

**Raffaella Cagliano  
Roberta Capello  
Alessia Spairani**

**IL BENCHMARKING DEI  
SISTEMI TERRITORIALI**

***Best practice* territoriali e  
gestionali nelle aree di piccola  
impresa liguri**

PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO  
DELLA LIGURIA  
Piccola impresa & sviluppo

FrancoAngeli

Il presente volume riporta i risultati di una ricerca volta alla definizione e sperimentazione di un modello di benchmarking territoriale per valutare la competitività del sistema ligure delle piccole e medie imprese e individuare le migliori strategie per favorirne lo sviluppo, svolta presso il Dipartimento di Economia e Produzione del Politecnico di Milano per conto del Parco Scientifico e Tecnologico della Regione Liguria. L'indagine si è avvalsa della collaborazione di ECIPAR Emilia Romagna, di IRSEA di Genova, e del Dipartimento di Ingegneria della Produzione dell'Università di Genova, che hanno sviluppato l'analisi sul campo.

Il coordinamento complessivo del lavoro è di Raffaella Cagliano e Roberta Capello. Benché l'impostazione dell'opera e i suoi contenuti siano il frutto congiunto delle tre autrici, che condividono anche la piena responsabilità di tutto quanto scritto nel testo, è possibile identificare diversi contributi.

In particolare, Raffaella Cagliano ha curato la stesura dei capitoli 2, 3.4, 3.5, 3.7 e 5; Roberta Capello è autrice dell'introduzione e dei capitoli 1, 3.1-3.3, 3.6 e 7; infine, Alessia Spairani ha curato i capitoli 4 e 6, e contribuito in modo significativo alle elaborazioni statistiche ed econometriche. Un particolare ringraziamento va ad Andrea Rotilio per il supporto all'analisi empirica.

## INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Fabrizio Zeba</i>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	17
La genesi e le ragioni dello studio	»	17
Gli obiettivi dello studio	»	19
La struttura del volume	»	22

### *Parte prima*

#### **Il Benchmarking dei Sistemi Territoriali: Teoria e Metodologia**

<b>1. Le fonti della competitività dei sistemi territoriali</b>	»	27
1.1. Le sfide della globalizzazione per i sistemi locali	»	27
1.2. Le fonti della competitività dei sistemi territoriali: le relazioni locali	»	30
1.3. Le fonti della competitività dei sistemi territoriali: le relazioni a rete	»	35
1.4. Una visione di sintesi: l'efficienza territoriale	»	36

<b>2. La managerializzazione della piccola impresa e la competitività dei sistemi territoriali</b>	pag.	39
2.1. L'eccellenza della piccola impresa: il modello di imprenditorialità manageriale	»	39
2.2. Il modello manageriale: i principi di gestione	»	42
2.3. Le pratiche manageriali	»	44
2.4. Il ruolo del territorio nel percorso di managerializzazione della piccola impresa	»	45
2.5. Una visione di sintesi: l'efficienza gestionale e il supporto del territorio al processo di managerializzazione	»	47
<b>3. La metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali</b>	»	49
3.1. Introduzione	»	49
3.2. La definizione di benchmarking dei sistemi territoriali	»	50
3.3. Gli elementi caratterizzanti il benchmarking dei sistemi territoriali	»	54
3.4. Gli ambiti concettuali di riferimento	»	57
3.4.1. Le relazioni territoriali	»	58
3.4.2. Le pratiche gestionali	»	60
3.4.3. Le performance e il successo competitivo	»	62
3.5. Le fasi del benchmarking dei sistemi territoriali	»	62
3.5.1. Efficienza territoriale e gestionale: il confronto descrittivo	»	63
3.5.2. Le best practice territoriali-gestionali	»	67
3.5.3. Le determinanti della competitività dei sistemi territoriali	»	67
3.6. La metodologia per l'identificazione dei sistemi territoriali	»	76
3.7. Conclusioni	»	83

