

**I PROCESSI DI CAMBIAMENTO
NEI SISTEMI PRODUTTIVI
DI ALICANTE E TREVISO**

I LABORATORI PER IL CAMBIAMENTO

*“Il cambiamento più considerevole è l’apprendere.
L’apprendimento è la conseguenza di un accadimento
che modifica i modelli di pensiero
e di comportamento utilizzati”*

Gian Maria Zapelli, Il formatore audace, 2006

*“Knowledge is the core element
in the emerging mode of production,
and learning is the most important process”*

OECD, 2000

Progetto LISP, art. 6 FSE
Grant Agreement VS/2004/0370

Capofila: Camera di Commercio di Treviso

Partner: Istituto Poster di Vicenza
Università di Alicante

Artigianato Trevigiano
CGIL Treviso
CISL Treviso
CNA Treviso
Confartigianato della Marca Trevigiana
UIL Treviso
Unindustria Treviso

Confederaciòn Sindacal de Comisiones Obreras – CCOO
IBIAE Asociation Empresarios de IBI
Mancomunidad Intermunicipal del Valle de Vinalopo

Questo rapporto, pur concepito in modo unitario all'interno del team scientifico di LISP (Istituto POSTER Vicenza, Università di Alicante, Area studi e sviluppo economico Camera di Commercio di Treviso) è stato curato nelle sue singole parti da:

Parte A - punti 1, 2, 4, 8: Federico Callegari
Parte A - punti 3, 6, 7: Paolo Crestanello e Stefano Cardinali
Parte A – punto 5: Caterina Lorenzon
Parte A – punto 9: Federico Callegari e Stefano Cardinali

Parte B: Josep-Antoni Ybarra, Maria Jesús Santa Maria Beneyto,
José Miguel Giner Pérez

Per la parte trevigiana, Stefano Cardinali ha curato anche le elaborazioni delle schede di valutazione, compilate dalle aziende.

La parte spagnola è stata tradotta in italiano da:
Studio Interpreti Traduttori di Florence Termite, Treviso

I LABORATORI PER IL CAMBIAMENTO: UN PERCORSO DI “APPRENDIMENTO SOCIALIZZATO” PER LE IMPRESE DI TREVISO E DI ALICANTE	6
1. La risposta del progetto LISP per “agire” il cambiamento.....	6
PARTE A – L’ESPERIENZA DEI LABORATORI TREVISO	9
2. LA PROPOSTA	9
2.1. Definizione del format e dei temi dei laboratori.....	9
2.2. I contenuti in sintesi dei Laboratori di Treviso.....	10
3. IL LABORATORIO 1: Tecniche di miglioramento continuo per le imprese di subfornitura del settore Tessile/Abbigliamento	12
3.1. Gli obiettivi e il programma del corso.....	12
3.2. Il percorso formativo.....	13
3.3. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese	16
4. LABORATORIO 2: La sfida dell’innovazione e i nuovi modelli organizzativi nelle imprese con marchio proprio	19
4.1. Gli obiettivi, il programma, il percorso.....	19
4.2. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese	20
5. LABORATORIO 3: Approcci di marketing relazionale per l’industria del mobile tra fidelizzazione e diversificazione della clientela	23
5.1. Gli obiettivi e il programma del laboratorio	23
5.2. Il percorso formativo.....	24
5.3. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese	26
6. LABORATORIO 4: Governo dei processi, ICT e Supply Chain Management	29
6.1. Gli obiettivi e il programma del corso.....	29
6.2. Il percorso formativo.....	30
6.3. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese	31
7. LABORATORIO 5: L’organizzazione snella nell’azienda e lungo la filiera della fornitura	32
7.1. Gli obiettivi e il programma del corso.....	32
7.2. Il percorso formativo.....	33
7.3. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese	35
8. LABORATORIO 6: La leadership trasformativa e la capacità di coaching.....	37
8.1. Gli obiettivi, programmi e percorso	37

8.2. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese.....	40
9. LABORATORIO 7: Gestire l'incertezza nei processi decisionali: aspetti strategici e comportamenti organizzativi.....	42
9.1. Gli obiettivi, programmi e percorso.....	42
9.2. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese.....	44
PARTE B – L'ESPERIENZA DEI LABORATORI AD ALICANTE.....	46
10. LA PROPOSTA	46
10.1. Osservazioni Generali.....	46
10.2. Scelta dei Laboratori per il cambiamento nel distretto di la Foia de Castalla	47
10.3. Scelta dei Laboratori per il cambiamento nel distretto di Valle del Vinalopó	48
11. LA REALIZZAZIONE	50
11.1. Osservazioni Generali.....	50
11.2. I laboratori	52
13. LABORATORIO 1: Parco fornitori.....	53
13.1. Gli obiettivi e il programma.....	53
13.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni.....	54
13.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti	54
14. LABORATORIO 2: Tendenze della moda	56
14.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	56
14.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni.....	57
14.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti	58
15. LABORATORIO 3: Marchio collettivo	59
15.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	59
15.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni.....	60
15.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti	61
16. LABORATORIO 4: Piattaforma tecnologica	62
16.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	62
16.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni.....	62
16.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti	63
17. LABORATORIO 5: Punti vendita propri.....	64
17.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	64
17.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni.....	65
17.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti	65
18. LABORATORIO 6: Calzabilità.....	67
18.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	67

18.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni.....	68
18.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti	68
19. LABORATORIO 7: Agenti dell'innovazione.....	70
19.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	70
19.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni concordate.....	71
19.3. Commento sulla valutazione dei partecipanti.	71
20. LABORATORIO 8: Conoscenza per l'innovazione	73
20.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	73
20.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni ottenute.....	74
20.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti	74
21. LABORATORIO 9: Dinamizzazione dell'innovazione	76
21.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	76
21.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni conseguite	77
21.3. Commenti sulla valutazione dei partecipanti	77
22. LABORATORIO 10: Vantaggi fiscali dell'innovazione.....	79
22.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	79
22.2. Sviluppo del laboratorio e principali risultati ottenuti	80
22.3. Commento sulla valutazione dei partecipanti.	80
23. LABORATORIO 9: Responsabilità sociale corporativa.....	82
23.1. Gli obiettivi del laboratorio.....	82
23.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni raggiunte	82
23.3. Commento alla valutazione dei partecipanti	83
24. IMPATTO DEI LABORATORI NEL TESSUTO IMPRENDITORIALE DI ALICANTE	84
24.1. Risultati generali.....	84
24.2. Risultati specifici.....	86

I LABORATORI PER IL CAMBIAMENTO: UN PERCORSO DI “APPRENDIMENTO SOCIALIZZATO” PER LE IMPRESE DI TREVISO E DI ALICANTE

1. La risposta del progetto LISP per “agire” il cambiamento.

Il progetto LISP (Local Initiatives and Social Partnership) è stato fondamentalmente un percorso di animazione dello sviluppo locale attorno al tema generale della “gestione del cambiamento” nei sistemi produttivi di Treviso ed Alicante: cambiamento inteso come *esplorazione di nuove attitudini e capacità* affinché le imprese dei due territori, pur appartenendo a settori manifatturieri c.d. maturi, possano modificare i propri “assets” – nell’immediato o in prospettiva - per rispondere in modo più efficace alla pressione competitiva internazionale ed alla sofisticazione dei mercati più evoluti.

Data questa finalità di fondo, le analisi di scenario, presentate nel volume 1, sono state concepite fin dall’inizio come funzionali per la progettazione di interventi “sul campo”, che potessero supportare le imprese trevigiane e spagnole in questa esplorazione – ed interiorizzazione – di nuove capacità. Detto in altri termini: per iniziare ad “*agire il cambiamento*”, anziché subirlo.

Le premesse da cui partire erano sufficientemente chiare¹. L’industria manifatturiera trevigiana e spagnola (ma potremo estendere il ragionamento a tutti i Paesi dell’UE-15) può trovare le sue ragioni di sopravvivenza e di differenziazione, rispetto alle produzioni asiatiche a basso salario, non tanto nelle strategie orientate a perseguire esclusivamente vantaggi di costo², quanto piuttosto nelle strategie di riposizionamento verso i mercati più sofisticati (finali ed intermedi). Non necessariamente nicchie elitarie, ma segmenti disposti ad apprezzare e remunerare mix di prodotti/servizi distintivi e non facilmente replicabili³.

Se questo è vero, va da sé che l’impresa manifatturiera tradizionale ha bisogno di superare un approccio centrato unicamente sul “saper fare” (il produrre in senso stretto). Quel sapere, che aveva storicamente determinato il modello d’impresa imperante nei

¹ Vedi parte I, dedicata agli scenari per i sistemi produttivi indagati sia a Treviso che ad Alicante.

² Strategie che o generano processi di delocalizzazione produttiva (svuotando i territori d’origine), o entrano in conflitto con i mercati del lavoro locali, non più disposti a fornire manodopera non qualificata o remunerata male.

³ Le imprese di beni finali devono sempre più confrontarsi con le esigenze di qualità, varietà e velocità richieste dai mercati, per prodotti il cui ciclo di vita è peraltro sempre più breve. Nella subfornitura poi, accanto alle medesime esigenze (che generano dunque ordini complessi, per lotti brevi e con lead-time sempre più stretti), è crescente la domanda di co-makership da parte del committente, per la progettazione dei prodotti e per la risoluzione di problemi di ordine tecnologico legati ai processi.

sistemi locali, negli ultimi tempi si sta rivelando sempre più insufficiente per gestire la complessità e al tempo stesso l'incertezza (la discontinuità) dei mercati.⁴

Occorre allora aprirsi a nuovi saperi, afferenti all'area dell'innovazione organizzativa, capaci di incidere simultaneamente – e sistematicamente – sui processi produttivi interni, sui rapporti di filiera, sullo sviluppo di nuovi prodotti, sull'area commerciale, come sulla gestione delle risorse umane (leadership imprenditoriale inclusa).

Approcci parziali non bastano: non si tratta soltanto di rendere un po' più flessibile la produzione, “*perché il cliente mi chiede così*”. Alla resa dei conti, questi approcci spesso portano l'azienda soltanto ad inseguire il cambiamento, ma mai a farlo proprio. E non è detto che la velocità dell'inseguimento sia pari alla velocità del cambiamento dei mercati e della concorrenza.

Molto più radicalmente, la complessità e l'incertezza dell'ambiente competitivo impongono di ridisegnare i processi di apprendimento dell'organizzazione imprenditoriale, a tutti i livelli: dalla manutenzione preventiva sulle macchine (perché quando c'è l'ordine non puoi più permetterti il “fermo macchina”), alla scelta dei fornitori (quelli capaci veramente di farsi carico dei tuoi problemi se necessario), alla veglia strategica sulle tecnologie (per evitare spiazzamenti), alla capacità di analisi sull'evoluzione della domanda (in tempi in cui molti *trend* durano come “bolle di sapone” e il non rispetto del *time-to-market* può essere fatale).

Detto più in breve: l'impresa deve imparare a portare dentro di sé (nei suoi processi e nelle persone che vi lavorano) la complessità e l'incertezza che sta fuori. Lo può fare solo aumentando la sua riserva di conoscenza, la sua varietà di saperi che, al momento opportuno, diventa varietà di cose da tenere in conto per decidere nel cambiamento (dunque, finalmente, per “agire il cambiamento”).

Queste, riassunte in estrema sintesi, sono le considerazioni che hanno ispirato i Laboratori per il Cambiamento, realizzati a Treviso ed Alicante nell'ambito del progetto LISP.

Questi Laboratori, come già detto nella parte I, sono stati declinati con modalità diverse nei due territori: cicli di incontri più lunghi a Treviso (mediamente 5 giornate piene), con un format interattivo fra consulenti ed aziende partecipanti; incontri-seminario ad Alicante di mezza giornata.

Di fondo, però, essi hanno perseguito il medesimo obiettivo, con esiti davvero interessanti: *attivare cognitivamente* le imprese su alcuni temi chiave dell'innovazione organizzativa, spaziando dalla *lean production*, alla gestione dei fornitori, alle opportunità del consorzio per aggredire i mercati, ai metodi per l'innovazione, fino ad esplorare i concetti di leadership trasformativa e i vincoli cognitivi sottostanti i processi decisionale.

⁴ Dopo anni di crescita lineare, spesso alimentata da mercati *captive* (ad esempio, committenza regionale, in grado di garantire ordini per tutto l'anno) oggi le aziende vivono il paradosso di dover aumentare i contenuti di servizio, di dover effettuare investimenti per questo, ma di non sapere per quanto tempo sarà saturata la loro capacità produttiva (e quindi remunerato il proprio investimento).

Questo report intende dare conto di ciò che è accaduto nei singoli Laboratori. La parte A è dedicata all'esperienza trevigiana (7 Laboratori, che nel complesso hanno coinvolto quasi 50 imprese, per 264 ore d'aula). La parte B racconta il percorso di Alicante: 11 laboratori, alcuni itineranti, 20 imprese mediamente coinvolte per Laboratorio.

Ad avviso del team di progetto, che ha seguito fianco a fianco le imprese coinvolte nei Laboratori, si tratta di un lascito importante di LISP per i territori: da cui le *governance* locali potrebbero trarre spunti per mettere a sistema una politica di formazione permanente per i manager e gli imprenditori, con particolare attenzione alle piccole imprese, ancora troppo legate alla mera dimensione del “saper fare”, mentre tutto, attorno a loro, sta cambiando.

PARTE A – L'ESPERIENZA DEI LABORATORI A TREVISO

2. LA PROPOSTA

2.1. Definizione del format e dei temi dei laboratori

La definizione del format e dei temi di dettaglio per i Laboratori di Treviso è avvenuta in più *step* all'interno del Tavolo Innovazione del Piano strategico provinciale.

Questo Tavolo, composto da Camera di Commercio, Provincia, Associazioni imprenditoriali, Organizzazioni Sindacali e reti locali di trasferimento tecnologico⁵ nasce a fine 2005, con lo scopo di ridisegnare la *governance* locale dell'innovazione, intesa nel suo significato più ampio di innovazione di prodotto, di processo e manageriale.

Sono creati dei gruppi di lavoro tematizzati: fra questi, ve n'è uno dedicato, per l'appunto, all'innovazione organizzativa, che diventa subito il "luogo istituzionale" più idoneo⁶ per condividere il progetto dei Laboratori (temi, percorso, format, expertise), anche alla luce delle evidenze di scenario che LISP, nel frattempo, attivo da un anno, aveva prodotto.

Nel febbraio 2006 viene approvata una prima ipotesi di *format* dei Laboratori, intesi come "*workshop fortemente interattivi fra imprese e consulenti su specifici temi tecnologici ed organizzativi*": dunque adeguatamente differenziati, di nome e di fatto, da una semplice proposta di corsi formativi⁷.

Inoltre si decide per una veloce mappatura, fra gli stessi componenti del gruppo, sugli argomenti da trattare, tenuto conto dei settori oggetto di intervento di LISP (per memoria: tessile-abbigliamento, legno-arredo, meccanica).

Già ricorre, in quasi tutti i *feed-back*, il tema del miglioramento continuo, del *problem solving*, della motivazione delle risorse umane; a cui si affiancano spunti più settoriali (il marketing relazionale per il legno arredo, l'efficienza dei subfornitori nel tessile-abbigliamento, la gestione delle personalizzazioni nelle commesse della meccanica). Su questi spunti il team LISP inizia il processo di progettazione di dettaglio dei Laboratori e di selezione degli esperti.

⁵ Fra questi segnaliamo *in primis* l'azienda speciale della Camera di Commercio, Treviso Tecnologia, dove poi i Laboratori per il Cambiamento si svolgeranno, e Tecnologia & Design, service tecnologico operante nel distretto di Montebelluna e specializzato nel Rapid Prototyping.

⁶ In sostituzione delle previste Consulte di Distretto, attivate invece ad Alicante.

⁷ Questa scelta si rivelerà importante: perché avvicinerà ai Laboratori imprese (almeno 1/3 sulle 50 coinvolte) mai intercettate dall'offerta locale di corsi di formazione.

Il 13 luglio 2006, al Tavolo Innovazione in plenaria, integrato anche dai Rappresentanti dei distretti produttivi del legno-arredo e del sistema moda⁸, furono presentati i risultati delle analisi e - subito a valle, in modo che fossero evidenti le correlazioni - la proposta di realizzare in provincia, da settembre 2006 a febbraio 2007, 7 Laboratori, gestiti da 7 expertise diversi⁹, con i contenuti di seguito riportati.

2.2. I contenuti in sintesi dei Laboratori di Treviso

1. Per il settore tessile-abbigliamento:

- a. *Laboratorio n. 1: tecniche di miglioramento continuo per le imprese di subfornitura ed esplorazione di nuovi servizi per la committenza*". Esperto: Marco Gianfranchi, consulente aziendale di Total Quality Management. Cinque giornate.
- b. *Laboratorio n. 2: l'impresa fashion geneticamente innovativa. Strumenti organizzativi funzionali per perseguire in azienda con efficacia l'innovazione di prodotto*. Esperto: Anna Bortoluzzi, Quota Sette Srl, Vicenza. Cinque giornate

2. Per il settore legno-arredo:

- a. *Laboratorio n. 3: nuovi approcci di marketing relazionale, tra fidelizzazione e diversificazione della clientela*. Esperto: Carlo Baldassi, consulente di Marketing e Organizzazione, nonché docente a contratto presso l'Università di Udine. Cinque giornate.
- b. *Laboratorio n. 4: L'identificazione delle criticità nei rapporti con i fornitori e le tecniche di controllo dei costi e delle performance lungo tutta la catena del valore*. Esperto, Luca Topan, consulente aziendale di analisi dei processi presso Copernico Consulting – Treviso. Cinque giornate.

⁸ In base alla Legge Regionale del Veneto n. 8/2003. L'ampio settore della meccanica trevigiana non trova invece rappresentanza univoca in un distretto, ma viene rappresentato da figure istituzionali delle Associazioni di categoria.

⁹ Considerata la natura sperimentale di LISP (figlio dell'art. 6 FSE – azioni innovative), si è volutamente perseguita "la sperimentazione" di sette approcci consulenziali diversi, per ambiti disciplinari e contesti di elezione (non necessariamente contigui alla realtà produttiva trevigiana). Per esempio, se per trattare di miglioramento continuo nella subfornitura del tessile-abbigliamento si è scelto un consulente (Marco Gianfranchi, di Carpi) che ha maturato un forte *expertise* nel settore, per parlare di innovazione nella moda si è scelto un consulente (Anna Bortoluzzi, Quota Sette Srl, Vicenza) il cui *expertise* è fornire metodi organizzativi avanzati ai progettisti della meccanica. Con gli esiti che si diranno nel report specifico dedicato al Laboratorio 2. Né ci è mancata la voglia di sperimentare, accanto ad approcci classici al marketing (Baldassi, Udine) ed alla *lean production* (Cordaro, Jemba, Vicenza; Topan, Copernico Consulting, Treviso), approcci di psicologia organizzativa (con Gian Maria Zapelli, Human Connection, Milano) e di teoria dei processi cognitivi (con Marco Ruffino, Koiné, Genova).

3. Per il settore della meccanica:

- a. *Laboratorio n. 5: L'organizzazione snella nell'azienda e lungo la filiera della fornitura. Ottimizzazione della gestione materiali, macchine e uomini.* Esperto, Paolo Cordaro, Jemba, Vicenza consulente nell'area gestione e logistica interna. Sei giornate.
- b. *Laboratorio n. 6: La leadership trasformazionale: come costruire nelle persone le capacità e le motivazioni per affrontare il cambiamento.* Esperto: Gian Maria Zapelli, consulente di risorse umane e comportamenti organizzativi presso Human Connection di Milano¹⁰. Tre giornate.

La proposta veniva chiusa da un *settimo laboratorio* di natura trasversale, che “osava proporre”, con taglio filosofico e per quattro intense giornate (programmate per gennaio-febbraio 2007), il tema della *gestione dei processi decisionali in contesti di incertezza*. Esperto: Marco Ruffino, Koiné, Genova, consulente di *Learning Organisation*, docente di Teoria delle Decisioni e dei processi Cognitivi presso l'Università di Bologna.

Alla presentazione non lesinammo prudenza su quest'ultimo laboratorio. L'argomento era ideale per chiudere un ciclo di Laboratori dedicati al Cambiamento. Ma pareva davvero un azzardo intellettuale, rispetto a quel che presumevamo essere il bisogno di concretezza degli imprenditori.

Fummo smentiti poche settimane dopo il lancio della proposta alle aziende. Per ciascun laboratorio avevamo posto un tetto di 15 aziende (numero massimo compatibile per la didattica prevista, fortemente interattiva, improntata all'autodiagnosi, al benchmarking, alla socializzazione dei problemi fra partecipanti). Al Laboratorio 7 ci trovammo iscritte 32 aziende!

Siamo poi partiti con le 15 previste (per i limiti imposti)... e non ne abbiamo persa una per strada. Un dato che la dice lunga sul bisogno degli imprenditori di confrontarsi anche sugli “*intangible assets*” più estremi: come pensare, come selezionare i problemi, come decidere, come imparare ad apprendere.

¹⁰ I Laboratori settoriali si sono svolti da settembre a novembre pressoché in parallelo, meno il n. 6: considerata infatti la natura trasversale dell'argomento, la calendarizzazione di questo laboratorio è stata concepita in modo da permettervi la partecipazione anche ad aziende non della meccanica (come di fatto è avvenuto).

3. IL LABORATORIO 1: Tecniche di miglioramento continuo per le imprese di subfornitura del settore Tessile/Abbigliamento

3.1. Gli obiettivi e il programma del corso

Il corso sul *Total Quality Management* (TQM) è stato gestito da Marco Gianfranchi, consulente aziendale con una consolidata esperienza di formazione. Il metodo utilizzato è stato messo a punto dal prof. Shoj Shiba negli anni '90 e adattato, dallo stesso Gianfranchi, alla realtà delle piccole imprese.

L'obiettivo del laboratorio era quello di creare le condizioni per un miglioramento organizzativo delle imprese di sub-fornitura, trasmettendo ai partecipanti le competenze necessarie per innescare reali processi di cambiamento in azienda.

All'inizio del corso, gli stessi imprenditori hanno individuato resistenze al cambiamento nella scarsa flessibilità del personale, nell'uso di routine consolidate (*"abbiamo sempre fatto così"*), nella mancanza di tempo per affrontare con sistematicità e metodo i problemi organizzativi. La maggior parte dei partecipanti ha, inoltre, indicato nelle risorse umane il fattore principale per il successo della propria azienda, mentre un solo imprenditore ha menzionato, come fattore di successo, la soddisfazione del cliente, che rappresentava, invece, uno dei temi centrali del corso.

Con il TQM si voleva dotare gli imprenditori di un metodo in grado di indagare i problemi dell'azienda, di fissare i risultati da raggiungere, di trovare le soluzioni adeguate e di verificare i risultati ottenuti. Le competenze acquisite in aula erano finalizzate a produrre concreti risultati di cambiamento in azienda quali:

- il miglioramento del clima aziendale;
- una maggior attenzione alle esigenze del cliente;
- il miglioramento della comunicazione interna e con i propri fornitori e clienti;
- la riduzione della difettosità e dei ritardi.

Le lezioni si sono svolte in 5 giornate (40 ore in totale) su un arco di tempo di 10 settimane. Si è voluto lasciare, tra una lezione e l'altra, del tempo a disposizione degli imprenditori affinché sperimentassero in azienda quanto appreso in aula.

Le aziende iscritte al corso erano nove e tutti i partecipanti erano imprenditori, tranne un caporeparto che ha frequentato le lezioni assieme al suo titolare. Il numero limitato di imprese partecipanti ha permesso di poter lavorare a fondo sulle tematiche specifiche di ogni azienda.

Le imprese, pur lavorando nel settore della subfornitura, presentavano differenze sia nel tipo di prodotto che nei rapporti con la committenza. La media degli addetti e del fatturato per azienda era di 21 unità e di 1,8 milioni di euro. Solo due aziende hanno dichiarato di vendere anche all'estero.

Le lezioni sono state incentrate sui seguenti argomenti:

1ª giornata: metodi e motivazioni per gestire “in proprio” il miglioramento.

Le caratteristiche dell’organizzazione che vuole migliorare; come focalizzare gli obiettivi del miglioramento; il coinvolgimento delle persone; come ridurre la conflittualità attraverso il linguaggio; alcune tecniche di *Problem Solving*; i diagrammi ERP.

2ª giornata: analisi della produttività aziendale e raccolta dati.

La raccolta dati; il calcolo del tempo di produzione (attraverso casi ed esempi di misurazione delle performance di una linea di produzione); come fare una scheda di misurazione.

3ª giornata: la ricerca delle cause e la preparazione del piano delle soluzioni.

Come fare un diagramma causa/effetto e predisporre un piano di miglioramento (attraverso casi concreti emersi dai partecipanti).

4ª giornata: il rapporto tra l’impresa e il suo ambiente esterno (clienti e fornitori).

L’analisi dei processi realizzati in azienda; come comprendere i bisogni dei clienti (visite al cliente); lo sviluppo di nuovi servizi e l’organizzazione aziendale.

5ª giornata: verifica ed aggiornamento del piano di miglioramento.

A conclusione del corso si è verificato quanto appreso nelle giornate precedenti e sono stati discussi i cambiamenti organizzativi realizzati.

