



# RIORGANIZZAZIONE STRATEGICA ED INDICAZIONI DI POLICY PER I SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI

“Change: Competenze per il cambiamento nei distretti  
e nei sistemi produttivi locali”  
- Progetto FSE 1081/04 -

CONVEGNO CONCLUSIVO  
BOLOGNA 14 DICEMBRE 2006



## INDICE

Premessa	Pag.	3
L'interazione imprese – territori nell'economia della conoscenza	Pag.	4
La riorganizzazione strategica dei Sistemi Produttivi Locali	Pag.	6
Le politiche per lo sviluppo e l'innovazione dei SPL	Pag.	10
Allegato: La Piattaforma di Integrazione Strategica dei SPL	Pag.	14
1) La Costruzione dello Scenario Territoriale	Pag.	14
1.1) L'Analisi di Contesto	Pag.	14
1.2) Il focus Group Multistakeholder di 1° livello	Pag.	14
2) La Costruzione dello Scenario Produttivo	Pag.	15
2.1) Le Dinamiche Aziendali	Pag.	16
2.1.1) La Matrice Pratiche / Prestazioni	Pag.	16
2.1.2) Il Radar dei Processi	Pag.	16
2.1.3) L'Analisi delle Politiche Gestionali delle Risorse Umane	Pag.	17
2.2) Le Dinamiche del Sistema Locale	Pag.	17
2.2.1) Lo Studio del Rapporto tra Sistema Locale e Globale	Pag.	18
2.2.2) La Valutazione della Qualità del Rapporto Impresa-Territorio	Pag.	19
2.2.3) Lo Studio della Competitività delle Imprese	Pag.	20
2.3) Le Dinamiche delle Competenze e delle Conoscenze	Pag.	21
2.3.1) La Ricognizione su Competenze e Imprese	Pag.	22
2.3.2) La Ricognizione su Conoscenza e Territorio	Pag.	23
2.4) Il Repertorio delle Buone Prassi	Pag.	25
3) La Costruzione del Profilo Strategico	Pag.	27
3.1) Il Focus Group Multistakeholder di 2° livello	Pag.	28
3.2) Lo Scambio di Buone Prassi	Pag.	28
3.3) Il Piano di Intervento	Pag.	29
3.3.1) Il Piano per l'Innovazione	Pag.	29
3.3.1.1) Il Piano per l'Innovazione di Processo	Pag.	30
3.3.1.2) Il Piano per l'innovazione di Prodotto/Servizio	Pag.	30
3.3.2) Il Piano per l'Internazionalizzazione	Pag.	31
3.3.2.1) La Pianificazione dello Sviluppo Commerciale	Pag.	32
3.3.2.2) Il Marketing di Reti di Imprese	Pag.	33
3.3.2.3) IN TOUCH: l'incontro fra domanda/offerta d'internazionalizzazione	Pag.	34
3.3.3) Il Piano per la Finanza d'Investimento	Pag.	35
3.3.4) Il Piano per la Semplificazione Amministrativa e Fiscale	Pag.	36
4) La Costruzione della Governance	Pag.	37
4.1) Il Centro di Integrazione Strategica	Pag.	38
4.2) Il Centro di Coordinamento Operativo	Pag.	39
4.3) Il Comitato di Indirizzo	Pag.	39

## **Premessa.**

CNA ha sempre rifiutato la disputa ideologica e nominalistica che negli anni si è consumata sui distretti, sia quando venivano osannati ed indicati come l'unico modello a disposizione, sia oggi quando, di fronte alle difficoltà competitive vengono, magari, denigrati ed indicati come un modello perdente.

Quando abbiamo iniziato a costruire l'idea che ha portato alla progettazione di DESK (il primo intervento organico sui Sistemi Produttivi Locali dell'Emilia Romagna), avevamo la consapevolezza di andare controcorrente, in quanto anche nella nostra regione si stava affermando una sorta di teoria post-distrettualista. Una teoria per molti versi simile a quella del declino inevitabile, che, di fronte alle evidenti difficoltà registrate dai sistemi produttivi spazialmente concentrati e ad alta specializzazione monoprodotiva, reagiva cercando altrove nuove soluzioni, nuovi "campioni".

In questo quadro, una certa ideologizzazione della teoria delle reti e delle filiere, spesso avulse dal contesto territoriale, stava influenzando le politiche pubbliche con il risultato di spingerle verso un approdo "*darwiniano*" che aveva nell'impresa isolata, nel campione che si tirava dietro la filiera, l'unico punto di riferimento al quale destinare la maggior parte degli incentivi. Anche l'eterogeneità degli approcci legislativi alla tematica del riconoscimento dei distretti, assunti dalle varie regioni italiane, è figlia di questo dibattito.

Noi abbiamo sempre considerato il distretto, la filiera, la rete, come una risposta tipica della piccola impresa, con la quale essa crea le dimensioni necessarie per competere al meglio. In questo concetto ci sta anche il ruolo ed il valore del territorio, che riteniamo fondamentale per la competitività dei sistemi di piccola impresa diffusa.

Nella contrapposizione ideologica, invece, si perdono di vista questi aspetti e si rischia di approdare a sistemi di relazioni astratte che nulla hanno a che fare con la piccola impresa e con il territorio, con il pericolo di contribuire ad accelerare i processi di polarizzazione che la globalizzazione porta con sé.

Infatti, di fronte alla necessità di una maggiore finalizzazione e selettività della legislazione incentivante, a causa della scarsità delle risorse complessive a disposizione, si corre il rischio di riprodurre su scala regionale una politica industriale che premia solo i "campioni" (ieri le grandi imprese, oggi le medie), nella convinzione/speranza di una ricaduta virtuosa a beneficio dell'intero sistema produttivo.

CNA vuole evitare questo rischio contribuendo ad identificare i percorsi possibili e praticabili per rilanciare la competitività dei nostri sistemi di imprese e dei territori cui le stesse sono strettamente correlate. I sistemi produttivi locali indagati dimostrano che esistono problemi rilevanti, ma anche possibili percorsi per trovarvi soluzione ed innescare nuovi processi virtuosi.

Quando avviammo il progetto DESK, quindi, avevamo ben chiare queste premesse ed i risultati ottenuti, presentati e discussi con importanti interlocutori nell'apposito convegno di un anno fa e che oggi abbiamo raccolto in una pubblicazione appena immessa sul mercato dalla casa editrice Franco Angeli per la collana Piccola Impresa & Sviluppo, sono la più ampia e concreta dimostrazione che i Sistemi Produttivi Locali sono ancora una delle più importanti leve per la crescita e lo sviluppo economico delle imprese ed in particolare per le PMI.

## **L'interazione imprese – territori nell'economia della conoscenza.**

Il progetto DESK, sulla base dei molti contributi teorici e delle numerose evidenze ricavate dall'analisi sul campo che ha coinvolto oltre 600 imprese, ha confermato il ruolo giocato dalle dinamiche legate alla conoscenza ed al territorio sulla competitività delle imprese. In particolare, sono scaturite alcune indicazioni di buone pratiche da adottare al fine di esaltare l'efficacia dell'interazione imprese-territori, anche sulla nuova dimensione della generazione di conoscenza e competenze distintive.

Buone pratiche che qui citiamo sono in sintesi, rinviando gli approfondimenti alla lettura del libro e che fanno riferimento:

- ◆ alla promozione della consapevolezza che il vantaggio competitivo è possibile solo in presenza di processi di co-evoluzione tra l'impresa e l'ambiente di appartenenza;
- ◆ alla determinazione nel rimuovere quegli ostacoli che impediscono lo sviluppo delle imprese appartenenti ad un determinato contesto locale;
- ◆ ad un coinvolgimento esteso degli attori locali e delle istituzioni nella definizione dei programmi di sviluppo e nella loro implementazione;
- ◆ all'attenzione alle relazioni interpersonali;
- ◆ al ruolo di *leader* ricoperto da alcune imprese;
- ◆ all'importanza di alcuni facilitatori nel promuovere le relazioni, accelerare le comunicazioni e nel contribuire a consolidare un clima di fiducia.

Il progetto DESK ci ha, anche, consentito di applicare un set di strumenti e metodologie estremamente innovativi ad un numero elevatissimo di contesti aziendali appartenenti a nove diversi sistemi produttivi locali dell'Emilia Romagna, che poi, con CHANGE, il nuovo progetto finanziato dalla Regione Emilia Romagna nelle misure del FSE, sono stati utilizzati per sperimentare alcuni percorsi e processi di possibile cambiamento ed evoluzione.

È da questo enorme lavoro che, oggi, ricaviamo la possibilità di presentare agli attori sociali ed istituzionali ed alle imprese, una proposta di organizzazione/riorganizzazione dei SPL in "Piattaforme di Integrazione Strategica", capaci di collegarli efficacemente con le conoscenze che alimentano le reti vincenti nell'economia globale ed alcune indicazioni sulle traiettorie che dovrebbero assumere le politiche per lo sviluppo e per l'innovazione del sistema produttivo italiano.

La mappatura dei SPL realizzata con DESK, permette 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 *policy*, 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 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 incrocia i seguenti indicatori:

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

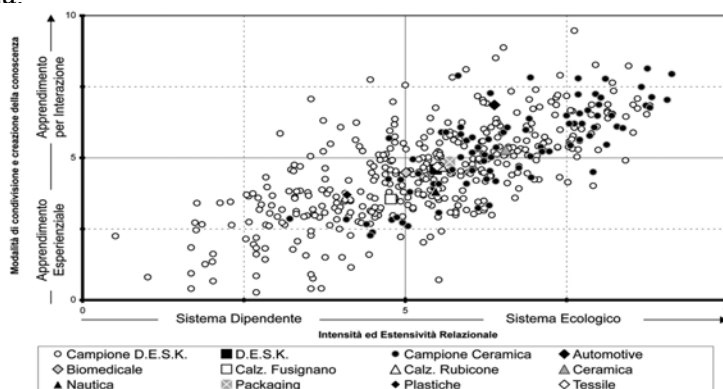
Il primo offre una misura della capacità delle imprese di operare, sia dal punto di vista relazionale, sia da quello organizzativo, all'interno di reti lunghe e aperte ad elevato valore aggiunto. Muovendosi da sinistra a destra lungo quest'asse, le imprese del SPL:

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

Il secondo indice offre una stima della capacità delle imprese di attivare processi di condivisione delle conoscenze. Muovendosi dal basso verso l'alto lungo l'asse delle y, le imprese approdano a livelli superiori di condivisione delle conoscenze, passando da forme di apprendimento poco sofisticate (*by doing* e *by using*) a quelle per interazione.

Un sistema locale si definisce in una posizione virtuosa di equilibrio cognitivo ed ecologico se si posiziona nell'ultimo quadrante a destra, su livelli medi di *Creazione e Condivisione della Conoscenza*, ovvero se è capace di organizzarsi come un'ecologia e attivare forme di apprendimento più evolute (*learning by depending* e *by cooperating*) e prossime al *learning by interacting*<sup>1</sup>. Gli assi non si differenziano solo in termini di significato, ma anche in termini di *policy* da attivare:

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



Es: Accoppiamento strutturale tra modalità di relazione e modalità di generazione della conoscenza nel SPL ceramico.

<sup>1</sup> Forme di apprendimento basate sull'interazione e la cooperazione.

## La riorganizzazione strategica dei Sistemi Produttivi Locali.

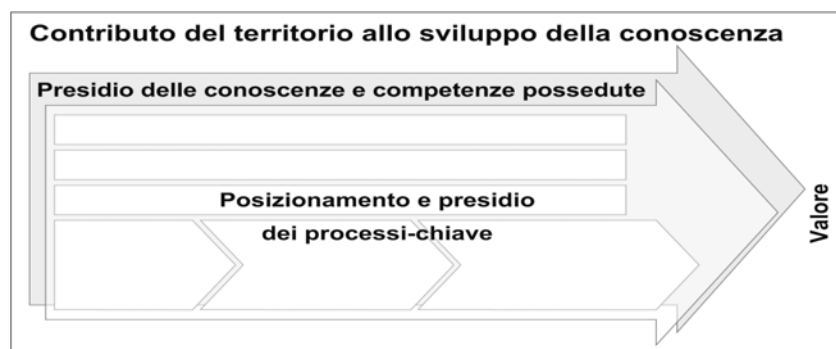
La strumentazione predisposta e sperimentata con il progetto DESK in oltre seicento imprese appartenenti a nove contesti produttivi locali dell'Emilia Romagna e successivamente utilizzata nel progetto CHANGE con l'obiettivo di attivare e guidare il processo di cambiamento da parte degli attori locali, ci consente di presentare una proposta innovativa di riorganizzazione strategica dei SPL.

Fuori da visioni strutturaliste che introducono nuove rappresentanze istituzionali con il rischio prevalente di ampliare ulteriormente i costi improduttivi, occorre far assumere ai SPL un nuovo ruolo di meta-organizzatore a sostegno degli sforzi delle imprese che tentano di estendersi nel mercato globale, allungando le reti esistenti o agganciandosi a nuove filiere più vitali e competitive. Per svolgere questo compito occorrono metodologie, strumentazioni e competenze in grado di cimentarsi con i più elevati requisiti della competizione odierna, a partire dalla capacità di codificare e moltiplicare rapidamente la conoscenza implicita dei contesti organizzativi locali per estenderla e utilizzarla nelle reti globali.

La "Piattaforma di Integrazione Strategica" costruita all'interno dell'Area Sviluppo Locale di CNA INNOVAZIONE, permette di interpretare le principali dinamiche delle imprese nei loro macro-processi aziendali e nelle loro capacità di gestione delle competenze organizzative e delle relazioni con il territorio. E' una piattaforma trasversale con ruolo di catalizzatore di informazioni, di competenze, di conoscenze, in grado di creare innovazione e di trasferirla sui SPL.

La strumentazione predisposta è estremamente efficace e ad altissimo valore aggiunto di conoscenza. Attraverso il confronto con un'ampia base dati di riferimento, consente di avviare una riflessione in merito alla distanza rispetto al posizionamento ideale (*benchmark*) e, quindi, definire obiettivi di miglioramento. Il confronto è il motore di ogni processo di cambiamento e di sintonizzazione con l'ambiente di riferimento. Fornisce prospettive più ampie, basi di pianificazione coerenti e processi di sviluppo di saperi più rapidi e profondi.

La Piattaforma di Integrazione Strategica che la CNA propone ai Sistemi Produttivi Locali, si basa sull'utilizzo di un potente e completo multi-strumento (questionario, analisi di contesto, basi di dati, *focus group*), che permette di studiare il sistema produttivo sotto differenti ambiti e di comprendere il ruolo giocato nella creazione del valore (*in senso operativo, aziendale, cognitivo e di business*) dai differenti attori locali (*imprese e meta-organizzatori*), dai differenti processi presidiati o attivati (*processi di apprendimento, canali di comunicazione, aree delle competenze*) e, più in generale, dal sistema territoriale locale nei confronti di quello allargato.



