comune, in positivo, è invece il livello superiore alla media degli altri sistemi produttivi regionali degli investimenti in formazione e ricerca. Si tratta di un dato come il successivo, che richiede un supplemento di indagine poiché occorre interrogarsi anche sul tipo di ricerca e formazione effettuata e sulla loro efficacia;
- infine ultimo elemento comune è l'alto livello di Innovazione. Rimane anche qui il dubbio tuttavia, sul tipo di innovazioni generate. Verrebbe da chiedersi se si tratti della routine necessaria a presentarsi con nuove collezioni o se effettivamente si stiano realizzando innovazioni più profonde.

Tra le parti differenzianti le diverse tipologie si segnala invece che:

- il reperimento di manodopera sembra essere critico nelle figure più tradizionali richieste da *Capifiliera* e *Subfornitori*, mentre figure più specializzate sono facilmente rinvenibili da parte delle aziende Progettiste. La criticità, interessante per gli attori della formazione, sembra segnalare un eccessivo proliferare di professionalità alte a scapito di quelle basse effettivamente ricercate dal mercato del lavoro;
- la tecnologia inizia ad essere introdotta da *Capifiliera* e *Progettisti* mentre è ancora un punto debole per i *Subfornitori*.

		<i>Tessile</i>	<i>Capo- filiera</i>	<i>Progetti- sti</i>	<i>Misti</i>	<i>Sub- fornitori</i>
STRATEGIA E PIANIFICAZIONE	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 RISORSE	UMANE	Stile di direzione	↔	↔	↔	↔	↔
		Modalità di apprendimento	↔	↔	↔	↔	↔
		Capacità decisionale dei dipendenti	↔	↔	↔	↔	↔
		Turnover del personale	↔	↔	⇓	↔	↔
		Giorni di assenza	↔	↑↑	↔	↔	↔
ORGANIZZAZIONE	PRODUZIONE	Pianificazione della produzione	↔	↔	↔	↔	↔
		Strategia tecnologica	↓	↑	↑	↑	⇓
		Ordine e pulizia degli impianti	↔	↑	⇓	↑	↑
		Puntualità di consegna	↔	↔	↔	↔	↔
		Efficienza del ciclo di produzione	↔	↔	↑↑	↔	↔
	INNOVAZIONE	Investimenti in formazione e ricerca	↑↑	↑↑	↔	↑↑	↑↑
		Ambiente innovativo	↔	↔	↔	↔	↔
		Coinvolgimento nella progettazione	↔	↔	↔	↔	↔
		Tempo fra concezione e produzione	↔	↔	↔	↑↑	↔
		Livello di innovazione della gamma	↔	↑↑	↑↑	↑↑	↔
VALORE	GENERATO	Produttività	↔	↔	↔	↑	↔
		Soddisfazione del cliente	↔	↔	↔	↔	↔
		Incremento del fatturato	↔	↔	↔	↔	↔
		Liquidità	↔	↔	↔	↔	↔
		Redditività	⇓	⇓	⇓	↑	↔

Tab. 5.1 - Pratiche e Prestazioni a confronto⁷

5.2.4. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto

La scomposizione incrociata tra funzione svolta dalle persone che operano in impresa e processi coglie una rischiosa concentrazione su attività

⁷ ↑: 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.

tradizionali quali produzione e amministrazione con una complementare scarsità di risorse destinate a processi a maggior valore aggiunto.

Emergono tuttavia anche alcune eccezioni che lasciano trasparire come anche in questo sistema produttivo vi sia un avanzamento delle attività “terziarie”. Si noti, in questa direzione, che se il buon livello di attività dedicato ai processi direzionali dipende probabilmente dall’alta incidenza di soci e titolari in aziende spesso piccolissime, il processo commerciale comincia ad impegnare un numero di risorse non esiguo per *Capifiliera* e *Progettisti*.

Sempre in questi raggruppamenti si fanno più numerose le persone dedicate allo studio delle nuove collezioni e, per i *Progettisti* a servizio e assistenza. Praticamente inesistenti, se non con una piccola eccezione tra i *Capifiliera*, dipendenti che si dedicano ai sistemi informativi, a testimonianza di un sistema produttivo che fatica ad allontanarsi dalle logiche tradizionali.

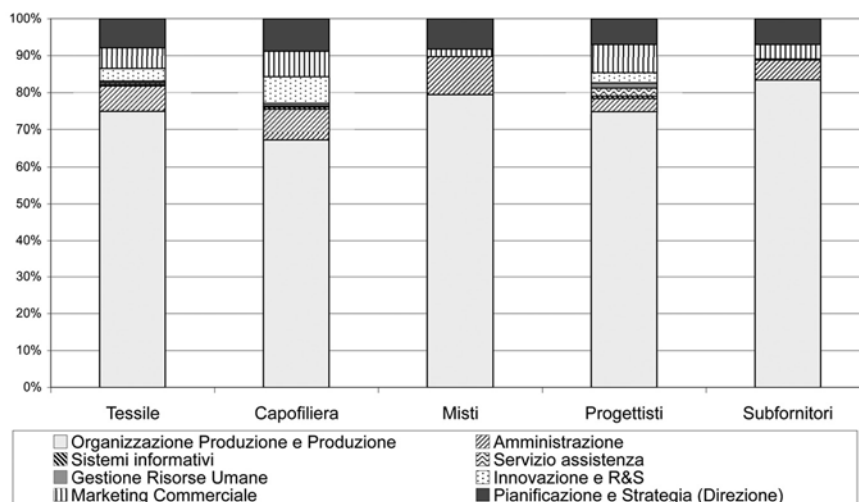


Fig. 5.7 - Scomposizione addetti per funzione e per tipo d'impresa

5.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale⁸

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-

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

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

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

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

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 e in primis il *benchmarking* che attraverso la logica del confronto comparato oltre a segnalare nuovi percorsi e nuove soluzioni rende meno incerte le innovazioni.

L’analisi delle motivazioni alla base dell’associazionismo per il sistema del *tessile-abbigliamento*, evidenzia una struttura della domanda qualificata.

L’*Assistenza Fiscale e Finanziaria* e l’*Assistenza Commerciale* sono le ragioni che hanno maggiore forza nello spingere verso una qualche forma associativa (associazione di categoria o professionale, associazione di

filiera/settore, club di imprenditori, ecc.). Un ruolo primario è ricoperto anche dall'*Assistenza Organizzativa* e dal sostegno all'*Attività di Export*.

La disamina delle motivazioni (Fig. 5.8) evidenzia come l'associazionismo abbia, almeno nell'immaginario delle imprese, assunto un ruolo nuovo e non sia più soltanto percepito come un modo di ridurre i costi, ma anche, come una leva strategica a supporto della crescita dell'impresa.

Non sono rilevabili differenze sostanziali tra le imprese nella distribuzione delle motivazioni alla base della domanda di associazionismo. La domanda di *Assistenza Commerciale* è leggermente maggiore nel caso dei *Progettisti*. Lo stesso vale per la gestione di *Attività di Export* per *Subfornitori* e *Misti*. Le ragioni dei *Capifiliera*, infine, si presentano molto più articolate.

L'*Acquisizione e Scambio di Informazioni*, lo *Sviluppo di Competenze Tecniche e Manageriali* ed, infine, le *Attività Fieristiche* sono indicate tra le altre ragioni per associarsi.

