



Conferenza Economica del comprensorio di Faenza

*Il ri-posizionamento competitivo del
territorio: linee guida e scenari alternativi di
sviluppo settoriale*

Faenza, 15 dicembre 2008

Indice

- 1. Obiettivi dell'analisi di posizionamento competitivo**

- 2. Il modello teorico di analisi: la matrice degli investimenti**

- 3. Il modello teorico di analisi: le modalità di relazione imprese-territorio**

- 4. Il posizionamento del tessuto produttivo faentino**

- 5. L'andamento delle imprese leader a livello provinciale e di comprensorio**

- 6. Le ipotesi di riposizionamento e scenario**

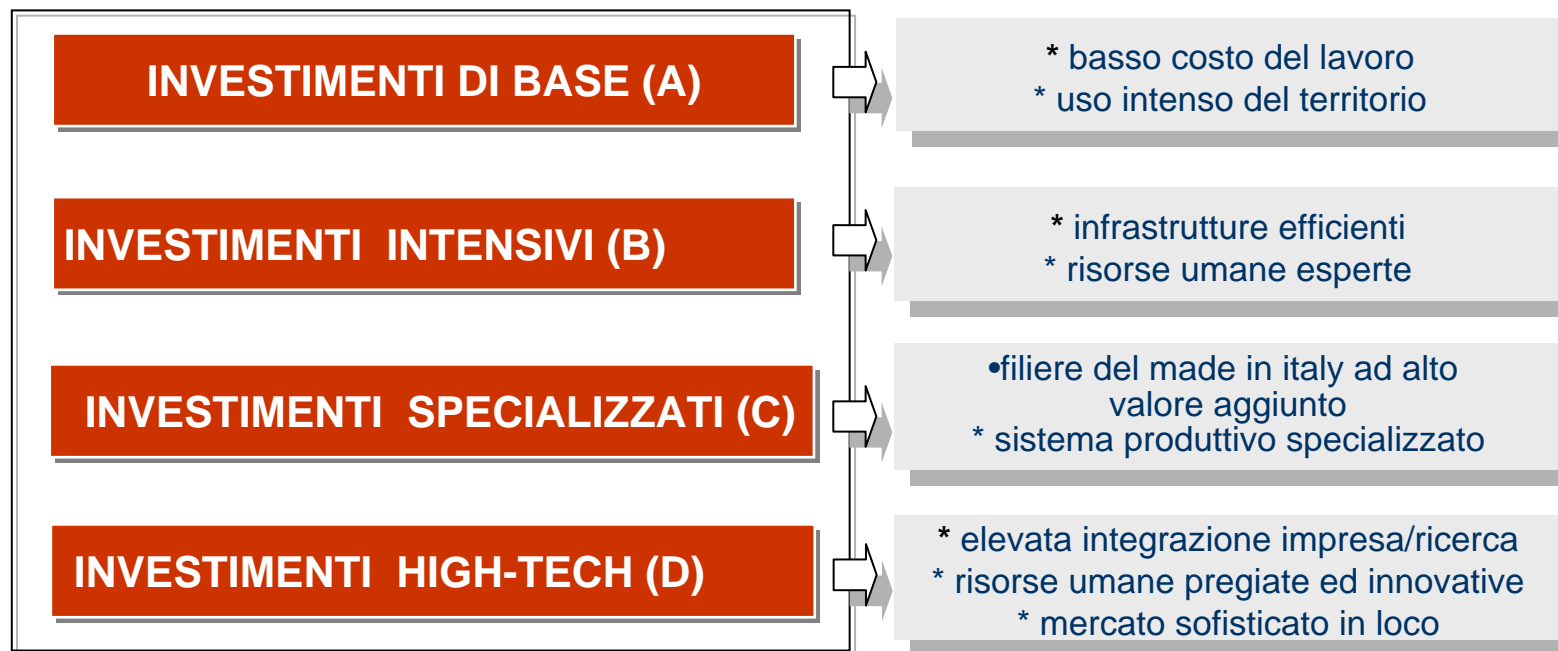
1. Obiettivi dell'analisi di posizionamento competitivo

