

**SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI
IN EMILIA ROMAGNA
Nove ricerche sul campo**

**a cura di
Roberto Centazzo
Federica Pasini**



**Franco Angeli
Piccola impresa & sviluppo**

Piccola impresa & sviluppo

La collana Piccola impresa & sviluppo nasce all'interno del sistema CNA dell'Emilia Romagna con l'intento di rendere visibili i risultati delle attività di ricerca e sviluppo sui temi economico-sindacali, nonché delle azioni di formazione ed innovazione nelle competenze professionali e manageriali delle risorse umane e imprenditoriali, nel mondo della piccola impresa e dell'artigianato.

La collana si articola in due sezioni tematiche distinte:

- la sezione studi e ricerche, dove trovano spazio tutte le pubblicazioni di approfondimento tematico;
- la sezione materiali, dove trovano spazio i manuali e gli strumenti di lavoro e di apprendimento.

La collana è aperta ai contributi provenienti da varie parti del sistema economico sociale, istituzionale, della cultura e dell'istruzione, che potranno trovare adeguata ospitalità in piena autonomia.

Il presente volume raggruppa nove studi sui sistemi produttivi locali pubblicati da F. Angeli nel 2005 come report finali del progetto D.E.S.K. - District and local system Enhancement through Sharing Knowledge n. 785/03 - Ob. 3 Asse D.1, approvato con delibera n. 1168/03 del 23 giugno 2003, finanziato dall'Unione Europea, dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e dalla Regione Emilia Romagna.

Il progetto ha sperimentato l'applicazione della metodologia del benchmarking sui sistemi produttivi locali e sulle filiere.

Il volume è stato curato da Federica Pasini – *Responsabile Area Sistemi Territoriali di CNA Innovazione* – e Roberto Centazzo – *Responsabile Ricerca & Sviluppo di CNA Emilia Romagna*. L'impostazione dell'opera e i suoi contenuti sono il frutto congiunto di autori vari che condividono anche la piena responsabilità di tutto quanto scritto nel testo.

Maggiori informazioni sul progetto e la documentazione prodotta sono disponibili presso il sito: www.desk.ecipar.it.

L'Associazione *Benchmarking for Success* (www.benchmarking.it), che ha tra i suoi soci fondatori ASTER (Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico Emilia Romagna) e ECIPAR Emilia Romagna (struttura per la formazione ed i servizi innovativi alle PMI, promossa dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato), ha fornito il suo contributo mettendo a disposizione le strumentazioni di Benchmarking per le PMI e la banca dati comprendente informazioni approfondite sulla struttura organizzativa ed i risultati ottenuti da oltre 6.500 imprese.

CNA Innovazione (www.cnainnovazione.net) è il centro, promosso dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato dell'Emilia Romagna, orientato a promuovere l'innovazione gestionale nell'artigianato e nelle PMI, a favorire il cambiamento organizzativo e ad operare come efficace “intermediario” e “facilitatore” in grado di intercettare e collegare la domanda proveniente dalle imprese con l'offerta messa a disposizione dal mondo scientifico.

Il centro ha come soci 5 importanti strutture di produzione dell'innovazione della regione Emilia Romagna: Ecipar, Siaer, Cermet, Democenter, Fondazione Alma Mater e si avvale della collaborazione di Enea.

INDICE

INTRODUZIONE	17
1. INQUADRAMENTO TEORICO: SISTEMI TERRITORIALI E CONOSCENZA	21
1.1. I presupposti teorici	21
1.2. Imprese, conoscenza e territori	26
2. INQUADRAMENTO METODOLOGICO	30
2.1. Descrizione del flusso di attività	30
2.1.1. Sistemi produttivi locali e distretti	31
2.1.2. Le fasi	33
2.2. Il sistema locale: l'analisi di contesto e il <i>focus group multistakeholder</i>	35
2.2.1. L'analisi di contesto	35
2.2.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali: il focus group multistakeholder	36
2.3. Il Sistema Produttivo Locale: le dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	38
2.3.1. Ipotesi teoriche alla base delle analisi	38
2.3.2. Le dinamiche aziendali: inquadramento metodologico	42
a. La matrice Pratiche - Prestazioni: analisi degli strumenti utilizzati	42
b. Il radar dei processi: analisi degli strumenti utilizzati	44
c. Le risorse umane: analisi degli strumenti utilizzati	46
2.3.3. I centri servizi e le associazioni: inquadramento metodologico e analisi degli strumenti utilizzati	47
2.3.4. Le dinamiche del sistema locale: inquadramento metodologico	48
a. Il rapporto tra sistema locale e globale: analisi degli strumenti utilizzati	49
b. Il rapporto tra impresa e territorio: analisi degli strumenti utilizzati	52
c. La competitività delle imprese tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale: analisi degli strumenti utilizzati	55
2.3.5. Le dinamiche delle competenze e delle conoscenze	58
a. La ricognizione sulle competenze	58
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	67