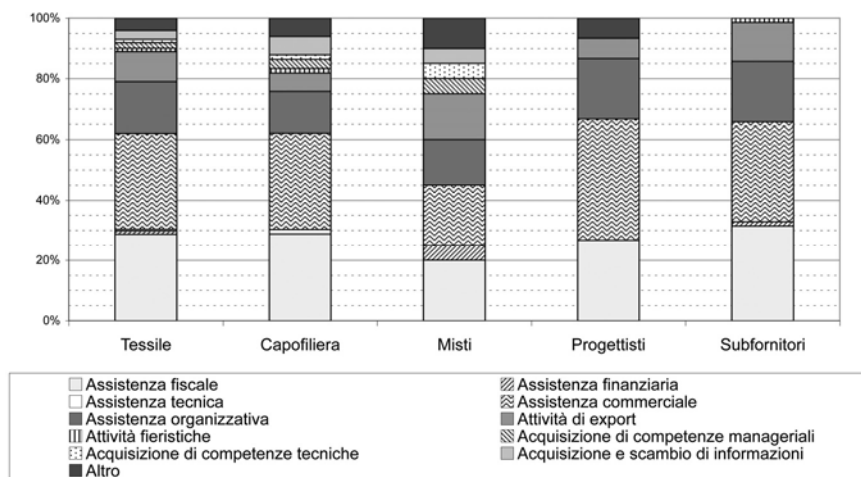


Fig. 5.8 - Le motivazioni all'associazionismo

5.4. La dinamica del Sistemi Produttivi Locali: modalità relazionali e competitive del territorio⁹

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

⁹ Ibidem.

fordismo al *post-fordismo*, ha visto esplodere il numero di possibilità e di strade percorribili dalle singole aziende e dalle reti/filiere e, allo stesso tempo, ha visto cadere le barriere naturali che proteggevano questi modelli produttivi. La prossimità, l'informalità e le conoscenze tacite, così come altre caratteristiche proprie dei SPL italiani, sono diventate non più sufficienti a garantire una adeguata competitività ai territori i quali sono chiamati a:

- ridefinire in maniera forte la propria identità, verso l'esterno, per distinguersi da altri sistemi e, verso l'interno, per riconoscersi in un insieme di valori forti e fondanti;
- rinnovare le leve competitive riposizionandosi su una produzione sempre più immateriale e caratterizzata da una rielaborazione e ricomposizione continua delle conoscenze;
- percorrere coscientemente la frontiera dell'innovazione assumendosene rischi e vantaggi in maniera costante e strutturata;
- 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 studiato¹⁰ 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;

¹⁰ Cfr. par. 5.2.

- i canali e le logiche comunicazionali tra imprese e territorio per cercare di delineare la visione che le aziende hanno del sistema territoriale in cui operano.

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

Il sistema del *tessile-abbigliamento* mostra, specialmente se confrontato con altri sistemi produttivi, una moderata dipendenza dal sistema locale, sia a monte, sia a valle (Figg. 5.9 e 5.10).

Su entrambe le dimensioni il peso del mercato locale, infatti, risulta inferiore o uguale al 50%. Questo sistema, tuttavia, mostra una specializzazione prevalente sul mercato nazionale. La percentuale di clienti e di fornitori localizzati in Italia è, infatti, dell'86%, sebbene, si rilevi una forte disomogeneità tra i diversi tipi d'impresa considerati.

I *Capifiliera* ed i *Progettisti*, anche se mantengono una focalizzazione prevalente sul mercato italiano, mostrano una maggiore apertura sui mercati internazionali, sia a monte, sia a valle. Nel caso dei *Progettisti*, inoltre, è rilevabile una specializzazione emergente nei mercati di approvvigionamento mondiali probabilmente dovuta all'intensificarsi dei processi di de-localizzazione.

Nei *Subfornitori* prevale la specializzazione locale prevalentemente dal lato delle vendite, mentre dal lato degli approvvigionamenti si registra non solo una maggiore apertura al mercato nazionale, ma anche a quello europeo e soprattutto mondiale.

Le imprese *Miste*, infine, mostrano una rete di clienti/fornitori fortemente centrata sul mercato italiano con una leggera apertura a quello europeo.

L'analisi del portafoglio clienti e fornitori per area di provenienza e per tipologia di imprese sembra mettere in luce le seguenti tendenze:

- la gestione dei rapporti di vendita e di fornitura, specialmente all'esterno del sistema, è affidata ai *Capifiliera* ed ai *Progettisti*;
- i *Subfornitori* sembrano aver mantenuto una specializzazione prevalente nella produzione conto terzi per committenti locali;
- le imprese *Miste* vendono gran parte della loro produzione a committenti e distributori, anche con marchio proprio, operanti sul suolo nazionale;

- l'elevato peso dei mercati mondiali dal lato degli approvvigionamenti può essere indicativo di una crescente rilevanza dei processi di de-localizzazione verso paesi in via di sviluppo e a minore costo del lavoro.

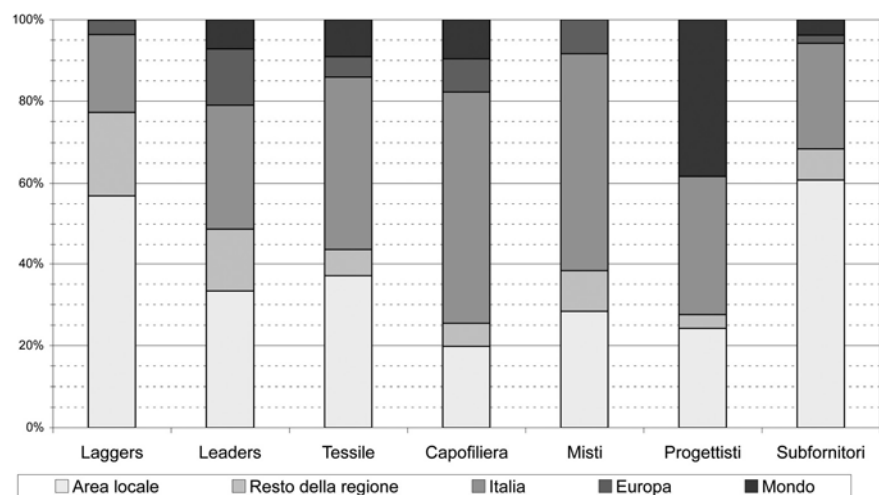


Fig. 5.9 - Distribuzione percentuale dei clienti per area di provenienza

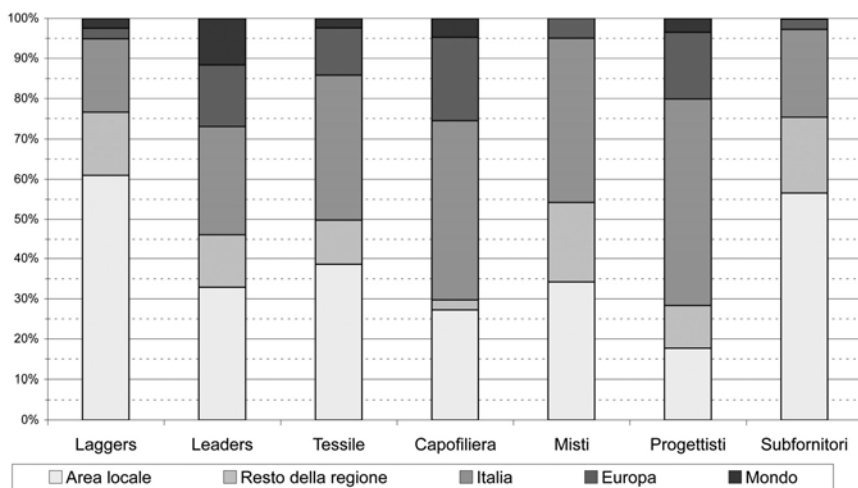


Fig. 5.10 - Distribuzione percentuale dei fornitori per area di provenienza

L'analisi della seguente matrice (Fig. 5.11) mostra il forte orientamento del sistema verso quattro ambiti organizzativo/relazionali alternativi e chiaramente distinti