*Ambiti di esplorazione del multi-strumento utilizzato per la costruzione della Piattaforma di Integrazione Strategica dei SPL.*

Il processo di inclusione e collegamento con la Piattaforma di Integrazione Strategica dei Sistemi Produttivi Locali di CNA INNOVAZIONE, si articola in quattro fasi:

1. La costruzione dello scenario territoriale.
  - L'analisi di contesto.
  - Il Focus Group Multistakeholder (1° livello).
2. La costruzione dello scenario produttivo.
  - Le dinamiche aziendali.
    - La Matrice Pratiche / Prestazioni
    - Il Radar dei Processi
    - L'Analisi delle Politiche Gestionali delle Risorse Umane
  - Le dinamiche del sistema locale.
    - Lo Studio del Rapporto tra Sistema Locale e Globale
    - La Valutazione della Qualità del Rapporto Impresa-Territorio
    - Lo studio della Competitività delle Imprese
  - Le dinamiche delle competenze e delle conoscenze.
    - La Ricognizione su Competenze e Imprese
    - La Ricognizione su Conoscenza e Territorio
  - Il Repertorio delle Buone Prassi Aziendali.
3. La costruzione del profilo strategico.
  - Il Focus Group Multistakeholder (2° livello).
  - Lo scambio di buone prassi.
  - Il piano di intervento:
    - Il Piano per l'Innovazione.
      - *Il Piano per l'Innovazione di Processo*
      - *Il Piano per l'innovazione di Prodotto/servizio*
    - Il Piano per l'Internazionalizzazione.
      - *La Pianificazione dello Sviluppo Commerciale*
      - *Il Marketing di Reti di Imprese*
      - *IN TOUCH, l'incontro fra domanda/offerta d'internazionalizzazione*
    - Il Piano per la Finanza d'Investimento.
    - Il Piano per la Semplificazione Amministrativa e Fiscale.
4. La costruzione della Governance.
  - Il Centro di Integrazione Strategica.
  - Il Centro di Coordinamento Operativo.
  - Il Comitato di Indirizzo.

Il lavoro di costruzione della Piattaforma di Integrazione Strategica dei Sistemi Produttivi Locali nasce da alcune osservazioni sulle attuali dinamiche economiche e sull'evoluzione/evoluzione delle leve competitive utili per raggiungere il successo sostenibile.

Partendo dalla consapevolezza di essere di fronte ad un'economia nuova – con nuove regole e nuove forme di competizione – vengono utilizzati uno strumento di analisi e delle logiche di interpretazione della realtà e dei processi in atto, basate su un paradigma interpretativo aderente ai principi del *post-fordismo*, con il fine di:

- Comprendere l'attuale stato di salute del SPL;
- Favorire la costruzione e l'utilizzo di una rete di *knowledge* efficiente ed efficace, fondata sulla ricerca ed il trasferimento delle buone prassi fra i sistemi produttivi locali;

- Definire le *policies* da intraprendere per stimolare i sistemi a riposizionarsi competitivamente e ad attivare superiori processi di creazione e condivisione dei saperi.

Per raggiungere questi obiettivi, vengono monitorati i seguenti aspetti:

- ◆ il livello di adozione delle prassi manageriali e operative e i principali fattori di competitività;
- ◆ il livello delle prestazioni operative e aziendali e la capacità di creazione di valore;
- ◆ le modalità di sviluppo e di gestione delle risorse umane;
- ◆ il grado di apertura ed estensione delle reti relazionali delle imprese e del sistema;
- ◆ la qualità (*intesa come il grado di formalità, intensità e autonomia*) delle relazioni tra gli attori del sistema;
- ◆ le dinamiche di internazionalizzazione adottate dalle singole imprese e il ruolo del territorio;
- ◆ il ruolo delle associazioni di categoria, delle istituzioni e, più in generale, dei meta-organizzatori nello sviluppo, nel sostegno e nell'evoluzione dei sistemi produttivi;
- ◆ l'ampiezza e il livello di condivisione del lavoro e delle conoscenze nel territorio e la sua propensione ad assumere forme di organizzazione ecologica;
- ◆ la capacità di generare e ricombinare conoscenze codificate e non dal SPL e attivare processi di co-sviluppo e di condivisione del sapere.

Partendo da questi presupposti, è stata predisposta una strumentazione di analisi aziendale e territoriale che permette di studiare l'azienda e il SPL sotto molteplici punti di vista. Nella definizione della strumentazione, sono state considerate sia l'esigenza di cogliere le dinamiche tra imprese e territorio con riferimento alla conoscenza (*i processi di creazione e condivisione cognitiva, il presidio e la qualità dei canali comunicazionali attivati, il ruolo dei centri servizi e delle associazioni, ecc.*), sia le potenzialità competitive ed il livello di presidio dei processi-chiave delle imprese e del SPL (*la gestione delle risorse umane, la gestione del cliente, l'organizzazione della produzione, ecc.*).

Questa strumentazione, oltre ad essere stata ampiamente testata, gode di un'ampia base di dati per il confronto (*benchmark*) e offre una precisa e sintetica fotografia prospettica sia del modello organizzativo adottato dal SPL e dalle imprese, sia della capacità di generare valore in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo.

La strumentazione e le metodologie utilizzate per costruire la Piattaforma di Integrazione Strategica di CNA INNOVAZIONE sono il risultato di un lungo lavoro di ricerca teorica e di verifiche empiriche su migliaia di PMI italiane, realizzato assieme a importanti Università europee ed italiane (*London Business School, Trinity College di Dublino, MIP Politecnico e Università Statale di Milano, ecc.*) e grandi enti e società nazionali e internazionali di consulenza aziendale (*ENEA, ASTER, PIMS, Winning Moves, LEK Consulting, Business & Society Improvement, ecc.*).

Il suo database di benchmarking è uno dei più importanti a livello europeo e non ha paragoni a livello nazionale. Dispone di informazioni strutturate su quasi 50.000 piccole imprese italiane, suddivise in osservazioni qualitative (gestionali – manageriali) e dati quantitativi (economico – finanziari). Il sistema è completamente informatizzato ed accessibile via web [www.benchmarking-italia.com](http://www.benchmarking-italia.com) da operatori debitamente autorizzati tramite ID e Password dedicate. La garanzia dell'anonimato dei dati è assoluta e la rete dei consulenti sul territorio nazionale è appositamente formata ed accreditata.



L'Emilia Romagna, con le sue imprese ed il suo territorio è stata il laboratorio delle sperimentazioni che hanno reso possibile alla CNA di costruire una proposta organica di supporto all'innovazione della piccola impresa e dei suoi contesti ambientali. La partecipazione e la disponibilità di migliaia di imprenditori e loro collaboratori ha permesso di poter verificare sul campo i postulati teorici della ricerca dei meccanismi specifici che possono accelerare l'innovazione nelle PMI, rappresentando la condizione fondamentale per la riuscita delle sperimentazioni e l'efficacia complessiva dei risultati.

L'altra condizione fondamentale è stata la disponibilità delle Istituzioni ed in particolare della Regione Emilia Romagna, che con apposite linee di finanziamento ha sostenuto il lungo percorso di sperimentazione.

Oggi, con la messa in campo del Centro per l'Innovazione Organizzativa e Manageriale della Piccola Impresa, riconosciuto ed accreditato dalla Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia Romagna, questi risultati sono stati tradotti in proposte di servizi e resi disponibili a tutte le imprese e gli attori locali disponibili ad imboccare le strade del cambiamento e dell'innovazione. [www.cnainnovazione.net](http://www.cnainnovazione.net).

Da tutto ciò ricaviamo le condizioni per avanzare una proposta estremamente innovativa e in grado di rilanciare il valore dei Sistemi Produttivi Locali, anche nell'economia della conoscenza.

## La Piattaforma di Integrazione Strategica dei Sistemi Produttivi Locali



## **Le politiche per lo sviluppo e l'innovazione dei Sistemi Produttivi Locali.**

Coerentemente con le premesse, la definizione di “*Sistemi Produttivi Locali quali contesti produttivi omogenei, caratterizzati da un’elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni e da una peculiare organizzazione interna*”, pur volendosi differenziare dal concetto classico di distretto industriale di origine Marshalliana, imprimendovi una decisa prospettiva evolutiva e più orizzontale, contiene, comunque, al suo interno anche i migliori contributi sul concetto di *specializzazione flessibile* (Piore e Sabel), su quello di *milieu* o *ambiente innovativo* (Camagni) e su quello dei *cluster* (Porter).

Con questa definizione ci siamo attenuti ad un concetto di maggiore inclusività, cioè abbiamo voluto ricomprendere e dare valore a tutte quelle relazioni fra le imprese che hanno un forte connotato di identità territoriale e dove trovano cittadinanza anche le reti che fanno riferimento a *Capifiliera* esterni, i quali esercitano quell’azione di indirizzo sugli attori del territorio spesso indispensabile per imprimere un’accelerazione ai processi di sviluppo. E’ una definizione che apre il conglomerato di imprese ed il loro territorio anche ai processi di attrazione dall’esterno, giocando così, un ruolo completo nei processi d’internazionalizzazione.

I Sistemi Produttivi Locali stanno cambiando e molto rapidamente sotto i colpi della concorrenza internazionale. Stanno evolvendosi verso una struttura produttiva che avrà ancora una centralità nel manifatturiero, ma sarà sicuramente più leggera, con un numero di imprese e di occupati inferiore, con produzioni a maggiore valore aggiunto ed una composizione dell’occupazione a più elevata professionalità. Una struttura produttiva dove la componente della ricerca, dell’innovazione, della tecnologia, della logistica, della comunicazione, dell’apertura e della presenza sui mercati internazionali, diviene fondamentale.

Sistemi Produttivi Locali dove, senza perdere le radici nel territorio, si evolvono filiere che rafforzano ulteriormente la vocazione già alta verso l’export e si agganciano ad operatori e luoghi più lontani. Filiere che, partendo dal luogo di origine, si spingono a cercare fornitori, servizi, competenze e appoggi commerciali a scala più ampia, creando nei fatti piattaforme produttive allargate. Sul piano internazionale, diventano filiere multilocalizzate che collegano luoghi e persone distribuite nel mondo, sia lungo la catena di fornitura che lungo quella di vendita e di commercializzazione.

In questa evoluzione si accresce il contenuto immateriale dell’attività e dei conseguenti investimenti. Nelle filiere globali entrano specialisti che producono conoscenza e la mettono al servizio degli altri operatori; si tratta di specialisti della progettazione, del design, della logistica, della commercializzazione, dei marchi, della tutela della proprietà intellettuale, della contrattualistica internazionale, ecc. insomma nelle reti estese si vendono idee e servizi, non solo prodotti e lavorazioni!

Il cambiamento che sta investendo la maggior parte dei nostri Sistemi Produttivi Locali, perciò, deve spingere il locale a diventare globale, senza perdere le sue radici e la sua “differenza” territoriale ed il manifatturiero ad ibridarsi con la produzione di idee e di servizi, senza perdere quei nuclei di industria intelligente che possono continuare a competere con i cinesi, perché usano conoscenze che non stanno nelle macchine o nel software, ma nella testa della gente e nei circuiti culturali e comportamentali della società locale.

L'evoluzione verso il doppio traguardo della globalizzazione e della smaterializzazione, mette la piccola impresa che lavora in un SPL al centro di un turbine, dove tutto muta rapidamente nel suo contesto costringendola a cambiare a propria volta, se non vuole essere travolta dalle nuove esigenze e dalle nuove vie che si aprono all'intelligenza collettiva presente nel territorio.

Per una piccola impresa che opera in un SPL, il problema del riposizionamento competitivo si pone attraverso il suo essere parte attiva di una filiera che evolve, investe e rischia quanto serve per superare gli ostacoli che si trova di fronte. Naturalmente i problemi che si incontrano lungo questo cammino sono molti e complessi, ma non sono fuori della portata degli attuali attori che lavorano sul territorio. L'importante è che le regole dell'interazione distrettuale prendano il verso giusto, quello che mantiene la coesione distrettuale, attivando i processi esplorativi nell'interesse delle singole aziende, ma anche dello stesso territorio.

Come riuscirci? Ecco la sfida da assumere per le politiche di sviluppo e di innovazione!

Siccome ormai c'è ampia condivisione, almeno in Emilia Romagna, sulle priorità definite dalla Unione Europea con gli obiettivi di Lisbona e Goteborg per ciò che concerne crescita, occupazione, coesione sociale e sostenibilità ambientale, la vera sfida si sposta sulla loro declinazione in atti di programmazione e conseguenti misure attuative.

Questo momento è particolarmente importante in quanto vede le regioni impegnate nella costruzione del nuovo impianto programmatico dei Fondi Strutturali Europei per il periodo 2007 – 2013 ed il Governo dare attuazione al collegato alla legge finanziaria 2007 in merito alle scelte di politica industriale nazionale.

La Regione Emilia Romagna si caratterizza per elevati livelli di ricchezza prodotta, certamente in relazione alle altre regioni italiane, ma anche in relazione a tutte le regioni europee. Le caratteristiche strutturali del sistema produttivo locale, peraltro, lo qualificano come un sistema relativamente forte in una prospettiva di crescente competizione internazionale legata a settori a maggiore valore aggiunto caratterizzati da elevati livelli di innovazione.

La dinamica recente di alcuni indicatori strutturali evidenzia, però, il concreto rischio di un indebolimento della competitività relativa dell'Emilia-Romagna.

L'economia della Regione nel periodo 2000-2005 è stata caratterizzata da una debole crescita, ma proprio nel corso del 2005 ha mostrato segni di ripresa e il *trend* di ripresa economica si conferma nelle previsioni per il 2006. Al di là dell'andamento congiunturale, appare necessario evidenziare come la debole crescita degli anni recenti sembri in parte riconducibile alle criticità che si sono manifestate sul versante della competitività strutturale del sistema produttivo locale.

Nel corso degli ultimi anni, infatti, non solo si registra una certa flessione degli investimenti fissi lordi in percentuale del PIL che scendono dal 23,1% del 2000 al 21,6% del 2003, ma soprattutto emerge una preoccupante tendenza alla flessione tanto degli indicatori di imprenditorialità, quanto di quelli della produttività. Una tendenza che la si ritrova, anche, all'interno dei diversi SPL e che si aggiunge all'insieme delle problematiche specifiche del settore, del prodotto e del territorio.