3.2. Il percorso formativo

Il Laboratorio ha visto l’alternarsi di lezioni del docente con esercitazioni di gruppo. Alla fine di ogni giornata erano, inoltre, concordate alcune sperimentazioni da effettuare in azienda e da discutere successivamente in aula.

Partendo da specifiche situazioni aziendali il docente ha fornito gli strumenti per l’identificazione dei problemi e delle possibili soluzioni. Più che a fornire risposte puntuali a problemi specifici, il corso si proponeva di insegnare un metodo per gestire il processo di miglioramento continuo.

I problemi emersi in aula sono stati:

- il disagio sulle commesse di produzione;
- la poca attenzione nella cura e nella gestione delle bolle di lavoro;
- la bassa efficienza della produzione;
- la modifica delle consegne in corso d’opera nel reparto tessitura;
- la comunicazione con i dipendenti in relazione alle mansioni da svolgere.

Ogni impresa ha formato un gruppo aziendale di “miglioramento continuo”, costituito dall’imprenditore e dai suoi capireparto, con il compito di acquisire le informazioni utili a definire meglio il problema e avviare nel contempo i cambiamenti organizzativi necessari.

Quasi tutti gli imprenditori avevano scarsa esperienza nel rilevare con sistematicità e metodo informazioni anche rilevanti della propria impresa (tempi di lavoro, numero e tipo di difetti, ecc.). Sulla base dei dati raccolti i diversi “gruppi di lavoro” hanno imparato ad elaborare un diagramma causa-effetto, che ha consentito di individuare con precisione le cause del problema e di impostare correttamente le azioni per raggiungere

i risultati di miglioramento previsti. Poche erano le imprese che avevano in precedenza implementato adeguati sistemi di raccolta ed analisi delle informazioni relative ai tempi lavoro per commessa. Le imprese hanno, anche, imparato a calcolare gli scostamenti tra tempi reali di lavorazione e tempi pianificati, sistema che serve non solo a tenere sotto controllo i tempi, ma anche a ridurre difettosità e ritardi nelle consegne.

Tav. 1 - Esempio di un percorso di miglioramento

Problema individuato: “Stress dei lavoratori nel realizzare alcune commesse di produzione”

I Fase: raccolta dati relativi agli ultimi due mesi di attività produttiva

- Risultato: lo stress derivava dal dover eseguire alcune rilavorazioni con conseguente ritardo nei tempi di consegna che costringevano il lavoratore a rimettere mano alla produzione

II Fase: in base alla realizzazione del diagramma causa-effetto si è evidenziata la necessità di “leggere correttamente la scheda tecnica”

- Risultato: si è deciso di aumentare la responsabilità del controllo. Tre persone (una per reparto) sono state incaricate di responsabilizzare altre tre persone per renderle in grado di leggere e controllare le operazioni della propria area
- Risultato: è stata avviata una raccolta dati sistematica mensile, catalogando difficoltà di lancio e difficoltà di esecuzione. Quando viene realizzata la scheda tecnica è il gruppo a valutare la difficoltà

III Fase: è stata realizzata una scheda delle rilavorazioni per ogni commessa (riempita dalla titolare)

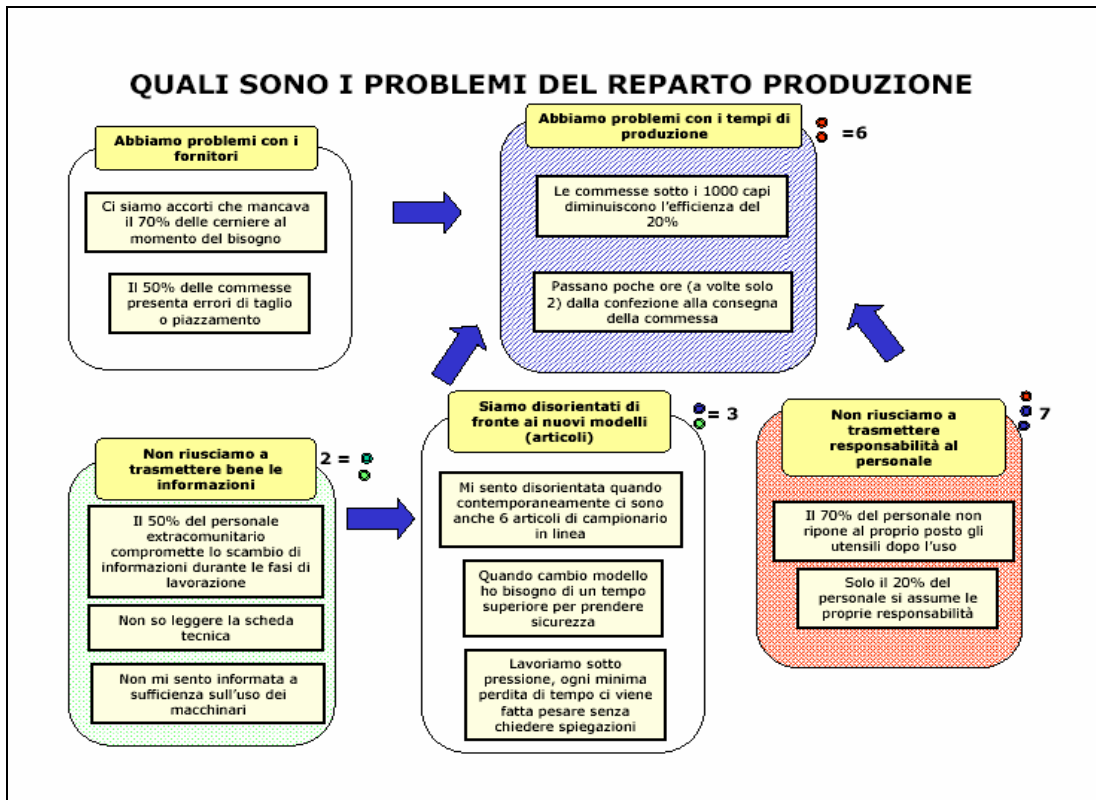
IV Fase: fatto una riunione per:

- Raccogliere suggerimenti e indicazioni sui problemi
- Rendere partecipe tutto il personale del disagio sulle commesse rilavorate
- Valutare il grafico delle rilavorazioni

Idea per il futuro: fare riprese video delle operazioni più complesse

Effetti collaterali: il clima aziendale è migliorato

Tav. 2 - Esempio di individuazione di un problema



Tav. 3 - Esempio di realizzazione di un diagramma causa /effetto



3.3. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese

L'obiettivo principale del corso è stato raggiunto. Gli imprenditori hanno appreso un metodo per migliorare in modo continuo l'organizzazione della propria azienda. In particolare, le imprese durante il corso hanno potuto concretizzare:

- un miglioramento del clima aziendale come effetto del coinvolgimento delle persone nei "gruppi di miglioramento aziendale" (maggiore responsabilizzazione e partecipazione dei lavoratori al miglioramento);
- una maggiore consapevolezza sia della necessità di disporre di informazioni per poter individuare e risolvere i problemi sia dell'importanza di migliorare il grado di soddisfazione del cliente, attraverso la fornitura di migliori servizi anche se non espressamente richiesti (fabbisogni taciti);
- l'acquisizione di strumenti utili per individuare i problemi e risolverli.

Con il laboratorio le imprese hanno imparato che ci sono possibilità concrete di aumentare l'efficienza e migliorare il clima aziendale. I modi per raggiungere questo obiettivo passano prima di tutto attraverso un controllo efficiente delle informazioni.

“Occorre un vero e proprio cambiamento culturale per affrontare i problemi reali; spesso infatti non si mettono a fuoco i veri problemi, per mancanza di informazioni, si divaga per non affrontare il problema e risolverlo.”

Tutti gli imprenditori hanno riconosciuto l'importanza degli insegnamenti appresi, anche se molti non si sentono ancora in grado di gestire con efficacia e padronanza il metodo TQM.

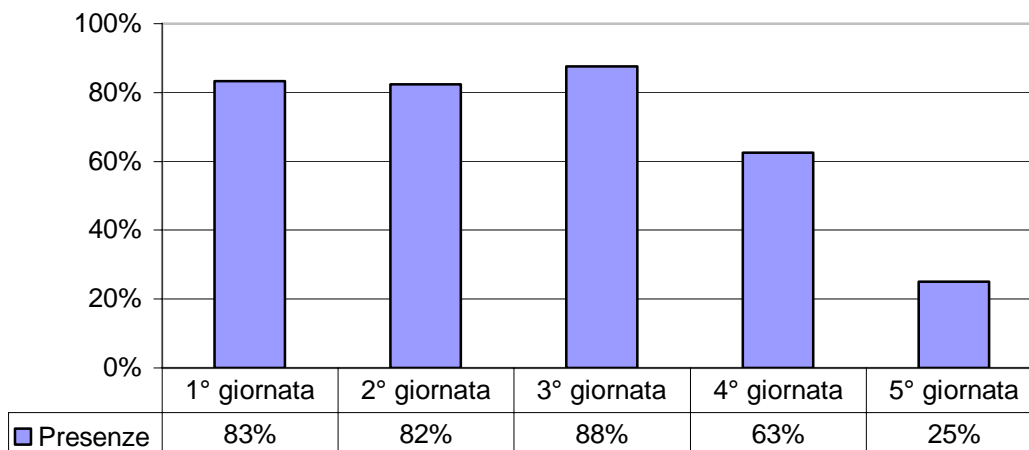
“Non c'è stimolo al cambiamento se non si è consapevoli dei problemi. Il corso ci ha fornito strumenti, consapevolezza del fatto che si può migliorare e voglia di fare. Ma per cambiare profondamente ci vuole un sostegno in più. Non solo formazione ma anche consulenza.”

La consapevolezza raggiunta rappresenta per molti imprenditori un condizione necessaria per il cambiamento, ma per alcuni la consulenza sembra essere il passo successivo e necessario per introdurre cambiamenti più radicali in azienda.

“Finché non si è coscienti di ciò di cui si ha bisogno, non ci si preoccupa. Ora che ho acquisito maggiore consapevolezza su questi problemi, sono anche disposto a pagare un consulente che mi dia un mano a risolverli.”

Il tasso di presenza delle imprese è stato molto elevato nelle prime tre giornate (oltre l'85%), mentre si è registrato un calo di partecipazione nelle ultime due (tav. 4). In particolare, all'ultima giornata hanno partecipato solo tre imprenditori. Sembra, tuttavia, che la mancata partecipazione finale sia da attribuirsi a impegni di lavoro per le consegne natalizie, ipotesi peraltro confermata dall'elevato grado di soddisfazione dei partecipanti.

Tav. 3.4 - Tasso di partecipazione delle imprese



Il grado di soddisfazione del corso è risultato elevato (Tav. 5): la valutazione dei risultati rispetto alle aspettative ha totalizzato un punteggio di 4,2. Valutazioni particolarmente positive sono state espresse per le competenze dimostrate in aula dal docente (4,8) e per l'interazione registrata tra questi e i partecipanti (4,5).

Il grado di interazione fra i partecipanti ha registrato, invece, un valore più basso di quello registrato mediamente negli altri laboratori.

Tav. 5 - Laboratorio 1 - Valutazione media dei partecipanti con punteggi da 1 a 5 (con 5 punteggio massimo)

Rispetto alle sue attese, ha trovato interessante il laboratorio?	4,2
Che valutazione dà nel complesso del docente/consulente?	4,8
Che valutazione dà nel complesso ai materiali forniti?	4,2
Come valuta il grado di interazione docente/partecipanti?	4,5
Come valuta il grado di interazione fra i partecipanti?	3,7

Per quanto riguarda la parte di questionario relativa all'impatto che il corso ha avuto e/o avrà sull'organizzazione dell'impresa va osservato che l'83% delle imprese ha manifestato l'intenzione di sperimentare quanto appreso in aula. Metà degli imprenditori, inoltre, ha già iniziato a implementare processi di cambiamento durante il corso (Tav. 6).

Tav. 6 - Laboratorio 1 – A seguito della partecipazione al corso ha introdotto o introdurrà modifiche nell'organizzazione aziendale?

Sì - ho già iniziato ad introdurle	50%
Sì - lo farò in prospettiva	33%
Ho bisogno di ulteriori approfondimenti	33%
No - nessun intervento fatto o previsto	-

Come sottoprodotto importante gli imprenditori hanno imparato a scambiare informazioni ed esperienze tra loro. A questo riguardo, tutte le imprese hanno fornito una valutazione positiva (Tav. 7). Inoltre un terzo delle imprese ritiene che l'attività di *networking* sviluppata in aula possa avere delle ricadute positive per future alleanze e/o *partnership*. A questo riguardo tutti, gli imprenditori hanno segnalato l'importanza di continuare in qualche modo a ritrovarsi tra loro.

Tav. 7 - Laboratorio 1 – Come valuta l'utilità delle relazioni instaurate con le altre aziende partecipanti?

Utili per lo scambio di esperienze ed informazioni sul settore	100%
Utili per eventuali partnership o cooperazioni	33%
Poco utili	-

4. LABORATORIO 2: La sfida dell'innovazione e i nuovi modelli organizzativi nelle imprese con marchio proprio

4.1. Gli obiettivi, il programma, il percorso

Questo laboratorio è stato gestito da Anna Bortoluzzi, Quota sette Srl di Vicenza, consulente di management con esperienza di *team building* fra progettisti, valutatore europeo EFQM con particolare attenzione ai metodi a supporto per l'innovazione.

Gli obiettivi del laboratorio, articolato anch'esso in 5 giornate per 40 ore complessive, hanno subito sfatato un luogo comune: non si sarebbe parlato di *creatività*, come troppo spesso accade in Italia nel dibattito corrente sull'innovazione e sul sistema moda, ma dei modelli e degli strumenti che supportano il processo di ideazione e sviluppo prodotti.

Il consulente ha spiegato in modo netto questa scelta: queste sono le competenze più carenti nella piccola e media impresa italiana rispetto ai *competitor* europei. Il non presidio di queste competenze spesso compromette la possibilità di valorizzare in modo sistematico le stesse capacità di inventiva.

Sgomento in aula e prima radicale agnizione. “*Ma come? Si è sempre detto che basta saper fare una buona collezione...?*”. Replica immediata: per le imprese che davvero vogliono essere “geneticamente innovative”, capaci dunque di ri-generare continuamente il proprio vantaggio competitivo attraverso innovazioni radicali di prodotto e di processo, la creatività pura pesa per il 5-10%; mentre il restante 90-95% è determinato dalla capacità di utilizzare nuovi modelli di ragionamento e nuovi strumenti organizzativi.

Questi modelli e strumenti sono fondamentali per supportare:

- a) il processo di elaborazione dei segnali deboli provenienti dal mercato;
- b) le relazioni con i “*lead users*” (con i clienti-guida);
- c) il processo di monitoraggio sulle tecnologie e sui materiali;
- d) il processo di progettazione (che non è soltanto lo sviluppo industriale di un'idea, ma il prendere in considerazione aspetti che alla fine, incorporati nel prodotto e nel servizio, facciano davvero la differenza rispetto ai concorrenti)¹¹;
- e) i processi di miglioramento continuo;
- f) il processo di collaborazione e di networking con i fornitori;
- g) il processo di organizzazione delle risorse umane, finalizzato all'innovazione;
- h) i processi decisionali della leadership aziendale.

¹¹ Si è accennato al riguardo, alle tecniche di *robuste design*, finalizzate a testare un nuovo progetto nelle situazioni d'uso più critiche, e che impongono un dialogo serrato fra tutte le aree dell'azienda (dalla produzione, al commerciale, agli acquisti ed al *sourcing*).

L'attivazione cognitiva ora è stata portata a compimento: “*Ora sappiamo di non sapere*”, disse in aula un imprenditore. “*Ora avete compreso – replicò subito il consulente - in quali angusti limiti vi siete finora mossi: ora dunque potete iniziare il vostro cammino di autocorrezione e di apprendimento*”.

Questa attivazione cognitiva è stata fondamentale per catturare l'interesse delle aziende e predisporle ad affrontare il percorso del Laboratorio, strutturato su tre livelli. Nel pur breve spazio delle 5 giornate, infatti, le aziende partecipanti sono state guidate a:

- 1) **Esplorare il significato di PMI geneticamente innovativa** e le implicazioni operative in tutte le aree dell'azienda (per esempio: cosa vuol dire gestire in modo innovativo i rapporti con i fornitori di filati; dall'errore in produzione, con conseguente panico e serie di reazioni e controreazioni costose ed improduttive, all'anticipazione del problema attraverso la disamina di possibili alternative)
- 2) **Imparare a svolgere un'autodiagnosi del proprio processo di innovazione** (individuazione propri punti di forza e debolezza), utilizzando il framework EFQM per l'innovazione (imparando dunque ad utilizzare strumenti di misura degli assets aziendali: leadership, strategie, personale, partnership, processi, clienti);
- 3) **Riconoscere i diversi metodi e strumenti per l'innovazione**, così come proposti dalla Commissione europea nel testo “*Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*”, ed ipotizzare l'utilizzo in azienda di alcuni di essi (quelli ritenuti più assimilabili) per strutturare processi di innovazione. Toccato il tema del *networking*, qualcuno dei partecipanti lanciava addirittura la sfida di una collezione a marchio comune, tra aziende con prodotti complementari, con pre-analisi congiunta del corretto posizionamento di mercato. Troppo breve tuttavia è stato il percorso del Laboratorio per riuscire a “svezzare” e “dare gambe” a questa idea.

4.2. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese

Il ricorso a fonti diverse ha permesso di trasferire alle 10 aziende partecipanti al Laboratorio un'immagine completa e coerente del processo di innovazione, con importanti ricadute. Come si può vedere dalla tavola 4.3, il 67% dei partecipanti ha affermato di aver introdotto modifiche all'organizzazione aziendale, a seguito di quanto discusso nel Laboratorio.

Probabilmente l'utilizzo delle tecniche di autodiagnosi ha facilitato il processo di apprendimento, permettendo di applicare subito concetti complessi alla propria realtà aziendale.

Certo, sulle strategie di innovazione non si può cambiare dalla mattina alla sera. E infatti i 2/3 delle aziende ammette al tempo stesso di aver necessità di ulteriori approfondimenti.

Si tenga presente, del resto, che questo Laboratorio ha volutamente condotto le imprese su di un terreno insolito, compiendo innanzitutto una destrutturazione degli schemi

mentali con cui le aziende partecipanti erano solite autorappresentarsi, in tema di innovazione e creatività.

Su questo disagio indotto vorremmo chiudere il nostro racconto sul Laboratorio, come esempio emblematico di apprendimento esperienziale (dimensione dell'apprendimento ricercata in quasi tutti i Laboratori).

In effetti, il liberarsi dagli schemi con i quali ci si autorappresenta, il “cambiare punto di vista”, non è mai indolore. Spesso, come un imprenditore ha ammesso durante il Laboratorio,

“ci ostiniamo a vedere le cose in un certo modo semplicemente per meccanismi di autodifesa. Per la paura di guardare in modo diverso ciò che abitualmente facciamo”.

Ma questa ammissione inverte una condizione essenziale dell'essere innovativi, del conquistare maggiori gradi di libertà nel nostro agire: perché mette a nudo i condizionamenti fisiologici che derivano dai nostri meccanismi mentali.

“Il conflitto è tra istinto e intelligenza – ha realizzato un altro imprenditore -: l'istinto, soprattutto di fronte a contesti di incertezza, genera segnali di paura; l'intelligenza tende a neutralizzare la paura costruendo “modelli di normalizzazione della realtà”.

“Ma in questi modelli – ha chiosato il consulente - c'è il rischio di restare prigionieri senza rendersene conto, di farne affidamento oltre misura rispetto al dato esperienziale, assai più ricco e vario rispetto ai codici di interpretazione in nostro possesso. E' da questo disallineamento tra modelli di ragionamento e realtà che spesso deriva la nostra incapacità di elaborare nuovi strumenti di risposta alla complessità”.

Le metafore, soprattutto nelle ore di chiusura dei Laboratori, a mente stanca, sostituiscono i concetti. E acquistano ancor più efficacia. Un imprenditore:

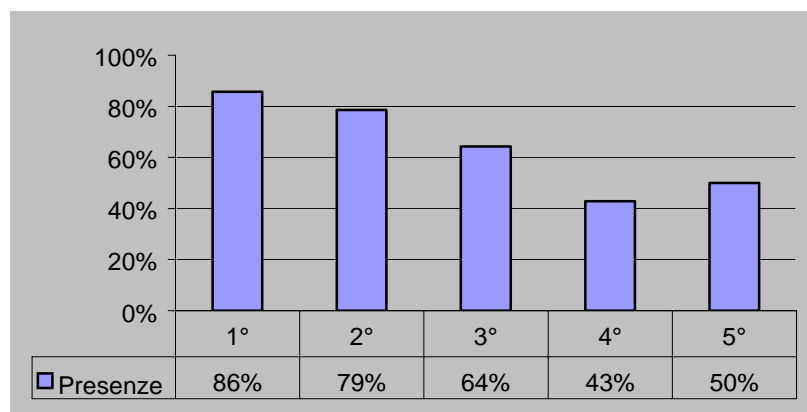
“Siamo come degli gnù che fanno lo stesso percorso ogni anno, senza chiedersi il perché.”

“Peggio – incalza un altro -: siamo come dei lemmings, quegli animalotti che vivono nella steppa e che, dopo una stagione di abbondanza e di fertilità, partono in massa per il Mare del Nord. Seguono l'istinto della selezione naturale: nel Mare del Nord troveranno solo la morte, che riequilibrerà la popolazione. Ma loro non lo sanno. Noi imprenditori del tessile-abbigliamento siamo già in fila, non capiamo quello che sta succedendo davanti, ma siamo incapaci di trovare altre strade che non portino al Mare del Nord.”

Ma eravamo a metà percorso, a forse uno dei più intensi momenti di apprendimento emotivo (dunque fortemente consapevole), raggiunti nei vari Laboratori. Qualche

imprenditore ha mollato. Per quelli che sono rimasti la sfida dell'innovazione è diventata in modo pregnante l'alternativa al Mare del Nord.

Tavola 4.1 – Tasso di partecipazione delle imprese



Tav. 4.2 - Laboratorio 2 - Valutazione media dei partecipanti con punteggi da 1 a 5 (con 5 punteggio massimo)

Rispetto alle sue attese, ha trovato interessante il laboratorio?	4,00
Che valutazione dà nel complesso del docente/consulente?	4,67
Che valutazione dà nel complesso ai materiali forniti?	4,00
Come valuta il grado di interazione docente/partecipanti?	4,33
Come valuta il grado di interazione fra i partecipanti?	3,67

Tav. 4.3 - Laboratorio 2 – A seguito della partecipazione al corso ha introdotto o introdurrà modifiche nell'organizzazione aziendale?

Sì - ho già iniziato ad introdurle	67%
Sì - lo farò in prospettiva	67%
Ho bisogno di ulteriori approfondimenti	67%
No - nessun intervento fatto o previsto	-

Tav. 4.4 - Laboratorio 2 – Come valuta l'utilità delle relazioni instaurate con le altre aziende partecipanti?

Utili per lo scambio di esperienze ed informazioni sul settore	67%
Utili per eventuali partnership o cooperazioni	67%
Poco utili	-

5. LABORATORIO 3: Approcci di marketing relazionale per l'industria del mobile tra fidelizzazione e diversificazione della clientela

5.1. Gli obiettivi e il programma del laboratorio

Il laboratorio è stato gestito da Carlo Baldassi, consulente di management titolare dello Studio Baldassi di Udine, nonché docente a contratto nel Corso di Laurea in Relazioni Pubbliche dell'Università di Udine. Carlo Baldassi ha alle spalle anche quindici anni di esperienza come manager nell'area marketing e vendite di industrie leader nel settore arredamento e ha scritto diversi testi relativi alle problematiche delle PMI, tra cui, in particolare, il marketing nel settore mobile.

L'obiettivo del laboratorio era quello di dare alle imprese partecipanti gli strumenti di base per costruire un piano di marketing relazionale, gestire i canali di vendita e sviluppare la comunicazione integrata.

Il corso è iniziato con una lettura dei principali dati del settore legno - arredo (fatturato, importazioni ed esportazioni, principali mercati di sbocco, consistenza imprese, addetti e canali di vendita). Ne è emerso un settore dotato ancora di molta attrattiva: la concorrenza internazionale dei Paesi a basso costo del lavoro non ha significativamente scalfito la redditività, a differenza di quanto accaduto in altri comparti del manifatturiero. Per questo, fino ad oggi, la razionalizzazione dei processi e la ricerca dell'efficienza non è stata vissuta come una necessità cogente: i margini di redditività hanno comunque consentito di perdonare qualche errore.

Le PMI tuttavia iniziano a non sottovalutare l'attento monitoraggio dei costi, il presidio dei mercati, la centralità del cliente nelle scelte aziendali anche di tipo organizzativo: mettere in atto adeguati meccanismi strutturati di risposta potrà essere la chiave di successo per adattarsi ai cambiamenti e rimanere sul mercato negli anni a venire.

Tutte le aziende partecipanti hanno percepito l'importanza strategica della costruzione di un piano marketing, della segmentazione della clientela, dell'analisi del posizionamento e delle strategie competitive, delle attività di *costing* e *pricing*, della fidelizzazione e della comunicazione aziendale. Nelle micro e piccole imprese, tuttavia, a questa consapevolezza si accompagna solo una conoscenza iniziale dei principali strumenti.