- *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 alcuni *Capifiliera*. Tali aziende, però, mostrano una elevata difficoltà a coinvolgere altri attori del sistema del *tessile-abbigliamento* ritrovandosi in una situazione che richiede un riposizionamento forte in ottica strategica;
- *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. Qui si trovano la maggior parte dei *Capifiliera*, la quasi totalità dei *Progettisti* e qualche Subfornitore. Il posizionamento di queste aziende evidenzia 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. Da sottolineare la posizione dei *Progettisti* che si mostrano capaci di dialogare in maniera adeguata e proficua con la parte più dinamica del SPL. Queste imprese risultano, pertanto, in grado di avere relazioni evolute e partecipare attivamente nelle relazioni intra-locali – con i *Capifiliera* – ed interlocali – con altri sistemi produttivi – favorendo processi di creazione innovativa e fertilizzazione incrociata delle conoscenze;
- *Impresa Aperta a Monte a Carattere Debole o Isolato* (quadrante in basso a destra). 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 alcuni *Capifiliera* e *Subfornitori*. Le aziende di questo tipo pur dialogando e avendo relazioni intense ed estese con il SPL favoriscono solo marginalmente la contaminazione dei saperi locali con quelli globali;
- *Impresa Locale a Carattere di Ostaggio* (quadrante in basso a sinistra). La maggior parte dei *Subfornitori* e dei *Misti* risiedono in questo

quadrante in posizioni fortemente polarizzate ad evidenza di una difficoltà di riposizionarsi su nuovi modelli organizzativi e relazionali. Difficoltà che si traduce in un non adeguato dialogo con le parti più evolute del territorio. Queste imprese, infatti, si caratterizzano per la “non apertura” con i sistemi esterni a quello di appartenenza e per la ridotta partecipazione a percorsi di co-evoluzione e di co-apprendimento allargato. Il territorio, il valore identitario e le scelte manageriali e imprenditoriali, diffuse e condivise, del passato rendono queste imprese ostaggio di un comportamento manageriale non più sostenibile e, allo stesso tempo, rallentano la nascita e lo sviluppo di network sistemici e dinamici a base territoriale.

Il SPL, nonostante le tensioni evidenziate, appare nel suo complesso abbastanza bilanciato. I quattro accoppiamenti strutturali evidenziati possono, infatti, coesistere tra loro se sviluppano un rapporto sinergico orientato ad ampliare il tessuto relazionale del sistema nel suo complesso. L’unico rischio di rottura si ha nei confronti di quella parte del sistema che continua ad operare in una dimensione fortemente “centrata” e chiusa nel contesto locale senza cercare di ampliare il proprio ruolo.

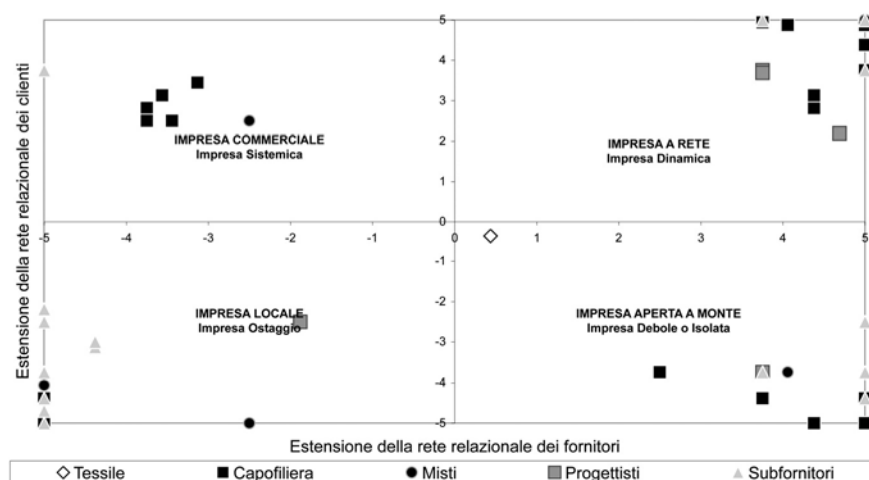


Fig. 5.11 - Modalità di relazione e di organizzazione

L’analisi delle strategie di internazionalizzazione (Fig. 5.12) sembra dimostrare una superiore propensione dei *Capifiliera* ad internazionalizzarsi.

La stessa matrice individua nei *Progettisti* un altro attore importante nel favorire la diffusione di processi di internazionalizzazione all’interno del sistema. Il ruolo che il territorio e, più in generale, il sistema locale assumerà

nel sostenere il processo d'internazionalizzazione non sono ancora del tutto chiare, anche se, vista la propensione verso scelte sistemiche e dinamiche rilevata in precedenza è probabile un'evoluzione maggiormente orientata all'internazionalizzazione dell'intero sistema, piuttosto che della singola impresa.

Nel SPL del *tessile-abbigliamento*, così come in altri sistemi analizzati, è possibile intravedere i principi di una partizione tra una parte del sistema, che tende ad internazionalizzarsi sempre più, ed una parte che, al contrario, ancora non riesce a partecipare attivamente a tali processi e tende a rimanere eccessivamente radicata e chiusa nel locale. Il territorio, inteso come organi di governo locale, meta-organizzatori, imprese *leaders*, potrebbe favorire la diffusione di atteggiamenti manageriali capaci di comprendere e operare in mercati e reti relazionali sempre più globali dove l'internazionalizzazione potrebbe diventare un'opportunità di sviluppo per il sistema.

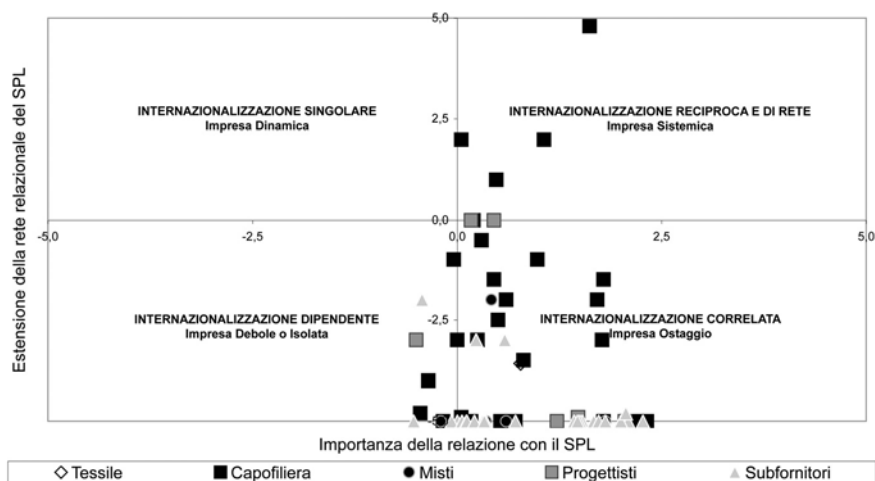


Fig. 5.12 - Modalità di internazionalizzazione

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

La qualità della domanda di servizi espressa dalle imprese del sistema del *tessile-abbigliamento* è di non facile interpretazione. Ciò dipende dal fatto che le imprese avviano tutte le relazioni proposte, evidenziando, da un lato, la difficoltà di dare un peso strategico alle relazioni attivate e ai servizi richiesti e, dall'altro, la diffusa necessità di sostegno e aiuto per un riposizionamento

del sistema. Sembra necessaria una gerarchizzazione dei bisogni e dei servizi offerti per poter rispondere alle debolezze strutturali del sistema evitando che l'attenzione si sposti verso esigenze legate alla congiuntura e/o al dibattito politico-istituzionale.

Il rapporto tra sistema locale e sistema allargato è in sostanziale equilibrio. Le funzioni su cui il sistema locale gode di una posizione di leggero vantaggio sono: il *Reperimento della Forza Lavoro*; l'*Assistenza nell'Accesso al Credito*; i *Servizi di Supporto Legale ed Amministrativo*.

Le prime due funzioni sono abbastanza tradizionali, mentre la terza è, generalmente, tipica di un certo tipo di SPL ad elevato contenuto tecnologico e/o di design che attraverso questo servizio cerca di tutelare la proprietà intellettuale patrimonio dell'azienda (brevetti e i marchi).