## *Parte seconda*

### **Il Benchmarking dei Sistemi Territoriali Liguri**

<b>4. L'analisi empirica: gli obiettivi, le aree e il campione di indagine</b>	pag.	87
4.1. Introduzione	»	87
4.2. Gli obiettivi dell'analisi empirica	»	87
4.3. Le aree di piccola impresa liguri ed emiliano-romagnole	»	88
4.4. Il campione di indagine	»	92
4.4.1. Il campione complessivo	»	93
4.4.2. Il campione ligure	»	96
4.5. Gli indicatori di benchmarking dei sistemi territoriali	»	99
4.5.1. Gli indicatori degli ambiti territoriali	»	100
4.5.2. Gli indicatori degli ambiti gestionali	»	104
4.5.3. Gli indicatori di performance e successo competitivo	»	110
4.6. Conclusioni	»	113
<b>5. Best practice, performance e competitività nei sistemi territoriali: Liguria ed Emilia Romagna a confronto</b>	»	115
5.1. Introduzione	»	115
5.2. L'efficienza territoriale e gestionale nelle aree di piccola impresa	»	116
5.2.1. Liguria ed Emilia Romagna a confronto	»	116
5.2.2. Le province liguri a confronto	»	120
5.3. Le <i>best practice</i> territoriali-gestionali	»	125
5.3.1. Le <i>best practice</i> nel campione emiliano	»	126
5.3.2. Le <i>best practice</i> nel campione ligure	»	129

5.4. Le determinanti della competitività dei sistemi territoriali	»	134
5.4.1. Le determinanti dell'efficienza territoriale	»	134
5.4.2. Le determinanti dell'efficienza gestionale	»	144
5.4.3. Il territorio come supporto alle pratiche gestionali	»	151
5.5. Progettisti e subfornitori a confronto	»	157
5.6. Conclusioni	»	162
<b>6. Best practice, performance e competitività: aree specializzate e diversificate liguri a confronto</b>	»	165
6.1. Introduzione	»	165
6.2. L'efficienza territoriale e gestionale	»	166
6.3. Le <i>best practice</i> territoriali-gestionali	»	170
6.4. Le determinanti della competitività dei sistemi territoriali	»	177
6.4.1. Le determinanti dell'efficienza territoriale	»	177
6.4.2. Le determinanti dell'efficienza gestionale	»	187
6.4.3. Il territorio come supporto alle pratiche gestionali	»	193
6.5. Conclusioni	»	196
<b>7. Conclusioni</b>	»	197
7.1. In retrospettiva	»	197
7.2. Il benchmarking dei sistemi territoriali: Liguria ed Emilia Romagna a confronto	»	200
7.3. Le <i>best practice</i> liguri: aree specializzate e diversificate a confronto	»	202
7.4. Elementi di forza e di debolezza dei sistemi territoriali liguri: suggerimenti di politica di sviluppo territoriale	»	203
<b>Appendice statistica</b>	»	209
<b>Bibliografia</b>	»	213

*Le autrici desiderano ringraziare il Parco Scientifico e Tecnologico della Regione Liguria, nella persona di Fabrizio Zeba, per aver voluto uno studio sul benchmarking dei sistemi territoriali e per aver dato credito ai risultati pubblicando questo volume. Le autrici desiderano inoltre ringraziare i partner del progetto: ECIPAR Emilia Romagna, per il coordinamento generale della ricerca e per la raccolta dei dati in Emilia Romagna, IRSEA di Genova e il Dipartimento di Ingegneria della Produzione dell'Università di Genova, per l'analisi sul campo in Liguria. In particolare, un ringraziamento va a Roberto Centazzo, Gabriele Morelli, Maria Stirpe e Otello Zanzini di ECIPAR Emilia Romagna, Laura Costa, Paola Mainetti e Marco Ruffino di IRSEA, Roberto Mosca e Flavio Tonelli dell'Università di Genova. Inoltre, si ringrazia Andrea Rotilio per il supporto all'analisi empirica.*

*Un particolare riconoscimento va a tutte le imprese che hanno partecipato all'analisi.*