Le lezioni si sono svolte in cinque giornate di otto ore ciascuna, con una cadenza settimanale. Gli iscritti erano dodici, per la maggior parte titolari di impresa, con l'eccezione di tre responsabili commerciali. Di queste dodici aziende, otto erano qualificabili come micro imprese e solo una superava la soglia dei 50 addetti (57 per la precisione). La media degli addetti per azienda era di 15 unità.

Alcune imprese avevano un marchio proprio, altre erano subfornitrici (in due casi uno dei clienti era a sua volta iscritto al laboratorio). Quattro dei dodici partecipanti hanno frequentato il corso anche con lo scopo di facilitare il passaggio generazionale dal genitore imprenditore.

I temi principali affrontati sono stati:

1^a giornata - raccolta delle aspettative dei partecipanti, panoramica generale sulle caratteristiche del settore del legno arredo, principali stili abitativi e le loro ripercussioni sul design. I passi per creare un piano di marketing relazionale; costruire e mantenere la propria clientela. Prima autovalutazione della propria impresa inserita nel contesto competitivo di riferimento, con lo scopo di valutare la performance in relazione al mercato. A conclusione, video sulla customer satisfaction.

2^a giornata - discussione dei compiti per casa (riflessione sulle modalità vigenti in azienda per redigere un piano di marketing). Analisi del posizionamento attuale nel contesto competitivo: dove si posiziona l'azienda nella matrice di Porter? Quali sono i punti di forza e di debolezza? Quali le minacce e le opportunità? Quali sono le possibili strategie competitive e quali sono i fattori di differenziazione? A conclusione, video sulla negoziazione in azienda.

3^a giornata - discussione dei compiti per casa (compilazione degli schemi sui punti forti/deboli e sul posizionamento competitivo). Le politiche di prodotto: ciclo di vita, valori d'uso e valori culturali. Le componenti di un prodotto d'arredo: nucleo, packaging e servizi connessi. L'innovazione come componente strategica. Le politiche di *costing*, margini e *pricing*.

4^a giornata - discussione dei compiti per casa (riflessione sui criteri adottati in azienda per attribuzione dei costi e dei prezzi). Le politiche distributive: gestire la multicanalità tra direct marketing, web marketing, punti di vendita specializzati, GDO, show room. Il trade marketing per la fidelizzazione dei rivenditori; la gestione delle reti di agenti e venditori, gli strumenti per costruire il budget delle vendite per canale, mercato, prodotto. A conclusione, video sulle tecniche di vendita - 1^a parte.

5^a giornata - discussione dei compiti per casa (riflessione sul proprio sistema di trade marketing). La comunicazione integrata, advertising, web communication, fiere, eventi di PR. Come selezionare e organizzare gli eventi promozionali. A conclusione, video sulle tecniche di vendita - 2^a parte.

5.2. Il percorso formativo

In apertura di ciascuna delle cinque giornate formative, ogni partecipante era invitato a condividere con gli altri le proprie riflessioni sui temi proposti nella giornata precedente. Lo scopo era quello di promuovere il ragionamento sui comportamenti interni di ogni impresa, per capire quali strumenti erano già in uso (con quale esiti e con quali criticità) e quali da introdurre.

Alle fasi d'aula più teoriche, in cui venivano esposti i principali strumenti di marketing, seguiva subito un'analisi dell'applicabilità degli stessi nelle concrete realtà aziendali, in modo da invitare ciascuno a personalizzarli in base alle effettive necessità e possibilità. Ogni giornata prevedeva un'esercitazione pratica individuale di auto diagnosi: la comprensione dei punti di forza, debolezza e differenziazione dell'impresa era il punto di partenza di tutti i ragionamenti di marketing e comunicazione. Al termine della lezione i partecipanti venivano invitati a tentare un'effettiva azione di cambiamento in azienda sulla base di quanto appreso.

Una delle problematiche più sentite a livello di micro e piccole imprese è la valutazione della **redditività per le diverse linee di prodotto, commesse, tipologie di clientela**: una non adeguata attribuzione dei costi, spesso occulti, può compromettere la coerenza della politica dei prezzi. Particolarmente critica è la rilevazione dei costi sostenuti per la realizzazione di prodotti personalizzati e per le modifiche in corso d'opera: ne deriva che il margine effettivo dei pezzi richiesti non è certo. A questi problemi comunemente si ovvia praticando un rincaro percentuale che "dovrebbe" essere in grado coprire tutti i costi¹² occulti o non rilevati.

Spesso le aziende di piccole dimensioni non hanno la capacità di valutare le proprie prestazioni: **saper identificare i punti di forza, di debolezza e i fattori distintivi** della propria azienda. Questo tipo di attività richiede infatti una base informativa spesso non disponibile, riguardante sia la concorrenza che le richieste del mercato. Da questa difficoltà consegue il timore di alzare i prezzi in relazione ai servizi offerti. Diversi partecipanti raccontano la loro esperienza: molti servizi vengono offerti gratuitamente sul mercato "perché tutti fanno così". Altrettanto difficile è la **valorizzazione dei servizi** come la progettazione, lo sviluppo dell'idea, la manutenzione e più in generale tutto il post vendita. Spesso tali servizi non vengono quantificati per le difficoltà esposte prima e, non di rado, sono offerti gratis.

Dal punto di vista organizzativo, la difficoltà nella percezione delle inefficienze è spesso data dal fatto che **un'unica persona, il piccolo imprenditore, ricopre più ruoli contemporaneamente**. Anche se questo può a prima vista garantire unitarietà e coerenza, di fatto rende difficoltosa la possibilità di "vedere l'azienda dal di fuori" e si ha una perdita in termini di trasparenza. La mancata formalizzazione dei principali risultati aziendali, come costi e margini per linea di prodotto o per cliente, è un comportamento che persiste in azienda perché sono dati per scontati da parte di chi "vive in azienda".

Altro tema caldo è la **differenziazione delle linee di prodotto** in diverse fasce qualitative, ricercata per perseguire la saturazione degli impianti e ridurre i tempi di ammortamento delle apparecchiature utilizzate. Questo obiettivo è di difficile perseguimento nelle aziende di piccole dimensioni: se la stessa persona o la stessa macchina vengono adibite alla produzione di prodotti di gamma diversa, quasi inevitabilmente finiscono per appiattirsi intorno ad un dato medio.

¹² La possibilità di esternalizzare le produzioni con elevato grado di personalizzazione, difficilmente gestibili all'interno dell'azienda, viene spesso esclusa per il timore di perdere il cliente, segnale di relazioni di filiera non sufficientemente integrate e fiduciarie.

I partecipanti, invitati a scegliere all'interno di un elenco chiuso quali fossero i **fattori critici** più sentiti, hanno indicato:

- Capacità di autofinanziamento e gestione del cash flow.
- Redditività degli investimenti.
- Difficoltà a calcolare costi e valorizzare i servizi.
- Rapporti con i fornitori (comprano piccole quantità, in modo discontinuo e pagano di conseguenza prezzi superiori).
- Logistica in uscita (quando è produttore che subisce le condizioni esposte dal cliente finale, trovandosi in difficoltà nella gestione delle consegne).
- Formazione e qualificazione del personale (spesso non si svolge alcuna azione formativa e chi vende non ha sufficiente competenza sul prodotto proposto).
- Carenza nella formulazione di strategie e piani di business.
- Sistema informativo (come gestire e selezionare le informazioni).
- Rapporto con le Istituzioni e le associazioni di categoria, spesso non viste come rappresentative.

Nel corso del laboratorio sono stati utilizzati diversi supporti. I partecipanti hanno navigato in rete per visitare siti selezionati non solo di leader del mercato, come Valcucine e Snaidero, ma anche di aziende di nicchia e di aziende terziste in grado di realizzare prodotti unici e personalizzati.

Scopo dell'attività era la riflessione sulle potenzialità offerte dalla rete, rapportate alle effettive possibilità di ciascuna azienda. Sono stati anche identificati i principali errori da evitare nella comunicazione on-line.

Sono state anche visionate le pubblicazioni di settore e il materiale raccolto nelle più importanti fiere italiane, anche in questo caso per promuovere la riflessione sulla necessità di selezionare e pianificare accuratamente l'acquisizione di uno stand e la partecipazione a questi eventi.

5.3. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese

L'obiettivo principale del corso è stato raggiunto. Gli imprenditori hanno appreso come formalizzare e applicare un piano di marketing relazionale con cui razionalizzare le proprie strategie. Hanno cioè appreso i principali strumenti per la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni tra clienti e azienda, basata sulla centralità del cliente.

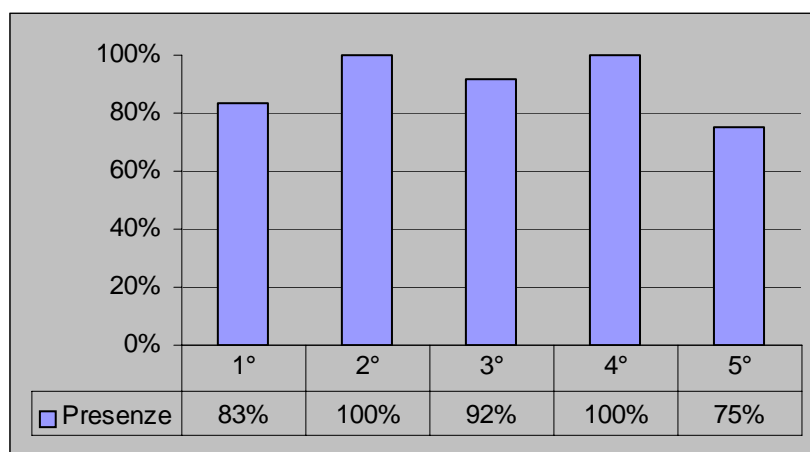
In particolare:

- la conoscenza delle caratteristiche dei clienti e dei loro bisogni
- segmentazione della clientela in funzione delle caratteristiche
- la comunicazione
- sviluppo di azioni mirate per ogni segmento

Oltre a questo, i partecipanti hanno appreso come rilevare e attribuire i costi diretti e indiretti per cliente, commessa o canale di vendita, in modo da attuare politiche di prezzo più coerenti e determinare in modo più efficace la redditività.

Il tasso di partecipazione è stato sempre molto alto, superiore al 75%, toccando, nella seconda e nella quarta giornata, il 100%. Il grado di soddisfazione espresso dai partecipanti su ciascuna giornata formativa e sul corso complessivo è risultato molto elevato.

Tavola 5.1 – Tasso di partecipazione delle imprese



La valutazione sul docente, in particolare, è stata prossima al livello massimo (4,89 su 5,0). Molto apprezzata è stata la sua appartenenza ed esperienza nel settore del legno arredo: tutti gli esempi e le applicazioni riguardavano infatti questa realtà. Questo fattore è stato determinante per conquistare la fiducia dell'aula. Superiore alla media è anche il giudizio sull'interazione creatasi tra il docente e i partecipanti e anche tra i partecipanti stessi.

Tav. 5.2 - Laboratorio 3 - Valutazione media dei partecipanti con punteggi da 1 a 5 (con 5 punteggio massimo)

Rispetto alle sue attese, ha trovato interessante il laboratorio?	4,56
Che valutazione dà nel complesso del docente/consulente?	4,89
Che valutazione dà nel complesso ai materiali forniti?	3,67
Come valuta il grado di interazione docente/partecipanti?	4,44
Come valuta il grado di interazione fra i partecipanti?	4,11

Tav. 5.3 - Laboratorio 3 – A seguito della partecipazione al corso ha introdotto o introdurrà modifiche nell'organizzazione aziendale?

Si – ho già iniziato ad introdurle	67%
Si - lo farò in prospettiva	22%
Ho bisogno di ulteriori approfondimenti	11%
No – nessun intervento fatto o previsto	-

Tutte le imprese hanno espresso l'intenzione di introdurre modifiche nell'organizzazione aziendale, e il 67% afferma di avere già iniziato a farlo.

Anche in questo caso la socializzazione è stato un importante sottoprodotto del laboratorio: il 67% ha reputato utile il corso per lo scambio di esperienze e informazioni sul settore nonché per creare eventuali partnership e cooperazioni. Alcuni partecipanti, accomunati da una simile cultura del prodotto, hanno avviato rapporti di subfornitura.

Sono stati anche apprezzati i momenti ludici collaterali, quali i pranzi: l'occasione di discutere a caldo, liberamente, sulla base degli spunti offerti in aula, è stata giudicata un modo importante per raggiungere quel confronto schietto e diretto che era tra gli obiettivi del laboratorio.

In generale, più volte nell'aula si è parlato della necessità di creare unioni, associazioni o consorzi per facilitare l'ingresso in nuovi mercati o l'aggancio di commesse importanti. Riemerge insomma il tema della cooperazione fra imprese: che in un tessuto imprenditoriale altamente individualista rappresenterebbe un radicale cambiamento.

Tav. 5.4 - Laboratorio 3 – Come valuta l'utilità delle relazioni instaurate con le altre aziende partecipanti?

Utili per lo scambio di esperienze ed informazioni sul settore	78%
Utili per eventuali partnership o cooperazioni	67%
Poco utili	-

6. LABORATORIO 4: Governo dei processi, ICT e Supply Chain Management

6.1. Gli obiettivi e il programma del corso

Il corso sulla gestione del cambiamento nei sistemi produttivi locali è stato gestito da Luca Topan, consulente di analisi dei processi aziendali. Il laboratorio è stato incentrato su due temi principali: l'*Activity Based Costing* (ABC), un metodo di rilevazione contabile finalizzato alla determinazione del costo dei prodotti e della loro redditività e il *Benchmarking*, una metodologia di confronto delle performance aziendali.

L'obiettivo del laboratorio era l'identificazione delle criticità nei rapporti con i fornitori e il controllo accurato dei costi e delle prestazioni lungo l'intera catena del valore.

Con il corso, si volevano dotare gli imprenditori di strumenti utili a rappresentare e interpretare le cause organizzative che concorrono alla generazione dei costi. Particolare attenzione è stata data alla componente di costo di natura indiretta al fine di quantificarla, coglierne le cause e attribuirle agli eventi gestionali che la generano, in modo da conoscere il reale costo delle attività di gestione dei prodotti e dei mercati.

Le competenze acquisite in aula erano finalizzate a produrre cambiamenti nei processi aziendali e in particolare a:

- razionalizzare le attività, favorendo un orientamento ai bisogni dei clienti;
- identificare i processi critici e migliorare il controllo sui prodotti/servizi finali;
- ridurre i costi, cambiando alcune modalità di organizzazione del lavoro.

Le aziende iscritte al corso, molto diverse tra loro, erano nove. Hanno partecipato alcune imprese artigiane di piccole dimensioni con soli due o tre addetti e un fatturato di circa 0,3 milioni di euro e aziende più strutturate con 20/30 addetti e un fatturato di oltre 2 milioni di euro. Era iscritta al corso anche una grande azienda, con oltre 400 addetti, che ha però seguito solo la prima giornata di lezione. Una sola impresa ha dichiarato di avere una significativa quota di vendite all'estero.

Le lezioni si sono svolte in 5 giornate (40 ore complessive) e sono state incentrate sui seguenti argomenti:

1ª giornata: il modello organizzativo per processi.

La componente di *outsourcing* e la delocalizzazione produttiva; le problematiche di gestione dei fornitori; l'integrazione delle diverse funzioni aziendali; l'analisi della gestione degli ordini.

2ª giornata: l'Activity Based Costing e il Benchmarking.

Definizione di indicatori utili a misurare le prestazioni all'interno della propria azienda e dei fornitori. L'ABC applicato ai fornitori; il tempo ciclo di approvvigionamento; modelli di *Benchmarking*.

3ª giornata: verifica ed analisi degli indicatori di performance aziendale.

Analisi delle prestazioni; identificazione degli aspetti gestionali critici; definizione dell'impatto sul modello organizzativo; quantificazione economica e risoluzione delle criticità.

4ª giornata: determinazione delle cause che generano criticità.

Valutazione dell'incidenza dei comportamenti aziendali rispetto alle criticità; strumenti di analisi dei costi indiretti e loro possibile applicazione in azienda; applicazione pratica del metodo di ribaltamento dei costi diretti e indiretti.

5ª giornata: definizione di un progetto di miglioramento da implementare nelle singole aziende.

6.2. Il percorso formativo

Con questo corso si intendeva aiutare le imprese ad adottare scelte decisionali basate su una corretta conoscenza dei costi aziendali. Spesso infatti i costi generali, che rappresentano una quota elevata sul totale, vengono distribuiti in ragione dei costi indiretti e questo produce distorsioni nella percezione del reale valore del prodotto, ostacolando l'individuazione delle migliori strategie in materia di marketing, prezzo, ecc. Le lezioni si sono incentrate sulla spiegazione del metodo dell'*activity based costing* che permette una puntuale attribuzione dei costi secondo il reale assorbimento delle risorse dei singoli prodotti.

Il corso si è svolto con un approccio di tipo tradizionale. Le lezioni hanno affrontato bene la parte teorica legata alla illustrazione del metodo anche ricorrendo a numerosi esempi numerici. Tuttavia, non c'è stato un forte coinvolgimento dei partecipanti su questioni attinenti alle loro imprese. Va considerato che il corso avrebbe dovuto tenere maggiormente in conto il fatto che le imprese partecipanti erano molto piccole e, tra queste, alcune erano gestite solo da imprenditori. Va considerato, che nella piccola impresa spesso i prezzi sono imposti dal committente e questo disincentiva l'imprenditore ad adottare un meccanismo preciso di rilevazione dei costi che solo in aziende *price maker* assume una notevole importanza.

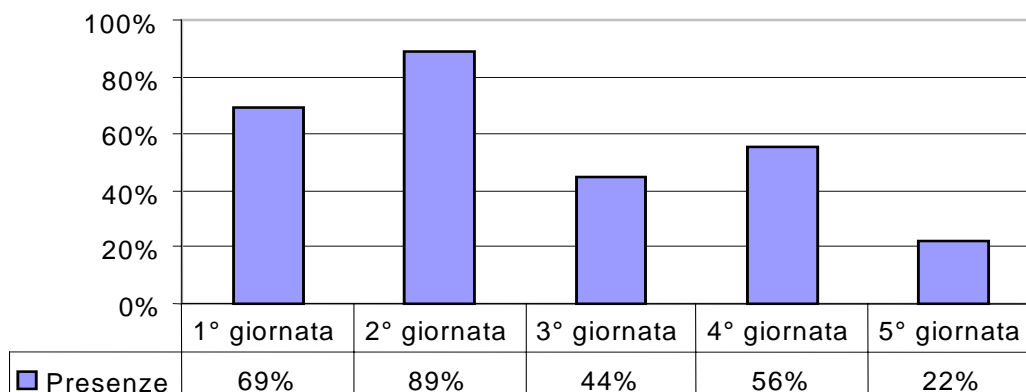
Diversamente dagli altri due corsi che si occupavano dei processi produttivi non è stato costituito alcun gruppo di lavoro in azienda. Un lavoro svolto in azienda avrebbe potuto dare agli imprenditori la possibilità di mettere in pratica da subito i metodi analizzati in aula, creando maggiore comprensione e consapevolezza circa l'utilità di adottare un sistema più sofisticato di rilevazione e di calcolo dei costi.

Per i temi trattati in questo corso risultava difficile far coesistere imprese di diversa dimensione. Il target di riferimento doveva essere esplicitato meglio in fase di selezione dei partecipanti. Non è un caso che una impresa leader del settore abbia abbandonato il corso dopo la prima giornata di lezione. Alcune imprese erano, invece, troppo piccole per trovare convenienza ad adottare metodi raffinati di calcolo dei costi. Per queste imprese, probabilmente, sarebbe stato meglio adottare un approccio diverso che, a partire dalle loro esigenze, si ponesse l'obiettivo di introdurre metodiche anche semplici, ma immediatamente applicabili, di rilevazione dei costi.

6.3. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese

Il tasso di partecipazione medio delle imprese è stato del 56%, il più basso fra i 7 laboratori.

Tav. 6.1 - Tasso di partecipazione delle imprese



Il grado di soddisfazione dei partecipanti è stato complessivamente positivo soprattutto in relazione alle aspettative, anche se ha registrato valori inferiori a quelli degli altri laboratori.

Tav 6.2. – Laboratorio 4 - Valutazione media dei partecipanti con punteggi da 1 a 5 (con 5 punteggio massimo)

Rispetto alle sue attese, ha trovato interessante il laboratorio?	4,0
Che valutazione dà nel complesso del docente/consulente?	3,8
Che valutazione dà nel complesso ai materiali forniti?	3,0
Come valuta il grado di interazione docente/partecipanti?	4,0
Come valuta il grado di interazione fra i partecipanti?	3,3

Per quanto riguarda l'impatto che il corso ha avuto sull'organizzazione aziendale va notato che, unico fra i laboratori LISP, nessun partecipante ha dichiarato di avere già introdotto qualche modifica in azienda, anche se tutti i partecipanti hanno manifestato in futuro l'intenzione di sperimentare quanto appreso in aula.

Tav 6.3 - Laboratorio 4 – A seguito della partecipazione al corso ha introdotto o introdurrà modifiche nell'organizzazione aziendale?

Sì - ho già iniziato ad introdurle	-
Si – lo farò in prospettiva	100%
Ho bisogno di ulteriori approfondimenti	-
No - nessun intervento fatto o previsto	-

7. LABORATORIO 5: L'organizzazione snella nell'azienda e lungo la filiera della fornitura

7.1. Gli obiettivi e il programma del corso

Il corso sul *Lean Thinking* è stato gestito da Paolo Cordaro, consulente aziendale di gestione e logistica interna che si ispira al metodo “*Toyota Production System*” (TPS).

L'obiettivo del laboratorio era quello di far apprendere agli imprenditori un metodo per affrontare con efficacia l'attività di miglioramento delle performance aziendali lungo tutta la filiera produttiva (interna ed esterna all'azienda).

Le competenze acquisite in aula erano finalizzate a produrre concreti risultati di cambiamento in azienda quali:

- minimizzare gli sprechi (recuperando risorse e spazi fisici);
- velocizzare il flusso produttivo riducendo i tempi di lavorazione e di attraversamento;
- ottimizzare il servizio al cliente;
- migliorare la qualità e la flessibilità dell'organizzazione;
- aumentare il valore dell'azienda intervenendo sul capitale umano.

Hanno partecipato al corso dodici imprese con quindici partecipanti, di cui sei imprenditori e nove dirigenti. Le imprese presentavano differenze significative per tipo di prodotto, organizzazione (subfornitori e non) e dimensione. L'occupazione nelle aziende variava da 7 a 62 addetti, mentre il fatturato da 0,6 a 10 milioni di euro. Un terzo delle aziende ha dichiarato di avere una alta propensione all'esportazione.

Le lezioni, che si sono svolte in 6 giornate (48 ore in totale), si sono basate prevalentemente sull'analisi di casi aziendali presentati dagli stessi imprenditori. Il programma del corso è stato il seguente:

1^a giornata: il “cambiamento snello” come risposta alla pressione competitiva. Il processo di creazione del valore; l'analisi del processo produttivo; l'importanza del coinvolgimento del personale.

2^a giornata: la *Value Stream Map*. Utilizzo della *Value Stream Map* in un caso aziendale (Telcoma)

3^a giornata: *i diversi lay-out* produttivi e la flessibilità con piccoli lotti. Utilizzo della *Value Stream Map* in un caso aziendale (Verniciatura di Ponzano).

4^a giornata: riduzione dei tempi Set-Up (il sistema *SMED* e il *Takt Time*). *Value Stream Map* e sistema *SMED* in un caso aziendale (Anodica Trevigiana).

5ª giornata: i magazzini a bordo-linea e l'organizzazione del posto di lavoro (il *kanban* e le *5S*). *Value Stream Map* e sistema SMED nei casi delle aziende La Florida e Levigmatic.

6ª giornata: cambiamento nella *Supply Chain* e metodi di misurazione delle performance aziendali.

7.2. Il percorso formativo

L'attività del laboratorio si è incentrata sull'applicazione pratica degli strumenti teorici presentati nella prima giornata di lezione, attraverso l'analisi di alcuni casi aziendali. Gli imprenditori coinvolti hanno illustrato in aula il tipo di attività produttiva presente nella propria azienda, con particolare riferimento agli aspetti critici che costituivano l'oggetto della lezione. A questo scopo si è reso necessario un precedente lavoro di raccolta di dati e informazioni che ha coinvolto diverse persone all'interno delle aziende. In alcuni casi, ci si è avvalsi di una documentazione fotografica e di filmati che illustravano in modo puntuale il funzionamento del processo produttivo nelle sue diverse fasi. Questi strumenti si sono poi dimostrati utili per riproporre in azienda la discussione avvenuta in aula.

Dopo la presentazione dei casi aziendali si sono cercate soluzioni ai diversi problemi prospettati, non solo con il contributo del docente, ma anche grazie agli interventi degli altri imprenditori.