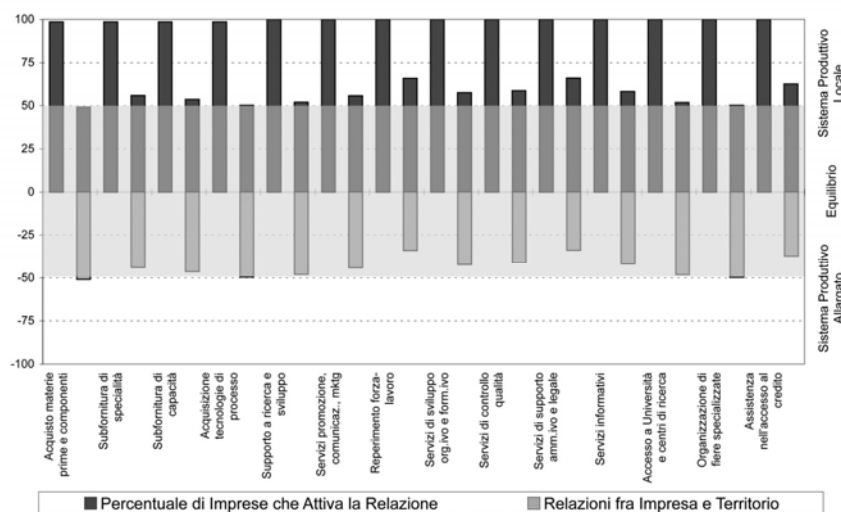


Fig. 5.13 - Peso relativo delle relazioni ed incidenza del SPL su allargato

La matrice *Modalità di Interconnessione* (Fig. 5.14) confermerebbe il basso rischio di spaccatura interna al SPL, a evidenza di una tensione verso soluzioni sistemiche e dinamiche capaci di coinvolgere, in maggiore o minore misura, il sistema rafforzando, o creando nuovi e più efficienti, canali di scambio e relazione intra-locale e inter-locale.

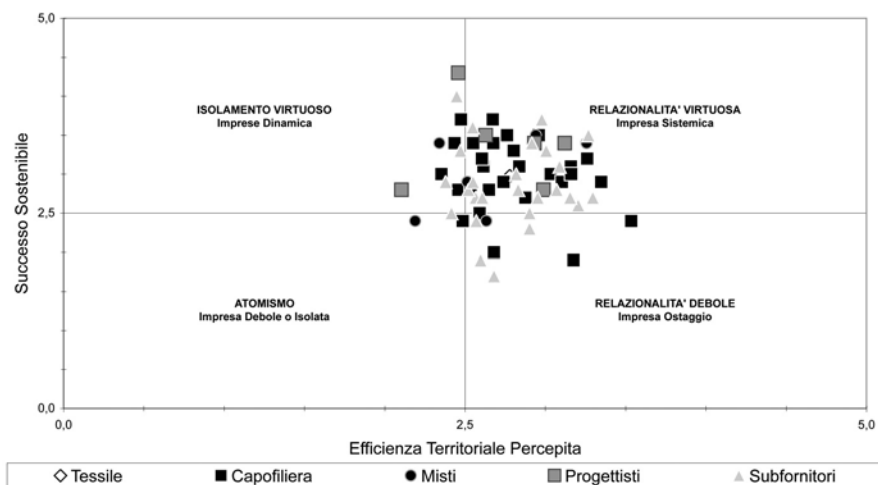


Fig. 5.14 - Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

Le imprese, nella quasi totalità dei casi, percepiscono un rapporto virtuoso di proporzionalità diretta tra l'efficienza del territorio e le possibilità di successo sostenibile dell'impresa. Non sono rilevabili, inoltre, particolari differenze nella qualità percepita da parte delle diverse tipologie d'impresa. Si è di fronte ad un sistema conscio dell'importanza dei valori identitari e fiduciari sedimentati nel territorio e della necessità di continuare ad investire nello sviluppo di un dialogo virtuoso con esso. I meta-organizzatori, così come le istituzioni, dovrebbero fare leva sull'elevato valore attribuito dalle imprese al territorio per promuovere e sostenere la creazione di reti sempre più estese e per evitare l'affermarsi di posizioni di *Isolamento Virtuoso* o *Atomismo*, che potrebbero mettere a repentaglio la sostenibilità dell'intero sistema.

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

Il sistema del *tessile-abbigliamento* si qualifica per un buon rapporto tra *Intensità della Relazione* ed autonomia strategica (Fig. 5.15). Questo significa che la maggioranza delle imprese sono impegnate in attività di medio contenuto strategico e tecnologico, ma godono allo stesso tempo di una buona autonomia e, quindi, della fiducia dei loro committenti nella gestione di queste attività. L'analisi dei dati aggregati evidenzia che i *Capifiliera* e i

Progettisti stanno sviluppando specializzazioni complementari. Le prime si stanno orientando maggiormente allo sviluppo di una posizione di *leadership* del sistema caratterizzata dall'attivazione di processi fiduciari, anche al di fuori del sistema locale, *networking* e qualità. Le seconde, invece, propendono verso posizioni di *co-leadership* tecnica, caratterizzata da maggiore specializzazione sui materiali, sulle tecnologie e sul design. La posizione dei *Subfornitori* e dei *Misti* conferma la debolezza di fondo di queste imprese, che hanno nella subfornitura di capacità il loro ambito di specializzazione prevalente. Facendo riferimento all'analisi dei dati disaggregati dalla quale deriva la matrice qui riportata (Fig. 5.15), sembra che alcuni *Subfornitori* e *Misti* abbiano intrapreso un percorso di differenziazione orientato a migliorare la capacità di queste imprese di offrire un servizio su misura attraverso un ampliamento delle proprie conoscenze e competenze in funzione di una maggiore capacità gestionale e di rielaborazione delle conoscenze così come di una superiore specializzazione sui processi a maggiore valore aggiunto.

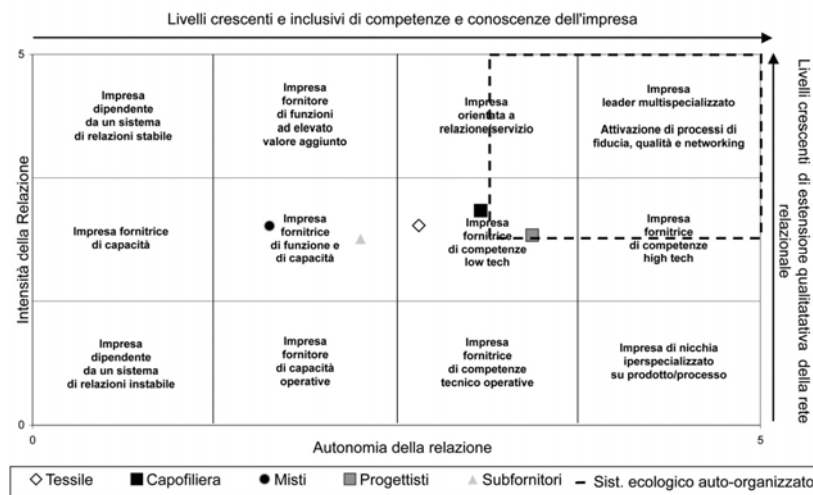


Fig. 5.15 -Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

La matrice dell'accoppiamento strutturale tra attività e competenze (Fig. 5.16) sembra confermare quanto detto sopra. I *Capifiliera* hanno sviluppato prevalentemente competenze sul processo e sul prodotto, anche se alcune di queste hanno cominciato a sviluppare capacità progettuali autonome. I *Progettisti* mostrano una forte dinamicità verso accoppiamenti superiori e verso un ruolo di ponte all'interno del sistema. I *Subfornitori* e i *Misti*, invece, stanno sviluppando delle competenze specifiche sul processo e sul prodotto e