Stante questa situazione emerge immediatamente la necessità di investire, quindi, oltre che sui terreni della ricerca e dell'innovazione, anche in interventi di adattabilità di lavoratori, imprese e imprenditori. Per questo occorre:

- ◆ promuovere attività di adeguamento e assetto organizzativo delle PMI;
- ◆ favorire la creazione di nuovi lavori autonomi nel campo della gestione e del trasferimento della conoscenza, come in quello di una migliore organizzazione dei servizi alle imprese ed alle persone;
- ◆ incrementare notevolmente i livelli della formazione continua e permanente (qualificazione e aggiornamento tecnico - professionale) mirata alle esigenze dei nuovi assetti economici locali.

Le politiche per l'adattabilità, cioè, rimangono prioritarie nell'ambito territoriale di una Regione che negli ultimi anni ha subito le conseguenze del rallentamento economico, dovuto anche alla minore propensione degli attori locali agli investimenti.

Tradurre politiche di sviluppo e di innovazione nei contesti dei Sistemi Produttivi Locali significa, da una parte, non farli restare avulsi dal contesto più generale degli interventi tesi a elevare la base di riferimento comune di conoscenze e competenze che, ancor più oggi, deve valere per tutte le realtà che costituiscono il sistema economico, ma dall'altra, indirizzarvi azioni che trovino il loro comune denominatore nella crescita qualitativa (esaltazione delle identità/attrattività) del sistema territoriale di riferimento particolarmente in termini di competenze e servizi, oltre che nella capacità delle imprese di rafforzare lo spirito collaborativo, quale condizione pregiudiziale per affrontare la sfida competitiva odierna.

Nello specifico dei SPL si tratta, quindi, di innestare due diverse tipologie di politiche ed interventi:

- La prima tesa a rafforzare le reti e le filiere nelle loro capacità di affrontare la nuova competizione, sostenendo direttamente:
  - ◆ la ricerca e l'innovazione;
  - ◆ l'internazionalizzazione e l'export;
  - ◆ la finanza agevolata per gli investimenti e per la capitalizzazione;
  - ◆ la formazione dei lavoratori e degli imprenditori;
  - ◆ la qualificazione e la sostenibilità delle produzioni;
- La seconda tesa a rafforzare le condizioni di contesto e gli asset fisici e immateriali dei sistemi locali territoriali, finanziando interventi mirati alla:
  - ◆ costituzione di una Struttura Organizzativa dei SPL;
  - ◆ costruzione e sviluppo di Consorzi per la ricerca e l'innovazione;
  - ◆ costituzione e avvio di nuovi Consorzi stabili per l'internazionalizzazione e l'export, nonché di loro sedi permanenti all'estero;
  - ◆ istituzione di Scuole e Corsi di alta formazione tecnica.

Nel caso della prima tipologia di interventi, occorre garantire la finalizzazione degli incentivi alle reti ed alle filiere che insistono nei Sistemi Produttivi Locali, introducendo precise e significative forme di priorità alle domande ed ai progetti presentati da gruppi di imprese: priorità che dovrà essere più alta, laddove più alto sarà il numero delle imprese coinvolte.

Attraverso questo semplice meccanismo, fatte salve la qualità del progetto e la sua rispondenza agli obiettivi, si potrà garantire maggiormente la ricaduta territoriale degli interventi incentivanti, poiché le piccole imprese della rete e della filiera assicurano a priori il radicamento e la distribuzione dei benefici al Sistema Locale in cui sono inserite e del quale sono parte costitutiva.

Nel caso della seconda tipologia di interventi, occorre richiedere un ampio coinvolgimento degli Attori Locali (*Istituzionali, Sociali ed Economici*), attivando accordi di programma che garantiscano sia la corretta finalizzazione delle risorse, che le basi per una sostenibilità nel tempo dell'iniziativa.

La suddivisione in due tipologie evita di fare confusione sui beneficiari degli interventi: nella prima sono le imprese, anche se in rete o aggregate in un consorzio; nella seconda sono i cosiddetti meta-organizzatori del SPL dai quali le imprese ricevono benefici solo indiretti, provenienti dalla qualificazione degli asset e della strumentazione locale.

Inoltre, la stessa configurazione di rete, può essere resa esplicita al momento della domanda di finanziamento del progetto con formule semplici come l'ATI, oppure, più stabili come le forme consortili e societarie, allorquando si richiedono finanziamenti maggiormente finalizzati alla strutturazione della rete stessa. È sempre un problema di scelte di priorità: se si giudica importante la rete, la collaborazione strutturata fra imprese, allora le soluzioni vanno trovate e vanno orientate con una precisa finalizzazione degli interventi incentivanti.

Occorre mettere in campo un mix equilibrato di interventi che premi gli innovatori senza chiudersi in visioni aristocratiche o evolucionistiche, in quanto solo così vi è la garanzia di ottenere ampie ricadute sul territorio; garanzia che può venire solamente da una estesa partecipazione delle imprese e degli attori locali alla sfida dell'innovazione e dell'internazionalizzazione.

Dal grande lavoro realizzato prima con DESK e poi con CHANGE, è risultata determinante l'appartenenza ad un territorio, purché questo fornisca alle imprese, soprattutto a quelle di ridotta dimensione, reali occasioni di crescita. Nei mercati, oggi, vincono le interdipendenze a livello di sistema, non le eccellenze isolate. Per tale motivo, far parte di un ambiente in grado di agire da catalizzatore sull'innovazione, sui processi di miglioramento della qualità, sull'internazionalizzazione, sulla formazione e sull'informatizzazione, è da annoverare tra i fattori critici di successo.

All'interno di territori fertili, le alleanze e le reti inter-impresa ed il rapporto con le istituzioni, le associazioni ed il mondo bancario e finanziario, agiscono positivamente per impostare processi di crescita dimensionale, culturale e manageriale delle imprese che ne fanno parte. I sistemi produttivi locali non hanno quindi perso la loro forza trainante. Le basi di un nuovo modello di sviluppo locale, ma al tempo stesso globale, devono partire dal territorio e dalle sue potenzialità.

I Sistemi Produttivi Locali saranno per l'Emilia Romagna, come per l'Italia, una risorsa importante per la ripresa della capacità competitiva se sapremo trattenere nelle filiere tanto i pionieri che vanno avanti, quanto coloro che nelle retrovie si preoccupano di fornire al sistema nel suo complesso significati, collanti organizzativi e stimoli affinché non perda la sua coerenza ed il suo ritmo di cambiamento. Molti attori devono cambiare insieme e cooperare in questo cambiamento, dando luogo a quelli che possono essere chiamati sistemi territoriali di innovazione.

## **Allegato: La Piattaforma di Integrazione Strategica dei Sistemi Produttivi Locali.**

Il processo di inclusione del Sistema Produttivo Locale nella Piattaforma di Integrazione Strategica, si realizza seguendo un percorso suddiviso in quattro fasi, la cui tempistica sarà definita al momento della sua progettazione, assieme agli attori locali.

### 1) Prima Fase - La costruzione dello Scenario Territoriale.

Mentre alcuni punti di debolezza possono essere efficacemente affrontati con interventi sull'impresa, altri richiedono azioni sul sistema. In particolar modo gli aspetti strutturali condizionano le dinamiche relazionali e quelle legate alla conoscenza. Sistemi con caratteristiche diverse possono mostrare modalità di interazione ed esigenze diverse: si considerino, ad esempio, i condizionamenti esercitati dalla frammentazione del tessuto produttivo o dalla presenza di profili professionali adeguati. La migliore conoscenza di alcune dinamiche rilevanti del sistema territoriale, perciò, consente di collocare meglio le risultanze dell'analisi sulle imprese e la successiva costruzione del profilo strategico del sistema locale.

Le strumentazioni utilizzate sono una approfondita indagine sulle caratteristiche del sistema locale ed un *focus group* per misurare le percezioni degli attori locali.

#### 1.1) L'Analisi di Contesto.

L'analisi di contesto consente una migliore comprensione delle caratteristiche del sistema indagato. Utilizzando fonti primarie e secondarie intende fornire elementi per una contestualizzazione delle evidenze emerse. Vengono individuati elementi quali la dimensione media in termini di addetti e fatturato, gli indici di specializzazione, le tipologie di prodotto e le fasi principali del processo produttivo.

L'analisi di contesto produce ingrandimenti sulla filiera, esplicitando le principali categorie di attori coinvolti e le relazioni di natura produttiva che li vedono protagonisti. Infine, viene realizzata, in chiave riassuntiva, un'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle minacce e delle opportunità di ogni Sistema Produttivo Locale.

Il vantaggio di un sistema di confronto "allargato" consente di operare paragoni con sistemi produttivi simili per stadio di maturità del settore, livello della tecnologia impiegata, caratteristiche delle organizzazioni che ne fanno parte. È evidente l'utilità di un simile confronto per il pianificatore che, sulla base delle evidenze empiriche può maturare una migliore comprensione dei fattori di competitività a livello territoriale, rilevare i punti di debolezza del sistema, attivare idonee azioni a supporto di competenze e risorse critiche per la realtà sotto osservazione. La comprensione di quanto sopra evidenziato è indispensabile per la messa a punto di iniziative e servizi di supporto alle imprese appartenenti al sistema territoriale.

#### 1.2) Il Focus Group Multistakeholder di 1° livello.

Al fine di individuare ciò che distingue i differenti SPL e le relazioni prevalenti, oltre all'analisi di contesto, si è attivato un diretto coinvolgimento degli attori locali più significativi, utilizzando come modalità di lavoro il *focus group*: una tecnica di rilevazione normalmente utilizzata per il marketing e per la ricerca sociale, basata su una discussione tra

un gruppo di persone animata da un facilitatore, con tecniche di animazione tratte dalle *focused interviews*.

Il *focus group* si è confermato un'utile metodologia di apprendimento (oltre che di analisi), capace di mobilitare più livelli di conoscenza:

- *dei singoli*: gli attori dei *focus group*, avendo in comune l'appartenenza territoriale e un ruolo rilevante rispetto al tema, hanno avuto un'occasione di conoscenza (in molti casi, la prima), capace di creare un clima di confronto possibile, poiché attivata su interessi condivisi, in una situazione facilitata e agibile per tutti: grazie alla scoperta di poter lavorare insieme, la fiducia reciproca è aumentata, o, altrimenti, si sono ridotti distanze e sospetti reciproci;
- *di gruppo*: il gruppo (per mezzo delle comparazioni e dei contrasti tra diverse opinioni), ha contribuito ad inquadrare meglio i differenti punti di vista all'interno di un contesto generale e ad evolvere opinioni comuni ed individuali, anche su aspetti non percepiti come rilevanti in precedenza: in tal modo, sembrano essersi gettate le basi per un'eventuale futura condivisione operativa, nonché per il passaggio dal gruppo artificiale (condotto, selezionato e convocato) ad un gruppo che intravede, nell'ottica futura, la possibilità di porsi come attore sociale ed economico.

La composizione dei gruppi e la complessità dei temi proposti ha consentito di accomunare alla metodologia propria dei *focus group*, parte del valore di innovazione creativa dei *brainstorming* e del principio che le idee si inneschino l'una con l'altra e aprano nuovi scenari. Il *report* del *focus group*, completato con analisi *swot*, contribuisce ad isolare i concetti chiave e a dare una sintetica descrizione e una prima diagnosi delle principali problematiche emerse, distinguendo tra punti di forza e opportunità, punti di debolezza e minacce di un mercato che sta cambiando sempre più in fretta.

## 2) Seconda Fase - La costruzione dello Scenario Produttivo.

La necessità di studiare le dinamiche in atto e quelle emergenti all'interno dei SPL ha portato a distinzioni, tra le imprese-campione, di attori differenti per ruolo (*all'interno della base di leadership locale*) e per capacità di gestione della conoscenza. Questa divisione permette, sia una migliore individuazione delle traiettorie evolutive assunte dal sistema, sia la redazione di politiche di intervento più mirate. I differenti attori individuati sono:

- ◆ *Capifiliera*. Aziende che si dichiarano *leaders* e/o capaci di proporre i loro marchi al mercato e al consumatore finale, in quanto dotate di capacità decisionali, di gestione della conoscenza e di relazione superiore, tali da essere poste in posizione dominante, rispetto alle concorrenti;
- ◆ *Progettisti*. Aziende che si dichiarano dotate di autonoma capacità di sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie;
- ◆ *Subfornitori*. Aziende che si dichiarano inserite nella *supply chain* di imprese maggiori e che delegano ai committenti le relazioni con i mercati finali, la progettazione e lo sviluppo dei prodotti;
- ◆ *Misti*. Aziende che si pongono a metà strada tra la posizione di buona autonomia dei Progettisti e quella di elevata dipendenza dei Subfornitori.

Per la costruzione di alcuni grafici e tabelle, saranno utilizzati come parametri di confronto i *Leaders* e i *Laggers*: questi due insiemi di imprese (*ricavabili calcolando,*

rispettivamente, il migliore e il peggiore 10% rispetto al campione di confronto) rappresentano un utile metodo per il confronto tra le posizioni e la determinazione dei livelli di eccellenza e criticità relativi.

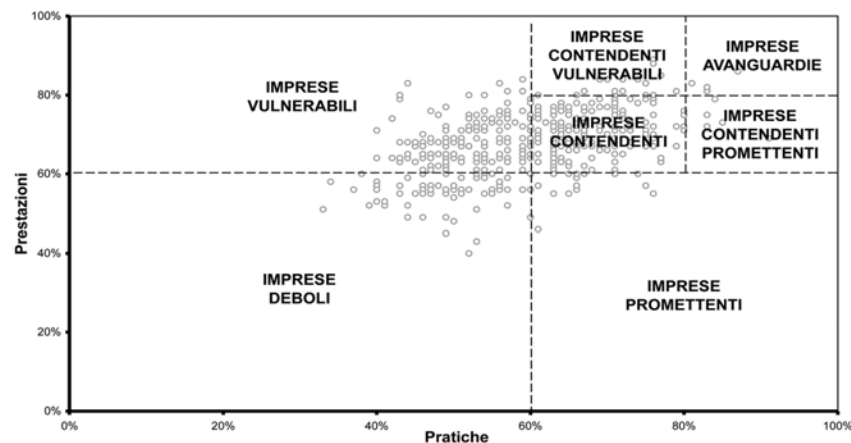
## 2.1) Le Dinamiche Aziendali.

L'analisi della struttura competitiva dell'azienda si basa su tre aspetti:

- la relazione tra *Pratiche* e *Prestazioni*, cercando di cogliere gli accoppiamenti strutturali prevalenti e quelli emergenti;
- i processi implementati e il loro differente ruolo nella creazione del valore;
- le risorse umane e le politiche gestionali implementate.