*Attraverso l'analisi di posizionamento
si intende:*

- ➔ mettere in relazione la domanda di investimento, cioè i fabbisogni di investimento delle imprese, con le caratteristiche dell'offerta del territorio, emerse dall'analisi di rating e dalle interviste qualitative effettuate;
- ➔ rilevare i livelli di coerenza e le condizioni di permanenza delle diverse tipologie di investimento presenti sul territorio (i comparti produttivi);
- ➔ verificare la capacità del territorio (in termini sia di punti di forza e di debolezza, sia di rischi e di opportunità) ad attrarre e conservare gli investimenti localizzativi in comparti produttivi ritenuti prioritari.

2. Il modello teorico di analisi: la matrice degli investimenti

Alla base del secondo modulo del modello proprietario Eurorating© (modulo di posizionamento), vi è una macrosegmentazione delle diverse tipologie di investimento che possono essere attratte sul territorio



Fonte: analisi PEGroup – metodologia Eurorating©

2. Il modello teorico di analisi: la matrice degli investimenti

Il modello di segmentazione degli investimenti può essere così rappresentato:



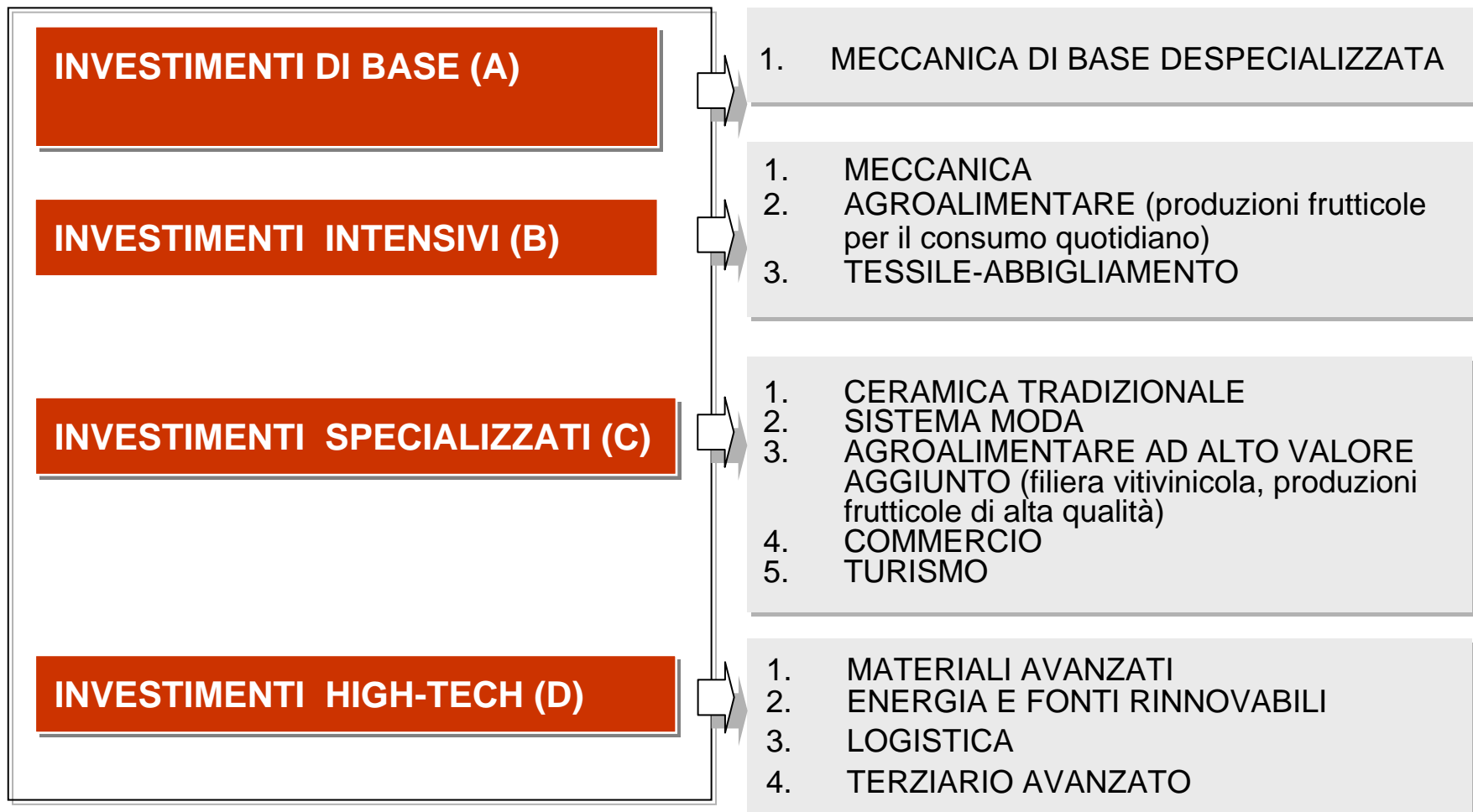
3. Il modello teorico di analisi: le modalità di relazione imprese-territorio