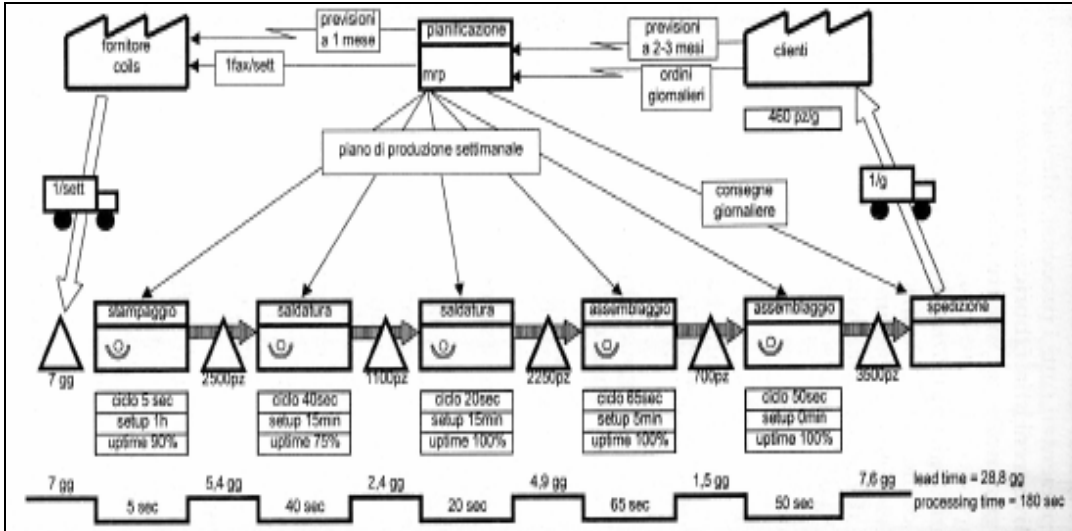
Il principale strumento applicato all'analisi dei diversi casi aziendali è stato quello della *Value Stream Map* che serve a disegnare il percorso del prodotto dallo stato di materia prima a quello di bene utilizzabile dal cliente. Sono state analizzate tutte le attività che producono o non producono valore, calcolando i tempi di lavorazione e di attraversamento (*lead time*) ed evidenziando i punti dove il flusso produttivo subisce rallentamenti o intoppi. L'obiettivo era quello di velocizzare il flusso produttivo sincronizzandolo con le effettive richieste del mercato (*sistema pull*).

La mappa del processo produttivo, che fotografa la situazione esistente, è stata quindi ridisegnata sulla base dei principi della produzione snella. Si sono così potuti cogliere immediatamente i vantaggi in termini di risparmio sia dello spazio fisico sia del tempo di lavoro e di attraversamento. Questa consapevolezza facilita l'applicazione delle modifiche organizzative ritenute necessarie (cambiamento del *lay out* produttivo, re-distribuzione delle mansioni tra i lavoratori, ecc.).

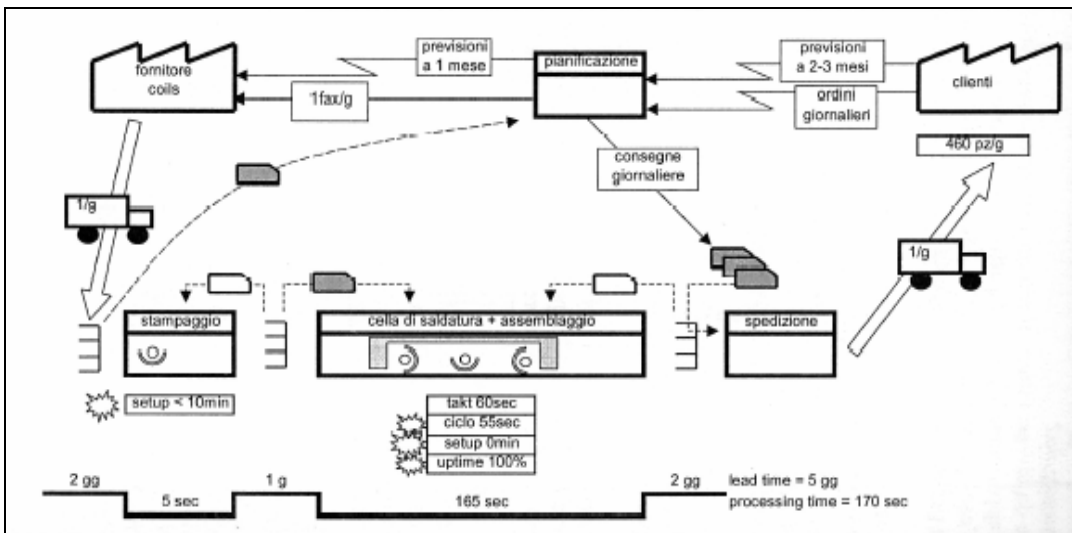
E' stata sottolineata con forza l'importanza, già nella fase di raccolta e analisi dei dati, di coinvolgere e di motivare, attraverso appositi gruppi di lavoro, il personale aziendale. Questa azione di coinvolgimento è utile per aumentare la condivisione dei risultati ed eliminare resistenze al cambiamento. L'applicazione dei principi della "produzione snella" può comportare, infatti, cambiamenti profondi nell'organizzazione del processo produttivo con una re-distribuzione di compiti e mansioni tra i lavoratori che non necessariamente porta vantaggi a tutti. E' il caso di un imprenditore che nell'affrontare il problema di scorte eccessive ha ritenuto di far partecipare al corso un proprio dirigente. A fronte delle resistenze di quest'ultimo ad accettare modifiche nelle routine organizzative si è creata la consapevolezza negli altri partecipanti dell'importanza di avere un atteggiamento collaborativo da parte del personale dell'azienda. A questo riguardo risulta significativo il commento di un altro imprenditore.

“Il caso appena affrontato è eclatante e dimostra a tutti noi quante siano le reticenze al cambiamento. Ognuno protegge il proprio lavoro. Il fattore determinante nelle scelte aziendali è l’abitudine.”

Tav. 7.1 - Esempio di applicazione della Value Stream Map (stato attuale)



Tav 7.2. - Esempio di applicazione della Value Stream Map (stato futuro)



7.3. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese

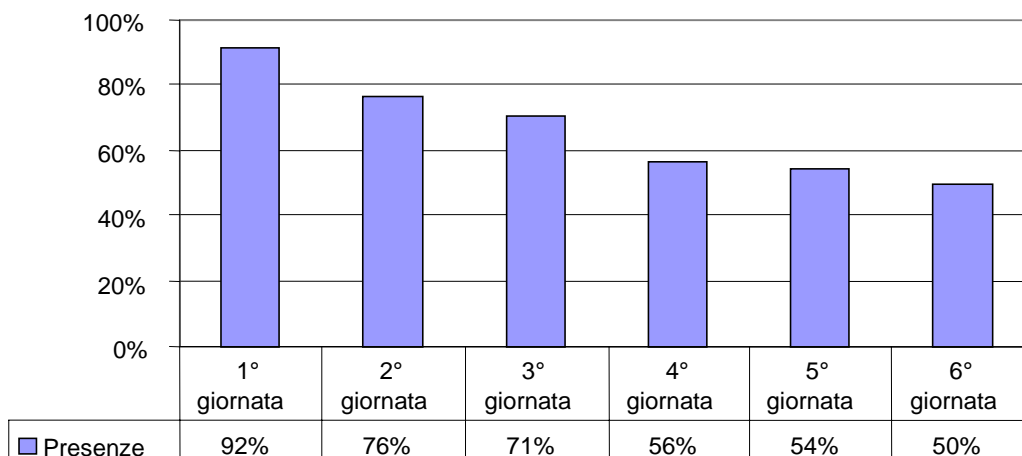
L'obiettivo principale del corso è stato raggiunto. Le imprese hanno imparato, attraverso l'analisi di casi concreti, che esiste un metodo efficace per migliorare l'organizzazione della propria azienda. Il risultato è stato giudicato positivamente, anche dagli imprenditori che non hanno presentato un proprio caso aziendale. Nella discussione sono stati, infatti, affrontati argomenti di utilità generale che hanno fornito soluzioni o spunti di miglioramento organizzativo a tutti i partecipanti.

E' stata rilevata, inoltre, l'utilità di una discussione collettiva sui problemi organizzativi delle rispettive imprese. Le opinioni del docente e dei propri colleghi hanno fornito l'occasione per rimettere in discussione routine consolidate e predisporre le imprese a ricercare soluzioni nuove e più efficaci. Talvolta un'innovazione organizzativa adottata da una impresa è stata utilizzata con profitto anche da chi opera in un comparto produttivo diverso e lo scambio di esperienze ha costituito l'occasione per imparare l'uno dall'altro.

“A volte non si deve inventare niente, è sufficiente osservare altre realtà produttive e imparare da loro. Può essere persino più interessante vedere cosa fanno imprese che operano in settori diversi dal nostro, applicando metodi totalmente nuovi.”

Il tasso di partecipazione medio delle imprese è stato del 66%. Occorre considerare, tuttavia, che il calo più significativo di presenze è avvenuto subito dopo la prima giornata.

Tav. 7.4. - Tasso di partecipazione delle imprese



Il grado di soddisfazione dei partecipanti è risultato nel complesso soddisfacente. Rispetto alle aspettative i risultati sono stati giudicati positivamente totalizzando un punteggio di 4,1. Valore più elevato è stato assegnato al docente (4,4). Particolarmente positivo, relativamente agli altri laboratori, è stato giudicato il “livello di interazione” instauratosi fra i partecipanti, mentre non altrettanto soddisfacente è risultata l'interazione tra questi ultimi e il docente che ha registrato un valore più basso.

Tav. 7.5 - Laboratorio 5 - Valutazione media dei partecipanti con punteggi da 1 a 5 (con 5 punteggio massimo)

Rispetto alle sue attese, ha trovato interessante il laboratorio?	4,1
Che valutazione dà nel complesso del docente/consulente?	4,4
Che valutazione dà nel complesso ai materiali forniti?	3,8
Come valuta il grado di interazione docente/partecipanti?	3,9
Come valuta il grado di interazione fra i partecipanti?	4,0

Per quanto riguarda l'impatto che il corso ha avuto sull'organizzazione aziendale va osservato che tutte le imprese hanno manifestato l'intenzione di sperimentare quanto appreso in aula e che circa la metà degli imprenditori ha dichiarato di aver già iniziato a introdurre modifiche organizzative in azienda.

“Ho imparato che ci sono metodi a volte semplici per cambiare l'organizzazione della produzione e che si possono introdurre in azienda senza troppe difficoltà, con effetti anche importanti di riduzione dei costi.”

Per le aziende che hanno manifestato soltanto l'intenzione di applicare in prospettiva quanto discusso in aula, risulta di efficace sintesi la seguente affermazione:

“Quello che conta è cambiare la mentalità, aumentare la consapevolezza dei problemi e della possibilità di migliorare.”

Tav. 7.6 - Laboratorio 5 – A seguito della partecipazione al corso ha introdotto o introdurrà modifiche nell'organizzazione aziendale?

Sì - ho già iniziato ad introdurle	44%
Si – lo farò in prospettiva	56%
Ho bisogno di ulteriori approfondimenti	-
No - nessun intervento fatto o previsto	-

Come sottoprodotto importante gli imprenditori hanno imparato a scambiare informazioni ed esperienze tra loro. A questo riguardo praticamente tutte le imprese hanno fornito una valutazione positiva.

“È la prima volta che incontro altre imprese e che posso ragionare insieme a loro su argomenti di interesse comune.”

Molto utile è stata la partecipazione allo stesso corso di imprese finali e di subfornitura. Due imprese ci hanno infatti segnalato di aver intrapreso, a seguito della relazione instauratesi, una attività comune di business. A questo riguardo, anche altre imprese ritengono che l'attività di *networking* sviluppata in aula, potrà avere risvolti positivi in termini di possibili alleanze e/o *partnership*.

Tav. 7.7 - Laboratorio 5 – Come valuta l'utilità delle relazioni instaurate con le altre aziende partecipanti?

Utili per lo scambio di esperienze ed informazioni sul settore	89%
Utili per eventuali partnership o cooperazioni	22%
Poco utili	-

8. LABORATORIO 6: La leadership trasformativa e la capacità di coaching

8.1. Gli obiettivi, programmi e percorso

Il sottotitolo di questo Laboratorio potrebbe essere: “*imprenditori allo specchio*”. Si capirà subito perché. Esso è stato tenuto da Gian Maria Zapelli, partner e fondatore di Human Connection srl, ex partner di Galgano, esperto di sentimenti e comportamenti organizzativi e manageriali in contesti di incertezza e cambiamento. Un *expertise* che non poteva non essere “agganciato” da LISP.

L’obiettivo di fondo, sviluppato per tre giornate di otto ore ciascuna, è stato quello di riflettere sugli stili di leadership più adatti per *governare il cambiamento* in azienda, e per *motivare al cambiamento* i propri collaboratori attraverso le più moderne tecniche di ascolto e di coaching.

L’incerto organizzativo richiede oggi non solo processi produttivi flessibili e più efficienti, ma nuovi comportamenti che sappiano agire:

- sulla scelta delle priorità , all’interno di una visione sistemica del proprio ambiente competitivo
- sul governo delle relazioni (con correlati processi di integrazione e adattamento)
- sulla risoluzione di imprevisti ed emergenze
- su esecuzioni veloci e accurate (nelle lavorazioni, come nei processi amministrativi)
- sulla motivazione ad apprendere dei propri collaboratori
- sulla disponibilità all’impegno, alla responsabilità ed al rischio dei partner e dei collaboratori

Una leadership aziendale ancorata al comando, all’individualismo del capo, basata sul “dominio della propria tecnica”, poco propensa all’ascolto, non sarà in grado di promuovere nell’organizzazione questi comportamenti; e dunque non sarà in grado di generare cambiamento, di essere in definitiva leadership trasformativa.

Quali sono allora i fondamenti di questa leadership per il cambiamento? Il percorso del Laboratorio parte da qui, e si sofferma subito su una pre-condizione importante: il *cerchio del sentimento di responsabilità (locus of control)*.

In questa prima sessione di lavoro, il consulente ha come srotolato uno “specchio” davanti ai 14 partecipanti, chiedendo loro di interrogarsi quanto largo fosse il proprio “cerchio della responsabilità”. Ovvero quanto sentissero dipendere dal proprio comportamento le cose che ci accadono attorno, anche le più impensabili.

I “cerchi” dichiarati non sono apparsi di chissà quale ampiezza, e spesso sono stati sconfessati dai comportamenti reali, disvelati dai giochi di ruolo¹³.

Questa prima agnizione d’aula ha condotto dritta a tre requisiti essenziali della leadership trasformativa:

1. la capacità di esplorare criticamente “*il segno che lascio negli altri*” (spesso ampiamente sottovalutato);
2. la capacità di esplorare “*la mia area cieca*” (come mi vedono gli altri e io non mi vedo): per instaurare un rapporto di franchezza con i miei collaboratori;
3. il saper ascoltare, come momento in cui la leadership, anziché autocentrarsi su se stessa, si apre all’altro, è *portatore della capacità di “essere altro”*.

Sono tre requisiti importanti per superare il modello del leader-capo tutto d’un pezzo, ed imparare piuttosto nuovi stili di empatia, anche fondati sul dubbio, sull’autopercezione inedita di se stessi.

Il secondo passaggio ha riguardato la capacità di essere leader nel gruppo. Qui l’agnizione raggiunta tramite un gioco d’aula¹⁴ merita d’essere raccontata.

Il gioco ha il nome di “**forza cinque**”, evocativo di ricordi d’infanzia. L’aula viene divisa in 4 gruppi, a ciascuno dei quali viene assegnata una lettera (V, O, X, H). Il consulente, prima di annunciare l’obiettivo, anticipa che non gli si potrà rivolgere alcuna domanda. Precisa anche che i gruppi, fra loro, potranno parlarsi.

L’obiettivo del gioco viene enunciato: ciascun gruppo deve riuscire a collocare la sua lettera per 5 volte in modo consecutivo su una matrice che di lì a poco sarà proiettata sul muro. Non ha alcun rilievo il verso delle lettere (se in orizzontale, verticale, o diagonale). Basta che le 5 lettere siano consecutive.

A questo punto viene proiettata sul muro una matrice, strutturata in 5 righe e 6 colonne. Che però appare già compilata. E’ del tutto evidente una diagonale di 5 V, evidenziata in giallo. Il consulente simula un errore. “*Scusate, mi è rimasto in memoria l’esercizio fatto la volta scorsa*”. In realtà, trattasi di una perfida “*pressione di conformità*”, che istiga i nostri malcapitati imprenditori a presumere debba esistere per forza un vincitore unico del gioco.

Ci cascano. I gruppi procedono a rotazione a collocare le loro lettere nella matrice. E’ del tutto evidente che, in una matrice 5x6, ci possono stare tutte e quattro le sequenze dei quattro gruppi (ipotesi: 4 colonne, oppure 4 righe). Basterebbe parlarsi. Cosa

¹³ Emblematico il caso in cui il gruppo d’aula ha fallito una prova assegnata, ma ciascun imprenditore, interrogato poi individualmente, si sia autovalutato come soltanto parzialmente responsabile di quanto accaduto.

¹⁴ Il gioco, nei contesti formativi, ha un ruolo fondamentale, perché permette di riprodurre comportamenti in situazioni non abituali, che dunque per ciò stesso sfuggono ai tradizionali filtri di autocontrollo, e si manifestano così in modo assai più autentico.

ammessa, ma non praticata. Invece, si gioca a battaglia navale. Si marcano gli spazi, si bloccano le strategie altrui. Dopo un po' è l'*impasse*. Missione fallita.

Va bene, era la prima volta. Il consulente offre una seconda chance. Fra la concitazione generale, uno degli imprenditori più giovani presenti in aula azzarda: "*mettiamoci d'accordo: parliamoci, ciascuno dichiari la sua strategia*". Ma la voce scorre "inascoltata". Un gruppo sembra aver capito, gioca nei suoi spazi... Ma nessuno ne prende esempio. Presto arrivano le mosse d'ostruzionismo. Finisce ancora che nessuno vince.

Quando viene mostrato che in realtà, mettendosi d'accordo, tutti i quattro gruppi potevano conseguire l'obiettivo assegnato, è sbigottimento generale. Le migliori intenzioni, poco prima manifestate a parole sulla necessità di cooperare e di ascoltare, sono rimaste lettera morta. "*Siamo proprio così*", sibila desolato un imprenditore, *diffidiamo così tanto l'uno dell'altro che neppure ci viene in mente possa esistere un'opportunità di collaborazione*".

Qualcuno protesta: "*perché ci ha fatto vedere la matrice pre-compilata, dove risultava evidente un vincitore?*" "*Per dimostrarvi che siete condizionabili*" risponde secco il consulente. Una lapide sull'attitudine al cambiamento.

Tutti bastonati, ma nessuno che si perda per strada. Con i successivi appuntamenti si inizia a ricostruire. Anzi, a sciogliere "nodi": con tanto di corde vere.

Gruppi guidati da un leader hanno il compito di realizzare più nodi a gradi crescenti di difficoltà. Il gruppo però guadagna i punti associati al nodo solo se tutti i componenti lo sanno fare alla perfezione. Qualcuno capisce che per insegnare ad un altro come fare il nodo, bisogna "*mettersi di fianco*"...

Metafora del *coaching*, l'argomento della terza giornata, una ulteriore dimensione della leadership trasformazionale. Il comando è frontale, il coaching è accompagnamento nello sviluppo dei propri collaboratori, è "*mettersi al loro fianco*" per comprendere le loro capacità, i limiti, le paure, il ritmo di apprendimento.

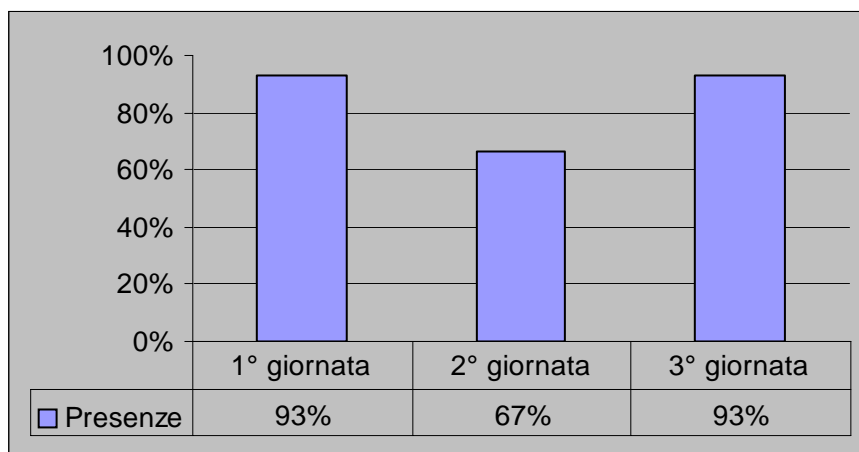
Il *coaching* allora impone al leader nuove doti:

- **empatia** (capacità di ascolto di vissuti invisibili che magari, una volta compresi, permettono di ottenere da quel collaboratore una condivisione inattesa sugli obiettivi di lavoro);
- **capacità di trovare "detonatori motivazionali"**, che va di pari passo con la costruzione di orizzonti di senso dentro i quali calare le storie e le identità dei singoli;
- capacità di fornire continuamente **feed-back di rinforzo**;
- capacità di **gestire equilibri emozionali**, soprattutto di fronte agli obiettivi più sfidanti, e per ciò stesso generatori di disagio e angoscia.

8.2. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese.

Come si è visto, si è trattato di un Laboratorio che ha sapientemente alternato concetti ed occasioni di apprendimento esperienziale, tramite giochi e specchi opportunamente posizionati. Questa metodologia è stata molto apprezzata dalle 14 imprese partecipanti (il calo di partecipazione della seconda giornata dipese da impegni concomitanti di 4 persone), facendo del Laboratorio 6 uno dei più apprezzati del ciclo proposto.

Tav. 8.1 - Tasso di partecipazione delle imprese



Tav. 8.2 - Laboratorio 6 - Valutazione media dei partecipanti con punteggi da 1 a 5 (con 5 punteggio massimo)

Rispetto alle sue attese, ha trovato interessante il laboratorio?	4,50
Che valutazione dà nel complesso del docente/consulente?	4,81
Che valutazione dà nel complesso ai materiali forniti?	4,38
Come valuta il grado di interazione docente/partecipanti?	4,63
Come valuta il grado di interazione fra i partecipanti?	4,13

Tav. 8.3 - Laboratorio 6 – A seguito della partecipazione al corso ha introdotto o introdurrà modifiche nell'organizzazione aziendale?

Sì - ho già iniziato ad introdurle	31%
Sì - lo farò in prospettiva	77%
Ho bisogno di ulteriori approfondimenti	23%
No - nessun intervento fatto o previsto	-

Tav. 8.4 - Laboratorio 6 – Come valuta l'utilità delle relazioni instaurate con le altre aziende partecipanti?

Utili per lo scambio di esperienze ed informazioni sul settore	63%
Utili per eventuali partnership o cooperazioni	25%
Poco utili	-

Interessante notare come anche temi “*immateriali*” come questi incidano concretamente nell’organizzazione aziendale. Il 31% delle aziende partecipanti ha dichiarato infatti di aver introdotto modifiche in azienda, subito a valle di quanto discusso nei Laboratori. Il 77% ammette che farà qualche cambiamento in prospettiva. Un 23% chiede ulteriori approfondimenti.

Si riconferma inoltre, anche per questo Laboratorio, l’importanza della socializzazione delle esperienze fra aziende. Qui peraltro, a differenza di quanto rilevato in altri Laboratori più tecnici, l’eterogeneità di imprese (per dimensioni e settori¹⁵) si è rilevata una ulteriore fonte di arricchimento. In cerca di nuove forme di leadership, che sappiano agire il cambiamento e disporre al cambiamento sono tanto l’artigiano, quanto il manager delle imprese più strutturate.

¹⁵ Si ricorda che vi hanno partecipato aziende di tutti e tre i settori coinvolti dal progetto LISP. Di fatto, come il Laboratorio 7, anche il 6 è stato un Laboratorio trasversale.

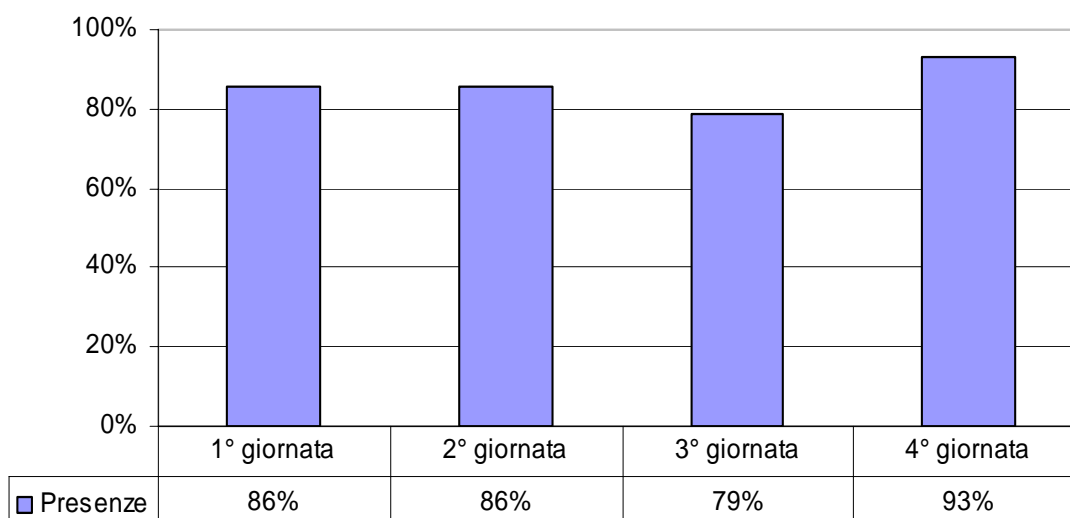
9. LABORATORIO 7: Gestire l'incertezza nei processi decisionali: aspetti strategici e comportamenti organizzativi

9.1. Gli obiettivi, programmi e percorso

Delle numerose adesioni di imprese a questo Laboratorio, appena lanciata la proposta, si è detto in introduzione¹⁶. Il titolo stesso sembra aver intercettato un fabbisogno latente degli imprenditori e dei manager: la paura di non farcela più a governare l'incertezza, che è pure una delle manifestazioni del cambiamento.