*Non ultimo, si ringrazia Gianluca Spina del Politecnico di Milano per il contributo teorico fornito nell'elaborazione dei modelli gestionali utilizzati nella ricerca. Infine, le autrici desiderano esprimere la loro gratitudine a Emilio Bartezzaghi e Roberto Camagni del Politecnico di Milano per il sostegno scientifico e per il ruolo di direzione del progetto al Dipartimento di Economia e Produzione.*

*Milano, Luglio 2001*

*Raffaella Cagliano*

*Roberta Capello*

*Alessia Spairani*

## PREFAZIONE

Questo volume presenta i risultati di un progetto realizzato dal Parco Scientifico e Tecnologico della Liguria, nell'ambito del programma di attuazione della misura 4.1 "Diffusione e trasferimento dell'innovazione", del Programma Obiettivo 2 1997-99 della Regione Liguria.

Il Progetto nasce dalla consapevolezza che i profondi cambiamenti, ed i progressi intervenuti negli ultimi anni, nelle modalità di organizzazione e gestione delle aziende, hanno interessato anche il sistema delle piccole e medie imprese liguri che deve far fronte a un contesto competitivo sempre più complesso e turbolento.

In questo scenario diventa così rilevante fornire agli attori interessati (istituzioni, agenzie di sviluppo, centri servizi e imprese) un supporto efficace per favorire il trasferimento della conoscenza sulle migliori pratiche per organizzare e gestire al meglio i sistemi produttivi territoriali.

Il *benchmarking* è un approccio manageriale basato sul confronto e sull'apprendimento che ne può derivare. Fare *benchmarking* significa principalmente confrontare un'azienda con le aziende più competitive ad essa analoghe (appartenenti, cioè, allo stesso gruppo strategico), per riconoscere i migliori standard di *performance* e individuare le più appropriate tecniche di gestione, al fine di adeguare le proprie strategie e modalità gestionali a quelle dei migliori, per raggiungerne (ed eventualmente superarne) i risultati. Confrontarsi con altri per verificare la propria posizione relativa, osservarli, soprattutto i migliori, per apprenderne e replicarne i comportamenti, è una pratica spesso attuata in modo non razionalizzato e non programmato. L'introduzione di una metodica e di una strumentazione formalizzate di *benchmarking* ha di fatto strutturato e metodologizzato modi di agire già esistenti.

Il *benchmarking*, inizialmente sviluppato negli U.S.A. per le imprese di maggiori dimensioni è oggi largamente applicato, con

successo, a livello europeo, anche alla realtà delle piccole e medie imprese.

Il confronto avviene attraverso parametri di riferimento (*benchmark*) che evidenziano l'efficacia e l'efficienza (qualità, costi, tempi) di ciò che si sta analizzando. Attraverso di essi si *marca* la migliore prestazione individuata in modo che essa rappresenti il valore da eguagliare e superare.

La parola "*benchmark*" deriva dai sopralluoghi geografici in cui prende il significato di "misurazione sulla base di un punto di riferimento". In ambiente manageriale, *benchmarking* significa la misurazione dell'eccellenza di prestazione di una azienda; un punto di riferimento o una unità di misura per effettuare dei confronti; un livello di prestazione ritenuto lo standard dell'eccellenza per uno specifico processo aziendale. È quindi un metodo rivolto all'esterno (al di fuori della propria azienda) per scoprire prestazioni eccellenti.

L'obiettivo del *benchmarking* è duplice:

- da una parte, capire, cioè analizzare i problemi e così individuare le cause che stanno all'origine dei problemi stessi;
- dall'altra, gestire, cioè risolvere i problemi e così dare corso alle azioni di cambiamento più opportune.

Le entità da confrontare possono essere gruppi di imprese, singole aziende, divisioni aziendali, unità di business, funzioni aziendali e reparti. Il *benchmarking* non si limita alle imprese, ma può riguardare la Pubblica Amministrazione, le organizzazioni senza fini di lucro, la sanità, la scuola e così via.

Le modalità di applicazione del *benchmarking* non riguardano quindi solo le singole aziende, ma anche i *sistemi produttivi territoriali* (distretti, comparti, filiere, etc.).