Ricostruendo le modalità di relazione tra impresa e territorio, si ottengono quattro modalità che non sono positive o negative in quanto tali ma sulla base della tipologia di investimento e delle caratteristiche del territorio che lo accoglie.

ESPANSIONE	Il territorio offre alle imprese l'opportunità di operare in condizioni di sviluppo e crescita costante. È la situazione più idonea e favorevole all'attrazione di imprese dall'esterno
MANUTENZIONE	La relazione tra impresa e territorio è buona ma statica, poiché la crescita delle imprese avviene senza reciproco impulso. E' la situazione che consente il mantenimento delle imprese sul territorio ma non facilita l'ulteriore sviluppo e attrazione
RIORGANIZZAZIONE	La domanda delle imprese, sia in termini statici che dinamici, eccede la capacità di offerta del territorio. La permanenza delle imprese sul territorio è legata alla possibilità di una rinegoziazione che consenta di riequilibrare i fattori tra domanda ed offerta
CRISI	I fattori dell'offerta del territorio risultano inadeguati rispetto alle necessità competitive delle imprese. Il gap tra i fabbisogni delle imprese e la capacità di risposta del sistema territoriale è profondo e non più sanabile.

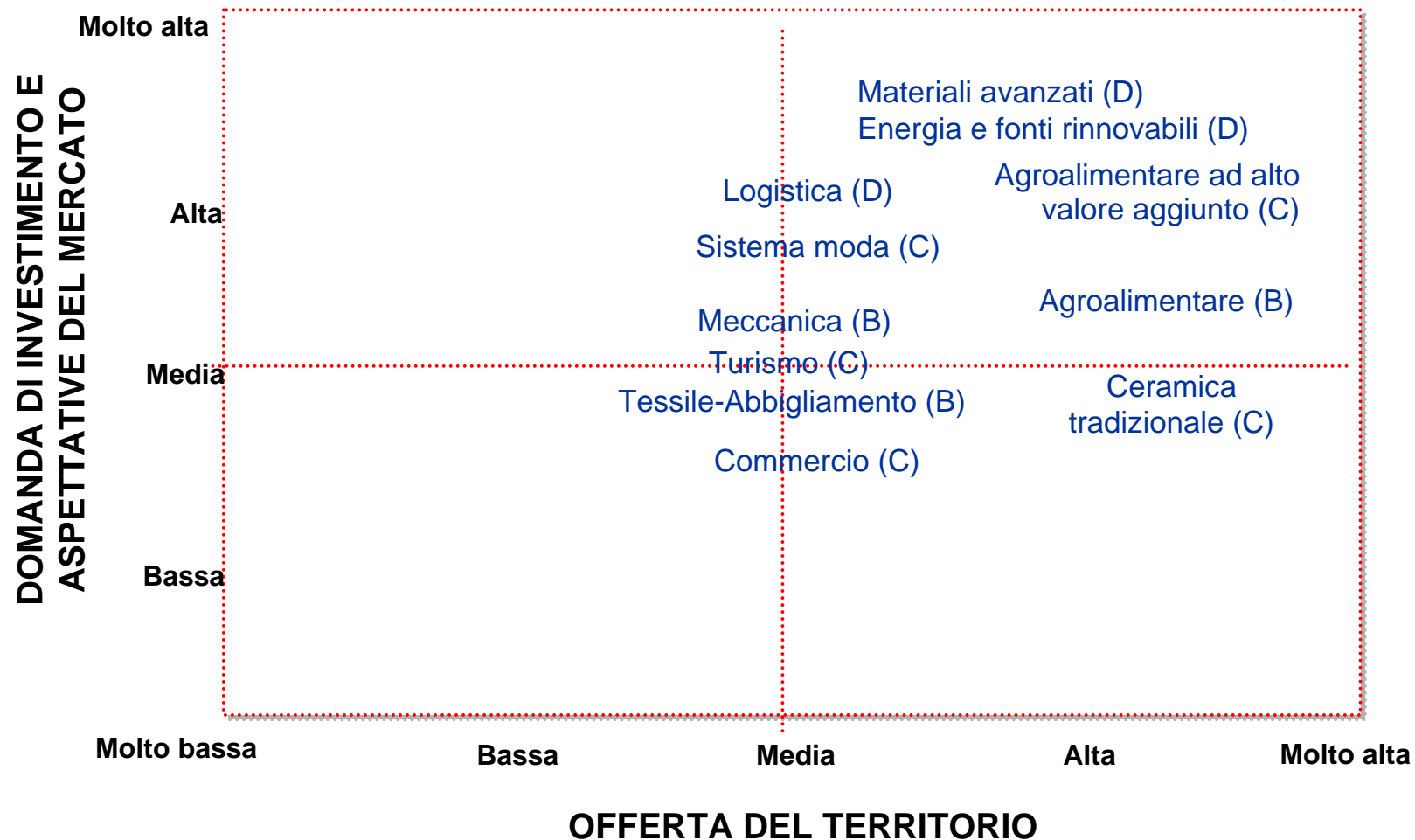
4. Il posizionamento del tessuto produttivo faentino

I principali cluster produttivi e di servizio faentini fanno riferimento alle seguenti tipologie di investimento:



4. Il posizionamento del tessuto produttivo faentino

Il posizionamento dell'offerta territoriale rispetto alla domanda di investimento per i principali cluster produttivi e di servizio del comprensorio faentino può essere così raffigurato:



4. Il posizionamento del tessuto produttivo faentino

INVESTIMENTI INTENSIVI (B)

Gli investimenti di tipo B sono quelli più a rischio sul territorio (ad esclusione del comparto agroalimentare che ha a Faenza specificità precise e un forte radicamento al territorio): la perdita di competitività in questi settori può essere legata in parte alla scarsità di investimenti in tecnologia, in parte alla difficoltà delle PMI di dialogare con il mondo della ricerca e della sperimentazione, che diventerà indispensabile per qualificare alcuni segmenti di produzione.

INVESTIMENTI SPECIALIZZATI (C)

Il posizionamento del territorio per le produzioni del “made in Italy” è nella sostanza positivo ma con potenzialità tutte da sviluppare (turismo e sistema moda) e rischi da contenere (commercio, settore ceramica). Esiste, soprattutto per la filiera “agroalimentare di qualità”, un “effetto ambientale positivo” che lega l’immagine e la notorietà dei prodotti alle capacità tecniche, culturali e organizzative del territorio.

INVESTIMENTI HIGH TECH (D)

Il posizionamento del territorio per le produzioni ad alto contenuto innovativo evidenzia che Faenza registra una buona capacità di mantenere gli investimenti già localizzati ma una scarsa capacità attrattiva rispetto a tipologie di investimento innovative. Il territorio dovrà sostenere l’ingresso di nuove imprese innovative conducendo una politica di attrazione e integrazione in grado di ricomporre su alcuni progetti strategici le molte risorse disperse tra gli attori locali.