Ma va subito detto che la costanza di partecipazione a questo Laboratorio (con tassi di partecipazione medi del 87% sugli iscritti, con punta del 93% l'ultima giornata, tav 9.1) non ci sarebbe stata se prima le stesse aziende non avessero partecipato agli altri Laboratori. Questo è un dato che va subito anteposto alla disamina dei contenuti: infatti tutte le 15 aziende iscritte a questo Laboratorio avevano partecipato almeno ad un altro Laboratorio (in taluni casi anche a 2-3). Ci fornisce l'idea che non esistono in assoluto temi inaccessibili per le PMI, se attorno ad essi viene costruito un percorso di avvicinamento, una serie di tappe che, accanto alle soluzioni, alleni le persone a farsi le domande giuste, e ad interrogarsi se gli strumenti a disposizione siano ancora adeguati per "decidere nel cambiamento".

Tav 9.1 – Tassi di partecipazione delle imprese



¹⁶ Vedi punto 2.

Il Laboratorio, gestito da Marco Ruffino, professore universitario di Teoria delle Decisioni e dei Processi Cognitivi all'Università di Bologna e consulente aziendale di *Learning Organisation*, ha cercato di rispondere sostanzialmente a due domande: perchè dobbiamo imparare a convivere con l'incertezza? Quali sono gli elementi che permettono di assumere decisioni in contesti ad alta variabilità?

Alla prima domanda è stata dedicata ampia parte della **prima giornata**, con una disamina delle ragioni storiche che hanno determinato l'attuale incertezza dei mercati, fra saturazione dei bisogni primari e superamento del fordismo. Non c'è più spazio per mercati in crescita lineare, come 30-50 anni fa, nè c'è più spazio per prodotti standard, visto che ogni persona insegue bisogni di differenziazione. Occorre la massima qualità nelle produzioni... servono investimenti per questo... Ma poi gli impianti girano giusto quando serve, quando il mercato tira....

L'impresa fordista implode: dentro la fabbrica c'è bisogno di riportare la bottega artigiana (con la sua flessibilità, i suoi saperi taciti ed olistici).

Siamo ai presupposti socio-filosofici dei "*lotti di produzione brevi*" trattati nel laboratorio 5. Qui i codici semantici sono altri: si narrano con nuove parole i medesimi vissuti. Le imprese si ritrovano, anche se non nascondono fatica: ma con ciò stesso preparano un nuovo sguardo sul loro personale percorso di cambiamento.

Con la **seconda giornata** inizia un percorso di "picconate" al processo decisionale, come lo si è solitamente inteso. Vengono disvelati i limiti e i paradossi della razionalità, che ci illude di scegliere sempre, fra tutte le alternative, la soluzione che massimizza l'utile; ma che in realtà si muove all'interno di vincoli cognitivi crescenti (generati dalla stessa ridondanza informativa di quest'epoca) e di continue distorsioni percettive.

Un giochino matematico, non immediatamente evidente (quando mai la realtà è immediatamente evidente?), rende i concetti un vissuto dell'aula. Si deve scegliere l'opzione ritenuta più vantaggiosa (fra 4 proposte) in un contesto A; eppoi ripetere la scelta (sempre fra 4 opzioni) in un contesto B. Sono tutti convinti di aver colto, sia in A che in B le opzioni giuste, quelle che massimizzano l'utile, come richiesto. Due terzi dei partecipanti scopre che **le loro scelte sono in contraddizione**. Scelta l'opzione x in A, non poteva essere scelta l'opzione y in B, perchè basata su un assunto opposto.

Panico, subito sedato dal consulente: il giochino (trattasi per gli addetti ai lavori del Paradosso di Ellsberg), genera ogni volta questi tassi di errore. Non si deva allora provare panico, quando di scopre come funziona la nostra testa.

In verità, l'errore si compie quando si resta convinti della possibilità di controllare tutte le variabili in gioco. Ci si appella appunto alla razionalità (non sapendo bene cosa sia) eppoi, inconsapevolmente, si incomincia a semplificare il quadro (spesso non sapendo come), scivolando progressivamente nelle trappole dell'esperienza (ovvero, scartando le alternative inedite, mantenendo quelle note, dunque poco innovative).¹⁷

¹⁷ Di fronte alla domanda, quale sia la sequenza più probabile, fra le seguenti (TTTTTTC e TCCTCCT) l'aula ha seguito di istinto la propria distorsione percettiva, indicando la seconda sequenza come la più

Qualcuno invoca lo psicanalista. Ma è ancora una volta quel disagio del “sapere di non sapere”: leitmotiv di questi Laboratori, che fa germinare ulteriori bisogni di apprendimento.

L'apprendimento, per l'appunto, diventa il tema centrale della **terza** e della **quarta giornata**. La risposta all'incertezza si ha soltanto sviluppando nuove capacità di apprendimento organizzativo, non fondate su approcci deterministici, ma in grado di aumentare la “*varietà cognitiva*” delle imprese, le cose di cui occorre tener conto nel decidere.

Sembra tutto terribilmente difficile. Ma le teste degli imprenditori ormai annuiscono. Ciascuno rivede, nella sua moviola mentale, le situazioni nella propria azienda. Si abbatte progressivamente anche la distanza, avvertita inizialmente, con il nuovo linguaggio.

Si parla di rapporto tra capacità competitiva e capacità di apprendimento di un'impresa; fra memoria, identità e bisogno di innovazione. Non sempre l'identità storica di un'azienda facilita nuove forme di apprendimento collettivo. Talvolta serve un disancoramento fra strategie valori identitari “*definiti sotto altri cieli*”. Annotano fitto, i giovani imprenditori che stanno gestendo il passaggio generazionale.

In ultima istanza, a fronte delle incertezze ormai strutturali, l'apprendimento organizzativo deve diventare un processo distribuito in tutte le funzioni dell'azienda, quasi a connotare simbolicamente l'azione degli individui. Solo in questo modo – racconta il consulente a chiusura del percorso – si creano le condizioni per rendere circolari i saperi nell'organizzazione, riproducibili e ricombinabili compatibilmente con la velocità del cambiamento. E ciò può rivelarsi molto utile anche per superare eventuali colli di bottiglia costituiti dal sempre più difficile reperimento di determinate professionalità nel mercato del lavoro.

Si fa l'esempio di come sarebbe utile in certi casi distribuire le competenze specifiche dei manutentori fra gli addetti alla produzione, rendendoli dunque capaci di auto-problem solving preventivo. Si accenna inoltre a buone pratiche aziendali (supportate da buone relazioni industriali), in cui i lavoratori sono stati posti in grado di insegnare ad altri il loro mestiere, aumentando anche in questo modo, dal basso, i processi di apprendimento organizzativo. Dando peraltro enfasi non solo al *saper come*, ma anche al *saper perché* (per ritornare al tema delle “domande giuste”).

9.2. Risultati raggiunti e gradimento delle imprese

Il grado di soddisfazione dei partecipanti è stato buono. la valutazione dei risultati rispetto alle aspettative ha totalizzato un punteggio di 4,4 così come anche il docente (Tav. 9.2). Più basso, ma sempre sufficiente, il giudizio per quanto riguarda l'interazione in aula, comprensibile, stante la natura degli argomenti trattati.

probabile (o meglio, come la più familiare). In realtà è evidente che sul piano logico-matematico le due sequenze sono equiprobabili.

Tav. 9.2 - Laboratorio 7 - Valutazione media dei partecipanti con punteggi da 1 a 5 (con 5 punteggio massimo)

Rispetto alle sue attese, ha trovato interessante il laboratorio?	4,4
Che valutazione dà nel complesso del docente/consulente?	4,4
Che valutazione dà nel complesso ai materiali forniti?	3,7
Come valuta il grado di interazione docente/partecipanti?	3,5
Come valuta il grado di interazione fra i partecipanti?	3,2

Per le stesse ragioni, scende al 15% la quota di aziende che dichiara applicazioni immediate in azienda dei temi sviluppati nel Laboratorio. Ma le “picconate” al processo decisionale sono provocazioni da raccogliere in prospettiva. E infatti quasi il 70% delle aziende partecipanti si orienta in tal senso, magari con l’ausilio di ulteriori approfondimenti.

Tav.9.3 - Laboratorio 7 – A seguito della partecipazione al corso ha introdotto o introdurrà modifiche nell’organizzazione aziendale?

Si - ho già iniziato ad introdurle	15%
Si – lo farò in prospettiva	69%
Ho bisogno di ulteriori approfondimenti	23%
No - nessun intervento fatto o previsto	-

Considerando che il laboratorio era trasversale e ha visto la presenza di imprese di settori diversi va considerato positivamente il fatto che l’85% dei partecipanti ha dichiarato di ritenere utili le relazioni instaurate per lo scambio di informazioni ed informazioni sui settori. Tutti gli imprenditori hanno segnalato l’importanza di continuare in qualche modo a ritrovarsi tra loro, per continuare il confronto e la socializzazione su questi temi.

Tav. 9.4 - Laboratorio 7 – Come valuta l’utilità delle relazioni instaurate con le altre aziende partecipanti?

Utili per lo scambio di esperienze ed informazioni sul settore	85%
Utili per eventuali partnership o cooperazioni	8%
Poco utili	8%

PARTE B – L'ESPERIENZA DEI LABORATORI AD ALICANTE

10. LA PROPOSTA

10.1. Osservazioni Generali

Come nei sistemi distrettuali di Treviso, anche ad Alicante i settori del giocattolo e della calzatura hanno una struttura produttiva basata sulla divisione orizzontale del lavoro, su di una fitta rete di imprese capofila e di subfornitura.

Nel caso di la *Foia de Castalla*, tradizionalmente nota per la sua elevata specializzazione nel settore del giocattolo, il processo di divisione orizzontale del lavoro ha determinato la nascita di una consistente specializzazione nei settori correlati e di supporto, che negli ultimi anni è addirittura predominante rispetto alla filiera principale. Di conseguenza, oggi nella zona, oltre alle imprese che fabbricano giocattoli, sono presenti anche aziende che producono materiali plastici, trasformati metallici, forme e stampi, che l'hanno gradualmente trasformata in una delle aree del paese più specializzate nel subappalto dei processi industriali.

Per queste imprese, il problema è rappresentato dalla riduzione della domanda proveniente dal settore del giocattolo, provocata dall'andamento stagionale della produzione o dalle strategie di delocalizzazione, che hanno portato a trasferire le produzioni in paesi con bassi costi del lavoro. Il punto è che queste imprese sono indubbiamente dotate di buone capacità tecnologiche e del potenziale necessario per offrire un buon mix di prodotti e servizi (il loro know-how) ad altri settori. Il problema semmai sta nell'identificare nuovi settori di sbocco e nel favorire il business matching.

Nel caso del Distretto Industriale di *Valle del Vinalopó*, caratterizzato dalla lavorazione di calzature di qualità, la forte concorrenza internazionale ha comportato dei cambiamenti nell'organizzazione produttiva del settore, che si sono concretizzati in tre aspetti fondamentali: i processi di decentramento soprattutto delle fasi di taglio e accoppiamento; il ricorso generalizzato ad assunzioni temporanee e a volte anche senza regolare contratto (informalità contrattuale); e, soprattutto, la comparsa di imprese commerciali. Il fenomeno ha avuto effetti di grande portata a livello economico e sociale per l'area in cui ha sede questa attività industriale.

Identificati con le analisi i problemi più significativi per ciascun distretto, il primo obiettivo della fase di "animazione" è consistito nel raggiungere un accordo con gli operatori più importanti e influenti in ciascun distretto, al fine di definire le azioni ritenute più idonee per incentivare cambiamenti nel tessuto sociale, istituzionale e imprenditoriale. Tale attività è stata svolta nell'ambito delle Consulte di Distretto, i cui

risultati vengono esposti nel presente lavoro in termini di “scelta dei laboratori per il cambiamento”.

10.2. Scelta dei Laboratori per il cambiamento nel distretto di la Foia de Castalla

Nel corso delle Consulte di Distretto tenutesi presso l'Università di Alicante, alle quali hanno partecipato i diversi operatori del distretto di la Foia, si è giunti a una serie di conclusioni e idee a partire dalle quali sono stati progettati i vari laboratori. Tali conclusioni sono le seguenti:

- Necessità di mappare le competenze tecniche (le *capabilities*) presenti nelle imprese dell'area (fra i subfornitori delle materie plastiche, dei metalli, degli accessori), per ricercare in modo mirato nuovi mercati di sbocco;
- Necessità di aumentare la cooperazione in tutti gli ambiti, ma soprattutto nella commercializzazione e nella distribuzione;
- Avviare riflessioni sulla creazione nel territorio di un centro interno di formazione, che favorisca il collegamento tra formazione accademica e saperi pratici. Per innestare nell'industria, attorno ai mestieri tradizionali, competenze di tipo gestionale;
- Ampliare gli orizzonti dell'innovazione: non solo innovazione di prodotto, ma innovazione organizzativa (in particolare cooperazione);
- Valutare la fattibilità di un marchio territoriale;
- Sviluppare maggiormente servizi di terziario avanzato;
- Invitare le autorità pubbliche a svolgere un ruolo di sostegno a favore delle esigenze delle imprese. Nelle Consulte emerge l'ipotesi della creazione di una Agenzia per lo Sviluppo Economico a livello territoriale.

A partire da questi dati, l'attività prosegue concentrando il lavoro su due grandi blocchi (Laboratori per la Gestione del Cambiamento): Cooperazione e Innovazione e Terziario Avanzato. A loro volta, i blocchi si suddividono in quattro temi molto specifici che verranno studiati e sviluppati insieme alle imprese nel corso delle attività dei Laboratori ad Alicante, nell'ambito del progetto LISP.

Viene scelto il tema della cooperazione, dato che le dimensioni ridotte delle imprese del distretto comportano una mancanza di scala che, a sua volta, limita la piena efficacia in attività come la distribuzione, la pubblicità, il marketing o il potere di negoziazione con fornitori o clienti. Risulta pertanto necessario potenziare la cooperazione in ambiti come l'immagine o il marchio delle imprese e la creazione di una rete di distribuzione propria. In ogni caso, considerando il livello di subappalti presenti nel settore, è necessario valutare se l'organizzazione del processo in questione sia la più adeguata.

L'innovazione ha un'importanza strategica nel settore: proprio per questo motivo, si rendono necessari una certa continuità e una gestione efficiente dei processi che apportano innovazione al prodotto. Internamente alle imprese, vanno potenziati i programmi di formazione continua dei lavoratori sui processi di innovazione. Ma il problema che si trovano di fronte molte imprese è anche quello di identificare e definire chiaramente che cosa va fatto e il settore o i settori (scala e dimensioni) nei quali applicare le conoscenze di cui si è già in possesso. In questo senso, si dovrà determinare il modo in cui sarà possibile effettuare il passaggio da un'attività all'altra e le opportunità di diversificazione. Si affronteranno anche gli aspetti che consentono una migliore gestione del know-how nelle imprese attraverso la conoscenza dei metodi più efficaci per realizzarla.

10.3. Scelta dei Laboratori per il cambiamento nel distretto di Valle del Vinalopó

Nel caso del settore calzaturiero, nel corso della Consulta di Distretto che ha visto la partecipazione dei membri del Distretto Industriale di Valle del Vinalopó sono emerse numerose idee da utilizzare come base per la scelta dei Laboratori da organizzare successivamente:

- Problemi relativi ai subappalti e all'occupazione occulta. Si citano come esempio il disordine e la disorganizzazione con cui sono stati realizzati i processi di decentramento della produzione e il ricorso ai subappalti.
- Si segnala la necessità di potenziare aspetti come il marchio e la gestione dell'immagine di marchio attraverso la cooperazione.
- Migliorare aspetti relativi alla cooperazione tra imprese, andando al di là dei rapporti di produzione – subappalto, ad esempio in campi quali la distribuzione, la commercializzazione, etc.
- Potenziare aspetti rivolti al miglioramento della distribuzione dei prodotti, considerando la possibilità di creare punti vendita propri.
- Si sottolinea l'importanza di valorizzare le strutture esistenti attorno alle imprese. È necessario identificare leader di settore che possano agire da guida per tutti gli altri.
- Le imprese si sono preoccupate per molto tempo della domanda (strategie orientate verso la domanda), mentre oggi il problema proviene dall'offerta. Di conseguenza è necessario mettere a punto strategie di vendita dei prodotti.

A partire da questi dati, il lavoro procede in due grandi blocchi (Laboratori per la Gestione del Cambiamento): Subappalto e Immagine, Qualità e Commercializzazione. A loro volta, i due blocchi si suddividono in quattro temi molto specifici che verranno studiati e sviluppati insieme alle imprese nel corso delle attività dei Laboratori ad Alicante, nell'ambito del progetto LISP.

Il motivo per il quale è stato scelto il tema del subappalto si deve al fatto che si tratta del principale aspetto sul quale ricadono le conseguenze della ricerca di competitività da parte delle imprese attraverso la riduzione dei costi. Questa strategia ha fatto aumentare la precarietà dell'occupazione, in particolare di quella femminile, che costituisce la maggior parte della manodopera non qualificata del settore. Di conseguenza, bisogna cercare di garantire la sicurezza e la stabilità dell'occupazione del settore con un chiaro

carattere sociale, costituendo così una delle basi che permettono di sostenere una strategia della qualità. Di questo aspetto ci si occuperà anche nei Laboratori, con particolare riferimento alla responsabilità sociale dell'impresa, vale a dire il rapporto con gli elementi dell'ambiente circostante e con i gruppi di interesse coinvolti nelle decisioni strategiche dell'impresa stessa.

La scelta del Laboratorio su Immagine, Qualità e Commercializzazione si deve a numerosi aspetti. In primo luogo, si avverte la necessità di potenziare la caratteristica di prestigio delle calzature da donna di qualità prodotte nella zona di Elda e Petrer. A tal fine, è necessario conoscere come viene certificata la qualità delle calzature che si producono. È altrettanto fondamentale incentivare la cooperazione per cercare di ottenere un marchio accreditato nei mercati che conferisca ai prodotti un'immagine di rilievo all'estero. È necessario anche occuparsi degli aspetti relativi alla distribuzione, verificando fino a che punto sarebbe fattibile la creazione di punti vendita propri (diversificando l'offerta ad esempio attraverso gli accessori). Da ultimo, si ritiene opportuno conoscere quali siano i metodi utilizzati per aggiornarsi sulla moda e sulle tendenze del mercato, per poi proporre le condotte e pratiche migliori.

11. LA REALIZZAZIONE

11.1. Osservazioni Generali

Nel corso delle Consulte di Distretto è stato deciso di concentrarsi su due grandi blocchi di azione (i Laboratori per la Gestione del Cambiamento), differenziandoli in funzione di ciascuno dei Distretti Industriali oggetto della ricerca del Progetto LISP. Nell'ambito di questi due Laboratori, sono state proposte azioni molto specifiche di cui ci si sarebbe occupati organizzando diversi incontri o *workshop* con la partecipazione di imprese, dell'Università di Alicante e di un esperto sul tema in questione.

Per la preparazione dei Laboratori, l'Università di Alicante redigeva un documento sintetico da utilizzare come introduzione al tema di cui si occupava il Laboratorio, che veniva distribuito ai partecipanti. Oltre a questo documento, essi ricevevano anche un questionario di valutazione sul Laboratorio stesso da compilare volontariamente, in modo da conoscere le impressioni dei partecipanti: è così stato possibile ottenere un *feedback* per la ricerca.

La dinamica dei Laboratori consisteva, in primo luogo, in una introduzione al tema da trattare, presentata dall'esperto invitato per questo scopo specifico. L'introduzione, di 30-45 minuti, si proponeva di inquadrare il tema nella problematica della piccola impresa. Successivamente si passava alla fase del dibattito, durante il quale interagivano sia le imprese (attraverso commenti o domande poste all'esperto) che il relatore o esperto.

Da ultimo, l'Università raccoglieva in un dossier individuale per ciascun Laboratorio una breve sintesi di quanto esposto dall'esperto, assieme alle conclusioni emerse durante la fase del dibattito e alle valutazioni espresse volontariamente dai partecipanti.

Sono stati realizzati in totale undici "Laboratori per la Gestione del Cambiamento", con una media di 20 partecipanti per ciascuno di essi. Il laboratorio che ha registrato la partecipazione più elevata è stato il primo, dal tema "Parco Fornitori", tenutosi nell'Aula Magna della Facoltà di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Alicante, con 28 partecipanti. Ai posti successivi figurano nell'ordine i laboratori su "Conoscenza per l'Innovazione", "Tendenze della Moda", "Punti Vendita Propri" con 27 partecipanti, e "Marchio Collettivo" con 26 partecipanti. Il Laboratorio su "Calzabilità" ha registrato cifre simili con 24 partecipanti. I Laboratori su "Piattaforma Tecnologica" con 15 partecipanti e su "Agenti dell'Innovazione" e "Responsabilità Sociale Corporativa", entrambi con 14 partecipanti, si attestano su un livello di adesione sensibilmente minore rispetto a quelli citati più sopra. Possiamo infine includere in un altro gruppo i Laboratori su "Vantaggi Fiscali dell'Innovazione" con 13 partecipanti e su "Dinamizzazione dell'Innovazione" con 10 partecipanti.

In merito all'analisi dettagliata della partecipazione ai Laboratori, si può dire che è stata osservata una partecipazione significativa e più regolare da parte delle imprese appartenenti al Distretto Industriale di Valle del Vinalopó, che hanno dimostrato un interesse superiore rispetto a quelle del Distretto Industriale di la Foia de Castalla (giocattolo e settore metalmeccanico e della plastica). Tra le imprese di Valle del Vinalopó, si è riscontrata una presenza molto più importante e regolare da parte delle imprese di Sax (calzatura, industria ausiliare della calzatura e pelletteria) rispetto a quelle di Elda – Petrer (calzatura e industria ausiliare della calzatura).

Nell'insieme, la partecipazione delle imprese del Distretto di la Foia de Castalla è stata molto bassa per tutti i Laboratori: soltanto nel Laboratorio su "Conoscenza per l'Innovazione" si è registrata una presenza significativa da parte di queste imprese. Nonostante ciò, è importante citare la partecipazione del presidente di IBIAE (l'Associazione degli Imprenditori di la Foia de Castalla) a sei degli undici Laboratori, vale a dire a oltre il 50 per cento degli stessi.

Per quanto riguarda le organizzazioni di provenienza del resto dei partecipanti ai Laboratori, va ricordata la presenza degli Istituti Tecnologici AIJU (Istituto Tecnologico del Giocattolo) e INESCOP (Istituto Tecnologico della Calzatura e delle Industrie Collegate). Il rappresentante di quest'ultimo istituto ha partecipato a sei degli undici Laboratori (oltre il 50 per cento), mentre il rappresentante di AIJU è stato presente in due occasioni.

Si è osservata anche la presenza delle Agenzie per lo Sviluppo Locale dei comuni di Sax (Agenzia per lo Sviluppo Locale del Comune di Sax) e di Elda (IDELSA, Agenzia per lo Sviluppo Locale del Comune di Elda). Il rappresentante dell'Agenzia per lo Sviluppo Locale di Sax ha partecipato a otto degli undici Laboratori, pari a oltre il 70 per cento. Nel caso di IDELSA, il suo rappresentante è stato presente in due occasioni. In questo contesto va anche sottolineata la partecipazione assidua della signora sindaco del comune di Sax, presente ai Laboratori in cinque occasioni.

Da ultimo, un commento sulla partecipazione delle associazioni degli imprenditori e dei sindacati. Va ricordata la presenza di IBIAE (Associazione degli Imprenditori di IBI) e dell'Associazione degli Industriali della Calzatura di Elda. In quest'ultimo caso, la partecipazione ai Laboratori è stata bassa, con una sola presenza. La presenza di IBIAE è stata molto più regolare, come si è già osservato precedentemente. Per quanto riguarda i sindacati, hanno partecipato rappresentanti di Comisiones Obreras del settore calzaturiero di Elda e di Unión General de Trabajadores di la Foia de Castalla, anche se solo in due occasioni nel caso del primo e in una nel caso del secondo.

Le sedi presso le quali si sono tenuti i Laboratori sono state:

- Facoltà di Economia dell'Università di Alicante.
- Sede dell'Associazione degli Industriali della Calzatura di Valle de Elda.
- Centro Comunale Polivalente di Sax.
- Sede dell'Istituto Tecnologico della Calzatura (INESCOP) a Elda.
- Sede dell'Associazione degli Imprenditori di la Foia de Castalla a Ibi.