2.1.1) La Matrice Pratiche-Prestazioni, che si basa sull'ipotesi che tra i due fattori vi sia un preciso rapporto di causa-effetto, si rivela un ottimo strumento di analisi, non solo a livello di azienda, ma anche di sistemi produttivi territoriali e per questo, sono possibili due differenti letture:

- *aggregata*: permette un confronto tra i differenti SPL analizzati in DESK, la media del campione generale, il posizionamento della media dei *Leaders* e dei *Laggers* e il livello medio raggiunto dai differenti attori (*Capifiliera*, *Progettisti*, ecc.), aiutandoci a confrontare la struttura del sistema oggetto di analisi con quella dei rimanenti sistemi;
- *disaggregata*: evidenzia il posizionamento delle singole aziende del sistema e ci permette di cogliere i processi evolutivi in atto grazie anche alla distinzione tra i differenti attori del sistema.



La matrice Pratiche-Prestazioni: accoppiamento strutturale

2.1.2) Il Radar dei Processi, è lo strumento grafico che permette di ragionare in termini di *benchmarking* e determinare facilmente i punti di forza e di debolezza relativi e assoluti, sia del SPL oggetto di analisi, sia degli attori che in esso operano e si fonda sull'individuazione del punteggio ottenuto sui sei seguenti macro-processi chiave:

- *Pianificazione e Strategia*. Racchiude le attività di coordinamento ed indirizzo che l'impresa deve svolgere;
- *Gestione delle Risorse umane*. Implica la capacità di sviluppare una squadra di persone affidabili;



- *Gestione del Cliente*. Comprende clienti interni ed esterni, ossia i processi di innovazione e sviluppo prodotti e di produzione;
- *Innovazione e Sviluppo Prodotti*. Sottende l'orientamento della struttura all'innovazione e al frequente interscambio relazionale con clienti e fornitori;
- *Organizzazione della Produzione*. Considera principalmente gli aspetti organizzativi della produzione, non limitandosi agli aspetti puramente tecnici;
- *Valore Generato*. Da intendersi in termini di successo sostenibile, ossia della capacità che l'impresa ha di creare soddisfazione per i suoi principali interlocutori (clienti, proprietà e dipendenti).



*Il Radar dei processi - Posizionamento assoluto e relativo dei processi implementati nel SPL*

2.1.3) L'Analisi delle Politiche Gestionali delle Risorse Umane, si basa sull'utilizzo di un istogramma che mostra la percentuale di addetti per funzione (amministrazione, commerciale, sistemi informativi, ecc.), sia per il SPL nel suo insieme, sia per gli attori principali. In questo modo è possibile comprendere se i punti di debolezza e di forza nella gestione delle risorse umane siano trasversali al sistema oppure attribuibili ad una classe di attori ben precisi.

Lo studio della composizione degli addetti per funzione permette di:

- comprendere quale sia l'orientamento prevalente dei differenti attori e verificare se i differenti ruoli all'interno del sistema siano supportati da una differenza anche a questo livello;
- valutare, attraverso il maggiore o minore presidio di alcune funzioni, il livello di managerialità del sistema e degli attori.

## 2.2) Le Dinamiche del Sistema Locale.

L'analisi territoriale viene suddivisa in tre paragrafi:

- *analisi del rapporto tra sistema locale e globale*, in cui si cerca di individuare le dinamiche in atto e le dinamiche emergenti, sia dal punto di vista relazionale/organizzativo, sia dal punto di vista dei modelli di internazionalizzazione;
- *analisi del rapporto impresa-territorio*, in cui viene mappata sia la qualità della domanda di servizi, che la capacità di risposta del sistema locale e si cerca di comprendere le interconnessioni tra il territorio e il sistema produttivo;

- *analisi della competitività delle imprese*, in cui si studiano le modalità relazionali in ottica ecologica, il patrimonio di fiducia nelle relazioni, le capacità delle aziende e i processi di apprendimento prevalenti.

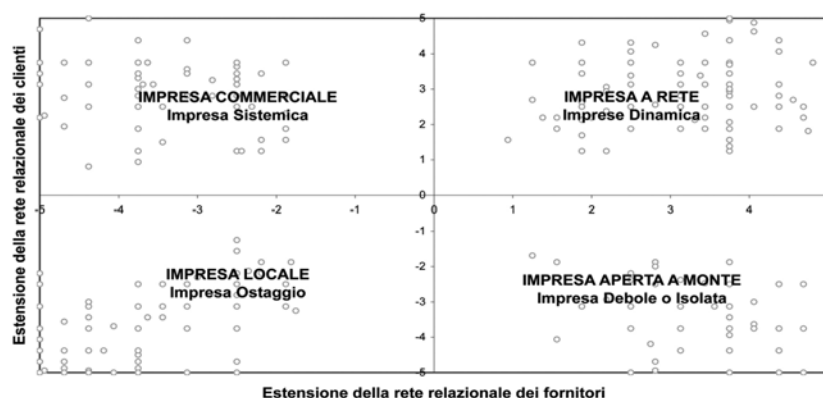
2.2.1) Lo Studio del Rapporto tra Sistema Locale e Globale, si fonda su tre punti principali:

- l'analisi della distribuzione di clienti e fornitori per area di provenienza;
- l'analisi della modalità di relazione e organizzazione;
- l'analisi dei modelli di internazionalizzazione.

L'analisi della distribuzione di clienti e fornitori si basa su due istogrammi<sup>2</sup> che permettono di individuare come i clienti si distribuiscano tra alcune aree geografiche (locale, regionale, nazionale, europea e resto del mondo) e comprendere il livello di apertura/chiusura del sistema.

Lo studio della qualità del rapporto tra locale e globale si fonda sulla matrice *Modalità di relazione e organizzazione*, che si ricava incrociando i due seguenti indici:

- *Estensione della rete relazionale dei clienti*, che assume valori positivi nel caso vi sia una situazione di asimmetria verso il globale, e negativi se viceversa;
- *Estensione della rete relazionale dei fornitori*. Assume valori positivi nel caso vi sia una situazione di asimmetria verso il globale, e negativi se viceversa.



*Modalità di relazione e organizzazione*

La disamina della natura del rapporto tra locale e globale avviene attraverso la matrice *Modalità di internazionalizzazione*, che si ottiene dall'interpolazione dei due seguenti indicatori:

- *Estensione della rete relazionale del SPL*. Sarà positivo nel caso in cui il numero di clienti fuori dall'Italia sia superiore al numero di clienti operanti in Italia e negativo in caso contrario;
- *Importanza della relazione con il SPL*. Sarà positivo nel caso in cui la rilevanza, nel soddisfare la domanda di servizi del SPL sia superiore a quella del sistema produttivo allargato e negativo in caso contrario.

<sup>2</sup> Nei due istogrammi sono segnalati i seguenti livelli: la media del SPL, il valore dei Leaders, il valore dei Laggards e quello dei differenti attori del sistema.



Modalità di internazionalizzazione

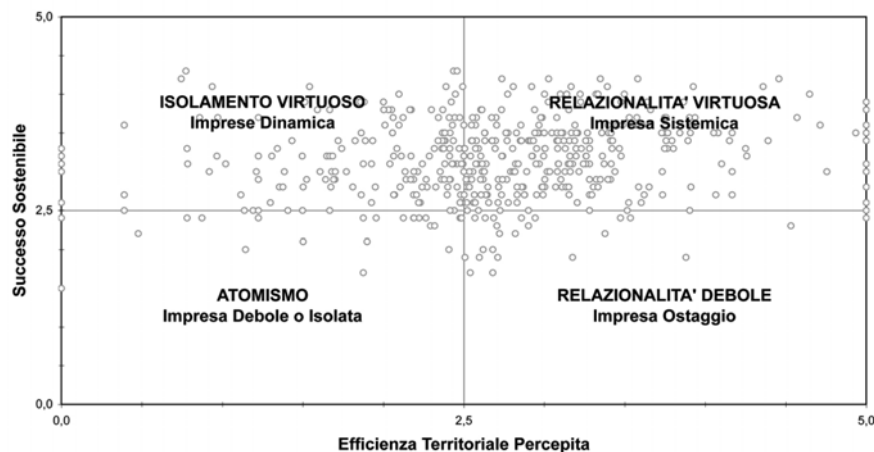
2.2.2) La Valutazione della Qualità del Rapporto tra Impresa e Territorio, è stata studiata attraverso l'uso di due strumenti:

- Istogrammi relativi al peso delle relazioni e all'incidenza del SPL su quello allargato.
- La matrice *Modalità di interconnessione tra territorio e impresa*.

Il primo di questi strumenti svolge una doppia funzione, fornendo informazioni sia sul peso relativo delle relazioni, sia sull'incidenza del SPL su quello allargato. La prima informazione fornisce riscontri sulla qualità della domanda dei servizi e sull'evoluzione manageriale del SPL, andando a misurare l'importanza che le imprese attribuiscono a ciascuna delle relazioni.

Il secondo strumento, la matrice *Modalità di interconnessione tra territorio e impresa*, permette di comprendere meglio la qualità e l'intensità del rapporto tra impresa e territorio nonché il ruolo di quest'ultimo nell'assicurare il successo sostenibile delle imprese. La segmentazione del campione avviene attraverso l'utilizzo dei due seguenti indici:

- *Successo Sostenibile*. Rappresenta la media tra il livello del valore generato e il livello della pianificazione strategica;
- *Efficienza Territoriale Percepita*. Viene calcolata come media pesata della rilevanza del sistema locale nella fornitura di relazioni e servizi.



Modalità di interconnessione tra territorio e impresa

La situazione migliore si ha, ovviamente, quando la maggioranza delle imprese appartenenti al SPL è posizionata nel quadrante in alto a destra e, cioè, esiste una buona sinergia tra impresa e territorio.

Una situazione di rischio, invece, si ha quando la distribuzione si tende ad allungare sui due quadranti superiori, poiché è sintomo di una tensione contrapposta tra quella parte del sistema che tende a isolarsi dal territorio perché non vede più questo elemento come fattore competitivo e la parte che continua ad investire nelle relazioni con il territorio al fine di assicurarne la vitalità, intesa come insieme di valori culturali e identitari.

2.2.3) Lo Studio della Competitività delle Imprese tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale, valuta due aspetti:

- l'analisi dell'intensità e dell'autonomia della relazione;
- l'analisi delle attività svolte e delle competenze possedute.

Questi macro-fattori costituiscono due delle principali leve competitive della crescita. Lo studio degli abbinamenti tra intensità e autonomia della relazione permette di conoscere (oltre che la qualità dei processi di scambio informativo e conoscitivo) anche, e soprattutto, la conducibilità di queste relazioni e, quindi, la capacità di apportare valore attraverso un migliore accesso ed una migliore appropriazione della conoscenza.

Allo stesso modo, l'analisi delle forme di apprendimento attivate qualifica le capacità gestionali, e, quindi, quelle di apportare valore ai flussi di creazione e distribuzione della conoscenza.

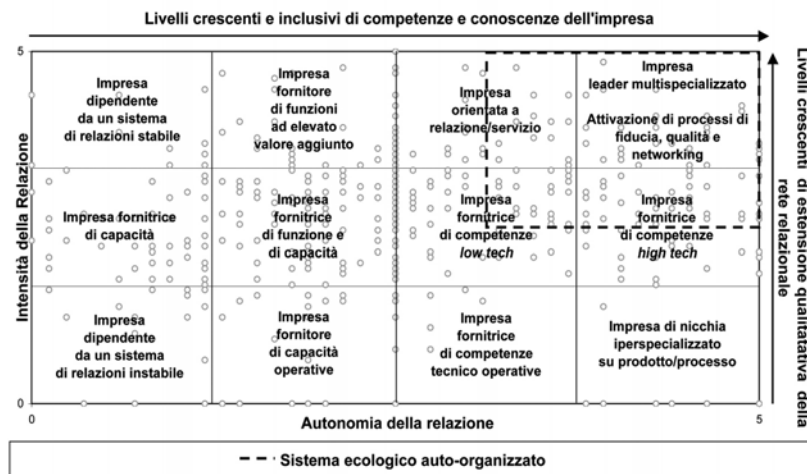
I due strumenti utilizzati per misurare i livelli di "efficienza" ed "efficacia" raggiunti da queste imprese e dal sistema nel suo complesso su questi due aspetti sono:

- la matrice Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati;
- la matrice Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento instaurate.

La prima matrice è definita grazie all'utilizzo dei seguenti indicatori:

- *Intensità della Relazione*. Approssima l'apporto di valore strategico dell'impresa alla rete relazionale intra-territoriale ed extra-territoriale e si ricava come media pesata dell'importanza attribuita dalle imprese alla propria capacità di attivare relazione e alleanze con fornitori e clienti;
- *Autonomia della Relazione*. Approssima la capacità dell'impresa di gestire le relazioni attivate e, quindi, definisce il grado di autonomia gestionale della stessa. Si ricava come media pesata tra le attività che l'impresa svolge autonomamente e quelle che svolge su specifiche del committente.

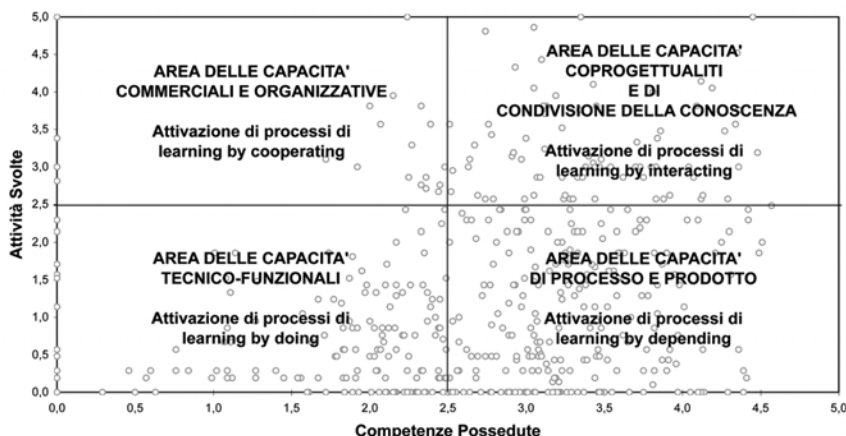
La posizione è tanto migliore, quanto più le imprese si dispongono sui quadranti in alto a destra della matrice. Anche per il SPL, la situazione migliore si ha quando la maggioranza degli attori si posiziona all'interno dell'area tratteggiata, evidenziando un sistema ecologico.



Modalità relazionali e sistemi ecologici auto-organizzati

La seconda matrice considerata incrocia i seguenti indicatori:

- *Attività Svolte*. Si ricava attraverso una media pesata delle attività svolte, sia per conto proprio, sia su specifiche del committente, dalle imprese;
- *Competenze Possedute*. Si ricava come media pesata dell'importanza distintiva di alcune competenze aziendali (gestione dei clienti e dei mercati, sviluppo di prodotti e servizi, utilizzo di canali distributivi, gestione delle risorse umane, ecc.).