5. L'andamento delle imprese leader a livello provinciale e di comprensorio

IMPRESE LEADER

imprese che per loro dimensioni e caratteristiche sono in grado di influenzare la dinamica complessiva di un territorio e di un determinato del settore

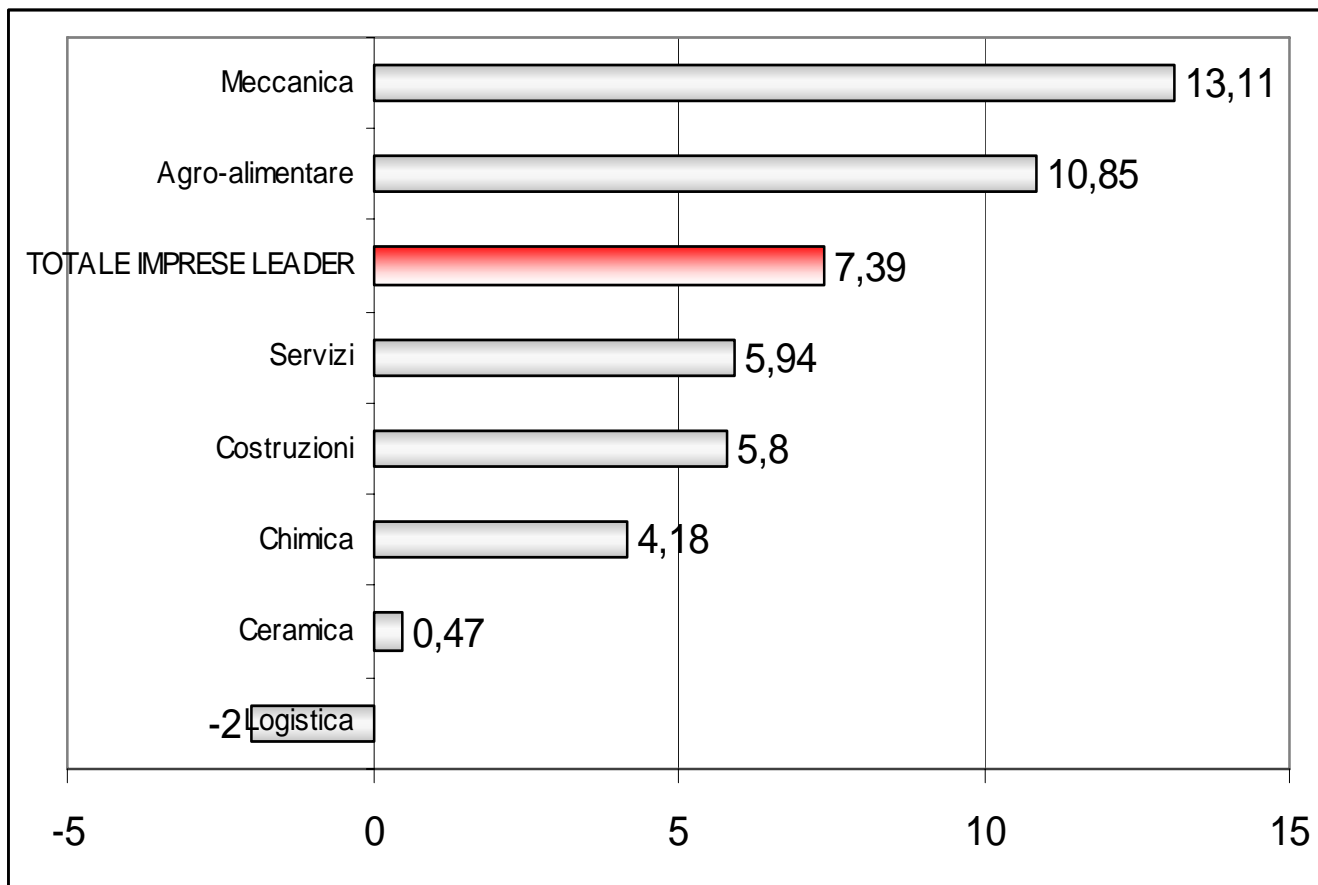
Imprese leader	90 (25 nel comprensorio)
Ricavi 2007	6.4 mld euro
Ricavi indotto 2007	1.7 mld euro
Addetti 2007	19.957
Addetti indotto 2007	12.272