Si può fare un'osservazione relativamente ai luoghi in cui si sono tenuti i Laboratori. Ad eccezione del primo Laboratorio tenuto presso l'Università di Alicante, quelli che si sono svolti sia a Elda che a Sax e a Ibi hanno registrato una maggiore presenza di pubblico. In ogni caso, la presenza delle imprese del settore calzaturiero è stata buona sia presso l'Università che a Elda e a Sax, mentre la partecipazione dei membri del Distretto di la Foia de Castalla si è in pratica concentrata nel Laboratorio organizzato a Ibi.

11.2. I laboratori

- Laboratorio 1: Parco Fornitori
- Laboratorio 2: Tendenze della Moda
- Laboratorio 3: Marchio Collettivo
- Laboratorio 4: Piattaforma Tecnologica
- Laboratorio 5: Punti Vendita Propri
- Laboratorio 6: Calzabilità
- Laboratorio 7: Agenti dell'Innovazione
- Laboratorio 8: Conoscenza per l'Innovazione
- Laboratorio 9: Dinamizzazione dell'Innovazione
- Laboratorio 10: Vantaggi Fiscali dell'Innovazione
- Laboratorio 11: Responsabilità Sociale Corporativa

13. LABORATORIO 1: Parco fornitori

13.1. Gli obiettivi e il programma

Attualmente la politica degli acquisti e la gestione logistica sono diventate importanti strumenti competitivi. La strategia seguita dalle imprese, sia del settore calzaturiero che di quello del giocattolo, è stata caratterizzata dal decentramento di determinate fasi del processo produttivo, date in subappalto a piccole imprese e/o laboratori autonomi. Il fenomeno ha provocato la dispersione geografica dei fornitori; in questo laboratorio ci si propone pertanto di studiare come ottenere vantaggi competitivi derivanti dall'esistenza di un parco fornitori che consenta una maggiore efficienza nei processi di produzione.

Gli obiettivi del laboratorio sono:

- verificare se è fattibile la creazione di un parco fornitori.
- definire i criteri da seguire per selezionare i fornitori.
- determinare i vantaggi derivanti dalla collaborazione con i fornitori.

L'idea di un parco fornitori prevede che attorno a uno stabilimento di assemblaggio si crei un parco di imprese costituito da un insieme di fornitori incaricati di svolgere le attività di approvvigionamento e/o preassemblaggio, garantendo la consegna puntuale ("Just In Time") e il livello zero di scorte di magazzino ("zero stock"). L'ubicazione diventa un aspetto molto rilevante come strumento competitivo, dato che oltre ai criteri abitualmente adottati per la sua scelta va attribuita una grande rilevanza anche al fattore logistico, non tanto per la riduzione dei costi di trasporto, ma fondamentalmente perché la vicinanza produttore – fornitore favorisce l'introduzione delle pratiche operative dell'approvvigionamento su misura.

Di conseguenza, la collaborazione produttore - fornitori punta a raggiungere lo stesso obiettivo: il miglioramento continuo dei processi e prodotti che siano competitivi. Sono "associazioni a valore aggiunto", nelle quali varie imprese collaborano lungo l'intera catena del valore: design, qualità, sistema delle consegne, etc. Questi rapporti riflettono un impegno a lungo termine che implica la condivisione di informazioni, rischi e benefici, in modo che l'aggiudicazione dei contratti fondata esclusivamente sul prezzo non sia più considerata la strategia più adeguata.

In definitiva, è necessario raggiungere un accordo basato sulla fiducia reciproca tra il produttore e i suoi fornitori, attraverso un'interazione costante e una comunicazione che permetta di adeguare i sistemi di produzione, di migliorare e, allo stesso tempo, di ridurre i costi associati all'assenza di qualità. I benefici concreti di tale cooperazione possono essere riassunti in: un maggiore valore aggiunto per il prodotto, tempi di consegna più brevi e affidabili, meno cambiamenti dell'ultimo minuto nelle programmazioni, meno stock, meno problemi di qualità e la capacità del prodotto di

rispondere in maniera più adeguata alle esigenze specifiche di ciascun consumatore finale. In definitiva, tutto ciò comporta l'acquisizione di un significativo vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

13.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni

I principali argomenti a favore della creazione di un parco fornitori sono la riduzione dei costi e il miglioramento della qualità del prodotto. Tale modello organizzativo si propone di ridurre i problemi di programmazione della produzione associati alla logistica, che si traducono in perdite di risorse e in un danno all'immagine dell'impresa produttrice.

L'elevata competitività tra le imprese del parco rende necessario l'uso del "benchmarking" per prendere come riferimento il comportamento e le decisioni delle imprese leader. In questo modo si confrontano le strategie e le problematiche associate a ogni impresa, cercando di elaborare dei modelli di condotta validi per tutti e mantenendo i vantaggi competitivi di ciascuna di esse.

È importante coinvolgere i fornitori nel progetto produttivo dell'impresa capogruppo per conciliare gli interessi di ciascun operatore in riferimento alla puntuale evasione degli ordini e al mantenimento della qualità.

Il vantaggio principale di questo modello è che consente di risolvere quasi istantaneamente i problemi associati alla fase di produzione. Risulta fattibile anche l'introduzione di progressi tecnologici e innovazioni a favore dei tempi di reazione e della qualità. Ma perché il progetto abbia successo, è necessario anche che le varie Amministrazioni Pubbliche svolgano il loro ruolo in materia di infrastrutture e servizi pubblici necessari per sostenere l'attività produttiva del parco fornitori.

Gli imprenditori ritengono inoltre che le dimensioni dell'impresa siano determinanti per la creazione di un parco fornitori sul modello di quello dell'industria automobilistica. In ogni caso, è importante il fatto che, nonostante la disponibilità di terreni industriali, non c'è stato l'auspicabile coordinamento tra produttori e fornitori al momento di occupare le zone industriali urbanizzate. È pertanto necessario adottare iniziative volte al conseguimento di un modello organizzativo che si avvicini all'idea di un parco fornitori e nel quale si realizzino un maggior coordinamento e una maggiore collaborazione tra le imprese che fanno parte della catena produttiva.

13.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti

In termini quantitativi, le imprese che hanno espresso la loro opinione considerano il tema trattato abbastanza rilevante a livello di settore e un po' meno a livello di singola impresa. La maggior parte dei partecipanti ritiene inoltre che il laboratorio sia stato molto utile e valuta molto positivamente l'attività svolta dal relatore Alfonso Quintela. Questo dato è confermato dal fatto che i partecipanti si dichiarano molto interessati ad ampliare le loro conoscenze su questo tema in futuro.

In termini qualitativi, gli imprenditori considerano l'idea generale del concetto di collaborazione e cooperazione tra impresa e fornitori come primaria per la riduzione dei costi, l'incremento della produttività e il miglioramento della qualità. Ma viene anche osservato che il modello organizzativo proposto con il parco fornitori non è applicabile al settore calzaturiero. Si afferma inoltre che è necessaria un'azione più incisiva nella comunicazione formale e informale tra fornitori e imprese, sviluppando di più i collegamenti informatici mediante l'idea del "parco industriale virtuale". Da ultimo, si ritiene che si sarebbero potuti approfondire di più gli aspetti che riguardano la flessibilità nella produzione e la valutazione dei fornitori.

14. LABORATORIO 2: Tendenze della moda

14.1. Gli obiettivi del laboratorio

La forte spinta della moda è diventata un elemento molto importante per la competitività delle imprese spagnole nel mercato. In questo senso, l'impresa deve essere molto ricettiva e pronta a cogliere tutti i cambiamenti che si verificano nel mercato; le sue strutture di produzione devono essere molto flessibili, con serie di breve produzione e un'ampia varietà di modelli. Attualmente, l'influenza della variabile moda è pertanto molto importante: per questo abbiamo organizzato questo laboratorio che si propone i seguenti obiettivi:

- determinare l'importanza delle tendenze della moda.
- studiare la funzione del design nella creazione del prodotto di moda.
- capire come si devono cogliere e si possono creare le tendenze della moda.

La moda è fondamentalmente un effetto della società che riflette la tendenza generale accettata da una maggioranza di persone. È caratterizzata dal fatto di comparire rapidamente e spontaneamente: di solito il suo ciclo di accettazione è breve e attrae un numero limitato di persone selezionate. Per queste ragioni, oggi il successo di un determinato prodotto ha molto a che vedere con la conoscenza del complesso e costante cambiamento delle esigenze e dei gusti dei clienti. Si è giunti a una situazione nella quale è il cliente, in un modo o nell'altro, a determinare le decisioni relative alla produzione: ne forniscono un chiaro esempio la personalizzazione del prodotto o il fatto che molti prodotti siano quasi esclusivi.

Di conseguenza, le imprese che appartengono a segmenti di mercato nei quali la qualità, il design, la moda, l'immagine di marchio sono attributi indispensabili per poter competere sono, a priori, quelle più obbligate a vigilare attentamente sull'evoluzione delle tendenze nel mercato. Conoscere le tendenze che caratterizzeranno le stagioni future influisce enormemente sulle linee di condotta di questo tipo di imprese e, in definitiva, sulla loro organizzazione e attività. Risulta pertanto indispensabile saper captare le tendenze future della moda, attività che richiede la collaborazione di un gruppo di professionisti qualificati provenienti dalla produzione, dall'area commerciale, dal marketing e dal design. L'area commerciale deve fornire informazioni sia sulle proposte di moda per ciascuna stagione che sui materiali necessari per la produzione. Un'altra figura che deve intervenire è il designer. Il design è lo strumento che permetterà di incanalare queste tendenze e addirittura di adattare i prodotti alle singole esigenze di ciascun cliente. Il lavoro della moda è quindi interdisciplinare e richiede un gruppo di professionisti che vi si dedichino esclusivamente. Bisogna creare un laboratorio nel quale si discutano e si selezionino le migliori proposte che l'impresa è in grado di realizzare in base alle sue capacità e risorse.

Ma perché il processo della creazione del prodotto di moda abbia successo, l'impresa deve anche poter disporre di manodopera specializzata, avere sempre la massima cura per i dettagli e mantenere l'eccellenza nella qualità sia dei materiali che dei prodotti finiti.

In definitiva, le imprese devono essere consapevoli della necessità di adottare posizioni rigide relativamente alla qualità, al design e alla moda, fattori che permettono di costruire un'immagine di marchio significativa e riconosciuta, che a sua volta consentirà di essere competitivi nel contesto attuale.

14.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni

Tradizionalmente, si ritiene che le tendenze della moda siano la ricetta di cui il produttore o il designer hanno bisogno per fabbricare i loro prodotti: attualmente, questa idea è superata. La moda non riguarda più solamente l'abbigliamento, ma è diventata un elemento presente anche in altri ambiti che ha dato vita alle cosiddette "atmosfere di moda". In questo senso, è opportuno che l'attività venga svolta con collaboratori provenienti da altri settori, che possano apportare informazioni preziose per il nostro settore. Vanno stabiliti collegamenti con la cultura che consentano di far emergere proposte da applicare alla nostra impresa.

L'imprenditore deve essere in grado di capire ciò che il designer di calzature può fare per lui. Le tendenze non sono ricette, sono "riflessioni intense", e un imprenditore deve avvalersi di un esperto che sia anche un profondo conoscitore della moda. Ma il rischio che possono correre coloro che si occupano dell'elaborazione delle tendenze è che l'anticipazione comporta sempre un margine di errore al momento di formulare le proposte. Per questa ragione, la lettura delle tendenze deve consistere in un processo continuo e costante che permetta di capire quali sono le tendenze all'avanguardia, senza mai dimenticare che si è obbligati a competere in mercati globali.

Le imprese possono avere la capacità di creare una tendenza, ma perché ciò succeda devono esistere condizioni concrete a seconda della tendenza che si propongono di creare. Bisogna inoltre prendere in considerazione altri aspetti, come il fatto che il designer creativo non deve essere l'unico ad avere la responsabilità di creare la tendenza, ma deve essere coadiuvato da un gruppo di persone che lo assistano e collaborino con lui nel processo di creazione della tendenza. Altro fattore fondamentale per un'impresa che intenda creare tendenze è la flessibilità delle strutture produttive, senza mai perdere di vista le esigenze del cliente. L'esempio più significativo di creazione di tendenze è quello del "Círculo de Moda" di Valencia, dove gli esperti lavorano in gruppo per identificare le opportunità di *business* e per fornire ai designer idee innovative.

Nel caso della calzatura, il problema a priori è che la sua immagine è generalmente quella di un accessorio dell'abbigliamento. Esistono anche altri condizionamenti negativi, come la mancanza di identità, di immagine di marchio e di promozione. La soluzione può consistere in misure come l'aumento della cooperazione, che attualmente non ha ancora raggiunto livelli che consentano di compiere progressi significativi negli aspetti correlati alla moda. È inoltre necessario che tutte le imprese che partecipano al processo di produzione definiscano congiuntamente una qualità comune. Da ultimo, l'elemento più importante: è emersa la necessità di mettere definitivamente da parte il concetto di settore, per pensare invece a qualcosa di più ampio, come i "Cluster Territoriali". La Calzatura come settore tende a scomparire in quanto tale man mano che si impone la visione del consumatore.

14.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti

Le imprese considerano il tema trattato importante o molto importante sia a livello di settore che a livello di singola impresa. Viene valutata molto positivamente anche l'utilità del laboratorio sulla moda. Oltre il 60 per cento dei partecipanti ritiene che l'attività svolta dal relatore sia stata molto buona. Più della metà dei partecipanti vorrebbe approfondire le conoscenze su questo tema in futuro. Si sottolinea l'importanza di aver avuto l'opportunità di capire e imparare quali sono le fonti da sfruttare per ricavare idee utili per la creazione del prodotto di moda, oltre all'importanza per le imprese delle tendenze come strumento necessario per differenziarsi dalla concorrenza. Viene considerata significativa anche la ricerca di nuove opportunità di *business* fondata sulle tendenze.

I partecipanti avrebbero voluto ricevere ulteriori informazioni su come trasformare il settore calzaturiero per sfruttare le opportunità di *business* nell'insieme e sull'influenza della pubblicità (riviste di moda) nella materializzazione delle tendenze.

15. LABORATORIO 3: Marchio collettivo

15.1. Gli obiettivi del laboratorio

L'esistenza di un marchio collettivo può comportare l'acquisizione di un vantaggio competitivo per le piccole imprese che, pur avendo un marchio proprio, in termini di prestigio non riescono a trarre tutti i benefici derivanti dal fatto di far parte di aree produttive di lunga tradizione e di elevata specializzazione. Considerando che il marchio è un fattore competitivo di rilievo, si è deciso di organizzare questo laboratorio allo scopo di chiarire alcuni aspetti molto concreti:

- l'importanza della creazione di un marchio e della gestione della sua immagine.
- l'importanza della cooperazione nella creazione dell'immagine di marchio.
- conoscere il ruolo che il marchio può assumere per un gruppo di imprese o un'area produttiva.

Definiamo come "Marchio Collettivo" un marchio comune che può mettere a frutto a vantaggio della nostra impresa l'immagine e il prestigio riconosciuto derivanti dal fatto di appartenere a un'area di lunga tradizione ed elevata specializzazione produttiva. Tale marchio renderà unico il nostro prodotto e permetterà di differenziarlo da tutti gli altri.

Nei mercati è cresciuta l'importanza degli attivi "intangibili" rispetto a quelli "tangibili": il motivo principale è che gli attivi "intangibili" sono molto difficili da copiare o imitare, diversamente da quelli "tangibili". Proprio per questo, tra gli attivi intangibili, *il marchio* è diventato oggi il miglior rimedio contro l'assenza di diversificazione derivante sia dall'eccesso di capacità di produzione che dall'omogeneità dell'offerta.

Attualmente non basta più soltanto vendere i prodotti, bisogna essere in grado di "comunicarli" e di fissare immagini permanenti dell'impresa creatrice. Una buona immagine di marchio è un po' come un "ombrello" che protegge in ogni momento tutti i prodotti commercializzati con il marchio stesso.

In un'immagine di marchio, il fattore fondamentale è costituito dalla percezione da parte del cliente e dal fatto di riconoscere che si tratta di un prodotto di qualità: ciò si traduce in una preferenza per il nostro marchio e nella ripetizione dell'acquisto. In questo modo il nostro marchio diventa famoso, garantendo la competitività di impresa e prodotti. Per queste ragioni, quando l'immagine di un marchio è positiva, si aggiunge un valore significativo ai nostri prodotti. Ciò permette a un'impresa di giustificare un prezzo superiore alla media grazie alla sua capacità di stabilire la propria autorità e superiorità sugli altri concorrenti.

Non si può negare che la creazione di un'immagine di marchio o di un nome commerciale adeguato sia solitamente costosa e difficile: in questo senso, la cooperazione tra le piccole imprese risulta un elemento chiave. Perché un marchio sia solido nel mercato sono necessari un'identità di marchio riconoscibile, una proposta di valore certificabile e un posizionamento strategico differenziato.

15.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni

Oggi giorno le imprese competono in un mercato globale, nel quale gli attivi intangibili come il marchio sono diventati uno strumento fondamentale per differenziarsi dalla concorrenza. Per far sì che un marchio collettivo trionfi nel mercato, è necessario che sia forte, che duri per varie generazioni e che crei un'identificazione emotiva con i clienti. La strategia da seguire per il marchio non deve orientarsi verso la risoluzione di problemi puntuali, dato che questo risultato potrebbe essere raggiunto mediante progetti di cooperazione.

Il marchio deve essere il vero e proprio asse della strategia aziendale. A tal fine si renderà necessaria una pianificazione previa, un "chiarimento strategico". Dobbiamo decidere chi vogliamo essere e che cosa vogliamo raggiungere con il marchio collettivo; se si vuole generare valore per il nostro marchio, bisognerà investire su questo. Ma è molto importante anche stabilire che cosa vogliamo vendere e a chi vogliamo venderlo, delimitare l'ambito geografico del nostro marchio e identificare previamente quali saranno i nostri concorrenti. Perché il progetto risulti efficace bisogna però assegnare un ruolo di primo piano al marketing, fattore che farà in modo che il nostro marchio sia vivo e duraturo nel mercato. È necessario comunicare attivamente ciò che siamo o vogliamo essere per creare un'immagine positiva nella mente delle persone. Di conseguenza, se vogliamo costruire un'immagine di marchio significativa, è fondamentale adottare una strategia coerente internamente ed esternamente, semplice dal punto di vista concettuale e comune per tutti dal punto di vista formale. Dobbiamo avere una visione chiara del ruolo che assegniamo al Marchio e trasmetterlo a tutti, nonché una differenziazione formale che metta in evidenza ciò che vogliamo essere.

Altra questione da definire fin dal primo momento è quella della proprietà del Marchio, un aspetto giuridico e formale che conferirà al marchio grande sicurezza e a coloro che ne fanno parte grande fiducia. Le risorse non sono né individuali, né indipendenti, bensì collettive. Nessuna impresa può comandare più delle altre, perché in questo caso sorgerebbero dispute e tensioni che porterebbero il Marchio collettivo verso il fallimento.

Il miglior marchio collettivo è quello che raggiunge l'obiettivo per il quale è stato creato, vale a dire quello che riesce ad essere un marchio unico per tutti e un progetto collettivo significativo nel mercato. Ovviamente, l'esistenza del marchio collettivo non comporta la perdita di identità da parte delle imprese che ne fanno parte.

Perché il progetto di marchio duri nel tempo e non fallisca prematuramente (va sempre tenuto a mente che non stiamo parlando di un semplice progetto di cooperazione che non conferisce valore aggiunto alla nostra impresa), è necessario che "sia radicato nella mente, nel cuore e nel portafoglio". Per questo motivo, bisogna pensare fin dall'inizio a ciò che vogliamo essere. L'idea di un marchio che serva da "ombrello" per ciascuna impresa senza che essa perda la sua identità può costituire una buona alternativa: se ci crediamo, sarà necessario investire risorse con l'obiettivo di costruire il valore del marchio collettivo.

15.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti

Le imprese che hanno espresso la loro opinione considerano il tema trattato molto rilevante sia a livello di settore che a livello di singola impresa. La maggior parte dei partecipanti ritiene inoltre che il laboratorio sia stato molto utile e valuta molto positivamente l'attività svolta dal relatore. Questo dato è confermato dal fatto che circa il 50 per cento si dichiara molto interessato ad approfondire le conoscenze sul tema in futuro.

Per quanto riguarda il tema trattato, si ritiene fondamentale convincersi del grande significato che il marchio ha per le imprese e del fatto che è necessario avere idee chiare per gestirlo. Si afferma anche che è importante che il progetto di marchio collettivo sia radicato nella mente, nel cuore e nel portafoglio. È inoltre emersa la necessità di cooperare nel processo di creazione del marchio. Da ultimo, i partecipanti richiedono approfondimenti su come unificare i diversi prodotti delle imprese sotto uno stesso marchio commerciale.

16. LABORATORIO 4: Piattaforma tecnologica

16.1. Gli obiettivi del laboratorio

Lo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione offre alle imprese una serie di strumenti competitivi per il miglioramento della gestione delle forniture. Internet non offre solo vantaggi commerciali, ma permette anche il collegamento con fornitori e clienti: ciò fa aumentare l'efficienza dei processi di gestione, che vengono adeguati alle necessità reali delle imprese. Il laboratorio sulle piattaforme tecnologiche si propone vari obiettivi:

- conoscere la definizione di Piattaforma tecnologica.
- capire perché è utile crearla.
- capire come si può mettere in funzione.

Lo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione (TI) ha permesso alle imprese di migliorare i loro processi interni attraverso strategie commerciali che si servono di una piattaforma elettronica (*e-business*), con conseguenti vantaggi competitivi. Questa tecnologia è uno strumento molto importante che facilita la gestione della catena di fornitura. Si tratta fondamentalmente di sistemi che consentono l'approvvigionamento e la gestione delle materie prime per via elettronica.

Una strategia di piattaforma elettronica commerciale volta al miglioramento della gestione della catena di fornitura consente un ritorno sull'investimento superiore a qualsiasi altro progetto di Tecnologia dell'Informazione. Ciò è dovuto al fatto che in questo modo l'impresa viene dotata di un efficace strumento di controllo sulla catena di produzione e di agilità e flessibilità nel processo decisionale. I benefici più significativi sono che questo sistema di approvvigionamento elettronico consente, tra l'altro, di ridurre l'inventario, di acquisire le materie prime in funzione delle necessità e di valutare in modo efficace le prestazioni dei fornitori per poi decidere se continuare o no i rapporti commerciali con gli stessi.

Attualmente non è più necessario investire in tecnologie costose, dato che alcune applicazioni di *e-procurement* consentono di recuperare i dati in modo diretto per mezzo di Internet: basta solo disporre di strumentazione informatica e di una connessione alla Rete. L'attività più importante consiste nell'adattare i vari sistemi informatici delle imprese che svolgono le diverse fasi della catena di produzione.

16.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni

La Piattaforma tecnologica è costituita da un insieme di imprese, Centri di Ricerca, Università, etc., che collaborano per definire un'agenda di ricerca a lungo termine e le priorità in materia di ricerca stessa.

Lo scambio elettronico di dati non è ancora diventato una realtà per una serie di ragioni. La principale è che esistono varie imprese incapaci di comunicare nonostante abbiano a disposizione gli strumenti elettronici adeguati.

Nell'industria della calzatura si può osservare che lo scambio di informazioni tra le imprese presenta ulteriori barriere, come la riservatezza dei dati, la preferenza per il contatto diretto, il fatto che i fornitori non vendano direttamente, il fatto che la tecnologia non sia compatibile o sufficientemente sviluppata, la mancanza di tecnologia e conoscenze, etc.

Attraverso la piattaforma "SHOENET", INESCOP sta cercando di risolvere alcuni di questi problemi. Lo scambio di informazioni tra le imprese richiede un linguaggio comune o standardizzato: questo linguaggio è chiamato XML o linguaggio standard per lo scambio dei dati. L'obiettivo di questa piattaforma è trasformare le catene del valore "fisiche" in "virtuali" gestendo le informazioni delle imprese che costituiscono la catena del valore stessa (designer, produttori, area commerciale...) per rendere più agili i flussi delle informazioni, ridurre i tempi di risposta, migliorare la capacità di progettazione e il time-to-market, rendendo le imprese più competitive.

Ma per fare in modo che questo sistema abbia successo bisogna superare uno dei principali ostacoli: convincere i fornitori di sistemi informatici delle imprese della necessità di adattare e standardizzare i sistemi delle imprese.

16.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti

In termini quantitativi, le imprese che hanno espresso la loro opinione considerano il tema trattato rilevante a livello di settore e un po' meno a livello di singola impresa. La maggior parte dei partecipanti ritiene inoltre che il laboratorio sia stato utile e valuta positivamente l'attività svolta dal relatore Enrique Montiel. Questo dato è confermato dal fatto che i partecipanti si dichiarano interessati ad ampliare le loro conoscenze su questo tema in futuro.

In termini qualitativi, gli imprenditori sottolineano in primo luogo l'importanza della standardizzazione dei sistemi delle imprese e della comprensione generale fra i vari ERP delle imprese. Un altro commento segnala il ruolo chiave della comunicazione tra le imprese e di tutta la tecnologia che ci si propone di introdurre.