Accoppiamento strutturale attività-competenze e modalità di apprendimento instaurate

### 2.3) Le Dinamiche delle Competenze e delle Conoscenze.

Il nuovo ambiente competitivo richiede lo sviluppo di conoscenza e l'affinamento delle competenze e su entrambi gli aspetti, emerge la necessità di una co-evoluzione delle imprese e del territorio. Infatti, i contesti di appartenenza condizionano in modo rilevante – se non determinante – le prestazioni delle imprese che ne fanno parte; imprese e territori, quindi, non dovrebbero essere analizzati disgiuntamente.

La conoscenza generata dalle imprese dovrebbe servire per un miglioramento del sistema locale, nella consapevolezza che imprese dinamiche in ambienti sterili hanno scarso attecchimento e scarsa durata; solo con processi simbiotici volti al rafforzamento reciproco è possibile reggere una competizione in cui diventano critici il cambiamento e la capacità di operare con efficienza su tutti i processi che aggiungono valore.

Attraverso le relazioni con il territorio, le imprese accedono al *sapere* e al *saper fare*, difficilmente sviluppabili in tempi brevi ed in condizioni di efficienza; territorio e imprese interagiscono e crescono rafforzandosi o indebolendosi a vicenda. 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 delle dinamiche delle competenze e delle conoscenze si focalizza sulle condizioni di contesto che possono agevolare la generazione e lo sviluppo della conoscenza, ovvero la variabile critica per i percorsi di crescita sostenibili. Affinché il territorio possa manifestare appieno il suo potenziale, occorre che il capitale umano operi per massimizzare le sinergie con il territorio stesso.

Gli ambiti che vengono esaminati sono due:

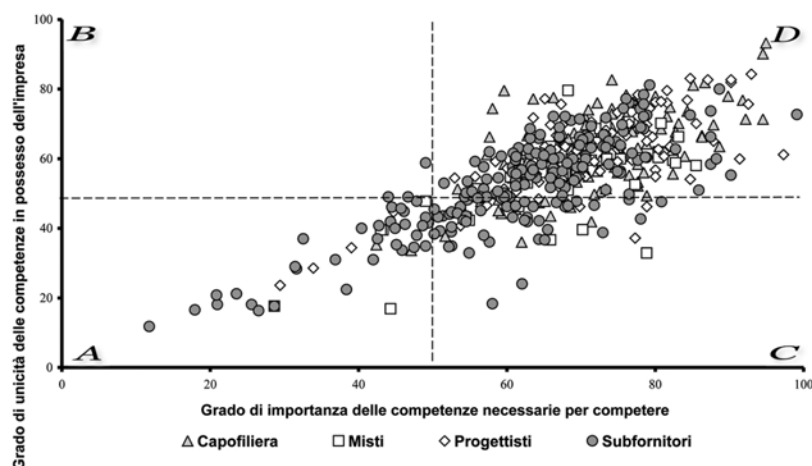
- ◆ La ricognizione su competenze e imprese;
- ◆ La ricognizione su conoscenza e territorio.

### 2.3.1) La Ricognizione su Competenze e Imprese.

Le ridotte prestazioni o i fallimenti delle imprese sono generalmente ascrivibili ad un parziale - o nullo - allineamento tra ciò che l'impresa sa fare e quanto effettivamente il mercato richiede. Le imprese profondono energie nel leggere il mercato. Ammesso che tale lettura venga svolta correttamente, se l'impresa non procede con una parallela analisi di ciò che sa fare, l'esercizio è scarsamente efficace.

Le competenze influenzano le decisioni strategiche, consentendo all'impresa una piena co-evoluzione nei confronti dell'ambiente di riferimento. Alcune sono *needed-to-win*, ovvero se opportunamente valorizzate, portano un'impresa a differenziarsi dai concorrenti e ad un vantaggio competitivo sostenibile. La maggior parte sono *needed-to-play*, generiche e necessarie per rimanere sul mercato.

Le competenze investigate fanno riferimento agli ambiti strategici che ogni impresa, oggi, si trova a dover gestire: la capacità di utilizzare le relazioni come fonti di innovazione; la capacità di coinvolgere imprese esterne nel processo innovativo; la capacità di accedere a conoscenze esterne attraverso le relazioni e l'accesso alla conoscenza di imprese esterne attraverso le relazioni; la capacità di gestire una strategia *network-based*, accelerando l'interazione per l'apporto di risorse e conoscenze.



Rapporto tra competenze possedute – competenze necessarie

La matrice sul *Rapporto tra competenze richieste e competenze necessarie* confronta le seguenti dimensioni:

- ◆ il livello di competenze richiesto per avere successo nel contesto di appartenenza;
- ◆ il livello di competenze che l'impresa ritiene di avere, in termini di unicità delle stesse.

Questa matrice consente un'immediata rappresentazione delle situazioni di coerenza e di incoerenza. Nel primo caso, occorre consolidare i comportamenti del SPL, senza "abbassare la guardia"; nel secondo, occorre invece acquisire la consapevolezza della necessità di un cambiamento. Le quattro aree individuate suggeriscono alle aziende ed ai pianificatori territoriali (per ciò che concerne il sistema) alcune *possibili azioni* da intraprendere.

La matrice va considerata in ottica dinamica: le aree occupate possono cambiare; in alcuni casi, *dovrebbero* cambiare. Un'azione sulle competenze, volte a migliorarle, può spostare sensibilmente la collocazione all'interno della matrice. Dall'apprezzamento del posizionamento delle diverse imprese, si ha anche un'idea delle competenze del SPL e dei suoi percorsi virtuosi o pericolosi, verificando quanto è sbilanciato nelle sue componenti, ovvero quante sono le imprese posizionate in aree di coerenza o di incoerenza. In un'elaborazione successiva al presente lavoro, saranno analizzate anche le aree funzionali in cui le imprese hanno manifestato la minor competenza o il maggior *gap* tra quanto posseduto e quanto richiesto, consentendo alle istituzioni un repertorio di azioni mirate per il recupero di situazioni di criticità.

### 2.3.2) La Ricognizione su Conoscenza e Territorio.

Il capitale umano produce come *output* la conoscenza, che porta all'innovazione e ad un maggior valore. Da tempo considerato una risorsa critica dalla maggior parte delle imprese, il capitale umano ha accresciuto la sua importanza parallelamente all'affermazione della conoscenza, all'interno del nuovo contesto competitivo. Le competenze individuali, per essere vero capitale e fonte di valore, devono essere opportunamente "amplificate", a livello organizzativo ed inter-organizzativo.

Nella costruzione della matrice per leggere la relazione conoscenza – territorio, si sono considerati una serie di elementi relativi sia al potenziale riconosciuto al capitale umano delle organizzazioni (in termini di capacità di sviluppo di nuova conoscenza), sia al contributo del territorio nello stimolare e supportare tale sviluppo.

La matrice *Potenziale delle aziende e supporto del territorio* incrocia il potenziale dell'impresa nel generare conoscenza, con il contributo del territorio nel favorire e sostenere detti processi, nel tentativo di ottenere una misura delle potenzialità delle singole imprese in tal senso, nonché della capacità di utilizzo efficace della conoscenza generata all'esterno.

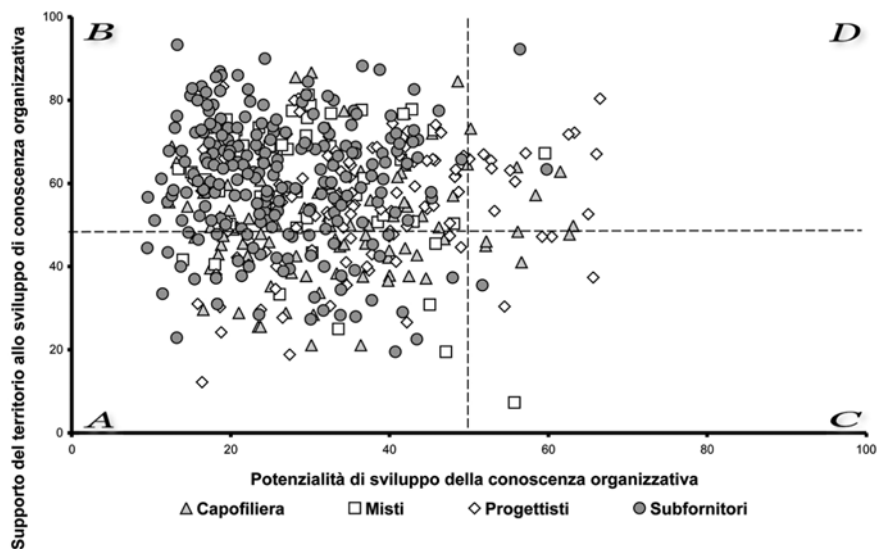
A tal proposito, vengono raccolte informazioni, relativamente a:

- ◆ numero di risorse impiegate nella ricerca e sviluppo; investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni, a supporto dell'innovazione;
- ◆ impiego delle tecnologie dell'informazione;
- ◆ esistenza di brevetti;
- ◆ tempi di sviluppo dei prodotti e modalità di sviluppo di prodotti e servizi;
- ◆ risorse dedicate alla formazione in tema di ricerca e sviluppo;
- ◆ presenza di soggetti interni ed esterni responsabili dell'innovazione e modalità di apprendimento;

- ◆ modalità di circolazione delle informazioni e della conoscenza ed iniziative per agevolarne la condivisione;
- ◆ rilevanza del SPL e del sistema produttivo allargato, in riferimento alla disponibilità di materie prime, forza lavoro, tecnologie di processo o servizi vari;
- ◆ presenza di università, centri di ricerca, assistenza nell'accesso al credito e nella formazione.

Con la stessa logica, si sono utilizzati indicatori relativi a:

- ◆ localizzazione dei fornitori, dei clienti e dei concorrenti;
- ◆ mobilità delle risorse professionali e facilità di reperimento della manodopera; dinamicità del sistema competitivo ed effetti che esso determina, in riferimento all'evoluzione delle competenze professionali dell'impresa;
- ◆ aspetti relazionali riguardanti le modalità di interazione con il cliente e le relazioni tra processo di gestione del cliente e processo produttivo, tra impresa e territorio.



*Potenziale delle aziende e supporto del territorio*

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 evidenzino 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 – che fornisce, quindi, 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 su quali aspetti legati al capitale umano le imprese di un determinato contesto siano più deboli (ad esempio, nelle modalità relative all'apprendimento o all'interazione) e, conseguentemente, a chiedersi quali siano le aree cui dovrebbero essere rivolte azioni e convogliate risorse.

Anche in questo caso, la matrice va considerata in ottica dinamica: le aree occupate possono cambiare; un'azione sui processi di apprendimento interni (come, ad esempio, la formazione di gruppi di lavoro per scambiare conoscenze e generarne di nuove) può spostare sensibilmente la collocazione all'interno della matrice.



Dall'apprezzamento del posizionamento delle diverse imprese, si ha anche un'idea delle potenzialità del SPL e dei suoi percorsi virtuosi o pericolosi, verificando quante siano le imprese posizionate in aree di coerenza o di incoerenza.

La matrice, in tal senso, diviene una base per avviare interventi a favore delle imprese per supportarle nei loro percorsi di sviluppo del capitale umano e di rinforzo del territorio, così come su aspetti di comunicazione, laddove tali iniziative già esistano ma le imprese non ne siano 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.

Ciascun SPL scelto per l'analisi è importante per l'economia italiana: per questo, occorre effettuare un monitoraggio attento per attivare con rapidità ed efficacia meccanismi di supporto ai processi di co-evoluzione tra gli ambienti e le imprese che li compongono.

#### 2.4) Il Repertorio delle Buone Prassi.

Nell'ambito dei sistemi di PMI, rivestono un ruolo fondamentale le imprese capaci di fungere da modello per l'intera comunità, in virtù del possesso di modi di operare efficaci alla base dei successi aziendali, sintetizzabili in buone pratiche esemplari ed adattabili ad altri contesti.

Il valore dell'azienda detentrici di *best practice* risiede nel suo ruolo di centro motore della produzione di conoscenze e nel suo possibile uso in qualità di sede di apprendimento ed a supporto di politiche di sviluppo locale e settoriale.

Sulla base del lavoro realizzato con le azioni precedenti e attraverso l'uso della strumentazione di benchmarking che mette in grado di compiere un'analisi comparativa della situazione dell'azienda, è possibile ora costruire il "Repertorio delle Imprese Eccellenti" del Sistema Produttivo Locale, con il quale gli attori locali (*istituzioni, associazioni ed enti economici*) possono coinvolgere le piccole e medie imprese del territorio in un percorso di crescita e innovazione.

Con il "Repertorio delle Imprese Eccellenti" si mette a disposizione delle aziende locali un sistema di rilevazione, analisi, confronto strutturato, diffusione e trasferimento delle buone prassi, utile per avviare con rapidità il processo di miglioramento continuo delle performance aziendali.

La metodologia di intervento prevede:

- azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento delle imprese del territorio;
- la loro analisi attraverso una prima fase in autovalutazione ed un successivo intervento in azienda per un'indagine approfondita *one-to-one* realizzata da consulenti accreditati;
- l'elaborazione e la comparazione dei dati, con la preselezione delle aziende da presentare nel repertorio e l'ulteriore classifica delle migliori imprese, alle quali potrà essere riconosciuto ed assegnato un premio;
- le aziende selezionate vengono descritte attraverso schede sintetiche che ne evidenziano le principali caratteristiche e che, soprattutto, mostrano le buone prassi alla base delle loro prestazioni.

Queste ultime sono definite eccellenti e vengono pubblicate su un catalogo cartaceo e vengono divulgate attraverso la “vetrina delle imprese eccellenti”, servizio disponibile on-line.

## Altech

*Lo sviluppo aziendale basato sulla partnership con il cliente e le risorse umane*

**Località:** Misano Monte (RN)  
**N° addetti:** 7  
**Attività:** produzione macchine lavorazione alluminio  
**Area mercato:** mondiale  
**Fatturato:** € 2.510.984,00

Altech S.r.l. nasce dall'esperienza ventennale nel settore delle macchine per la lavorazione alluminio e pvc di due dei suoi soci, Daniele Giovannardi e Flavio Del Magno, ed ha saputo aprirsi ad un mercato internazionale. La struttura operativa ubicata in un nuovo centro industriale si avvale di tecnici specializzati impegnati a migliorare il processo produttivo per fornire prodotti e servizi competitivi. Affidabilità, robustezza e flessibilità di applicazione contraddistinguono le macchine realizzate da Altech. Il rapporto con il cliente e con le risorse umane è basato sulla collaborazione, il coinvolgimento e la motivazione per creare valore e soddisfazione reciproci.



**Relazioni con il territorio:** partnership interne ed esterne e attenzione a tutte le fasi del processo produttivo per fornire un prodotto ed un servizio elevati.