La Commissione Europea, allo scopo di migliorare costantemente la competitività dell'industria europea, ha proposto di ricorrere in larga misura all'analisi comparativa della competitività in campo economico e sociale, al fine di valutare le prestazioni delle aree e dei fattori chiave determinanti lo sviluppo economico. A tale proposito vengono pubblicati periodicamente bandi europei aventi l'obiettivo di promuovere l'individuazione e la diffusione di azioni e strategie di *best practice* tendenti a migliorare l'ambiente economico a livello territoriale (regionale) contribuendo al rafforzamento della competitività industriale.

Il territorio quindi viene sempre più considerato una variabile chiave dello sviluppo economico in quanto il nuovo riferimento della globalizzazione modifica il rapporto fra singoli territori e sistema competitivo.

Per un territorio, la possibilità di sviluppare la propria economia rispetto ad un riferimento *global* (p.e. attraendo investimenti dall'esterno, a fini di insediamento di nuove attività economiche; costruendo *partnership* con altre realtà; ...) diviene funzione di alcune nuove variabili locali: l'affidabilità del suo livello di governo locale (*la governance*); la presenza di un sistema di competenze distintive tacite (cioè poco formalizzate) e non imitabili, in quanto trasmissibili solo attraverso il funzionamento della società locale; la presenza di un forte reticolo di relazioni interne.

Il fattore chiave di successo nella produzione/trasferimento/ diffusione dell'innovazione tecnologica risiede nella capacità di un territorio di sviluppare processi di *learning by interacting*, ed i conseguenti modelli di riferimento della *learning region* che individuano nella capacità delle collettività locali di produrre continuamente adattamento ed innovazione, mantenendo al contempo identità e distintività.

In definitiva l'approccio che il Parco Scientifico ha sviluppato è quello del "*Benchmarking of Regional Competitiveness*" promosso anche dalla DG III dell'U.E.

Il Parco Scientifico ha quindi promosso un'analisi di *benchmarking* fra sistemi territoriali perseguendo i seguenti obiettivi:

- sperimentare una metodologia di *benchmarking* a livello di imprese e territorio, come modalità innovativa di osservazione dei fabbisogni/potenzialità di innovazione tecnologica e dei fattori di impresa;
- leggere, attraverso un approccio di *benchmarking* territoriale, le aree Obiettivo 2 della Liguria, comparativamente ad una situazione di *Piccola e Media Impresa*, ritenuta di eccellenza a livello nazionale, l'Emilia Romagna, al fine di meglio individuare fattori comuni di sviluppo (*policies*) e restituire indicazioni anche di monitoraggio/valutazione delle politiche di sviluppo locale;
- allineare il più possibile l'attività del Parco Scientifico con gli standard proposti dall'U.E. per sostenere la crescita e la compe-

titività dei sistemi economici territoriali e quindi favorire, attraverso l'istituzione del sistema di *benchmarking*, lo sviluppo di una autonoma capacità del Parco Scientifico di operare con proprio *know-how* e capitale di rete nel *benchmarking*, in particolare per quanto attiene all'instaurazione e allo sviluppo di rapporti con soggetti esterni alla Liguria, e già accreditati sul tema a livello europeo.

In definitiva, senza voler anticipare i risultati dell'accurato lavoro svolto dal *team* di ricerca composto da ECIPAR Emilia Romagna, dal Dipartimento di Economia e Produzione del Politecnico di Milano, dal Dipartimento di Ingegneria della Produzione della Università di Genova, e da IRSEA - Istituto di Ricerche sulla Società e l'Economia dell'Apprendimento, mi sembra che dall'analisi condotta emergano con chiarezza alcune significative criticità del sistema ligure, raffrontato con un'area di piccola e media impresa di eccellenza, come è quella emiliano-romagnola.

La prima riflessione riguarda senza dubbio lo scarso radicamento delle imprese liguri sul territorio. Esse sembrano in molti casi del tutto distaccate dal tessuto territoriale nel quale operano; ciò si traduce in primo luogo in uno scarso interesse allo scambio e alla cooperazione strategica con altre imprese locali.