stanno attivando forme di apprendimento fondate sulla relazione e la collaborazione stretta con i *Capifiliera*. Sulla base di questi dati, sono ipotizzabili alcuni *trend* di sviluppo a livello di sistema. In alcuni casi, infatti, i *Capifiliera* sembrano orientati a sviluppare delle capacità progettuali interne; è ipotizzabile, perciò, che il *Capofiliera* deleghi progressivamente le *Attività di Coordinamento e Gestione della Filiera Produttiva* a *Subfornitori* locali per concentrarsi sulla *Gestione di Attività di Comunicazione, Gestione del Marchio e Progettazione*. Questo è un comportamento tipico che si può riscontrare nelle imprese maggiormente orientate a conquistare una *leadership* basata sulla reputazione e sull'immagine del marchio. In altri casi, invece, i *Capifiliera* sembrano più orientati a mantenere una specializzazione sul processo e sulla relazione externalizzando, invece, alle imprese di progettazione la gestione della fase a valle (comunicazione, design, etc.). In questo secondo caso, abbiamo una rete a due teste. Una creativa, più orientata, alla comunicazione, al marketing e al design ed una più razionale orientata all'efficienza e all'efficacia produttiva. La nuvola di aziende mostra, pertanto, un sistema ben equilibrato sui differenti accoppiamenti e una tensione al riposizionamento su livelli superiori, soprattutto da parte dei *Capifiliera* e dei *Progettisti*. Va, tuttavia, rilevata la posizione di alcuni *Capifiliera* e *Progettisti* nell'area delle capacità tecnico-funzionali che evidenzia una difficoltà strutturale di queste aziende che, per il loro ruolo all'interno del sistema, dovrebbero posizionarsi su accoppiamenti superiori al fine di favorire processi di *learning* evoluti e diffusi all'interno del tessuto locale di riferimento.

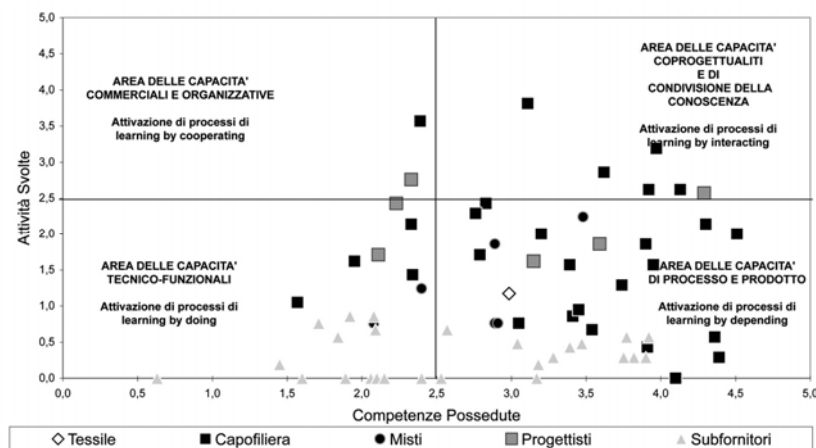


Fig. 5.16 – Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento

5.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze¹¹

5.5.1. La ricognizione sulle competenze

La matrice seguente (Fig. 5.17) riporta il posizionamento delle imprese del sistema delle calzature dell'area del Fusignano rispetto alle due variabili considerate:

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

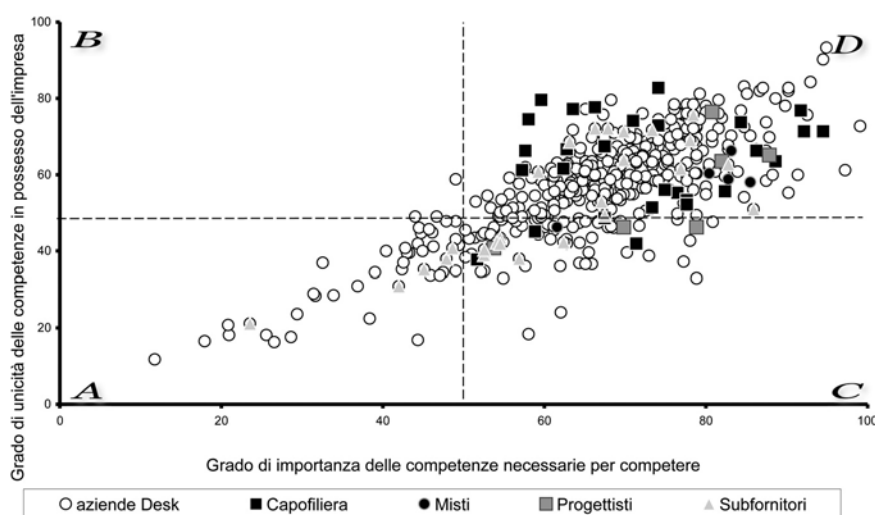


Fig. 5.17 – Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

Nella sezione di inquadramento teorico¹², si è sottolineata l'importanza delle ricognizioni sulle competenze che misurano la traduzione del *sapere* (conoscenza) in *saper fare*, necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni tipo di organizzazione. Le imprese con competenze uniche o ad alto potenziale di differenziazione rispetto ai concorrenti, presumibilmente hanno alla base meccanismi di traduzione della conoscenza in competenza coerenti con quanto effettivamente richiesto dal mercato e dal contesto competitivo. Come anticipato in un'apposita sezione, la matrice sulle competenze (Fig.

¹¹ Testo di A. Lipparini.

¹² Cfr. par. 2.3.5.

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

Un'azione sulle competenze svolta a livello di sistema, può spostare sensibilmente la collocazione delle sue componenti all'interno della matrice.

L'analisi del *gap* tra il *saper fare* richiesto dalla competizione e quanto in possesso delle imprese consente ad enti ed istituzioni un repertorio di azioni mirate per il recupero di situazioni di criticità o per il consolidamento di situazioni di equilibrio.

Le imprese del sistema *tessile-abbigliamento* 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 notiamo che¹³:

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

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano nella situazione di *Equilibrio Dinamico* (24) e, in misura minore, in *Criticità* (4). Questo, in prima analisi, è un fatto positivo non solo per il ruolo di indirizzo del sistema, ma per il

¹³ Tutte le imprese hanno fornito elementi per il collocamento nella matrice. L'analisi è pertanto svolta su 66 organizzazioni.

fatto che questa tipologia di impresa rappresenta un modello di coerenza ai quali ispirarsi per l'intero sistema;

- i *Progettisti* si posizionano nell'area di *Criticità* (3) ed in quella di *Equilibrio Dinamico* (3);
- i *Subfornitori* sono più numerosi nel quadrante espressione di *Equilibrio Dinamico* (13); 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;
- i *Misti* sono presenti in *Equilibrio Dinamico* (4) e più limitatamente in *Criticità*. (2).

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

- l'impresa con meno di 5 anni occupa una posizione di *Criticità*;
- le imprese con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni occupano posizioni di *Stasi* (1) e di *Criticità* (3);
- le imprese con oltre 10 anni di età, si distribuiscono tra *Stasi* (4), *Criticità* (11) e di *Equilibrio Dinamico* (4).

Quest'ultimo è un elemento che differenzia il contesto dagli altri studiati nel progetto D.E.S.K.. La presenza di un così elevato numero di imprese "esperte" in aree di bassa unicità delle competenze possedute rispetto a quelle richieste fa porre una riflessione verso percorsi di riposizionamento delle imprese storiche.

Una prima analisi del sistema 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 del *tessile-abbigliamento* ma essendo occupata da alcune organizzazioni merita un commento. Essa è indicativa di un comportamento coerente poiché vi si

¹⁴ Con riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati per il collocamento in detta matrice sono 24 su 66.

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.

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

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

Le 17 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 *tessile-abbigliamento*. 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 le 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 valutare 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 44 imprese del sistema del *tessile-abbigliamento* 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 "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 il 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. 5.18) evidenzia il posizionamento delle imprese del sistema *tessile-abbigliamento* 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.. In essa, vengono evidenziati i posizionamenti delle diverse tipologie di impresa: *Capifiliera*, *Subfornitori*, *Progettisti*, *Misti*.