**Motivazione, coinvolgimento e sviluppo del personale:** investimento nella motivazione e nella formazione dei collaboratori per lo sviluppo delle competenze.

**prassi eccellenti**

*Esempio di descrizione di una azienda nel Repertorio Imprese Eccellenti*

Il percorso intende da un lato valorizzare i punti di forza delle imprese in qualità di riferimenti eccellenti per la crescita dell'intero sistema di PMI, dall'altro ottimizzare le migliori soluzioni in grado di intervenire sui punti di debolezza, dando risposte concrete, veloci e specifiche a soluzione delle problematiche individuate.

Il Repertorio delle Imprese Eccellenti consente alle piccole imprese di utilizzare il sistema del trasferimento delle buone prassi - metodologia estremamente efficace per accelerare l'apprendimento e l'innovazione delle organizzazioni - attivando circuiti di scambio della conoscenza, fattore chiave per la crescita ed il successo nel contesto competitivo.

Ogni anno le aziende partecipanti ottengono:

- ◆ un *report* individuale di posizionamento comparato della loro competitività;
- ◆ la visibilità dell'impresa attraverso la pubblicazione sulla “vetrina delle imprese eccellenti”;
- ◆ la possibilità di entrare in un circuito internazionale per lo scambio delle migliori conoscenze ed esperienze sulla gestione aziendale innovativa.

Mentre agli attori locali viene rilasciato un *report* di sistema contenente:

- ◆ Una lettura congiunturale delle dinamiche in atto nelle imprese del SPL;
- ◆ Una mappatura dei punti di forza e di debolezza presenti sul territorio;
- ◆ Una evidenza delle buone pratiche da adottare e conseguenti indicazioni di policy.

### 3) Terza Fase - La Costruzione del Profilo Strategico.

Il sistema competitivo, la dinamica dei mercati, la normativa, la tecnologia, sono solo alcune delle variabili che rendono la gestione dell'impresa sempre più complessa. Questa, per governare le leve della sua redditività, deve fare scelte di mercato ed adottare comportamenti operativi in grado di generare un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

La teoria economica e la pratica aziendale suggeriscono che la redditività dipende dall'insieme delle politiche e dei programmi di una impresa e non da singoli elementi. Collegare il reddito alla strategia significa tener conto del maggior numero possibile di dimensioni della stessa. Nella piccola impresa, con le normali risorse e strumentazioni a disposizione, ciò è praticamente impossibile.

La banca dati di CNA INNOVAZIONE, permette di costruire e verificare continuamente il proprio posizionamento competitivo, rispetto ad una notevole quantità di fattori su tutte le principali dimensioni aziendali che influiscono sulla redditività. Mette in grado di realizzare una corretta diagnosi aziendale, comprendendo anticipatamente le criticità potenzialmente emergenti, al fine sia di definire fabbisogni e priorità di intervento, sia di rendere l'impresa maggiormente consapevole della propria strategia e della propria capacità competitiva.

I dati sono raccolti ed organizzati sulla base di un "modello di successo sostenibile" costruito sulla base dell'analisi delle prassi vincenti di centinaia di piccole imprese di successo. Le Aree di indagine previste dal modello sono sei: la Strategia di impresa, il Mercato ed i Clienti, la Progettazione e l'Innovazione, l'Organizzazione della Produzione, la Gestione delle Persone e i Risultati del Business.



*Modello di successo sostenibile*

Per costruire l'eccellenza si propone all'imprenditore e ai suoi più vicini collaboratori, un portafoglio di indicatori che l'impresa può monitorare per pianificare il proprio sviluppo:

#### 1 - Direzione e strategia:

- Definire l'area di business dell'impresa
- L'attrattività del settore: il modello delle 5 forze competitive
- Catena del valore e fattori critici di successo
- Misurare la strategia

#### 2 - Gestione Risorse Umane:

- Leadership, delega e cultura aziendale
- Knowledge Management e apprendimento in impresa
- La formazione nelle piccole imprese
- Misurare la soddisfazione delle persone

### 3 - Gestione del cliente:

- Market analysis: i bisogni del cliente
- Market strategies, le leve: prodotto, prezzo, canale e promozione
- Relazionarsi al processo produttivo
- Misurare la soddisfazione del cliente e le prestazioni esterne dell'impresa

### 4 - Innovazione e progettazione:

- Innovare nella PMI
- Innovazione progressiva e scardinante
- Ri-progettare il prodotto attraverso il quality function deployment
- Misurare l'innovazione

### 5 - Organizzazione della produzione:

- Produrre snello: la relazione con i fornitori in ottica just in time
- Layout e tecnologie
- Relazionarsi con il processo commerciale
- Le prestazioni interne dell'impresa

### 6 - Risultati del Business:

- Il bilancio dell'impresa, conto economico e stato patrimoniale
- Gli indicatori di bilancio
- I flussi finanziari
- Oltre la prospettiva economica: la *balanced scorecard*

#### 3.1) Il Focus Group Multistakeholder di 2° Livello.

Si realizza con la stessa metodologia di quello di 1° livello, ma si focalizza sui dati complessivi dello scenario e sull'obiettivo di condividere il Profilo Strategico delle imprese, dal quale si può costruire il Piano per il cambiamento e l'innovazione dell'intero SPL.

Ricostruita la mappatura territoriale ed economica, il *focus group* consente di discutere dei temi e dei processi che governano lo sviluppo locale e dell'impatto sull'ambiente sociale ed economico stimolando la capacità di identificare e pianificare soluzioni concrete ai problemi esistenti.

#### 3.2) Lo Scambio di Buone Prassi.

Il valore dell'azienda come luogo di apprendimento si diffonde all'interno del sistema delle piccole e medie imprese attraverso la standardizzazione dello scambio delle buone prassi, metodologia efficace e facilmente applicabile a tutte le realtà aziendali. L'obiettivo è favorire il consolidamento del valore di impresa eccellente, come risorsa preziosa per lo sviluppo del sistema territoriale ed imprenditoriale in cui è inserita, creando opportunità di trasferimento delle conoscenze tra PMI.

Successivamente al Repertorio delle Imprese Eccellenti, nel SPL può essere attivato "*Connection*", il servizio che porta gli imprenditori ed i loro collaboratori a vedere con i propri occhi modalità organizzative messe in pratica da imprese simili, riconosciute come esempi di buona gestione aziendale. L'attività di scambio delle buone prassi attraverso la visita aziendale, infatti, consente di vedere in azione modalità organizzative di successo, confrontare metodologie e processi per migliorare le performance, trasferire ed adattare alle proprie realtà aziendali i modelli maggiormente efficaci.

Il modello proposto consiste in una fase di preparazione nel corso della quale viene eseguito il corretto incrocio "domanda - offerta" tra aziende che desiderano visitare una realtà eccellente in uno specifico ambito e le imprese eccellenti in tale ambito disponibili ad essere visitate.

Una volta costituito il gruppo, definita la destinazione e preparato il processo, viene condotta la vera e propria visita presso l'impresa eccellente. Il percorso, che viene attuato mediante la costante guida di un consulente esperto, si conclude con un *follow up* di discussione sull'esperienza vissuta e sull'applicabilità pratica delle modalità osservate.

L'attività di scambio di esperienze e di buone prassi tra soggetti anche di realtà territoriali e produttive diverse è un importante vettore di apprendimento accelerato non solo quando lo scambio avviene tra imprese, ma anche quando il confronto avviene tra sistemi produttivi locali.

E' infatti possibile effettuare confronti tra i sistemi economici, sociali, politici e di governo delle realtà produttive locali e supportare le stesse nel portare avanti processi di cambiamento consensuale basato sullo scambio di buone prassi, all'interno di una logica di confronto continuo.

### 3.3) Il Piano di Intervento.

Condiviso il Profilo Strategico del Sistema Produttivo Locale e delle filiere/reti di imprese che lo caratterizzano, attraverso il focus group e attivata la metodologia di scambio di buone prassi, occorre passare alla costruzione di un Piano di Intervento che definisca le azioni necessarie al suo riposizionamento competitivo nello scenario globale. Le azioni principali di questo piano sono attinenti all'innovazione (di processo e di prodotto), all'internazionalizzazione, alla finanza d'investimento, alla semplificazione amministrativa e fiscale.

#### 3.3.1) Il Piano per l'Innovazione.

L'aumento della pressione concorrenziale internazionale, l'evoluzione rapida delle tecnologie, l'evoluzione continua delle esigenze dei clienti e dei committenti, mettono tutte le imprese, anche quelle più piccole e localizzate, in contatto con un sistema competitivo più ampio ed aggressivo. In un tale contesto, dove i vantaggi competitivi si erodono sempre più facilmente e velocemente, si afferma la necessità di un rafforzamento delle capacità di governo e di innovazione dell'azienda.

Troppo spesso, però, le PMI ritengono che innovare significhi semplicemente ammodernare o rinnovare gli impianti, i macchinari o le applicazioni informatiche. Invece, per poter beneficiare appieno dell'innovazione insita nelle nuove tecnologie, le imprese devono apportare anche gli opportuni cambiamenti organizzativi ed aumentare le capacità manageriali.

L'innovazione è un processo interattivo, continuo, in cui i cambiamenti tecnologici, gestionali ed organizzativi si intrecciano e si alimentano vicendevolmente in una spirale virtuosa di miglioramento delle performance aziendali. Coerentemente con queste premesse, il piano per l'innovazione si basa su un approccio integrato all'innovazione di prodotto/servizio e dei processi aziendali chiave delle PMI.

### 3.3.1.1) Il Piano per l'Innovazione di Processo.

L'innovazione dei processi aziendali non va ricondotta, come invece accade spesso, al puro e semplice acquisto di nuove tecnologie, di nuovi macchinari o all'ammodernamento degli impianti. Per potere beneficiare appieno delle potenzialità innovative insite nell'acquisizione di nuovi fattori produttivi tecnici, in effetti, occorre agire parallelamente sull'organizzazione e sulle competenze dei collaboratori.

Il piano per l'innovazione di processo, volto ad identificare le più opportune azioni di miglioramento dei processi aziendali attraverso il confronto con imprese che ottengono migliori prestazioni, si articola in 6 fasi:

1. *Individuazione e selezione delle aziende partecipanti.* Obiettivo: creazione di un gruppo di aziende omogeneo;
2. *Identificazione e mappatura dei processi chiave.* Obiettivo: descrivere le attività dei processi e le relative unità di misurazione;
3. *Costruzione dello strumento di analisi dei processi.* Obiettivo: definire uno strumento unico, condiviso, di raccolta delle informazioni;
4. *Confronto delle prestazioni e dei fattori guida dei processi.* Obiettivo: individuare i fattori che determinano performance superiori;
5. *Identificazione del/i partner di riferimento.* Obiettivo: individuare il partner più simile all'azienda e che ottiene generalmente risultati migliori;
6. *Visita al partner.* Obiettivo: apprendere più in dettaglio le pratiche che consentono al partner di ottenere prestazioni superiori e definizione piano di azione di dettaglio.

A conclusione delle sei fasi viene redatto un Report dettagliato con la codifica (*descrizione, misurazione e confronto*) dei processi analizzati, che diventa un utile punto di riferimento per l'insieme delle aziende appartenenti al SPL. A livello di singola impresa, invece, viene elaborato un concreto "piano di azione" per il miglioramento delle prestazioni dei processi aziendali, che contribuisca a sviluppare le prestazioni economico-finanziarie dell'azienda.

Il percorso verso l'innovazione di processo può mirare ad individuare, valutare e comunicare e/o organizzare anche le prassi di responsabilità sociale della PMI, come elemento di differenziazione e garanzia del corretto operare dell'azienda nei confronti dei principali portatori di interesse (clienti, collaboratori, comunità locale).

### 3.3.1.2) Il Piano per l'Innovazione di Prodotto/Servizio.

Inserire l'innovazione di un prodotto o di un servizio nel contesto generale dell'azienda, farla percepire ai clienti e al mercato, renderla profittevole e continua, sono le sfide che la possono trasformare in un elemento vincente per l'impresa.

Lo sviluppo del piano di miglioramento su un prodotto o servizio, tiene conto sia delle opportunità e delle attese del mercato, che delle competenze ed esperienze aziendali e permette di identificare a livello strategico e operativo, linee guida, priorità di sviluppo e target per il miglioramento del valore dell'offerta, offrendo più qualità al mercato, ottimizzando i costi di produzione e migliorando il posizionamento competitivo. Il Piano si articola in 3 fasi:

- ◆ Fase 1 - Analisi del mercato, del comportamento del cliente e delle sue attese esplicite ed implicite rispetto al prodotto o servizio individuato.
- ◆ Fase 2 - Identificazione delle caratteristiche o delle specifiche tecnico/progettuali dell'offerta attraverso una valutazione di tutti i suoi elementi.
- ◆ Fase 3 - Definizione degli obiettivi di miglioramento dell'offerta evidenziando le caratteristiche sulle quali prioritariamente intervenire in base, anche, al sostegno del confronto con i concorrenti e delle analisi economiche.

In base a queste informazioni viene messo a punto il “piano di azione” per lo sviluppo del prodotto, che contiene:

1. Un resoconto che mette in evidenza le opportunità esplicite e nascoste che il mercato offre attualmente ed in prospettiva ed il posizionamento competitivo del prodotto sul mercato, in modo da evidenziare le migliori strategie per l'intervento innovativo da attuare.
2. Una relazione che trasferisce le linee di miglioramento strategiche direttamente sul prodotto, identificando quali elementi di quell'offerta maggiormente impattano sulla soddisfazione del cliente e, attraverso il confronto con i concorrenti, mettendo in risalto quegli elementi sui quali, a livello competitivo, è necessario intervenire definendo gli obiettivi specifici e decidendo come raggiungerli.
3. L'elaborazione completa e personalizzata di un piano di sviluppo del prodotto, grazie al sostegno delle informazioni raccolte e poi elaborate su mercato e specifiche, al fine di definire le priorità e le più efficaci azioni di miglioramento/innovazione del prodotto e/o dei suoi elementi/componenti, per dare risposta più efficace alle attese del cliente finale.

Il Piano per l'Innovazione di Prodotto può essere realizzato anche in logica eco-compatibile, identificando le priorità di sviluppo sul prodotto, in base all'impatto del suo ciclo di vita nei confronti delle categorie ambientali significative.

### 3.3.2) Il Piano per l'Internazionalizzazione.

La necessità di uno sviluppo delle imprese italiane nei mercati internazionali è un imperativo da tutti condiviso, perché è una delle risposte necessarie al sostegno della competizione nell'attuale sistema economico: esso tuttavia non è né facile da perseguire né esente da rischi.

Uno dei maggiori bisogni espressi dalle PMI è di poter sfruttare al meglio le potenzialità di un tale processo di ricerca di opportunità all'estero, ma la valutazione delle diverse possibilità di investimento, la conoscenza di un territorio, la ricerca di partner adeguati, la garanzia di stabilità degli investimenti, sono obiettivi onerosi da perseguire.