Il sistema di piccole e medie imprese liguri ottiene le sue *performance* migliori, e basa il suo successo competitivo, su rapporti a "rete" con imprese, clienti/fornitori, esterne all'area locale.

Il sistema ligure sembra, inoltre, piuttosto carente nell'adozione di pratiche manageriali. Questo è dimostrato dal fatto che laddove viene comunque applicato un modello manageriale, supportato da tecniche gestionali avanzate, ciò porta ad un effettivo innalzamento del livello di competitività aziendale.

Le imprese lamentano una scarsa presenza di servizi avanzati sul territorio, infrastrutturali di comunicazione, telematici, servizi avanzati alle imprese (centri di consulenza tecnica e gestionale), nonché la difficoltà ad instaurare e consolidare rapporti con le strutture di ricerca pubbliche e private.

In aggiunta a tutto questo occorre segnalare come il mercato del lavoro locale non sembra essere di supporto al sistema di piccole e medie imprese. Esiste in effetti una oggettiva difficoltà a reclutare forza lavoro qualificata, ai vari livelli: manageriale, tecnico, di ma-

nodopera specializzata, in linea con i bisogni delle piccole e medie imprese.

In definitiva gli elementi di debolezza del sistema ligure sono più d'uno. Il presente lavoro non si prefigurava certamente l'individuazione di una ricetta universale per la risoluzione dei problemi evidenziati tuttavia, dai risultati ottenuti, è possibile individuare alcune possibili azioni di supporto che potrebbero senza dubbio generare effetti positivi sulla competitività del sistema, quali ad esempio:

- sviluppare politiche locali volte al miglioramento dei servizi infrastrutturali e d'impresa (reali e finanziari);
- sensibilizzare maggiormente le imprese sul ruolo che il territorio può avere nell'aumentare la loro competitività;
- superare il limite costituito dal mercato del lavoro anche attraverso politiche *ad hoc* di formazione manageriale e tecnica, rivolta sia alla manodopera e al personale tecnico, sia agli imprenditori.

In conclusione, per un progetto ricco e complesso come il presente, molti sono i ringraziamenti che vanno fatti a tutti i componenti del gruppo di lavoro, per l'impegno e la professionalità dimostrati. In particolare mi preme comunque sottolineare l'apporto fornito da Roberta Capello e Raffaella Cagliano.

*Fabrizio Zeba*

Project Manager del  
Parco Scientifico e Tecnologico della Liguria

## INTRODUZIONE

### **La genesi e le ragioni dello studio**

Questo studio è nato dalla consapevolezza del Parco Scientifico e Tecnologico della Liguria circa la necessità e strategicità di una metodologia per comprendere gli elementi di forza e di debolezza di sistemi territoriali di piccola impresa. Il Parco ha voluto infatti la realizzazione di un'analisi volta alla “definizione e sperimentazione di un modello di benchmarking territoriale per valutare la competitività del sistema ligure delle piccole e medie imprese e individuare le migliori strategie per favorirne lo sviluppo”<sup>1</sup>.

Per comprendere più a fondo le ragioni che sono alla base di questo studio basta ricordare che l'Italia è inequivocabilmente un Paese di piccole imprese; se per piccola impresa si definisce un'impresa con un numero di addetti tra 1 e 20 unità, il 42,2% degli addetti manifatturieri lavora in piccole imprese, una percentuale che aumenta al 50,3% se si analizzano gli addetti in tutto il settore industriale<sup>2</sup>. Non solo, l'Italia è anche e soprattutto caratterizzata per la distribuzione territoriale delle piccole imprese, che storicamente hanno prediletto una concentrazione geografica della loro attività; il Nord-Est, e alcune regioni del Centro, sono sedi privilegiate di piccole imprese, spazialmente concentrate e altamente specializzate dal punto di vista produttivo, che hanno mostrato una buona *performance* economica, e spesso addirittura anticiclica rispetto all'economia del Paese; di fronte a periodi di forte crisi della grande

---

<sup>1</sup> Alla ricerca hanno collaborato, sotto diverse forme, i seguenti partner scientifici: Ecipar soc. cons. a r. l.; il Dipartimento Economia e Produzione del Politecnico di Milano, di cui chi scrive fa parte; il Dipartimento di Ingegneria della Produzione dell'Università degli Studi di Genova; IRSEA – Istituto di Ricerche sulla Società e l'Economia dell'Apprendimento.