Fonte: elaborazione PEGroup su dati *Bilancio dei bilanci*, 2007 Ravenna, Genesis 2008

5. L'andamento delle imprese leader a livello provinciale e di comprensorio

L'andamento settoriale delle imprese leader

La variazione % dei ricavi 2006-2007

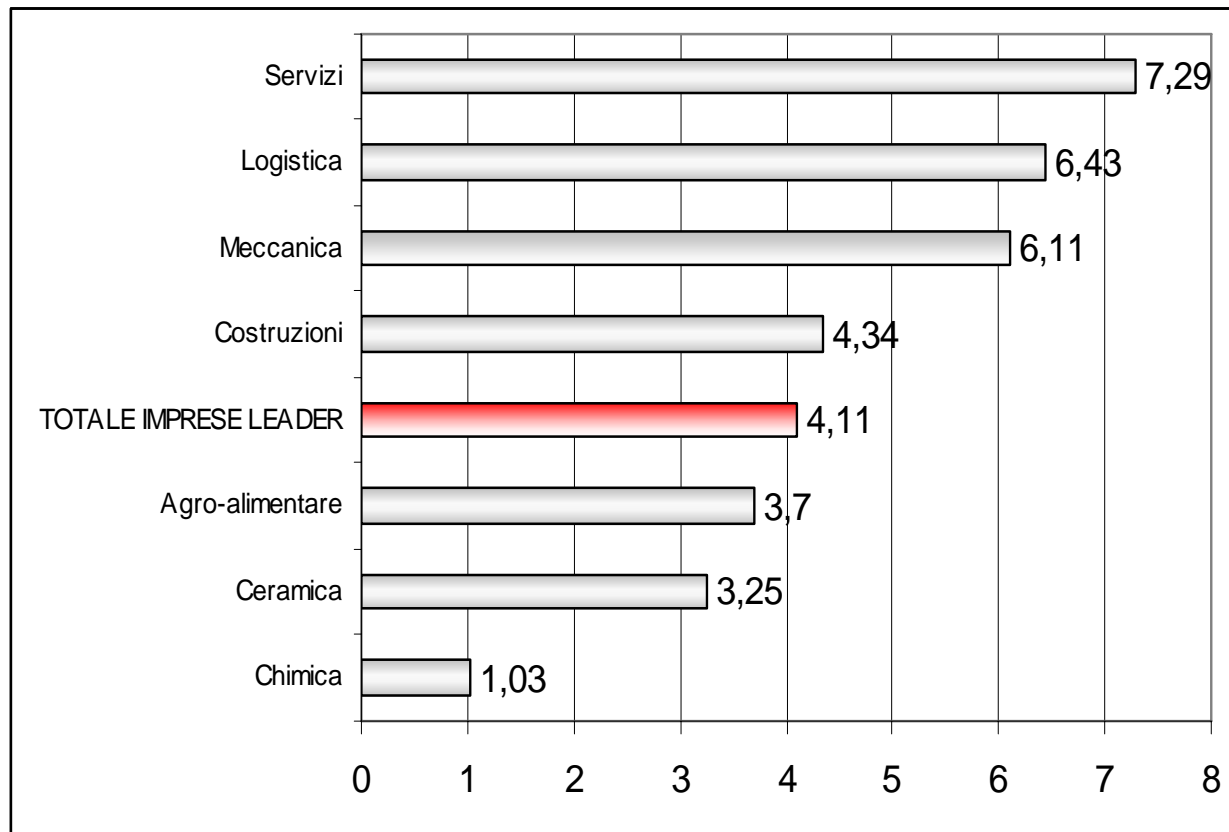


Fonte: elaborazione PEGroup su dati Bilancio dei bilanci 2007 Ravenna, Genesis 2008