Le imprese che hanno partecipato appartengono ai settori: calzatura, industria ausiliare della calzatura, pelletteria e accessori, consulting e università.

17. LABORATORIO 5: Punti vendita propri

17.1. Gli obiettivi del laboratorio

Lo sviluppo della distribuzione mediante l'apertura di nuovi punti vendita propri si propone di creare e far crescere una nuova clientela migliorando la conoscenza del marchio, del prodotto e della sua varietà. Se è vero che una rete di punti vendita propri comporta un investimento consistente, va però ricordato che l'immagine di marchio e la presenza del prodotto nel mercato fanno sì che queste iniziative siano molto redditizie. Per queste ragioni, con il laboratorio vogliamo fornire informazioni sui seguenti temi:

- fattibilità della creazione di una catena di punti vendita propri.
- grado di controllo sulla vendita e la distribuzione del prodotto fabbricato.
- compatibilità dei punti vendita propri con altri tipi di distribuzione commerciale.

Il controllo sulla commercializzazione dei prodotti da parte delle stesse imprese fabbricanti ha come obiettivo comunicare ai consumatori l'immagine di qualità e servizio che l'impresa offre, conferendo così al prodotto commercializzato un maggiore valore aggiunto. Tutto ciò avrà ricadute positive a favore dell'impresa.

La distribuzione comprende un insieme di attività di base quali: progettazione e scelta del canale di distribuzione, ubicazione e dimensioni dei punti vendita, logistica della distribuzione e relazioni interne al canale di distribuzione. Di conseguenza, la scelta della modalità di base della distribuzione propria dei prodotti di un'impresa richiede la definizione e la gestione del controllo che l'impresa fabbricante avrà sulle varie fasi e attività comprese nella distribuzione e commercializzazione del prodotto.

Il canale di distribuzione tradizionale è costituito come minimo da un produttore indipendente, da un venditore all'ingrosso e da un venditore al dettaglio. Ciascuno di essi appartiene a un'organizzazione commerciale separata il cui obiettivo è massimizzare i propri utili. L'integrazione verticale consente invece di creare una rete di produzione e attività commerciali gestite e coordinate in base a un sistema di distribuzione centralizzato con obiettivi comuni. La possibilità di controllare la rete di distribuzione del prodotto può essere realizzata mediante investimenti diretti, l'acquisizione di catene commerciali già esistenti, la creazione di attività commerciali in comune oppure il franchising.

Negli ultimi anni si è registrato un aumento del potere di negoziazione delle grandi catene di distribuzione nei confronti dei produttori, grazie al fatto che esse dispongono di sistemi di informazione di livello superiore, di complesse informazioni di marketing, di sistemi logistici che permettono di fornire un buon servizio e di immensi volumi di prodotto a prezzi molto attrattivi per la massa dei consumatori. In tale processo, la grande distribuzione sta escludendo i produttori più piccoli, che si ritrovano a dipendere

da una grande azienda di distribuzione commerciale. In questo contesto, sono molti i produttori che si stanno trasformando in distributori.

17.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni

Attualmente il mercato offre molteplici possibilità di distribuire e vendere. La distribuzione basata sulla coesistenza di punti vendita propri e di altri modelli di distribuzione è perfettamente compatibile. Anche la creazione di nuovi marchi da parte di un'unica impresa industriale è una pratica abbastanza diffusa.

Le esperienze di una rete di distribuzione a livello locale non hanno dato risultati soddisfacenti: non bisogna dimenticare che si tratta di iniziative a medio e lungo termine che richiedono un periodo di introduzione nei mercati commerciali e di adattamento ai bisogni dei consumatori.

Indubbiamente, i punti vendita propri possono essere utilizzati anche come “laboratori” o “satelliti” che permettono di studiare il comportamento del consumatore per sviluppare nuove linee di prodotti, conoscere i gusti dei consumatori e tenere sotto controllo i prezzi e la concorrenza.

Per quanto riguarda i vantaggi che si possono trarre dai punti vendita propri si possono citare: la creazione e/o il potenziamento di un'immagine di marchio, essere fisicamente presenti nei luoghi in cui si trovano sia i potenziali clienti che la concorrenza, non dipendere più da terzi, il controllo totale del processo dalla fabbricazione alla vendita finale, la possibile funzione di “laboratorio” che consente di osservare i comportamenti dei consumatori e di ricavare una grande quantità di informazioni.

Gli svantaggi che i punti vendita propri possono comportare sono: l'investimento iniziale elevato, l'inadeguata conoscenza dei sistemi di distribuzione e la mancanza di visione commerciale, il fatto che le ridotte dimensioni delle imprese limitano il potere di negoziazione con i canali di distribuzione e il fatto che la creazione di punti vendita propri può generare tensioni con i distributori.

In generale, il passaggio da una visione industriale a una visione commerciale che tenga conto degli aspetti comuni ma anche delle diverse criticità risulta essere un fattore determinante al momento di adottare una visione imprenditoriale dell'attività.

17.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti

In termini quantitativi, le imprese che hanno espresso la loro opinione considerano il tema trattato rilevante sia a livello di settore che a livello di singola impresa. La maggior parte dei partecipanti ritiene inoltre che il laboratorio sia stato abbastanza utile e valuta positivamente l'attività svolta dal relatore Francisco Suay. Questo dato è confermato dal fatto che i partecipanti si dichiarano interessati ad ampliare le loro conoscenze su questo tema in futuro.

In termini qualitativi, si sottolineano i seguenti aspetti: per l'impresa è importante ascoltare il consumatore; bisogna distinguere fra produttore e commerciante; nella gestione dei punti vendita propri, la parte dell'impresa che si dedica all'attività

commerciale deve essere totalmente indipendente dalla parte dell'impresa che si dedica alla produzione; è fondamentale che la comunicazione tra consumatori e produttori avvenga senza intermediari.

Per quanto riguarda i temi che si sarebbero dovuti approfondire di più nel corso del laboratorio, viene osservato che non si è chiarita o risolta la questione relativa a come creare una catena di punti vendita propri e alle difficoltà specifiche associate. Gli imprenditori che hanno partecipato al laboratorio appartengono ai seguenti settori: calzatura, industria ausiliare della calzatura, materie plastiche e pelletteria.

18. LABORATORIO 6: Calzabilità

18.1. Gli obiettivi del laboratorio

La calzatura è un elemento molto importante per la dinamica delle persone di qualsiasi età e in funzione delle attività che esse svolgono. Dato che esiste una grande varietà di consumatori di calzature con requisiti e bisogni molto diversi, è necessario riformulare i criteri di produzione, passando da un approccio basato sul “prodotto” a un approccio orientato verso la “persona” e adattando il prodotto alle necessità e preferenze di quest’ultima.

Gli obiettivi di questo laboratorio sono:

- stabilire gli elementi che fanno in modo che la calzatura possa essere definita calzabile.
- conoscere come si possono determinare le caratteristiche della calzabilità.
- stabilire chi può garantire tali caratteristiche in una calzatura e in che modo può farlo.

La calzabilità rappresenta un attributo molto importante per la calzatura, dato che garantisce la conformità alle necessità del cliente: e la soddisfazione del cliente si traduce a sua volta in fidelizzazione, che è un grande valore aggiunto per il nostro marchio. L’obiettivo da raggiungere è produrre una calzatura che risponda allo stesso tempo ai bisogni di comfort e funzionalità senza trascurare il design, in modo da soddisfare le esigenze dei consumatori.

Esiste una grande varietà di consumatori di calzature con requisiti e bisogni molto diversi: ciò richiede da parte delle imprese una grande capacità di adattarsi ai continui cambiamenti che si verificano nei mercati, non solo a causa delle tendenze della moda e del design, ma anche per le caratteristiche fisiche e le conoscenze tecnologiche che possono essere introdotte nella produzione e commercializzazione delle calzature.

La certificazione (obbligatoria in determinati settori industriali, tra i quali quello calzaturiero) rappresenta la prova che il prodotto è conforme ai codici, alle norme e/o direttive applicabili. Tale certificazione può però essere anche volontaria allo scopo di incrementare la competitività e di intensificare il rapporto cliente - fornitore. Tra i sistemi di certificazione più importanti si segnalano:

- certificazione di calzatura per uso professionale. Marchio CE (obbligatorio).
- eco-etichetta (volontario).
- marchio AENOR di prodotto certificato (volontario).
- marchio “Approvato da INESCOP” (volontario).

Che si tratti di un processo obbligatorio o volontario, la possibilità di introdurre miglioramenti e di combinare diversi aspetti di comfort e funzionalità nella produzione delle calzature sarà una strategia che consentirà di generare vantaggi competitivi. La calzatura ideale sarà quella che si adatterà meglio alla morfologia e alla fisiologia del piede, che fornirà protezione, sostegno e comfort e che consentirà di camminare in modo corretto.

18.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni

L'introduzione di nuove tecnologie favorisce la possibilità di realizzare sia produzioni di massa che serie limitate, senza mai perdere di vista la funzionalità della calzatura.

Trasferire la forma e le dimensioni del piede alla forma per la calzatura è fondamentale per garantire che la calzatura sia comoda e calzi correttamente. Le problematiche relative alle forme per calzature sono particolarmente critiche, dato che non esistono criteri standardizzati od omologati. In questo caso si propone di modificare il metodo di lavoro, dato che in molti casi la forma è stata adattata al modello di calzatura che si intendeva produrre e che era già stato progettato, e non il contrario.

Un altro aspetto rilevante è l'importanza della certificazione attraverso la creazione di protocolli standardizzati sui criteri di produzione: in questo modo sarà possibile differenziare le nostre calzature, generando un maggiore valore aggiunto.

Per identificare ulteriori qualità specifiche che servano da elemento di differenziazione è fondamentale conoscere il consumatore. Eppure non siamo a conoscenza dell'esistenza di alcuna analisi o studio di mercato svolti nel settore per conoscere le preferenze dei consumatori.

Altro elemento importante è la collaborazione con l'industria ausiliare al fine di introdurre gli elementi tecnici e di innovazione necessari per garantire la differenziazione del prodotto. A questo proposito, gli imprenditori segnalano l'assenza di collaborazione con l'industria ausiliare, che, pur adattandosi alle circostanze, mostra poca iniziativa per lo sviluppo di nuovi prodotti o processi a meno che non le venga imposto di farlo.

Di conseguenza, nonostante si possano aprire linee di ricerca a partire dalle esperienze dei produttori e dalle possibilità tecniche disponibili, la visione delle imprese risulta limitata sia a causa della capacità dell'industria ausiliare che dell'investimento richiesto.

Si propone la creazione di gruppi di lavoro, formati da esponenti del settore e dell'Istituto Tecnologico, per mettere in comune le informazioni disponibili e le possibilità di sviluppo di nuovi materiali e/o prodotti che potrebbero trasformarsi in vantaggi competitivi per le imprese del settore presenti nel territorio.

18.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti

In termini quantitativi, le imprese che hanno espresso la loro opinione ritengono il tema trattato abbastanza rilevante a livello di settore e molto rilevante (oltre il 60 per cento) a

livello di singola impresa. Per quanto riguarda l'utilità del laboratorio, le opinioni sono più diversificate, ma in generale se ne sottolinea l'importanza. L'attività svolta da Pascual Martínez viene valutata positivamente e i partecipanti dichiarano di essere molto interessati ad ampliare le loro conoscenze su questo tema in futuro.

In termini qualitativi, si mette in evidenza l'importanza della calzabilità e della comodità come un insieme di attributi che possono valorizzare le calzature. La soluzione dei problemi e l'introduzione di miglioramenti dipendono dall'industria ausiliare. I partecipanti affermano di conoscere INESCOP, ma aggiungono di servirsene poco a loro vantaggio. Per gli aspetti non sufficientemente approfonditi si sono citati quelli relativi all'innovazione nella calzatura.

I settori di provenienza delle imprese sono: settore calzaturiero, imprese ausiliari della calzatura, pelletteria e amministrazione locale.

19. LABORATORIO 7: Agenti dell'innovazione

19.1. Gli obiettivi del laboratorio

L'esito dell'innovazione è fortemente condizionato da alcune cause come la tipologia della manodopera, le strategie, le alleanze con altre imprese o con università e, soprattutto, dall'organizzazione interna della società. Un sempre crescente numero di analisi riconosce l'importanza della dimensione "non tecnologica" ai fini della riuscita dei processi di innovazione tecnologica, della crescita e dell'incremento del valore. Pertanto, in relazione alla rilevanza degli agenti che intervengono nelle attività di innovazione, con la realizzazione di questo laboratorio si persegue l'obiettivo di chiarire uno dei temi più concreti:

- individuare i soggetti o persone all'interno dell'impresa che siano in possesso di capacità e di possibilità innovative.
- le modalità di realizzazione di tale innovazione.
- i luoghi di applicazione di tale innovazione.

Un progetto di innovazione tecnologica implica il fatto che nell'impresa che intende svilupparlo si concentrino in una visione strategica e commerciale, conoscenze tecniche e informazioni sui differenti elementi di cui si dispone e sulla capacità di coordinamento. Nelle distinte aree funzionali di un'impresa (produzione, marketing e direzione) sono presenti elementi di innovazione come le conoscenze derivanti dall'esperienza che, debitamente potenziate, possono permettere un grande impatto competitivo. Gli ulteriori miglioramenti che si verificano alcuni anni dopo, molte volte, presentano un impatto economico maggiore rispetto a quello determinato dalle prime originali innovazioni. La maggioranza delle innovazioni nascono da un processo nel quale interagiscono fra di loro tutte le aree funzionali dell'impresa e non è sicura la convinzione generalizzata che la I+D sia l'unica forma di innovazione.

Coloro che contribuiscono all'innovazione costituiscono quella tipologia di "individui chiave" che, inseriti in una posizione di comando o in possesso di una particolare e unica formazione di conoscenza, portano contributi critici al fine dell'esito del processo di innovazione nell'ambito dell'impresa. Questi individui-chiave fondamentalmente sono: lo *sponsor* o promotore dell'innovazione, l'innovatore del lavoro, il *leader* o responsabile del progetto di innovazione, l'*inventore*, il campionario del prodotto e il *gate-keeper* o persona di collegamento fra ambienti esterni ed interni dell'azienda. Questo non significa che le redini del progetto siano tenute da persone diverse, è fondamentale che le sei caratteristiche di questi individui-chiave siano presenti nelle imprese da rinnovare. D'altra parte esiste una serie di fattori che devono agire congiuntamente per creare e dare forza all'ambiente dell'innovazione come:

- creazione e mantenimento di canali di comunicazione, interni ed esterni, fluidi
- attenzione particolare ai clienti attuali e potenziali, coinvolgendoli nel processo di innovazione.

- sostegno esplicito della direzione generale all'innovazione tecnologica.
- creazione e mantenimento di una struttura organizzativa flessibile.

19.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni concordate

Il mercato e la globalizzazione determinano una perdita di competitività a causa della obsolescenza dei prodotti e delle nuove opportunità dei mercati. La gestione dell'innovazione deve puntare alla creazione di nuove opportunità.

L'innovazione è per tutti ed è indipendente dalla tipologia produttiva dell'impresa. Questo processo implicherebbe il principio della fine del fornitore "prigioniero", cioè di coloro la cui attività dipende soprattutto da un solo cliente. Inoltre l'innovazione ci permetterà di avere un prodotto proprio e può mettere le premesse per la fine dell'assenza di capacità tecnologiche.

Esistono tre grandi aree nelle quali applicare l'innovazione nell'impresa: innovazione nel modello (nel processo, nella gestione e nell'organizzazione), nell'area del mercato (innovazione nel marketing e nelle vendite) e nell'area dell'offerta (innovazione dei prodotti e dei servizi) che sono gli elementi di maggior impatto ai fini della competitività.

L'innovazione è cosa per tutti, ma ha particolare rilevanza il ruolo della direzione dell'impresa. Le fasi nel processo di innovazione sono: creazione di idee (identificazione), definizione e selezione dei progetti e l'impianto e definizione.

Si è riscontrata la mancanza di una persona con un certo potere decisionale riguardo agli argomenti legati all'innovazione; cioè, il responsabile dell'innovazione deve essere collocato *a latere* della direzione poiché queste sono le persone che sono al corrente della situazione.

I normali partner con i quali si coopera nell'innovazione sono: Università, Centro Tecnologico, Impresa. L'Università possiede la capacità inventiva, il Centro Tecnologico la capacità applicativa, e le imprese sono i beneficiari e gli esecutori del lavoro. È difficile che cooperino concorrenti diretti, tutti i progetti sono predisposti per imprese della catena dei prezzi.

19.3. Commento sulla valutazione dei partecipanti.

A livello quantitativo, le imprese secondo la propria opinione danno rilevante valore al tema trattato a livello di settore e un po' meno a livello specifico di impresa. Inoltre si considera maggiormente che il laboratorio sia stato utile e si dà valore positivo al lavoro del relatore Jesus Latorre, ciò significa che si mostrano interessati ad ampliare in futuro le proprie conoscenze sul tema.

A livello qualitativo, il pubblico distingue l'aspetto sulla formazione della direzione in tema di innovazione, temi basati sul processo di innovazione nell'impresa e sul fatto che si rompano convinzioni secondo le quali l'innovazione sia qualcosa di competenza esclusiva delle grandi imprese. Inoltre non bisogna sottovalutare gli importanti temi

trattati sul compromesso fra la direzione e l'innovazione e fra la direzione e il marketing. Per ultimo si ricorda la grande competitività che deriva dai progetti di innovazione.

Gli aspetti interessanti da approfondire che non sono stati trattati in questa sessione sono il tema della genesi delle idee e l'uso dell'innovazione di fronte alla concorrenza. I settori che spettano alle imprese sono: pelletteria e accessori, Amministrazione pubblica e accessori per calzature.

20. LABORATORIO 8: Conoscenza per l'innovazione

20.1. Gli obiettivi del laboratorio

La conoscenza è, allo stato attuale, uno degli elementi attivi più importanti che le imprese possiedono al fine di incrementare valore e generare innovazione così da potersi differenziare rispetto alla concorrenza. Per questo, è fondamentale configurare un sistema che promuova l'impiego delle conoscenze a tutti i livelli dell'impresa per consentire un aumento delle capacità competitive all'interno del settore di riferimento. Con questa finalità detto laboratorio deve chiarire i seguenti argomenti:

- perché è necessario attribuire un così grande valore alle conoscenze?
- quale apporto dà all'impresa realizzare un sistema di gestione e di impiego delle conoscenze?
- quale relazione esiste tra la gestione delle conoscenze e l'innovazione?

Il contesto competitivo attuale implica l'applicazione delle conoscenze come la nuova fonte di creazione di valore e ricchezza. La conoscenza è il maggior elemento in attivo che possiedono le imprese e la sua adeguata gestione è la chiave ai fini di realizzare vantaggi competitivi sostenibili.

Il principale vantaggio della conoscenza è che aumenta il suo potenziale applicativo quanto più si utilizza, e tanto maggiore è il numero di persone che sono partecipi delle conoscenze tanto maggiori saranno le opportunità che le conoscenze siano applicate a beneficio dell'impresa.

La creazione di un valore aggiunto, attraverso la conoscenza, è l'innovazione e il miglioramento dei prodotti e servizi dell'impresa che provengono dall'intelligenza e dalla creatività delle singole persone. Si tratta di sviluppare un'innovazione basata sul tirocinio e sul rinnovamento dei prodotti.

L'essenza nella strategia di qualsiasi impresa che voglia ottenere un vantaggio competitivo sostenibile deve essere non tanto cercare esclusivamente l'innovazione bensì creare e mantenere il suo potenziale innovativo, vale a dire, convertirsi all'innovazione come parte della propria cultura e identità. Gestire adeguatamente le conoscenze nell'impresa non significa necessariamente essere più innovatori, anche se farlo implica ottenere solide basi che devono essere utilizzate come leva di innovazione e cambiamento.

Esistono due tipi di conoscenza: quello esplicito, che può essere espresso, trasmesso e condiviso e quello tacito, molto personalizzato e poiché la sua formalizzazione è complessa, risulta difficile da trasferire. Entrambi i tipi di conoscenza sono necessari per l'impresa, sebbene la conoscenza tacita richieda una speciale rilevanza.

Per poter esaminare l'utilizzazione della conoscenza in un'impresa è necessario identificarla, conoscere dove si colloca e come essa può venire applicata. Sapendo che ha sede nella mente di tutti i dipendenti, sarà necessario creare un ambiente propizio per favorire la sua genesi, interscambio e impiego.

20.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni ottenute

Per la ricerca di nuovi modelli di innovazione è necessario basarsi più sul tirocinio che sull'inventiva. Si tratta di creare valori come elementi chiave per innovare senza preoccuparsi esclusivamente se sia un'invenzione o meno, il fine è che questo valore ruoti intorno al prodotto o alla marca.

La conoscenza si deve considerare come un processo basato nel captare, apprendere e sviluppare attraverso interazioni fra i differenti agenti rivolte al conseguimento dell'innovazione. La conoscenza è un elemento vitale per la creazione di valore e per questo si deve ricercare un cambiamento organizzativo per favorire la presenza dell'innovazione nelle imprese. A tal fine bisogna mobilitare le risorse che esistono nell'impresa, piuttosto che cercarle al di fuori, in tal senso è necessario capitalizzare la conoscenza di cui già si dispone nell'azienda.

L'azione di innovazione consiste nell'evidenziare qualcosa di cui l'azienda già dispone o introdurre qualcosa di totalmente nuovo. Interessante è che le innovazioni si facciano a partire dal rinnovo della cartella dei prodotti e che ciò si converta in un costante concetto di routine in quanto le innovazioni si possono imitare.

Un aspetto fondamentale per ottenere innovazione è la realizzazione di spazi per la genesi della conoscenza, la soluzione passa attraverso la "socializzazione" della conoscenza e ciò si consegue con la collaborazione, realizzando una rete di collaborazioni fra rappresentanti, clienti, università, istituti tecnologici ecc. Il problema fondamentale al momento dell'innovazione è che non si trovano spazi nuovi nei quali si generi creazione di valore e le innovazioni non hanno lunga durata e ciò implica un processo di innovazione costante. Inoltre si devono rompere i limiti organizzativi, cercando nuove forme in grado di generare valore, rinnovando il nostro elenco dei prodotti.

La dimensione dell'impresa non influisce sulla capacità di innovazione: anche le Piccole e Medie Imprese hanno questa capacità. La prima cosa che devono fare, tuttavia, è uscire dalla "trappola" per cui ciò che importa è solo mantenere i margini di profitto: questo non è sufficiente a garantire la sopravvivenza e la competitività dell'impresa. La chiave consiste nel creare una routine per raccogliere l'informazione e assimilarla, l'importante non è tanto innovare, quanto essere innovatori.

20.3. Commento sulle valutazioni dei partecipanti

A livello quantitativo, le imprese a livello di settore e a livello specifico di impresa valutano come rilevante il tema trattato. Inoltre si considera in misura maggiore che il laboratorio sia stato utile e si valuta molto positivamente il lavoro del relatore Angel L.

Arbonies. A comprova si mostrano più interessati ad ampliare le conoscenze sul tema in futuro.

A livello qualitativo, il pubblico evidenzia la vitale importanza dell'innovazione per la sopravvivenza delle imprese della zona, la ricerca di nuovi spazi nei quali si abbia la creazione del valore e le istanze organizzative preposte ad esso. Si fa riferimento alla prospettiva di realizzare un elemento necessario per la creazione del valore. Si sottolineano i temi della rottura dei limiti convenzionali nei quali si attua l'innovazione ed il superamento dell'arduo compito di mantenere i margini di profitto dell'impresa.

L'aspetto che si deve approfondire è quello relativo ai metodi per mettere in marcia l'innovazione (l'applicazione e le tecniche).

I settori di pertinenza delle imprese da assistere sono: trasformazione di materie plastiche, mobili, consulenza, calzaturiero, metallurgico, termoplastico, servizi, elettronico, alberghiero, metalmeccanico.

21. LABORATORIO 9: Dinamizzazione dell'innovazione

21.1. Gli obiettivi del laboratorio

L'innovazione costituisce la più importante e indiscutibile fonte diretta di miglioramento della competitività, per cui la carenza di quest'ultima risulta fortemente collegata con la carenza della prima. Oltre a questo, è imprescindibile coinvolgere tutti gli agenti collegati con l'impresa affinché possano mettere in pratica tutte quelle idee ed iniziative che consentano di dare all'azienda una maggiore capacità competitiva. In conseguenza dell'enorme rilevanza del tema per le imprese si progetta di affrontare in laboratorio le seguenti questioni:

- stabilire per quale motivo sia necessario accelerare i processi di innovazione nell'impresa;
- stabilire quali sono i protagonisti territoriali per una governance dell'innovazione;
- stabilire come si debbano strutturare i correlati processi di informazione per la diffusione dell'innovazione.

La capacità di adattamento delle imprese ai continui cambiamenti che si verificano nei mercati richiede una struttura interna, organizzativa e produttiva, orientata all'innovazione. Ciò vuol dire che tutti coloro che sono impegnati nell'impresa devono partecipare ai processi di innovazione, supportati da tutte le risorse, materiali ed immateriali, necessarie.