<sup>2</sup> Fonte dei dati: ISTAT (1996).

impresa (anni settanta), queste aree hanno mostrato forte capacità di reazione e *performance* economiche di eccellenza; in periodi di ripresa della grande impresa (verso la fine degli anni ottanta), alcune aree di piccola impresa hanno fatto registrare segni di crisi<sup>3</sup>.

La concentrazione di piccole imprese è un fenomeno che sembra continuare vieppiù a caratterizzare il nostro Paese; nel Meridione sembra emergere un'imprenditorialità diffusa, spazialmente concentrata in alcune aree, fortemente specializzata, che mostra segni di ottima *performance* economica (ne sono un esempio le aree intorno a Bari, i distretti del mobile intorno ad Altamura, ma anche il distretto della biancheria intima a Matera), nonostante l'andamento poco rassicurante del contesto macroeconomico del Sud (disoccupazione a tassi elevati, sommerso, bassa produttività). Al Nord, la rivitalizzazione di aree come la Lombardia, che negli anni sessanta era un'area di grandi imprese, sembra dipendere molto anche dalla trasformazione della struttura produttiva verso un modello di imprenditorialità diffusa.

La Liguria, area di vecchia industrializzazione come la Lombardia, non sembra riorganizzarsi intorno a nuovi modelli produttivi, come testimonia la profonda crisi di deindustrializzazione che ha caratterizzato gli anni di storia più recente di questa regione. La definizione di tre delle quattro province liguri quali aree Obiettivo 2 dell'Unione Europea è ancora una volta la dimostrazione che in questa regione il passaggio da una struttura produttiva organizzata intorno alla grande impresa ad una struttura dinamica e di piccole imprese eccellenti sembra difficoltoso.

Di fronte a questa situazione, diventa interessante e strategico cercare di analizzarne le ragioni, e in particolare cercare di individuare eventuali sistemi territoriali di piccola impresa di successo e di comprenderne le determinanti. Saper rispondere a questa domanda vuol dire essere in grado di valutare la *performance* dei sistemi territoriali, attraverso un confronto tra aree più e meno efficienti e produttive.

---

<sup>3</sup> Un esempio eclatante di questo è il distretto di Prato, che negli anni ottanta è divenuta area Obiettivo 2 dell'Unione Europea, ossia area in via di deindustrializzazione.

## **Gli obiettivi dello studio**

*L'obiettivo generale di questo studio è quello di costruire una metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali con la quale riuscire a misurare la competitività delle aree di piccola e media impresa, trasferendo una tecnica, quella del benchmarking d'impresa, ad un contesto territoriale. Non è un obiettivo facile, né tanto meno immediato; come si vedrà in seguito, si presentano problemi metodologici alquanto complessi che, tuttavia, una volta superati, permettono di avere un ottimo strumento di misurazione della *performance* d'impresa e territoriale.*

È questo un elemento di distinzione della metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali rispetto a quelle già applicate ad esempio al contesto urbano (benchmarking urbano); la metodologia è infatti in grado di evidenziare le *best practice* territoriali, e contemporaneamente di evidenziare gli standard di eccellenza micro-comportamentali, a livello di singola impresa, legati alle più efficienti pratiche gestionali utilizzate dalle imprese.

In altri termini, la metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali mette in luce contemporaneamente gli elementi forti dell'impresa e dei sistemi territoriali nel loro complesso.

Se la principale ragione di questo lavoro è dunque la necessità di costruire una metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali, lo studio presenta anche alcuni obiettivi specifici.

