

## Provincia di Modena

Assessorato alle Politiche per l'economia locale, l'innovazione e la  
semplificazione amministrativa; Risorse Umane

### SCHEDA PROGETTO

## POLITICHE DI SOSTEGNO PER LA CRESCITA DEL SISTEMA DELLE PMI MODENESI



Fernando Iugli

12 novembre 2009

### **Focus**

*I nuovi mercati danno valore a un mix di prodotti e servizi che spesso non coincide con la capacità produttiva, o distributiva delle PMI. La possibilità di crescita dipende dunque dalla riconfigurazione della 'catena del valore', che per le PMI è più accessibile se affrontata in gruppo; perché le nuove frontiere riguardano competenze lontane dalla storia degli imprenditori, ma ben presenti in territori socialmente evoluti, come Modena.*

*C'è un 'sapere' locale che costituisce la nuova risorsa territoriale su cui basare le politiche di crescita e ci sono strategie cooperative che devono, di fatto, soppiantare le meno sostenibili strategie competitive.*

*Il fattore di start up di questi processi non risiede più all'interno delle imprese: esso staziona piuttosto in un luogo intermedio fra imprese, istituzioni e sistemi locali. C'è un percorso da compiere per individuare questo luogo e c'è da fare affinché esso diventi visibile e attraente.*

### ***Il ruolo delle reti :***

In un contesto fortemente interconnesso agiscono meglio gli organismi che sono strutturati a rete: questo è il modello di riferimento anche per PMI.

Ma occorre vedere la cosa in modo attuale: rete fra entità differenti e complementari, basata su libere scelte e co-interesse, resa dinamica dall'iniziativa autonoma dei soggetti coinvolti, potenzialmente aperta anche a relazioni di ampio raggio.

Un tale organismo richiede nuovi strumenti di gestione e nuove competenze all'opera.

L'impresa a rete cambia anche fisicamente: si diffonde sul territorio; ha un ruolo attivo nei centri di ricerca; è capace di mutare in base alle caratteristiche delle risorse di cui, via via, dispone; il suo business assume contorni più sfumati.

La rete sollecita il cambiamento dei soggetti collegati e impone una dinamica di funzionamento che li spinge verso nuove forme di sinergia ed efficienza.

### ***Il fattore 'rischio' :***

Oggi, il valore commerciale di un prodotto è spesso insito nel suo 'contenuto di conoscenza' piuttosto che nella materialità dell'oggetto. Dunque non basta 'saper fare'; occorre soprattutto 'saper valorizzare' attraverso i canali di relazione con il mercato. I soggetti chiamati in causa dalla nuova catena del valore, siano essi società di consulenza o di servizio, agenzie di logistica o di marketing, devono necessariamente accollarsi la quota di rischio corrispondente al peso che hanno nella filiera e avere voce nei processi di progettazione dell'offerta commerciale.

Le reti consentono facilmente questa 'ibridazione' del ciclo produttivo e pongono le basi per nuove imprese che riescono a coniugare la piccola dimensione dei soggetti con la grande dimensione dei mercati e dei *business*.

Il 'sapere consulenziale' non esaurisce la sua utilità nell'apporto di nuovo valore ai prodotti; esso risponde anche alle aspettative di indirizzo strategico che i sistemi locali richiedono in modo sempre più urgente. Dunque la crescita locale è sempre più nelle mani di chi sa innovare, di chi sa intravedere, di chi viaggia e conosce, di chi fa circolare le informazioni utili. Nelle reti c'è spazio per questo tipo di sapere e per nuove forme di distribuzione equa del rischio, affinché le garanzie necessarie scaturiscano dai luoghi in cui si va formando la nuova patrimonializzazione delle risorse.

### ***Nuovi mestieri e nuovi posti di lavoro***

Le reti vanno costruite: non si può attendere che si formino spontaneamente, per circostanze fortunate.

La promozione di reti di cooperazione, piccole e grandi, è un mestiere in rapida ascesa, che richiede competenze multidisciplinari e di fascia alta. Il profilo non è univoco: esso può assumere caratterizzazioni più politiche o più tecniche; più indirizzate alla creazione di reti estese oppure alla ricerca e innovazione, ecc.

La formazione di queste figure è una delle più urgenti necessità per la crescita dei sistemi locali, perché diventano fattore aggregativo di risorse e sono capaci di individuare nuove potenzialità dei prodotti alla luce dei cambiamenti di scenario che sono in corso.

Le potenzialità d'azione di queste nuove competenze sono ancora tutte da scoprire, perché siamo in un campo ad alto contenuto di innovazione.

In realtà, la figura di 'agente di sviluppo' locale è già stata largamente impiegata, ma si trattava in genere di interventi straordinari indirizzati verso contesti che presentavano criticità. Oggi questo ruolo assume un carattere permanente, incorporato nei nuovi sistemi locali che vanno prendendo forma.

### ***Un progetto pilota***

I fattori indispensabili per questo scenario sono:

- la costruzione di nuovi tipi di relazione fra le imprese (e le agenzie consulenziali) finalizzati alla nascita di reti di cooperazione;
- la riconfigurazione dei piani formativi di fascia alta, per delineare con più precisione i profili necessari;
- l'innovazione di prodotto (indirizzata dalla frequentazione dei nuovi mercati);
- l'introduzione di nuovi criteri di valutazione e distribuzione del rischio.

Questi quattro fattori possono essere assunti come criteri selettivi per le politiche di sviluppo, con priorità ai programmi che li integrano in modo strutturale entro circuiti virtuosi.

Ma c'è spazio anche per una pragmatica sperimentazione sul campo, attraverso la convergenza di iniziative di soggetti interessati e l'ampia disponibilità del sistema delle PMI modenesi, che in tema di cooperazione hanno il giusto DNA.