La dinamizzazione dell'innovazione risulta pertanto costituita dalla somma di tre componenti: presa di coscienza, impegno e azione. Mediante la cooperazione fra coloro che sono integrati nell'organizzazione, e che conoscono il ruolo della dinamizzazione dell'innovazione, si tratterebbe finalmente di produrre un cambiamento culturale -lento, continuo e programmato- basato su un programma di marketing strategico orientato all'interscambio sociale ed alla reciprocità. Questo richiede la partecipazione, il coinvolgimento e l'impegno dei dirigenti e degli impiegati per ricercare, capire e soddisfare tutti i clienti dell'impresa.

Il modello lineare dell'innovazione -che presuppone che attraverso la ricerca ci si colleghi in misura diretta con l'innovazione- ha dimostrato essere insufficiente per produrre rendimento in materia di innovazione. Pertanto, per la realizzazione di un modello di innovazione efficiente è necessaria una trasformazione più efficace della conoscenza. Questo richiede un ciclo completo che comincia con la ricerca che genera conoscenza. In seguito, tutto questo deve trasformarsi in una tecnologia, che deve convertirsi subito in una macchina ed in un'apparecchiatura o in un processo industriale, che l'imprenditore incorpora nel proprio sistema di fabbricazione. Tutto questo sarà ciò che finalmente permette di offrire al mercato un prodotto o un servizio nuovo, ma meno

caro e con maggiori prestazioni. Pertanto, questo è il ciclo completo: Ricerca, Tecnologia, Innovazione, Mercato, ed in fine Creazione di ricchezza.

21.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni conseguite

Nel contesto economico attuale, l'innovazione ha un ruolo decisivo per aiutare le imprese ad uscire dalla crisi che affligge la loro competitività e sostenibilità

Si devono dare “culture di innovazione continue” nell'impresa, attraverso la partecipazione delle persone migliori nelle attività rivolte alla creazione di valore aggiunto e mettendo a loro disposizione le tecniche migliori di cui si dispone. In definitiva si tratta di mantenere il concetto industriale dell'impresa ma imparando a reinventare l'impresa, realizzando, in altri termini, una reindustrializzazione. E qui entra in gioco il ruolo fondamentale dell'innovazione che richiede una programmazione efficace. Per portare a termine un “Piano di Innovazione” l'imprenditore deve programmare aspetti particolari quali: l'impresa deve raggiungere l'obiettivo entro pochi anni e mantenere il sentimento di orgoglio su quelle che sono le conoscenze che possiede. Partendo da qui si deve lavorare per la realizzazione dei progetti in questa direzione, quanto più si realizzerà maggiore sarà il suo capitale innovativo. La pianificazione dell'innovazione implica che questa faccia parte integrante della cultura dell'impresa.

Pertanto si deve realizzare un cambiamento nelle imprese verso un punto di incontro dove si promuove e si dinamizza l'innovazione. Vanno così a delinarsi vari fattori esterni molto rilevanti. In primo luogo, “l'Università Accessibile” che configura sistemi efficaci di assimilazione e di trasferimento di conoscenza alle piccole imprese (microimprese). L'Università deve svolgere la propria azione rimanendo vicina ed accessibile all'impresa con l'obiettivo che gli imprenditori la vedano come uno strumento utile per raggiungere gli obiettivi prefissati. Altro ruolo importante spetta alle città come “Città di Conoscenza” cioè come fiamma per il potenziamento delle conoscenze. Le città, attraverso le amministrazioni locali, si trasformano in un elemento molto potente di dinamizzazione dell'innovazione e più concretamente i sindaci diventano gli autentici “architetti della conoscenza”.

In questa nuova tappa si impongono nuovi paradigmi: si passa dalla carenza all'abbondanza, dalla rivalità alla cooperazione e dal lavoro fisico alla conoscenza e all'utilizzazione di un ampio sistema di capitali. L'imprenditore deve utilizzare il suo scarso tempo per impadronirsi e rendere realizzabili le sue conoscenze (imparare ad apprendere), inoltre entrano in gioco aspetti come la responsabilità sociale dell'impresa. L'impresa deve tenere in considerazione l'ambiente che la circonda. Per ultimo e più rilevante appare la figura che si deve trasformare in chiave nella Società della Conoscenza: la donna. La conoscenza che viene dalla donna è molto importante e si deve potenziare. In definitiva si tratta di capitalizzare ciò di cui già si dispone ed utilizzarlo a beneficio dell'impresa.

21.3. Commenti sulla valutazione dei partecipanti

Quantitativamente le imprese credono che il tema sia molto rilevante per il proprio settore ed importante a livello di impresa. Prevalentemente si pensa che il laboratorio sia

stato di sufficiente utilità e si considera come molto rilevante l'opera del relatore Fernando Casado. In accordo con questo, si mostrano maggiormente più interessati ad ampliare l'informazione per il futuro.

A livello qualitativo, emerge come punto più rilevante del laboratorio, la visione dell'informazione come fattore fondamentale per la generazione di competitività nella piccola impresa e sua dinamizzazione. Emerge il ruolo rilevante della donna nell'apporto di conoscenza ai fini dell'innovazione attraverso lo svolgimento di funzioni direttive e di ricerca. Per ultimo, si evidenzia la necessità di maggiore approfondimento per un maggior dinamismo nella microimpresa e per una maggiore applicazione pratica.

I settori rappresentati nel laboratorio sono stati: giocattoli, pelletteria, industria ausiliaria della calzatura, bigiotteria, amministrazione locale.

22. LABORATORIO 10: Vantaggi fiscali dell'innovazione

22.1. Gli obiettivi del laboratorio

Il nuovo contesto competitivo ha bisogno di dare risposte alle nuove necessità imprenditoriali nelle quali le attività in I+D+i sono fondamentali e per questo lo Stato mette a disposizione delle imprese un importante programma di incentivi fiscali. Questi non danno priorità ai settori della ricerca tecnologica, né alla dimensione né all'ubicazione delle imprese; da qui la sua rilevanza. Per questo intendiamo sviluppare in questo laboratorio i seguenti argomenti:

- perché gli incentivi fiscali sono importanti per favorire l'innovazione?
- qual è la funzione delle Informazioni Motivate rilasciate dal MITYC?
- cosa si deve fare per gestire adeguatamente le detrazioni fiscali per le attività?

Per mezzo di un'adeguata gestione delle attività innovative le imprese spagnole possono accedere ad un programma di incentivi fiscali. Perché la gestione sia corretta si richiede una serie di progetti, documentando tutte le spese ad essi correlate ed esaustive informazioni tecniche ed economiche.

Fiscalmente si incentiva lo sforzo dell'impresa nello sviluppo delle attività di I+D+i o innovazione pianificata e organizzata e non unicamente l'esito del progetto.

Il sistema di incentivi fiscali spagnoli per attività di I+D+i è uno fra quelli che dà i maggiori benefici fra i paesi membri della OCDE e il più generoso di tutta l'Unione Europea, anche se si sta utilizzando solo il 20% di tutte le detrazioni fiscali a causa delle incertezze nelle quali si dibattono le imprese.

Il MITYC ha messo a disposizione delle imprese le "Informazioni Motivate", uno strumento di carattere vincolante, ma non obbligatorio, per un'azienda finalizzato a facilitare la gestione delle detrazioni per I+D+i. Le detrazioni possono essere di tipo A quando si riferiscono a spese per lo svolgimento di un progetto o di tipo B quando si riferiscono a progetti futuri la cui esecuzione non è stata ancora iniziata.

In definitiva si tratta di uno strumento importantissimo, in quanto permette a tutte le imprese del nostro paese che intendono portare innovazione di applicare le detrazioni fiscali per i propri progetti di I+D+i in totale sicurezza giuridica.

Nonostante le imprese possano essere partecipi di questo panorama fiscale apparentemente favorevole per incrementare gli investimenti in progetti I+D+i, la pratica dimostra che l'applicazione di questi vantaggi non è una realtà.

22.2. Sviluppo del laboratorio e principali risultati ottenuti

Uno dei possibili motivi per i quali non si è verificata una maggiore utilizzazione da parte delle imprese degli incentivi fiscali per I+D+i deriva dalle difficoltà di interpretazione della legge fiscale circa la definizione di dette attività. In generale, le somme che le imprese possono dedurre dipendono dalle attività che realizzano se considerano I+D o innovazione, così come vengono definite fiscalmente nell'Art 35 del TRLIS.

Lo schema di incentivo fiscale consiste nell'applicazione delle deduzioni sulla Quota Integrata Rettificata (base delle deduzioni). Il limite della deduzione si fissa nel 30 % di questa Quota Integrata Rettificata, potendo arrivare eccezionalmente al 50%. D'altra parte l'Amministrazione Tributaria, con l'intento di favorire le Piccole e Medie Imprese, dà un periodo di 15 anni perché le imprese applichino le detrazioni dal momento in cui effettuano la spesa.

La nuova riforma della Legge prevede la riduzione progressiva degli sgravi fiscali per attività di innovazione e, in questo modo, gli incentivi fiscali per l'innovazione andranno in deroga a partire dall'anno 2011.

Nel caso di attività che si considerano come spese deducibili ha creato un'enorme confusione e il caso paradigmatico si configura nel settore tessile e delle calzature relativamente alla preparazione dei campionari. In questo caso, per dimostrare che le spese effettuate nella realizzazione di campionari di calzature siano da considerare attività deducibili, l'impresario deve realizzare un "centro di costi di I+D". Ciò significa che deve avere un progetto specifico ed individuabile con un nome, con un calendario stabilito, costi attribuiti e manodopera utilizzata. Si possono includere per esempio le spese effettuate per acquisto di tele, disegnatori, colori, costi informatici ecc. In definitiva le spese di preparazione di collezioni sono ammesse alla deduzione ma ciò richiede la previa predisposizione di un progetto. Pertanto ciò che può dedursi è la "preparazione dei campionari", che includerà la preparazione dei prototipi, ciò significa prodotti non commerciabili e il cui scopo sia quello di far conoscere i prodotti dell'impresa.

Considerate le difficoltà di catalogazione delle attività I+D e innovazione da parte delle imprese, le amministrazioni, a partire dall'anno 2003, danno la possibilità alle imprese di richiedere un documento informativo motivato al Ministero dell'Industria. Questo documento informativo è vincolante per l'Amministrazione Tributaria e permetterà di applicare con sicurezza le detrazioni fiscali da parte delle imprese.

22.3. Commento sulla valutazione dei partecipanti.

I partecipanti valutano prioritariamente come molto rilevante il tema a livello del proprio settore e l'impresa (circa il 75%). Per la metà degli intervistati il laboratorio della fiscalità dell'innovazione è stato considerato sufficientemente utile. La maggioranza valuta l'attività del relatore Nicomede Lopez come molto buona (il 62%) e dimostra sufficiente interesse ad ampliare l'informazione in futuro.

Per quanto riguarda i temi che maggiormente si evidenziano troviamo: la carenza di informazioni sulle attività deducibili e la scarsa conoscenza delle iniziative dello Stato per incentivare le attività innovative, così come le difficoltà per ottenere le detrazioni. Si considera importante aver conosciuto il modo di includere le spese dei campionari come attività innovativa che dà diritto alla deduzione.

I settori rappresentativi nel laboratorio sono: accessori per calzature, esportazione di calzature e pelletteria, calzature e giocattoli.

23. LABORATORIO 9: Responsabilità sociale corporativa

23.1. Gli obiettivi del laboratorio

La Responsabilità Sociale dell'impresa mette a fuoco le decisioni nei gruppi di interesse (stakeholders), influenzando la strategia e le operazioni di tutta l'organizzazione, i suoi risultati devono essere misurati, verificati e comunicati adeguatamente consentendo di ottenere un valore aggiunto nel lungo periodo e vantaggi competitivi duraturi. In questo laboratorio si intende chiarire i seguenti argomenti:

- determinare se la RSC (Responsabilità Sociale Corporativa) può comportare un valore aggiunto ai prodotti e ai servizi che l'impresa offre.
- determinare quali sono i gruppi di interesse dell'impresa.
- determinare come si può creare la RSC nell'impresa.

La Responsabilità Sociale Corporativa (RSC) è il compromesso volontario delle aziende finalizzato allo sviluppo della società e alla salvaguardia dell'ambiente, fin dalla sua strutturazione iniziale e ad un comportamento responsabile nei confronti di persone e gruppi sociali con i quali l'azienda interagisce.

In definitiva sono strategie che sviluppano in maniera volontaria le imprese per conseguire uno sviluppo sostenibile. La RSC può avere applicazione per tutti i tipi di impresa, indipendentemente dalle sue caratteristiche.

L'insieme delle caratteristiche sociali, economiche, giuridiche e istituzionali condiziona l'attività delle organizzazioni, che configurandosi come alterazioni possono generare modificazioni nelle sue caratteristiche essenziali, nei suoi obiettivi e nelle aspettative e richieste volte a soddisfare i diversi gruppi di interesse con i quali interagiscono.

I gruppi di interesse sono i recettori diretti del comportamento socialmente responsabile dell'impresa. Costituiscono l'insieme diretto della RSC e condizionano lo sviluppo della stessa.

Il conseguimento della RSC all'interno dell'azienda dipende, in ogni momento, dalle aspettative delle parti interessate, potendo variare anche in funzione della natura del lavoro.

23.2. Sviluppo del laboratorio e principali conclusioni raggiunte

La presa di decisioni da parte di qualsiasi persona od organizzazione pubblica o privata si deve fondare sui pilastri della sostenibilità dal punto di vista economico, sociale, ambientale, tecnologico e politico.

Negli ultimi anni si sono sviluppate diverse iniziative internazionali come le Linee Direttive per Imprese Multinazionali (OCDE), Libro verde per promuovere un marchio europeo per la RSC (UE), il Patto Mondiale (ONU) e la Global Reporting Initiative (GRI).

Le linee generali che queste iniziative seguono sono la lotta contro la corruzione, evitare la complicità nella violazione dei diritti umani, rispettare l'ambiente attraverso lo sviluppo e la divulgazione di tecnologie rispettose, supportare la libertà di associazione, nonché il riconoscimento effettivo del diritto di contratti di lavoro negoziati, eliminare tutte le forme di lavoro forzoso e obbligatorio, sradicare il lavoro minorile, promuovere l'occupazione.

Deve essere presentata una memoria di sostenibilità che comprenda una serie di principi quali la trasparenza, la rilevanza, la sostenibilità, la neutralità, la compatibilità, la chiarezza, la periodicità.... Questi principi possono variare leggermente in funzione delle iniziative che noi condividiamo.

Un comportamento responsabile genera esiti commerciali duraturi, determina differenziazione rispetto ad altre imprese e, a medio termine, produce benefici quali l'ottenimento di dati con maggiore facilità, miglioramento delle relazioni con le parti interessate, favorisce la comunicazione interna, genera risorse future, migliora l'immagine dell'azienda e mantiene canali di comunicazione qualitativamente elevati.

23.3. Commento alla valutazione dei partecipanti

La maggioranza dei presenti a questo laboratorio valuta come abbastanza importante il tema trattato a livello del proprio settore (circa il 45,45%). A livello di impresa una parte sostiene che il tema sia di fondamentale importanza per l'impresa (36%). Pertanto, il laboratorio è stato sufficientemente utile per le imprese (45%). Il lavoro del relatore Lorenzo Chinchilla è stato valutato come molto buono e la maggioranza del pubblico è del parere che si debba sviluppare l'informazione anche in futuro (36%).

Nella parte di risposte aperte, gli aspetti più rilevanti del laboratorio sono: l'importanza delle persone che prendono decisioni imprenditoriali e che la RCS presuppone una nuova via di innovazione per l'impresa dotando di un più elevato valore aggiunto i propri prodotti e l'immagine dell'azienda stessa. Altro tema sottolineato è quello relativo all'importanza della sostenibilità nelle relazioni dell'impresa con l'ambiente circostante.

Con riferimento agli aspetti che si gradirebbe conoscere più approfonditamente si ricordano la conoscenza di iniziative e programmi specifici di RSC per settori produttivi e come si formulano i modelli di RSC:

Gli addetti al laboratorio appartengono ai settori della pelletteria, consulenza, calzaturiero, accessori per calzature, decorazioni metalliche e rappresentanti sindacali.

24. IMPATTO DEI LABORATORI NEL TESSUTO IMPRENDITORIALE DI ALICANTE

Attraverso la realizzazione dei laboratori per la Gestione del cambiamento proposti e realizzati nell'ambito del Progetto LISP si è ottenuta una serie di risultati, uno di carattere generale e altri che hanno avuto ricadute di tipo immediato fra le imprese.

24.1. Risultati generali

Le soluzioni che sono state portate dai laboratori ai problemi nei quali si dibattevano le imprese nelle Consulte di Distretto hanno potuto avere alcune conclusioni di carattere generale ed hanno apportato molte ed importanti idee che si possono utilizzare come base di lavoro ma che richiedono la collaborazione di tutti gli agenti.

- a. Nel caso della realizzazione di un "Parco fornitori", la conclusione principale è che, la dimensione dell'impresa è fattore condizionante per l'istituzione del Parco fornitori come è nello stile dell'industria automobilistica. È comunque importante poter fare affidamento su un'interessante offerta di aree industriali nel settore, tanto delle calzature quanto dei giocattoli. Nonostante ciò, non è stato possibile ottenere la coordinazione auspicata fra produttori e fornitori al fine di occupare questi poligoni industriali urbanizzati. Per questo si sottolinea la necessità di prendere iniziative al fine di cercare un modello organizzativo all'interno del quale si stabilisca una maggiore coordinazione e collaborazione fra le imprese.
- b. Nel caso delle tendenze della moda, i problemi da risolvere nel settore calzaturiero sono: da un lato, invertire la visione generalizzata di un'immagine come complemento dell'abbigliamento. Inoltre è presente un'altra serie di condizionamenti come la carenza di identità, di immagine del marchio e di promozione di cui è necessario occuparsi. È innanzitutto indispensabile sottolineare la necessità di aumentare la cooperazione al fine di poter conseguire miglioramenti in tema di moda, così come bisogna raggiungere una qualità concertata fra tutte le imprese che intervengono nel processo produttivo. Infine, cosa più importante, si rimarca la necessità di sradicare dalla mente il concetto di "settore" per pensare in modo più ampio, in "Cluster Territoriali".
- c. Per quanto riguarda la creazione di una marca o marchio, si suggerisce la necessità che, fin dall'inizio, sia chiaro quello che si intende perseguire. Le imprese suggeriscono l'idea di creare una marca che serva da ombrello per ciascuna impresa che la integri e per raggiungere questo risultato dovrà apportare modifiche e mirare alla valorizzazione di una marca collettiva.

Considerando che non si tratta di un accordo a breve termine, ma che é necessario raggiungere qualcosa che trascenda le singole imprese.

- d. Con riferimento alla creazione di una Piattaforma Tecnologica, il principale ostacolo è la mancanza di interconnessione e comunicazione elettronica fra le imprese. Questo ostacolo si può superare tentando di convincere i fornitori informatici delle imprese, affinché adattino i loro ERP e consentire lo scambio di informazioni su richiesta, aumentando in tal modo l'efficienza del sistema produttivo dell'impresa. In questo caso sorgono problemi come i dubbi sulla riservatezza dei dati, il desiderio del contatto diretto in quanto i fornitori non vendono direttamente, nonché la carenza di tecnologia e di conoscenze.
- e. La creazione di negozi propri, costituisce un problema fondamentale legato al trasferimento della mentalità industriale (del produttore) alla mentalità commerciale con problematiche differenti da quelle della produzione. Pertanto, questo risulta essere un fattore determinante ove si crei la necessità di avere una visione imprenditoriale degli affari.
- f. Per quanto riguarda la calzabilità, sorge il tema della problematica associata agli stampi (componenti delle calzature) ed è molto sentita in quanto non si hanno criteri standardizzati, né omologati. Per questo, si propone di modificare la tipologia di lavoro, disegnando prima la scarpa che si intende fabbricare e subito dopo preparando lo stampo necessario. Inoltre si segnala l'importanza della "certificazione", attraverso la realizzazione di protocolli standardizzati basati su criteri di produzione ciò al fine di differenziare la calzatura, generando in tal modo un valore aggiunto più elevato. Da qui sorge la proposta di creare gruppi di lavoro, integrati fra membri del settore e dell'Istituto Tecnologico.
- g. Nel caso dell'innovazione si ribadisce che la dimensione dell'impresa non influisce sulla capacità di innovazione, ma la prima cosa che si deve fare è uscire dalla logica secondo la quale la sola cosa importante è mantenere i margini di profitto. La chiave risiede nel creare una routine per concretizzare l'informazione e assimilarla, l'importante non è tanto innovare ma essere innovativi. In questo ambito, si segnala l'Università come fattore di dinamizzazione, dando impulso all'azione, rimanendo vicina e accessibile all'impresa con lo scopo che gli imprenditori vedano in essa uno strumento utile per i loro fini. Inoltre si segnalano le città come centro di potenziamento della conoscenza. Si conclude infine l'importante ruolo nella conoscenza della donna.
- h. Con riferimento al tema degli aspetti fiscali dell'innovazione, si chiariscono questioni molto importanti per incentivare l'innovazione nelle imprese calzaturiere. Una di queste si riferisce alla gestione della "preparazione dei campionari" al fine di convertirla in un'attività riconosciuta fiscalmente come innovativa e pertanto avente diritto alle detrazioni fiscali.

- i. Per ultimo il Laboratorio per la Responsabilità Sociale lascia alcune impressioni quale l'interesse mostrato sul modo di certificare questo tipo di attività, in quanto realizzare una memoria o iniziativa di RSC in un'impresa di calzature comporterebbe una reale rivoluzione poiché non esistono iniziative di questo tipo nel settore. Ciò porterebbe un vantaggio competitivo concreto.

24.2. Risultati specifici

Con una certa immediatezza e impatto diretto, si sono potuti rilevare alcuni risultati specifici che meritano di essere citati. Si avrà così:

- a. L'invito e l'iscrizione da parte di qualche impresa al "circolo della moda" di Valencia con lo scopo di partecipare all'ideazione e alla creazione della moda a livello generale. Questo "circolo della moda" ha come obiettivo disegnare e creare tendenze di moda; il fatto di invitare, a partire dalla dinamizzazione generata dal progetto LISP, le imprese calzaturiere a partecipare con le loro strutture di creazione di moda, conferisce a queste imprese la possibilità di avvicinarsi rapidamente a quello che può essere un punto chiave per lo sviluppo.
- b. La realizzazione di un "marchio collettivo" che comporta un'identificazione di carattere territoriale di un municipio (marca Sax). Ciò ha rappresentato uno sforzo di collaborazione da parte di un gruppo di imprese ed un impulso istituzionale da parte del Comune di Sax. Si è potuta trasferire l'idea di cooperazione in marchio collettivo che di per sé rappresenta non solo un fatto innovativo, ma che ha comportato alcune difficoltà. È stata la municipalità che ha dato impulso all'azione e ha ceduto temporaneamente il marchio ad un gruppo di imprese (fino ad ora 18 imprese) che utilizzano questo "marchio ombrello" a determinate condizioni di qualità tanto per il prodotto quanto per le condizioni di lavoro degli operai. Esiste la possibilità di piazzare in futuro tale marchio collettivo in Cina.
- c. Parallelamente allo sviluppo di questo marchio, per il quale in principio si pensava di commercializzare prodotti tipici del territorio come le calzature ed articoli in pelle, si sta ipotizzando di aggiungere altri prodotti che possano essere complementari ad essi. Così si sta pensando a fazzoletti per signora, accessori, ombrelli ecc, prodotti questi che, non essendo tipici della zona, possono essere complementari all'offerta che viene presentata.
- d. Al fine di arrivare ad offrire un prodotto differenziato con alto valore aggiunto si sta pensando di creare gruppi di lavoro che possano portare alla comparsa di consorzi di ricerca sulla calzatura. Quale sarebbe l'obiettivo di questi consorzi di ricerca? L'obiettivo è quello di creare un gruppo di imprese con a capo l'Istituto-Centro Tecnologico della Calzatura (INESCOP) perché si identifichino variabili tecniche che rendano calzabile una scarpa ed incorporare queste variabili in una marca determinata allo scopo di poter commercializzare tali variabili –con un alto valore aggiunto– incorporate in una calzatura

identificata in un marchio. Possibilmente questi gruppi di lavoro dovrebbero iniziare ad operare in tempi brevi.

- e. Il fatto di aver dimostrato e di aver esplicitato la possibilità di accedere alle detrazioni fiscali dei campionari dei settori tessile e calzaturiero (così come per quello degli articoli in pelle) quale elemento di innovazione, in accordo con la legislazione fiscale spagnola, ha mostrato agli imprenditori le possibilità che erano loro offerte. È quindi sicuro che devono essere considerati come innovazione tutti o parte dei campionari che si producano a partire da questo momento, almeno per quelle imprese che potranno accedere ai laboratori.
- f. Infine, come questione immediata, si deve segnalare la possibilità di incorporare nelle imprese aspetti collegati alla Responsabilità Sociale Aziendale, un qualcosa di nuovo e che è stata interpretato come un aspetto che potrebbe convertirsi in un elemento innovativo e di differenziazione nel quadro della competenza tanto nazionale che internazionale ed è per questo che non dubitiamo che –più o meno rapidamente- qualche impresa o qualche gruppo di imprese (forse le imprese del marchio collettivo SAX) lo incorpori come elemento distintivo del proprio funzionamento.