*Il secondo obiettivo è infatti quello di applicare la metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali al contesto ligure, per un confronto con l'Emilia Romagna, ritenuta una regione di eccellenza per quanto riguarda il sistema produttivo organizzato intorno a piccole e medie imprese. Questo paragone permette di evidenziare gli elementi di forza e di debolezza del sistema di piccole imprese liguri rispetto ad uno standard di eccellenza, e di suggerire, quando possibile, interventi volti al rafforzamento del legame impresa-territorio.*

Inoltre, la metodologia non si ferma all'identificazione degli standard di eccellenza a livello di impresa e territoriale; come giustamente è spesso ricordato nelle analisi di benchmarking d'impresa, un processo di benchmarking non sarebbe completo se non affiancasse all'analisi delle prestazioni anche l'analisi delle

cause di tali prestazioni; allo stesso modo, un processo di benchmarking dei sistemi territoriali deve essere in grado di affiancare all'analisi degli effetti del territorio sulla *performance* d'impresa, anche un'analisi delle condizioni che garantiscono una migliore *performance* dei sistemi territoriali. *Il terzo obiettivo è infatti quello di evidenziare quali condizioni economico-territoriali favoriscono una buona performance dei sistemi territoriali.*

A questo scopo il paragone è svolto anche tra aree territoriali con caratteristiche diverse, alcune caratterizzate da una maggior presenza di piccole imprese rispetto alle grandi, altre caratterizzate da una maggior omogeneità nella specializzazione produttiva, altre, infine, tipiche di un contesto urbano. Le caratteristiche intrinseche delle aree analizzate aiutano a evidenziare le condizioni economico-territoriali che supportano la *performance* dei sistemi territoriali.

*Il quarto, ed ultimo, obiettivo è quello di affiancare al benchmarking d'impresa, nel suo processo di evidenziazione delle cause delle diverse prestazioni aziendali, anche la componente territoriale, al fine di interpretare le cause della performance d'impresa anche nel contesto istituzionale, sociale ed economico nel quale opera a livello locale. In questo senso, la metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali permette di arricchire le tradizionali tecniche di benchmarking d'impresa, che hanno finora tralasciato la componente territoriale nell'analisi delle pratiche e delle prestazioni dell'impresa.*

Questo obiettivo rende peraltro la metodologia estremamente utile anche alle imprese stesse, per le quali si raffina la tecnica di interpretazione delle possibili determinanti della loro prestazione aziendale. Il risultato ottenuto dall'attività di benchmarking dei sistemi territoriali sulle imprese liguri permette senza dubbio di formulare suggerimenti e politiche volti al miglioramento della competitività delle singole aree nel contesto ligure.

Il progetto si articola in quattro fasi principali:

1. *Definizione della metodologia di benchmarking:* in questa fase sono stati innanzitutto posti i fondamenti teorici della ricerca, attraverso la definizione di un modello di benchmarking dei sistemi territoriali a partire dalle precedenti esperienze esistenti e dal trasferimento in ambito territoriale di metodologie sperimentate in campo aziendale. A fianco del

modello teorico, è stato sviluppato lo strumento di rilevazione delle informazioni da utilizzare per la sperimentazione sul campo del modello definito. Inoltre, in questa fase è stato realizzato uno studio approfondito dei territori nei quali si voleva sperimentare la metodologia, al fine di evidenziare aree di piccola impresa con elevati livelli di specializzazione, così come richiesto dagli obiettivi del progetto.

2. *Rilevazione delle informazioni presso le imprese*: tale fase è consistita nella raccolta delle informazioni e dei dati richiesti dalla metodologia di benchmarking definita nella fase precedente in un campione di imprese liguri (88 imprese, divise tra le province di Genova, Savona e La Spezia) ed emiliano-romagnole (45 imprese in diverse province della regione).
3. *Applicazione del benchmarking d'impresa*: alle imprese partecipanti al progetto è stato fornito un *feedback* sulla propria posizione competitiva rispetto ad un campione di riferimento internazionale e in rapporto alle altre imprese operanti nella regione. Tale *feedback* ha avuto l'obiettivo di segnalare i punti di forza e debolezza di ciascuna impresa e di fornire pertanto uno strumento di miglioramento.
4. *Sviluppo del benchmarking dei sistemi territoriali*: tale fase è consistita nell'analisi delle informazioni rilevate sul campo, volta ad effettuare il vero e proprio benchmarking dei sistemi territoriali, ovvero a confrontare i diversi territori di analisi, ed in particolare Liguria ed Emilia Romagna da un lato, ed alcuni sottocampioni di imprese liguri dall'altro.