3. IL POSIZIONAMENTO DEI SISTEMI LOCALI TRA CONOSCENZA E RELAZIONE	74
3.1. Una rappresentazione di sintesi di D.E.S.K. e alcune prime indicazioni di <i>policies</i>	74
4. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE CERAMICO	77
4.1. Le evidenze del contesto	77
4.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	77
4.1.2. Prodotti e processi	79
4.1.3. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale Ceramico	81
4.1.4. Il settore delle piastrelle in ceramica in Emilia Romagna	83
4.1.5. I centri servizi	84
4.2. Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	85
4.2.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale delle ceramiche	85
4.2.2. La dinamica aziendale	88
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	88
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	88
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	92
d. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	96
4.2.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	97
4.2.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	100
a. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto	101
b. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità	104
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	106
4.2.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	108
a. La ricognizione sulle competenze	108
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	114
4.3. Dalla ricerca all'azione	122
4.3.1. Politiche territoriali a supporto del sistema ceramico	122
4.3.2. Investimento su quella parte del sistema che adotta un modello organizzativo/relazionale a forte carattere locale	124
4.3.3. Investimento su modelli di internazionalizzazione a forte carattere sistemico/reticolare	124
4.3.4. Intervento sulla riqualificazione e riposizionamento dei Subfornitori all'interno della catena del valore	125

5.4.3. Limitata diffusione di conoscenze e competenze di progettazione e sviluppo	183
5.4.4. Forte asimmetria nella distribuzione delle conoscenze e competenze all'interno del sistema produttivo	184
6. IL SISTEMA PRODUTTIVO DELLE PLASTICHE	189
6.1. Le evidenze del contesto	189
6.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	189
6.1.2. Prodotti e processi	191
6.1.3. Sistema di competenze	193
6.1.4. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale delle plastiche	196
6.1.5. Il settore della trasformazione delle materie plastiche in Emilia Romagna e in Italia	197
6.2. Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	198
6.2.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale delle plastiche	198
6.2.2. La dinamica aziendale	200
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	200
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	201
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	203
6.2.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	206
6.2.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	209
a. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	210
b. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità	215
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	217
6.2.5. La dinamica delle conoscenze	221
a. La ricognizione sulle competenze	221
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	227
6.3. Dalla ricerca all'azione	234
6.3.1. Politiche territoriali a supporto del sistema delle plastiche	234
6.3.2. Investire nella definizione di un nuovo "patto territoriale"	235
6.3.3. Investire nell'allargamento della base delle conoscenze e competenze proprie del sistema	236

4.3.5. Intervento sui Capifiliera in favore della co-progettazione e condivisione della conoscenza	125
5. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE DEL BIOMEDICALE	128
5.1. Le evidenze del contesto	128
5.1.1. Presentazione e storia del distretto	128
5.1.2. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	129
5.1.3. Prodotti e processi	131
5.1.4. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale del biomedicale	134
5.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i>	137
5.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	139
5.2.2. Il centro servizi: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	141
5.2.3. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	142
5.3. Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	143
5.3.1. Il campione delle aziende indagato nel sistema del biomedicale	143
5.3.2. La dinamica aziendale	145
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	145
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	146
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	149
d. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	153
5.3.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	155
5.3.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	158
a. Il rapporto tra il locale e il globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	159
b. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità del rapporto	164
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	166
5.3.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	168
a. La ricognizione sulle competenze	168
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	174
5.4. Dalla ricerca all'azione	181
5.4.1. Politiche territoriali a supporto del sistema biomedicale	181
5.4.2. Eccessiva chiusura del sistema	182

7. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE DEL TESSILE- ABBIGLIAMENTO	239
7.1. Le evidenze del contesto	239
7.1.1. Ingrandimento del Sistema Produttivo Locale e inquadramento economico	239
7.1.2. Prodotti e Processi	242
7.1.3. Note sulla competitività nel Sistema Produttivo Locale	244
7.1.4. Il settore del tessile e dell'abbigliamento in Emilia Romagna e in Italia	247
7.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i>	247
7.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	250
7.2.2. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	252
7.3. Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	253
7.3.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale del tessile-abbigliamento	253
7.3.2. La dinamica aziendale	255
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	255
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	256
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	258
d. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	261
7.3.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	262
7.3.4. La dinamica del Sistemi Produttivi Locali: modalità relazionali e competitive del territorio	265
a. Il rapporto tra il locale e il globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	266
b. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità	271
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	273
7.3.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	276
a. La ricognizione sulle competenze	276
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	282
7.4. Dalla ricerca all'azione	289
7.4.1. Politiche territoriali a supporto del tessile-abbigliamento	289
7.4.2. Apertura progressiva della rete relazionale del sistema	290
7.4.3. Ampliamento della base di conoscenza e competenza a disposizione del sistema	291

8. IL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE DEL PACKAGING	294
8.1. Le evidenze del contesto	294
8.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	295
8.1.2. Prodotti e processi	297
8.1.3. Note sulla competizione nel sistema produttivo locale della Val d'Enza	299
8.1.4. Il settore del packaging in Italia	301
8.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i>	302
8.2.1. Il sistema produttivo locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	304
8.2.2. L'ipotetico centro risorse: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	305
8.2.3. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	306
8.3. Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	307
8.3.1. Il campione delle aziende indagato nel sistema produttivo locale della Val d'Enza	307
8.3.2. La dinamica aziendale	309
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	309
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	310
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	313
d. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	317
8.3.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	318
8.3.4. La dinamica del sistema produttivo locale: modalità relazionali e competitive del territorio	321
a. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	322
b. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità	325
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	328
8.3.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	330
a. La ricognizione sulle competenze	330
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	336
8.4. Dalla ricerca all'azione	343
8.4.1. Partire dal territorio	343
8.4.2. Competenze necessarie per competere e per il vantaggio competitivo	344
8.4.3. Politiche territoriali a supporto del packaging della Val d'Enza	347
8.4.4. Investire nella definizione di un nuovo "patto territoriale"	349

8.4.5. Investire nell'estensione della rete relazionale del Sistema Produttivo Locale	350
8.4.6. Investire nell'allargamento della base di conoscenze competenze proprie del sistema e contribuire ad un riposizionamento verso l'alto della catena del valore	351
8.4.7. Il Centro Risorse	353
9. IL SISTEMA CALZATURIERO DEL RUBICONE	355
9.1. Le evidenze del contesto	355
9.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	356
9.1.2. Prodotti e processi	357
9.1.3. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale del Rubicone	359
9.1.4. Il settore calzaturiero in Emilia Romagna ed in Italia	360
9.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il <i>focus group</i>	362
9.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	364
9.2.2. Il centro servizi: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	366
9.2.3. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	367
9.3. Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	368
9.3.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale del Rubicone	368
9.3.2. La dinamica aziendale	370
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	370
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	371
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	374
d. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	378
9.3.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	379
9.3.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	382
a. Il rapporto tra il locale e il globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	383
b. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità	387
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	389
9.3.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	391

a. La ricognizione sulle competenze	391
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	397
9.4. Dalla ricerca all'azione	405
9.4.1. Politiche territoriali a supporto del sistema calzaturiero del Rubicone	405
9.4.2. Apertura del sistema e adozione di modelli più evoluti di internazionalizzazione	407
9.4.3. Ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del sistema	408
9.4.4. Riqualficazione del dialogo impresa-territorio al fine di favorire un'evoluzione del sistema in un'ottica organica e "centrata"	409
10. IL SISTEMA CALZATURIERO DI FUSIGNANO	412
10.1. Le evidenze del contesto	412
10.1.1. Ingrandimento distrettuale e inquadramento economico	413
10.1.2. Prodotti e processi	414
10.1.3. Note sulla competizione nel Sistema Produttivo Locale di Fusignano	416
10.1.4. Il settore calzaturiero in Emilia Romagna ed in Italia	417
10.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il focus group	418
10.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	419
10.2.2. Il centro servizi: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	421
10.2.3. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	423
10.3. Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	424
10.3.1. Il campione delle aziende indagato nel Sistema Produttivo Locale di Fusignano	424
10.3.2. La dinamica aziendale	426
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	426
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	427
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	430
10.3.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	434
10.3.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	437
a. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	438

b. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità	442
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	444
10.3.5. La dinamica delle competenze e delle conoscenze	446
a. La ricognizione sulle competenze	446
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	452
10.4. Dalla ricerca all'azione	459
10.4.1. Politiche territoriali a supporto del sistema calzaturiero di Fusignano	459
a. Eccessiva chiusura del sistema	461
b. Limitata disponibilità di conoscenze e competenze a disposizione del sistema	462
c. Progressiva marginalizzazione del territorio nel sostenere la competitività e vitalità del sistema	462
11. LA FILIERA DELLA NAUTICA	466
11.1. Le evidenze del contesto	466
11.1.1. Andamento della nautica a livello nazionale per comparto	467
a. Il comparto da diporto	467
b. Il comparto accessori	467
c. Il comparto dei motori	468
11.1.2. Quadro territoriale	468
11.1.3. La filiera nautica “romagnola”	470
11.2. Il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali attraverso il focus group	471
11.2.1. Il Sistema Produttivo Locale: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	475
11.2.2. L'istituzione: punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce	477
11.3. Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	478
11.3.1. Il campione delle aziende indagato nella filiera della nautica	478
11.3.2. La dinamica aziendale	481
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	481
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	482
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	485
d. Le risorse umane: le politiche gestionali in atto	490
11.3.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	491
11.3.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	495

a. Il rapporto tra il locale e il globale: dinamiche in atto	496
b. Il rapporto tra l'impresa e il territorio: qualità e modalità	501
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	503
11.3.5. La dinamica delle conoscenze	506
a. La ricognizione sulle competenze	506
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	512
11.4. Dalla ricerca all'azione	519
11.4.1. Politiche territoriali a supporto della nautica	519
11.4.2. Riqualificazione del dialogo impresa-territorio al fine di rafforzare l'identità di sistema	520
11.4.3. Ampliamento della base di conoscenze e competenze a disposizione del sistema al fine di favorire un riposizionamento verso l'alto	521
11.4.4. Internazionalizzazione del sistema	522
12. LA FILIERA DELL'AUTOMOTIVE DI DUCATI MOTOR HOLDING	526
12.1. Le evidenze del contesto	526
12.2 Dinamiche aziendali, interattive, conoscitive	532
12.1.1. Il campione delle aziende indagato nella filiera dell'automotive di Ducati Motor Holding	532
12.1.2. La dinamica aziendale	534
a. L'azienda: virtuosità e viziosità della struttura competitiva	534
b. La matrice Pratiche-Prestazioni: modelli prevalenti ed emergenti	535
c. Il radar dei processi: pratiche e prestazioni a confronto	537
12.1.3. I centri servizi e le associazioni: ruolo attuale e potenziale	540
12.1.4. La dinamica del Sistema Produttivo Locale: modalità relazionali e competitive del territorio	543
a. Il rapporto tra locale e globale: dinamiche in atto e dinamiche emergenti	544
b. Il rapporto tra impresa e territorio: qualità e modalità	549
c. La competitività delle imprese, tra relazionalità, fiducia e capacità progettuale	551
12.1.5. La dinamica delle conoscenze	554
a. La ricognizione sulle competenze	554
b. La ricognizione su conoscenza e territorio	557
12.2. Dalla ricerca all'azione	564

12.2.1. Politiche territoriali a supporto della filiera dell'automotive della Ducati	564
12.2.2. Allargamento della base di leadership e di divisione del lavoro tecnica e cognitiva	566
12.2.3. Creazione di un sistema di monitoraggio delle dinamiche di performance e di relazione	567
ALLEGATO	578
1. Strutture e ruoli	569
1.1. Gli orchestratori	569
1.2. L'Organo di Distretto	571
1.3. I Comitati di Distretto	572
1.4. I catalizzatori di conoscenza	573
1.5. I centri servizi, di sviluppo e trasferimento tecnologico	574
BIBLIOGRAFIA	578