La lettura qui effettuata ha una maggiore valenza esplicativa se combinata con le altre matrici presentate, ed in particolare quella definita *Pratiche-Prestazioni*¹⁵ e quella sulle *competenze organizzative*¹⁶. 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.

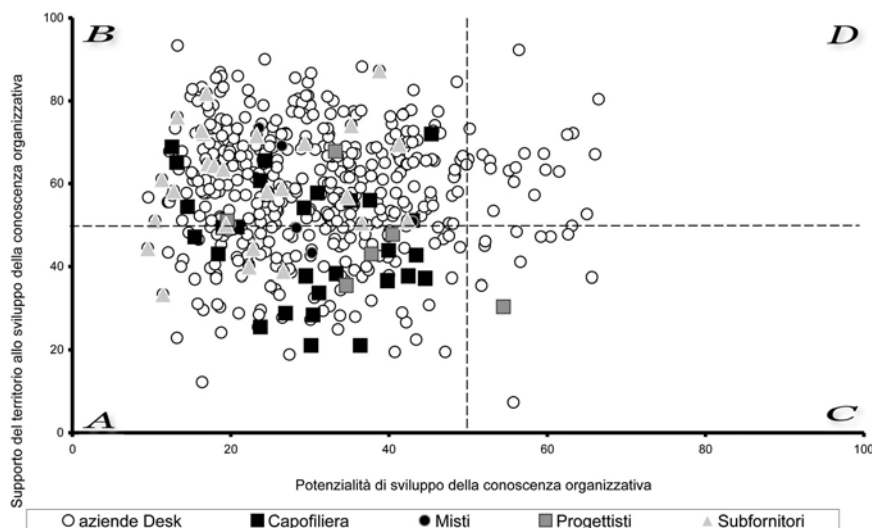


Fig. 5.18 – Potenziale delle aziende e supporto del territorio

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

¹⁵ Cfr. par. 5.2.2.

¹⁶ Cfr. par. 5.4.3.

- 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*;
- 1 impresa occupa il quadrante C, una situazione di *Ambienti Company-Driven (trainati dalle imprese)*;
- nessuna impresa occupa il quadrante D, posizione definita *Co-Evoluzione*.

Il posizionamento delle diverse tipologie di imprese è il seguente:

- i *Capifiliera* si posizionano in una situazione di *Indebolimento Reciproco* (17) e di *Replicazione Passiva* (11);
- i *Progettisti* si posizionano in una situazione di *Indebolimento Reciproco* (3), di *Replicazione Passiva* (2) e di *Ambienti Company-Driven* (1);
- i *Subfornitori* sono prevalentemente collocati nel quadrante della *Replicazione Passiva* (21); cinque, invece, si ritrovano in una situazione di *Indebolimento Reciproco*;
- i *Misti* sono presenti in *Replicazione Passiva* (4) ed in misura minore in *Indebolimento Reciproco* (2).

L'analisi del posizionamento per classe di età evidenzia inoltre che¹⁷:

- l'unica impresa con meno di 5 anni si concentra sulla *Replicazione Passiva*;
- 3 delle 4 imprese con un'età ricompresa tra 6 e 10 anni si posizionano in situazioni di *Replicazione Passiva*; 1 occupa il quadrante indicativo dell'*Indebolimento Reciproco*;

¹⁷ Con riferimento all'età, le imprese che hanno fornito dati per questo posizionamento sono 24 su 66.

- le imprese con oltre 10 anni di età, si concentrano prevalentemente nella *Replicazione Passiva* (14); qualche presenza si ritrova anche nell'*Indebolimento Reciproco* (5).

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

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

Preoccupa anche la presenza della quasi totalità dei fornitori nella *Replicazione Passiva* e la forte concentrazione in quest'area ed in quella dell'*Indebolimento Reciproco* dei diversi *Capifiliera*, assenti da aree a maggior potenziale quali la C e la D. I diversi *Capifiliera*, considerato il limitato potenziale dei fornitori, molti dei quali ben distanti dalla discriminante che separa aree a basso potenziale ed aree ad alto potenziale di generazione di conoscenza, non possono beneficiare, se non in misura ridotta, dei contributi delle altre imprese del sistema per aumentare il proprio livello di sapere.

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 A, definita *Indebolimento Reciproco* non hanno una dotazione di capitale umano e pratiche aziendali in grado di supportare in modo significativo la generazione di conoscenza. L'ambiente è poco fertile e non mette in condizione l'impresa – già debole - di attingervi per attivare o riattivare un processo di sviluppo di sapere. La situazione si caratterizza per inefficienza. Le imprese non hanno vantaggi dalla localizzazione con riferimento ai processi di apprendimento. L'*Indebolimento Reciproco* rende quel contesto poco appetibile per nuovi investitori e le imprese che vi appartengono vengono ritenute poco reattive sul fronte dell'innovazione.

Le 38 imprese che ricadono nel quadrante B della *Replicazione Passiva* sono invece inadeguate rispetto al territorio ed alle potenzialità che esso ha nel promuovere la generazione di conoscenza. Le risorse umane hanno un ridotto potenziale per generare e sostenere processi di apprendimento adeguati, e comunque non risultano allineate ad un contesto di appartenenza che invece

offre diverse occasioni per la crescita. In sostanza, queste imprese sono poco attrezzate a sfruttare le opportunità.

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

Vi è, come detto, una sola impresa appartenente al quadrante C, indicativo di *Ambienti Company-Driven*. In questo caso, la presenza di un maggior numero di organizzazioni e di Capofiliera avrebbe svolto un ruolo di traino nei confronti di ambienti di per sé poco fertili.

Queste imprese spesso rappresentano modelli di successo: posseggono capitale umano in grado di sviluppare conoscenza, hanno attivato programmi di sviluppo ed effettuato investimenti a livello di processi ed infrastrutture per supportare l'innovazione.

Non è certamente una condizione positiva, quella di avere ambienti trainati dalle imprese e non in grado di esercitare un'azione di stimolo nei loro confronti.

La ricordata assenza di imprese posizionate nel quadrante D, indicativo di una *Co-Evoluzione*, pesa negativamente sul potenziale competitivo del sistema. Gli attori in questo quadrante sono utili per il sistema nel suo complesso: si ha a che fare con un ambiente potenzialmente fertile e le 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. Occorre tuttavia osservare, con riferimento all'intero campione del progetto D.E.S.K., come poche imprese tendano a collocarsi in quest'area.

In sostanza, il sistema locale sotto osservazione riflette la situazione tipica di un posizionamento di imprese dello stesso settore all'interno dei quadranti dell'*Indebolimento Reciproco* (A) e della *Replicazione Passiva* (B).

In questo caso, è simile la potenzialità individuata con riferimento al capitale umano, ed il posizionamento differisce prevalentemente a causa del diverso contributo riconosciuto all'ambiente.

Questa diversa percezione sconta ovviamente anche una diversa capacità di interazione. Occorre comunque precisare che un'impresa con notevoli potenzialità innovative non necessariamente è in grado di valorizzare appieno il contributo dell'ambiente cui appartiene.

La matrice rappresenta un veloce e semplice apprezzamento del posizionamento per: continuare, consolidando le azioni intraprese, nel caso di valutazione positiva rispetto alle migliori esperienze nel contesto generale e specifico di appartenenza; oppure, nel caso si evidenzia un posizionamento non in linea con le aspirazioni dell'impresa o con quello che si credeva di avere, riflettere sulle correzioni di rotta da apportare.

È un “campanello di allarme” cui devono seguire riflessioni più approfondite. Fornisce possibili linee di azione per consolidare o migliorare il posizionamento.