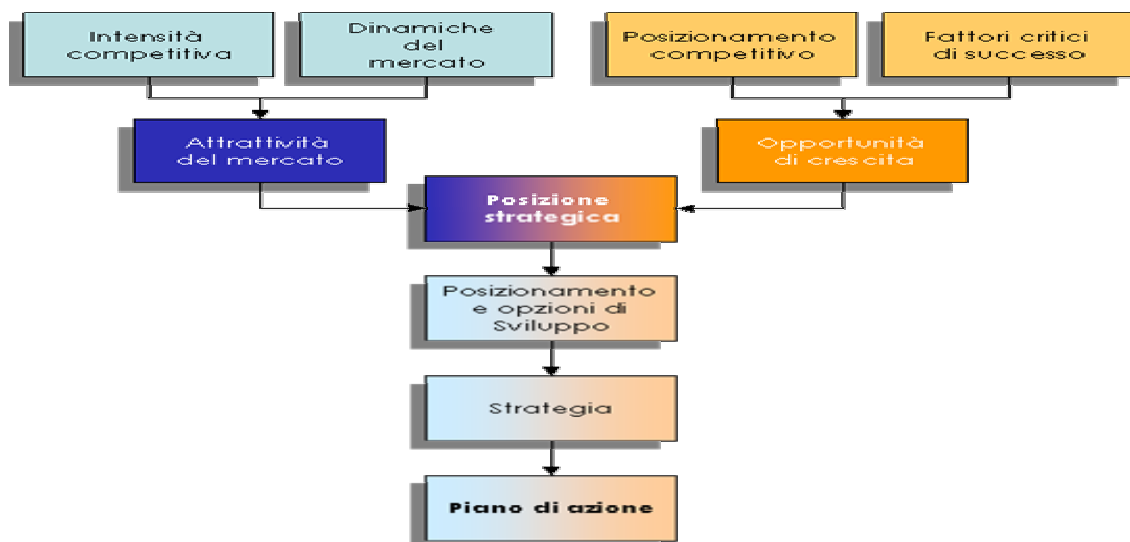
Per avere successo, un Piano per l'Internazionalizzazione all'interno dei Sistemi Produttivi Locali, deve seguire un coerente percorso di pianificazione di marketing a livello di singola impresa e di gruppo e dotarsi di una adeguata strumentazione di supporto che semplifichi ed abbrevi le fasi istruttorie e preparatorie della ricerca di mercato sia ai fini commerciali, che di cooperazione economica e tecnologica.

### 3.3.2.1) La Pianificazione dello Sviluppo Commerciale.

La necessità di consolidare ed aumentare la forza competitiva delle aziende, comporta, soprattutto per la piccola e media impresa, la necessità di pianificare efficacemente il proprio sviluppo commerciale, passando da una logica reattiva ad una propositiva, che consenta di cogliere le migliori opportunità presenti sul mercato (*efficacia*) e di recuperare efficienza nel processo commerciale.

L'approccio proposto mira ad individuare da un lato, le minacce/opportunità dell'ambiente attraverso l'analisi della "attrattività del mercato" di riferimento dell'azienda e, dall'altra, le "opportunità di crescita" dell'impresa derivanti dal posizionamento competitivo attuale e dalla percezione dei clienti rispetto ai suoi fattori critici di successo.

La valutazione congiunta di queste due macro-variabili consente di individuare il "posizionamento strategico" dell'impresa e quindi le principali "opzioni di sviluppo" nei mercati. Analizzati i punti forti/deboli dell'azienda e definiti gli obiettivi da perseguire, si individua poi la "strategia" migliore per cogliere le opportunità del mercato e si costruisce un piano di azione personalizzato, che descrive le attività prioritarie da implementare per realizzare lo sviluppo e raggiungere gli obiettivi.



*Schema di flusso della Pianificazione Commerciale*

Per l'elaborazione di un "piano di sviluppo dei mercati personalizzato", che definisca le più efficaci azioni di crescita del fatturato e di recupero di efficienza del processo commerciale, vengono analizzati:

- Il settore in cui opera l'azienda;
- Le minacce e le opportunità del mercato di riferimento dell'azienda;
- La percezione che i clienti hanno dell'offerta dell'azienda, rispetto a quella dei concorrenti;
- I punti di forza e debolezza dell'azienda nella gestione commerciale dei prodotti/servizi e dei clienti.



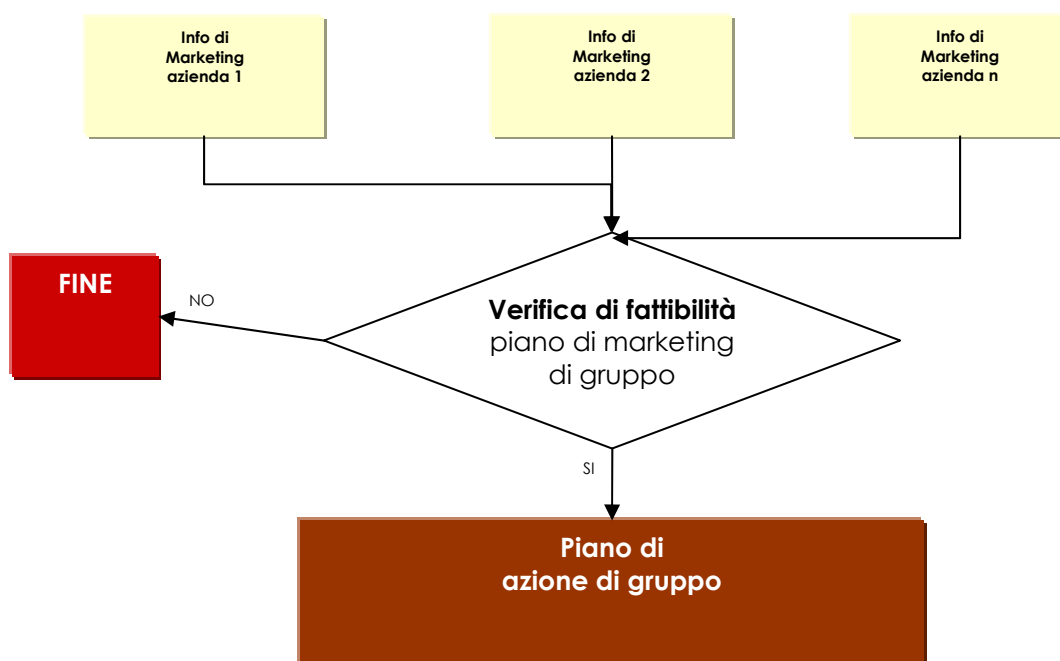
### 3.3.2.2) Il Marketing di Reti di Imprese.

La necessità di consolidare ed aumentare la forza competitiva delle aziende comporta, soprattutto per la piccola e media impresa, la necessità di pianificare efficacemente il proprio sviluppo commerciale in sinergia con altre aziende, aumentando così la propria massa critica e la capacità di penetrazione dei mercati, limitando costi e rischi.

Il percorso proposto spinge le aziende ad elaborare, con metodo, un piano di *sviluppo commerciale di gruppo*, che consenta di cogliere le migliori opportunità presenti sul mercato e di recuperare efficienza nel processo commerciale, puntando a sviluppare il giro di affari della propria azienda attraverso la condivisione di obiettivi e la collaborazione con altre imprese.

L'approccio proposto mira a verificare se e quanto i segmenti di mercato, i prodotti ed i processi operativi siano complementari e/o omogenei consentendo la progettazione di azioni di sviluppo commerciale sinergiche, per il gruppo di aziende coinvolte.

Dopo aver valutato in quale misura sia possibile considerare il panel di aziende come un'unica organizzazione, si identificano le attività prioritarie da implementare per realizzare lo sviluppo nei mercati nazionali attraverso un "piano di azione di gruppo".



*Schema di flusso del Network Marketing*

Verificata la fattibilità di un piano di marketing aggregato teso a valorizzare e promuovere lo sviluppo commerciale del gruppo di aziende coinvolte, si procede alla costruzione di un piano di sviluppo commerciale di gruppo (a condizione che l'analisi di fattibilità lo consenta). Per la costruzione e successiva implementazione del Piano, è possibile utilizzare *Temporary Export Manager* (junior professional specializzati in *International Management* per le PMI), che realizzeranno le attività operative del processo stesso.

### 3.3.2.3) “IN TOUCH”: l’incontro fra domanda/offerta di internazionalizzazione.

Il processo di acquisizione di conoscenze e gestione di relazioni necessario per investire all'estero, può essere supportato da un mezzo di comunicazione idoneo ad ottimizzare velocità ed efficacia degli scambi informativi.

“IN – TOUCH”, è un ambiente web che gestisce una banca dati di imprese italiane ed estere impegnate o interessate a rapporti economico-produttivi. Si tratta, quindi, di uno strumento che favorisce l'attività di “Incontro tra domanda e offerta di internazionalizzazione”.

Le aziende presenti in banca dati sono analizzate attraverso appositi strumenti che raccolgono informazioni relative al profilo generale delle imprese, le esperienze di collaborazione/internazionalizzazione precedentemente realizzate, il grado di gestione manageriale implementato in azienda.

Inoltre, attraverso un'apposita sezione personalizzata per settore, vengono raccolte informazioni puntuali circa i prodotti, le lavorazioni eseguite, i possibili tipi di collaborazione, le dotazioni e le competenze tecnologiche possedute dall'azienda.

**IN TOUCH**  
Impresa incontra Impresa

Home page | Come funziona | Accesso operatori | Cerca il tuo partner | Credits | Contattaci | Help

**IN-TOUCH** è un ambiente web fruibile dal portale "RETECLAS" finalizzato a gestire una banca dati di imprese italiane e dei quattro paesi coinvolti impegnate o interessate a rapporti economico-produttivi nelle aree geografiche individuate. L'obiettivo è fornire uno strumento ai centri CLAS che favorisca l'attività di:

**INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IN-TOUCH** è disponibile in versione multilingue, in coerenza con i paesi partecipanti al progetto e con il portale RETE CLAS. Le informazioni contenute nel data base sono coperte da privacy e mediate dai consulenti dei CENTRI CLAS, che procedono a mettere in contatto le imprese solo dopo l'autorizzazione delle due parti.

**Sei una PMI?**  
Cerca il tuo Partner

**IN TOUCH è rivolto:**

**Centri Clas** Alle **PMI** dei paesi coinvolti nel progetto RETE CLAS e interessate a sviluppare collaborazioni internazionali sia di tipo tecnologico-produttivo che di tipo commerciale. Le imprese possono consultare la banca dati per verificare la presenza di potenziali partner che soddisfino i requisiti ricercati. Possono inoltre inserire i propri dati specificando a quale tipo di collaborazione sono interessate.

Ai **CENTRI CLAS** al fine di favorire il ruolo fondamentale di intermediazione, consulenza e assistenza per le PMI che intendono ricercare collaborazioni internazionali orientate allo sviluppo della propria attività. A questo scopo i CENTRI CLAS assumono il ruolo di gestori delle informazioni e facilitatori del processo di incontro tra domanda e offerta di internazionalizzazione.

Powered by Ecipar

Sito web “IN TOUCH”

Questa strumentazione organizzata via web, può facilitare il *matching* tra le imprese italiane ed estere, fornendo alle rispettive aziende la garanzia delle relazioni tra le organizzazioni partner e la conoscenza della concreta e specifica domanda/offerta di collaborazione del potenziale partner.

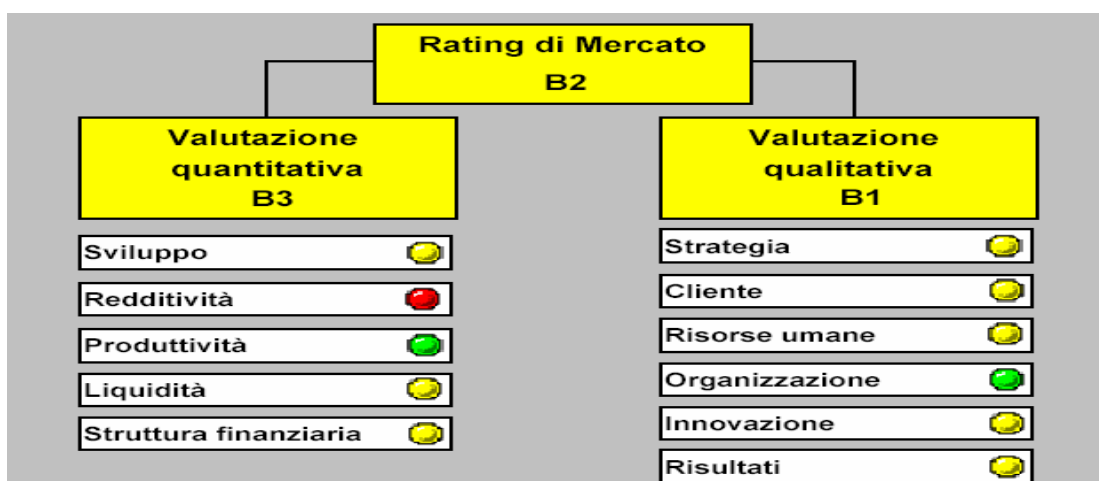
Rende possibile, inoltre, definire gli andamenti delle PMI di un determinato settore in un certo territorio, attraverso la possibilità di una lettura aggregata dei dati utilizzabili a fini statistici. Questo archivio può offrirsi, anche, come utile strumento per pianificare le

politiche territoriali verso l'internazionalizzazione, da parte degli attori istituzionali e delle associazioni imprenditoriali locali.

### 3.3.3) Il Piano per la Finanza d'Investimento.

Il Sistema Produttivo Locale può diventare un efficace ambito entro il quale sperimentare le nuove forme di finanza d'impresa. L'insieme di queste imprese, che spesso sono tutte legate ad uno specifico prodotto o settore economico e che insistendo in una area geografica circoscritta, sono adeguatamente riconosciute dalle comunità locali con le quali condividono interessi ed aspettative, può rappresentare un utile terreno di sperimentazione di nuovi strumenti finanziari (*private equity, prestiti partecipativi e capitalizzativi, cartolarizzazione dei crediti, ecc.*), a sostegno degli investimenti e del rafforzamento dei loro livelli di capitalizzazione.

Il primo passo da realizzare per costruire un Piano per la Finanza d'Investimento, è la determinazione del rating del Sistema Produttivo Locale, che si ottiene attraverso una valutazione sintetica del posizionamento competitivo delle imprese, rispetto ad un campione di imprese simili estratte dalla banca dati. Tale valutazione prende il nome di "Rating di Mercato" ed è espresso su una scala a 18 classi, con colorazioni che richiamano il significato del semaforo.