Il presente volume si focalizza sulla descrizione dei risultati della prima, seconda e quarta fase. La terza fase comporta la restituzione alle singole imprese della loro posizione competitiva e non contiene elementi di carattere generale; i risultati di questa parte rimangono patrimonio delle singole imprese e pertanto non sono contenuti in questo volume<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Chi scrive era infatti incaricato della definizione della metodologia, del coordinamento della rilevazione sul campo, e dell'analisi e stesura dei risultati. La responsabilità della terza parte era invece degli altri partner della ricerca.

## La struttura del volume

Il volume è strutturato in due parti. La prima parte contiene gli approcci concettuali sui quali è stata costruita la metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali.

In particolare, nel primo capitolo si presenta l'interpretazione che viene data da una scuola di pensiero specifica, quella del "*milieu innovateur*", al ruolo del territorio come elemento di supporto all'attività innovativa, ed in generale alla *performance* e al successo competitivo dei sistemi territoriali.

A questa teoria, nel secondo capitolo, si affianca la concettualizzazione delle capacità delle piccole imprese di applicare pratiche manageriali avanzate, ottenendo prestazioni eccellenti. Questa concettualizzazione interpreta le difficoltà e gli elementi di forza di un processo di managerializzazione della piccola impresa.

Questi due capitoli sono alla base della metodologia di benchmarking dei sistemi territoriali presentata nel terzo capitolo, dove si discutono le differenze e similitudini con le tecniche di benchmarking già utilizzate in ambito aziendale e territoriale, la definizione di benchmarking dei sistemi territoriali, e, in modo dettagliato, la costruzione della metodologia, suddivisa per fasi e per strumenti statistici e econometrici utilizzati in ogni fase. Il terzo capitolo contiene inoltre la metodologia di identificazione dei sistemi territoriali di analisi. Se l'identificazione delle aree di piccola impresa non appare particolarmente difficile nel caso dell'Emilia Romagna, regione per definizione sede di distretti industriali, è già più complessa in una regione come la Liguria.

La seconda parte contiene i risultati dell'applicazione della metodologia al caso dei sistemi territoriali nelle due regioni: la Liguria, ambito territoriale di interesse, e l'Emilia Romagna, scelta come area di eccellenza.

Prima di presentare i risultati ottenuti, il quarto capitolo contiene la descrizione degli obiettivi dell'analisi empirica, la descrizione del campione e delle aree di analisi.

I risultati del benchmarking dei sistemi territoriali liguri rispetto a quelli emiliano-romagnoli sono contenuti nel quinto capitolo, nel quale si evidenziano non solo la *best practice* delle aree di piccola impresa in Emilia Romagna, come peraltro atteso, ma anche le ra-

gioni di tale miglior *performance*. Allo stesso modo, nel capitolo sono evidenziate la posizione meno competitiva delle aree di piccola impresa liguri e le ragioni di tale posizione. Tuttavia, l'analisi riesce a far emergere, all'interno della sola regione Liguria, comportamenti di eccellenza per gruppi particolari di imprese.

Nel sesto capitolo si presenta l'analisi di benchmarking, questa volta all'interno della stessa Liguria, tra aree specializzate e aree diversificate. La ragione di questa analisi risiede nell'idea che, all'interno del comportamento medio ligure, possano esistere non solo imprese, ma anche aree di eccellenza nelle quali possano emergere *best practice*.

Nel settimo capitolo sono contenuti, oltre alle conclusioni raggiunte con l'analisi, suggerimenti per interventi a sostegno della competitività dei sistemi liguri di piccole imprese.