Il pianificatore può cogliere utili segnali attraverso il *benchmarking* con altri contesti locali. Un'analisi più puntuale dovrebbe portare le istituzioni a riflettere in quali aspetti legati al capitale umano le imprese del *sistema tessile-abbigliamento* sono più deboli (ad esempio nelle modalità relative all'apprendimento o alle modalità di interazione) e, conseguentemente, quali sono le aree cui dovrebbero essere rivolte azioni e convogliate risorse.

La matrice potrebbe diventare una base per avviare interventi a favore delle imprese per supportarle nei loro percorsi di sviluppo del capitale umano e di rinforzo del territorio, anche su aspetti di comunicazione, se dette iniziative esistono già ma le imprese non ne sono consapevoli.

Nell'esaminare in ottica longitudinale i percorsi di sviluppo all'interno della matrice stessa, si può anche verificare quanto siano efficaci le politiche di valorizzazione dei progetti in ambito territoriale promossi dalle istituzioni.

In questo progetto, si è ritenuto importante evidenziare a che livello, nei sistemi locali considerati, venga maggiormente esplicitata la conoscenza (*Fig. 5.19*): nella parte metodologica, si è visto che il processo di sviluppo di nuova conoscenza è un processo continuo e dinamico di interazione tra la conoscenza *tacita* e quella *esplicita*; se non viene esplicitata, la conoscenza perde gran parte del suo potenziale e, soprattutto, rimane circoscritta ad ambiti relazionali limitati.

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

La rilevazione è stata impostata per cogliere le varie modalità utilizzate dalle imprese per la conversione della conoscenza e, quindi, per l'attivazione di processi di apprendimento. Diverse sezioni del questionario hanno permesso di evidenziare a quale livello (individuo, *team*, impresa, reti tra imprese, territorio) si associ il maggiore o minore livello di conoscenza

esplicita¹⁸. Occorre sottolineare che entrambe le componenti – tacita ed esplicita - sono presenti sui diversi livelli.

Il grafico seguente (*Fig. 5.19*) riporta l’elaborazione relativa al sistema tessile-abbigliamento rapportata agli altri SPL considerati nel progetto D.E.S.K..

¹⁸ 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.

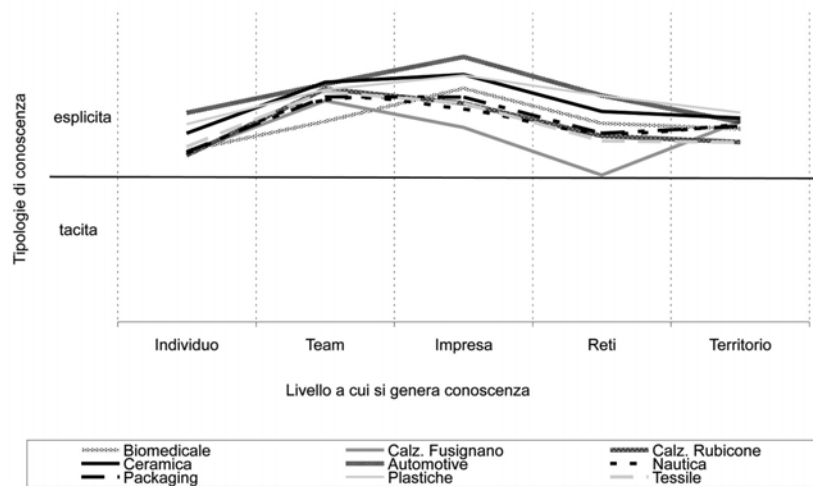


Fig. 5.19 – Livello di esplicitazione della conoscenza

A livello di individuo esiste un grado di esplicitazione della conoscenza che risulta inferiore a quelli della filiera dell'*automotive*, delle *plastiche* e delle *ceramiche*. Il livello di esplicitazione raggiunge il suo massimo a livello di *team*, poi cala progressivamente passando all'*impresa*, alle *reti* ed al *territorio*.

Altri sistemi locali hanno il loro massimo a livello di *team*, come i due sistemi del *calzaturiero*, il *packaging*, la filiera della *nautica*. Tuttavia, mentre i sistemi citati (ad eccezione del calzaturiero del Rubicone) hanno un recupero della componente esplicita a livello di territorio, il sistema *tessile-abbigliamento* nel passaggio al territorio registra un (seppur lieve) decremento.

Relativamente al sistema studiato, il territorio ha un livello di esplicitazione della conoscenza leggermente superiore a quanto ascrivibile ai singoli individui, coerentemente con quanto osservato negli altri contesti (ad eccezione della filiera dell'*automotive*) che comunque registrano differenze più significative.

Porta a riflettere il ridotto livello di esplicitazione attribuito alle reti rispetto, in particolare, al *team*. In presenza di imprese di così ridotta dimensione il ricorso ad alleanze ed alle reti rappresenta uno dei modi più efficaci ed efficienti per accedere a nuova conoscenza o svilupparne congiuntamente con partner preferibilmente localizzati sul territorio. Le imprese del sistema del *tessile-abbigliamento* sembrano ricorrere allo sviluppo tramite gruppi di lavoro e di ricerca interni, trasferendo direttamente al contesto di appartenenza quanto originato.

Una maggiore efficacia si otterrebbe nell'innalzamento del livello di esplicitazione della conoscenza a livello di reti e di territorio, portandolo almeno a livello di quello di team. Questo consentirebbe di valorizzare le sacche di sapere tacito che risiedono nel contesto di appartenenza. Considerando quanto visto relativamente alla matrice conoscenza-territorio, con la presenza delle imprese prevalentemente in aree tipiche di un potenziale territoriale solo in parte sfruttato, ciò si tradurrebbe in azioni volte a consentire alle imprese, attraverso le reti ed il territorio, di cogliere le dimensioni tacite del sapere sedimentato nell'area. Il sapere spesso risiede negli interstizi delle relazioni, ad esempio quelle con le istituzioni e gli enti territoriali. La mancata conversione della conoscenza tacita in esplicita a livello di territorio è responsabile della limitata o nulla presenza, in molti contesti osservati, delle organizzazioni in quadranti della co-evoluzione o la folta presenza nei contesti dell'indebolimento reciproco e della replicazione passiva. Le istituzioni, quindi, dovrebbero migliorare le condizioni di scambio di informazioni, base della conoscenza, catalizzando l'interesse su iniziative che coinvolgano con chiarezza di obiettivi i diversi attori del territorio. Da parte loro le imprese dovrebbero concentrare gli sforzi per trasferire quanto appreso o sviluppato a livello di *team* e di intera impresa al proprio sistema di relazioni. L'esplicitazione relegata all'interno dei confini aziendali, è ancora una volta, sensibilmente più elevata rispetto a quanto osservato per insiemi relazionali a maggiore complessità. Come si può notare agevolmente, per tutti i sistemi studiati nel progetto D.E.S.K., infatti, la modalità del *team* ha maggiori livelli di esplicitazione della conoscenza rispetto alle reti esterne ed al territorio.