Buono	A1
	A2
	A3
	A4
	A5
	A6
Sufficiente	B1
	B2
	B3
	B4
	B5
	B6
Insufficiente	C1
	C2
	C3
	C4
	C5
	C6

Visualizzazione della valutazione del Rating di Mercato

Il Rating di Mercato si basa sulla valutazione ponderata di 2 analisi: una quantitativa (bilanci) ed una qualitativa (organizzazione). Tutto ciò è realizzato in modo efficiente attraverso l'utilizzo di modelli di riferimento, banche dati e strumenti informatici che permettono di valorizzare al meglio le informazioni presenti nei database di CNA INNOVAZIONE.

Il secondo passo da realizzare per costruire un Piano per la Finanza d'Investimento, è rappresentato dalla attivazione di un circuito virtuoso fra gli attori locali (*banche e fondazioni, associazioni e loro confidi, istituzioni locali ed enti economici, ecc.*), finalizzato alla ricerca e messa a disposizione dei capitali/finanziamenti necessari a soddisfare il fabbisogno delle imprese del SPL, preventivamente individuato.

Le condizioni per l'accesso al credito ed in particolare alla finanza d'impresa, dipenderanno sempre più da una valutazione oggettiva fornita dai cosiddetti sistemi di rating, che prendono in analisi informazioni provenienti dal bilancio e non, ed assegnano ad ogni azienda una misurazione del rischio ad essa associato.

La costruzione del Rating del SPL, infatti, si propone come strumento di supporto per le aziende che intendono migliorare il processo di comunicazione della loro immagine verso le banche. In altre parole, la misurazione dello stato di salute dell'azienda e del SPL, sia dal punto di vista economico-finanziario che organizzativo, realizzata tramite il confronto dei dati e degli indicatori aziendali con benchmark di riferimento calcolati su campioni significativi, rappresenta una efficace immagine dell'impresa verso il mondo bancario.

#### 3.3.4) Il Piano per la Semplificazione Amministrativa e Fiscale.

Un Sistema Produttivo Locale, pur senza rigidità para-istituzionali, rappresenta comunque una realtà economica il cui perimetro può essere facilmente identificato, all'interno di processi di auto-organizzazione promossi dagli attori del territorio e dalle imprese che vi fanno riferimento. È da questi processi che possono nascere i progetti di sviluppo dei SPL da negoziare con la Regione, all'interno di appositi accordi di programma che individuino le risorse da destinarvi.

Il Piano per la Semplificazione Amministrativa e Fiscale, infatti, parte dal presupposto che un SPL abbia o assuma capacità di auto-organizzazione e auto-promozione e, al di là delle misure normative che potranno essere emanate per facilitarne o meno lo sviluppo e la convenienza, punta a realizzare maggiori economie ed efficienze dalla riduzione della burocrazia amministrativa.

Sul piano del miglioramento e dello snellimento delle procedure burocratiche nella relazione ordinaria con le pratiche amministrative delle Istituzioni Locali, può essere realizzato un punto di collegamento con gli Sportelli Unici dei vari comuni in cui sono localizzate le imprese appartenenti al SPL, attraverso l'istituzione del SIR (*Sportello Istruttore in Rete*), strumentazione prodotta e gestita da CNA INTERPRETA, società che opera sull'intero territorio nazionale nel campo dell'interpretazione normativa ed ha relazioni strutturate con tutti i livelli delle Amministrazioni Pubbliche.

Lo Sportello Istruttore in Rete gestisce in modo completamente automatizzato tutte le pratiche relative alla gestione di un'impresa, dalla sua nascita alle successive trasformazioni. Oltre a rappresentare un efficace *work flow*, capitalizza e rende disponibile ad ogni utente

l'enorme mole di informazioni che servono per le pratiche al Comune, ai Vigili del Fuoco, all'AUSL, ecc...

Questo applicativo, predisposto in totale "modalità web", facilita la connessione con la Pubblica Amministrazione e la possibilità, per l'impresa, di visionare lo stato d'avanzamento della pratica. Il SIR di CNA Interpreta è un software per:

- ◆ Fornire informazione su adempimenti e pratiche che caratterizzano gli eventi (apertura, trasferimento, cessazione, ecc.) della vita di un'impresa.
- ◆ Istanziare una pratica, ovvero gestire la procedura per l'esecuzione materiale degli adempimenti amministrativi ad essa legati.

La conoscenza del SIR è molto estesa:

- ◆ copre la quasi totalità delle attività ISTAT esistenti;
- ◆ con riferimento ad alcune aree geografiche, tratta l'informazione rispetto anche a normative locali;
- ◆ dispone della modulistica e di una funzionalità per la sua precompilazione;
- ◆ stima un budget di spesa delle procedure da intraprendere.

Inoltre, anche sullo specifico terreno fiscale, potendo disporre di tutti i dati di bilancio delle imprese del SPL, l'attività di assistenza e consulenza avrà un pregio ben superiore alla sommatoria delle singole posizioni, in quanto consentirà la cosiddetta "*elicopter view*", estremamente utile sia nei confronti degli studi di settore che nella relazione con il sistema bancario.

#### 4) Quarta Fase - La Costruzione della Governance.

La proposta relativa alla *governance*, completa le fasi dello schema di inclusione del Sistema Produttivo Locale nella Piattaforma di Integrazione Strategica di CNA INNOVAZIONE, che offre un approccio diverso rispetto al passato alla necessità di azioni concrete da parte di imprenditori ed istituzioni.

Quando un progetto è complesso, raramente un singolo attore ha la possibilità di compierlo in modo efficiente ed efficace. Se poi esiste anche la necessità di realizzarlo in tempi ragionevolmente brevi, è del tutto evidente che si deve agire a livello di sistema.

Oltre al nodo delle risorse e degli incentivi per lo sviluppo, occorre dedicare attenzione come mai prima d'ora alle strutture ed ai ruoli per il coordinamento delle azioni dei singoli attori. I sistemi locali necessitano di chiarezza, regole condivise e concertate, informazioni e monitoraggi costanti sull'avanzamento dei progetti. Di conseguenza, la generazione e la valorizzazione della conoscenza di tipo trasversale è un punto di attenzione non più differibile.

Non si può affermare che non siano già state attuate iniziative per offrire supporto e coordinare gli sforzi dei singoli attori. Tuttavia, queste iniziative raramente hanno avuto successo; è il caso dei centri servizi che, solo in alcuni casi si sono tradotti in esperienze positive, mentre in altri, ed è la maggioranza, non sono stati all'altezza delle aspettative, creando scetticismo sull'efficacia delle loro azioni. D'altra parte, occorre anche considerare che lo scenario di questi ultimi quindici anni è profondamente cambiato.

Oggi parte della conoscenza di tipo strategico è esogena all'impresa, alle reti di cui fa parte e, in alcuni casi, al sistema locale di appartenenza. Fino agli anni '90, i centri servizi, le agenzie di sviluppo del territorio ed i *Business innovation center* aiutavano le imprese a livello di qualità di prodotto e di processo, logistica e sistemi informativi. Quali competenze, strutture e ruoli dovranno sviluppare questi centri per svolgere, coerentemente con le mutate condizioni competitive, il loro ruolo di *networker* e di catalizzatori di conoscenza? Sono in grado, ad esempio, di supportare le nuove modalità di interfacciamento e complementarietà tra filiere diverse? Nelle esperienze migliori si osservano già pratiche deliberate di generazione di conoscenza non solo grazie alla specializzazione mono-filiera, ma anche mediante integrazione di più filiere.

I sistemi locali e le filiere non hanno più bisogno di semplici allocatori di risorse, ma di gestori di contesti in grado di proteggere l'architettura di conoscenze e di competenze del sistema. Alcune ricerche compiute su esempi significativi di progettazione di assetti relazionali inter-impresa hanno posto in evidenza il ruolo strategico svolto da alcuni "orchestratori" nell'aggregare, integrare e coordinare partner con conoscenze ed ambiti operativi diversi. In riferimento ai sistemi locali e in un'ottica multi-filiera di valorizzazione della conoscenza, potrebbe risultare utile individuare tali orchestratori: in particolare, i *Centri di Integrazione Strategica* (CIS) ed i *Centri di Coordinamento Operativo* (CCO). Integrazione e coordinamento sono infatti gli aspetti critici per azioni concertate in ambito locale interessanti un gran numero di soggetti.

Nella logica della Piattaforma, il CIS si configura come una struttura esterna che collega il SPL alle reti lunghe della conoscenza e può essere rappresentato da CNA INNOVAZIONE. Il CCO, invece, è opportuno che venga individuato e costituito a livello locale, in quanto struttura operativa del SPL.

#### 4.1) Il Centro di Integrazione Strategica.

Le attività del CIS interessano più livelli. A livello organizzativo-relazionale si annoverano:

- ◆ la mappatura, per i diversi sistemi locali, dei diversi attori e delle rispettive conoscenze e competenze;
- ◆ la definizione dei progetti di rivalutazione territoriale di concerto con i massimi enti istituzionali;
- ◆ la definizione delle strutture più idonee per il governo delle relazioni, in considerazione delle caratteristiche dei settori e degli attori coinvolti;
- ◆ la definizione delle modalità di svolgimento delle attività e dell'integrazione dei contributi dei diversi partner;
- ◆ la risoluzione dei problemi emergenti di interesse comune;
- ◆ il contatto diretto con le istituzioni di ordine superiore e con gli enti internazionali.

A livello tecnologico, il CIS:

- ◆ rappresenta l'interlocutore per la filiera o il sistema locale nei progetti di interazione con altri contesti;
- ◆ verifica l'allocazione di risorse per l'innovazione in funzione delle effettive esigenze;
- ◆ si fa portatore di richieste per i profili professionali e le altre risorse necessarie;
- ◆ progetta l'architettura informativa e comunicazionale volta a connettere i diversi attori del sistema.

#### 4.2) Il Centro di Coordinamento Operativo.

Il CCO, invece, svolge la funzione di interfaccia tra il CIS e le imprese di un determinato sistema locale. Segnala al CIS i partner da coinvolgere su specifici progetti e concorre a verificare il rispetto delle regole di inclusione. Si preoccupa del funzionamento efficiente delle relazioni tra gli attori per il buon esito dei progetti a livello di filiera e di sistema ed esercita una funzione di controllo in merito al corretto utilizzo delle risorse e delle professionalità dei partecipanti ai progetti. Svolge inoltre attività di coordinamento delle iniziative che coinvolgono più filiere o distretti, di concerto con il CIS.

Il ruolo di CCO dovrebbe essere ricoperto da un centro servizi o da un altro ente che ben conosce le imprese ed i problemi che le caratterizzano. I CIS ed i CCO dei diversi Sistemi Produttivi Locali dovrebbero poi prevedere modalità di interazione e coordinamento per scambiarsi informazioni ed attivare iniziative di sviluppo comuni.

La ricerca DESK ha posto in evidenza l'utilità di un interlocutore come il centro servizi nei processi di riallineamento delle potenzialità del territorio con le competenze delle imprese che vi appartengono, sostenendole nel loro percorso verso situazioni a maggiore coerenza.

Per ricoprire il ruolo di catalizzatori di risorse e di iniziative su progetti di sviluppo significativi, i centri devono aver ben presente che le attività offerte devono evolvere costantemente e coerentemente con i bisogni delle imprese e devono essere personalizzate in base agli elementi distintivi del sistema locale riferimento. Inoltre, occorre valorizzare ulteriormente la commistione tra pubblico e privato per saldare con maggior vigore i diversi attori all'interno del Sistema Produttivo Locale.

#### 4.3) Il Comitato di Indirizzo.

Un altro strumento di integrazione e coordinamento può essere rappresentato dai *Comitati di Indirizzo*, istituiti nell'ambito di ogni Sistema Produttivo Locale. I Comitati sono composti da rappresentanti delle associazioni imprenditoriali e delle organizzazioni sindacali dell'area, rappresentanti degli enti locali ed eventuali altre istituzioni pubbliche operanti nel campo della politica industriale a livello locale.

La funzione del Comitato è costituire una sede di confronto fra le parti interessate sui temi di politica industriale locale. In particolare, il Comitato:

- ◆ promuove il miglior utilizzo, a livello locale, degli strumenti di politica industriale presenti nella legislazione regionale, nazionale e comunitaria attraverso la predisposizione di programmi di sviluppo;
- ◆ evidenzia l'opportunità di nuovi strumenti di intervento;
- ◆ esprime proposte e pareri alla Giunta in materia di politica industriale di interesse locale;
- ◆ esprime un parere sui progetti di cui si richiede il finanziamento.

Occorre considerare che una delle sfide che queste strutture affrontano è di natura culturale: le imprese di piccola e media dimensione, spesso a conduzione familiare, si aprono con difficoltà alle novità promosse da soggetti esterni, siano esse innovazioni di processo, di prodotto o di orientamento al mercato.

Il poter avere soggetti pubblici (Comuni, Province, Regioni e Università), e privati (associazioni locali di imprese, singole imprese e loro consorzi) tra i promotori delle attività del SPL, rappresenta di per sé la legittimazione di una piattaforma di lavoro che integra e coordina protagonisti diversi a diversi livelli.

Tra i servizi e le attività svolte con maggior frequenza, rientrano:

- ◆ la formazione tecnico-professionale;
- ◆ la diffusione dell'informazione e delle innovazioni di rilevanza settoriale;
- ◆ l'attività di ricerca, sia applicata che rivolta al mercato;
- ◆ l'assistenza tecnica, sia propriamente mirata alla produzione che alla gestione finanziaria delle imprese;
- ◆ l'assistenza nell'ottenimento della certificazione di prodotti e di processi.

La mancata o parziale integrazione tra i centri stessi e le scuole professionali, le università, i centri di ricerca presenti nel territorio ha spesso penalizzato – e penalizza - il centro, nel suo ruolo di partner delle imprese di un determinato sistema locale.

---

*Conclusioni: la Governance di un SPL, può assumere diverse variabili, anche a seconda della legislazione nazionale o di quella specifica dei diversi contesti regionali, ma una condizione indispensabile, un punto critico resta lo sviluppo di maggiori capacità relazionali, anche per interagire a livello internazionale e trovare ambiti di collaborazione con le istituzioni comunitarie nonché enti e strutture di altri Paesi. Ancora, poiché un centro servizi isolato è scarsamente efficace di fronte a problematiche che tagliano trasversalmente i diversi settori, per un'allocazione più efficace di risorse e professionalità, occorre sviluppare una maggiore capacità di analisi dei bisogni comuni e dei processi trasversali di creazione e diffusione di conoscenza.*





Confederazione Nazionale  
*dell'Artigianato e della Piccola  
e Media Impresa*  
CNA Regionale dell'Emilia Romagna

**ECIPAR**  
FORMAZIONE E SERVIZI INNOVATIVI