6. DALLA RICERCA ALL'AZIONE¹

6.1. Partire dal territorio

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

Entrando nello specifico dell'analisi territoriale del SPL del tessile-abbigliamento, vengono messi in evidenza alcuni punti di forza, su cui è possibile fare leva per il suo sviluppo, alcuni punti di debolezza, su cui, invece, è possibile intervenire allo scopo di sostenerne lo sviluppo.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • motivazioni all'associazionismo orientate all'assistenza commerciale e allo sviluppo di marchi e reti • buona internazionalizzazione di alcuni <i>Capifiliera</i> • leggera apertura dei mercati a monte come conseguenza di processi di de-localizzazione in atto • <i>Capifiliera</i> e <i>Progettisti</i> tendono a specializzarsi sulla gestione di reti lunghe e aperte • buona qualità del rapporto impresa territorio • sufficiente autonomia relazionale del sistema anche a fronte di una non elevata disponibilità di competenze specialmente in ambito progettuale 	<ul style="list-style-type: none"> • adozione di modelli di internazionalizzazione a forte radice territoriale • qualità della domanda di servizi poco gerarchizzata • estrema polarizzazione del sistema tra <i>Capifiliera</i> e <i>Progettisti</i>, specializzati sulla commercializzazione, e <i>Subfornitori</i> e <i>Misti</i>, specializzati sulla produzione locale • insufficiente disponibilità di competenze progettuali e di integrazione • elevata distanza cognitiva tra gli attori del sistema

Per quanto concerne i punti di forza del sistema del *tessile-abbigliamento*, è da segnalare una buona qualità del rapporto impresa-territorio, che si accompagna ad una buona domanda di servizi al territorio ed una positiva spinta verso forme di associazionismo orientate ai servizi a maggiore valore aggiunto. Il SPL, nonostante la limitata disponibilità di competenze di

integrazione, progettazione e gestione dei canali commerciali, sembra essere caratterizzato da modalità relazionali intra-imprese orientate alla creazione di un sistema ecologico auto-organizzato³. La combinazione di questi due fattori – buon rapporto tra sistema produttivo e territorio e modalità relazionali abbastanza evolute – identifica il SPL del *tessile-abbigliamento* come un contesto adatto per l’implementazione di alcuni interventi di marketing territoriale e di sviluppo strategico del territorio e potrebbe rappresentare, per le istituzioni locali e i *meta-organizer*, un’importante leva di governo su cui agire per stimolare la cooperazione tra le imprese del sistema su specifici progetti di sviluppo locale e per favorire la diffusione di conoscenze e canali comunicazionali condivisi e aperti.

L’analisi dei principali punti di debolezza, su cui è necessario investire tenendo in adeguata considerazione i punti di forza appena rilevati, evidenzia la presenza di due aree di intervento:

- apertura progressiva della rete relazionale del sistema;
- ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del sistema.

6.3.1. Apertura progressiva della rete relazionale del sistema

Il sistema produttivo del *tessile-abbigliamento* si caratterizza, soprattutto per alcuni attori, per una moderata matrice locale che si risolve in una focalizzazione prevalente sul mercato nazionale. In particolare i *Subfornitori* e i *Misti*, ma anche alcuni *Capifiliera*, evidenziano una certa difficoltà ad attivare relazioni e canali comunicazionali anche *al di fuori dei confini storici che delimitano il sistema “originale”* e, quindi, a trovare un proprio ruolo e una propria identità all’interno di reti allargate. Reti, sempre più aperte ed estese, che si configurano come “reti di reti” con differenti livelli e linguaggi di coordinamento e cooperazione cui corrispondono molteplici accoppiamenti tra conoscenze e competenze e dove i percorsi di co-evoluzione sono diffusi.

Questa difficoltà è comune alla maggioranza dei SPL Italiani, che vedono nella comune appartenenza ad un contesto culturale storicamente e territorialmente definito la principale risorsa alla cooperazione. Tale comportamento è rischioso qualora l’eccessiva radicalizzazione delle conoscenze, delle competenze e dei valori culturali di un sistema (*lock-in*)

³ Cfr. Cap. 2.3.4.

porti alla progressiva esclusione dai circuiti comunicazionali e cognitivi - globali e codificati - e, quindi, dai flussi creativi e di produzione di nuova conoscenza. Il sistema, in altre parole, tende a diventare sempre più auto-referenziale e a riconoscersi solo in se stesso, nelle sue istituzioni, conoscenze e regole, comunicative e comportamentali, perdendo la capacità di dialogare ed apprendere interagendo con l'esterno (*cross fertilization*). La sostenibilità di questo modello dipende dalla durata dei cicli innovativi e, più in generale, dalla relativa stabilità e controllabilità delle leve competitive. Il tramonto delle logiche fordiste di produzione, innovazione e gestione ha portato, infatti, alla diffusione di fenomeni caotici che sono di difficile assimilazione e che rendono inefficace l'originaria base di conoscenze e competenze a carattere locale. La sopravvivenza del sistema della *nautica* è legata alla capacità di ampliare la base cognitiva attraverso l'implementazione e la diffusione di processi di contaminazione dei saperi che permettano lo sviluppo di rapporti con attori complementari e/o concorrenziali a quelle tradizionalmente a disposizione del sistema locale. La decisione di aprire il sistema alla cooperazione e alla competizione extra-locale pone però le imprese di fronte ad un problema nuovo: quello della fiducia. La maggioranza di queste imprese sono state abituate, infatti, ad operare all'interno di un insieme di regole e comportamenti condiviso dove la conoscenza reciproca e la reputazione non costituivano un problema perché parte dell'"atmosfera del distretto". Oggi la valenza di questa base comune di partenza, con l'aprirsi del sistema, viene meno. Le imprese locali, perciò, devono contribuire ad impostare sistemi fiduciari nuovi, la cui valenza potrebbe essere garantita anche da una rete transnazionale e da terze parti fiduciarie che garantiscono e monitorano la reciproca affidabilità delle parti e, quindi, la loro reputazione. È per questa ragione che il sistema territoriale, inteso come insieme di imprese, istituzioni e meta-organizzatori, deve investire nella creazione di una identità forte e riconoscibile. Investimento che si traduce nella capacità di certificare la propria qualità, affidabilità ed etica comportamentale e valoriale, di promuovere e comunicare il proprio *brand*, di aprire e codificare i saperi a disposizione dell'intero sistema locale.

6.3.2. Ampliamento della base di conoscenza e competenza a disposizione del sistema

Il sistema del *tessile-abbigliamento* ha nell'eccessivo orientamento al prodotto il suo principale punto di debolezza e nella mancanza di varietà delle competenze a disposizione il suo principale limite. La maggioranza delle

imprese ha sviluppato un'elevata competenza sul processo e sul prodotto attivando, quindi, processi di apprendimento per dipendenza. Insufficiente è 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. Da ciò deriva il rischio di non essere in grado di rafforzare la già debole presenza nei mercati internazionali attraverso rapporti stretti con le principali catene di vendita o attraverso lo sviluppo di catene di vendita proprietarie. Si è di fronte ad una caratteristica 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, potrebbe essere difficilmente sostenibile nel lungo periodo perché subisce la concorrenza dei paesi in via di sviluppo capaci di abbinare ad un basso costo del lavoro anche un capitale umano/intellettuale sempre più qualificato (si pensi a Cina, India, Brasile e alcuni paesi ex-sovietici). La sostenibilità di questi sistemi, perciò, è sempre più legata alla capacità di riposizionarsi su superiori livelli di conoscenza e di creatività e verso attività, quali la ricerca e sviluppo, la progettazione e il design, la creazione dell'immagine e della reputazione, la gestione dei canali di comunicazione e relazione, la gestione finanziaria e la gestione di flussi logistici e produttivi altamente distribuiti e geograficamente estesi.

AREA D'AZIONE	INTERVENTI	RISULTATI
Estensione qualitativa e quantitativa della rete relazionale di clienti e fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di reti commerciali e distributive internazionali • investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nello sviluppo di reti di approvvigionamento e sub-fornitura extra-territoriale • investimenti orientati a rafforzare la collaborazione lungo la filiera anche a a livello internazionale • investimenti orientati a sostenere la collaborazione tra le imprese nella creazioni 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

<p>Ampliamento della base di conoscenza e competenza e riduzione della distanza cognitiva lungo la filiera</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> progettuali con i clienti • 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 • 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 di infrastrutture tecnologiche, di comunicazione e trasposto • investimento nel sostenere lo sviluppo di collaborazioni più intense tra imprese ed istituzioni nello sviluppo della qualità della vita nel proprio territorio quale variabile competitiva per attrarre e trattenere risorse umane ad elevato valore aggiunto • per le singole imprese, importanza della trasmissione della capacità manageriale durante il passaggio generazionale 	<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
---	--	---