5. L'andamento delle imprese leader a livello provinciale e di comprensorio

L'andamento settoriale delle imprese leader

La redditività - Return on sales (% Risultato operativo sui ricavi)
2007

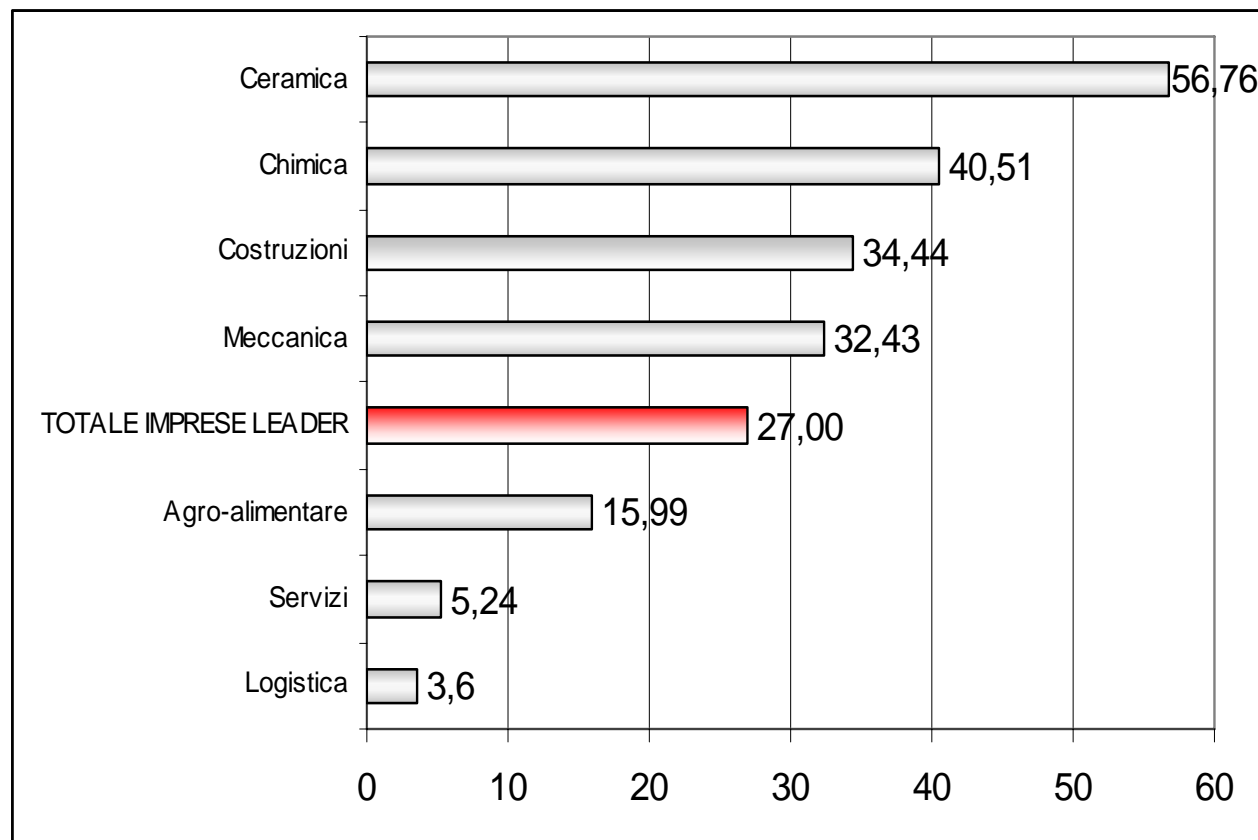


Fonte: elaborazione PEGroup su dati Bilancio dei bilanci 2007 Ravenna, Genesis 2008

5. L'andamento delle imprese leader a livello provinciale e di comprensorio

L'andamento settoriale delle imprese leader

Propensione all'export 2007

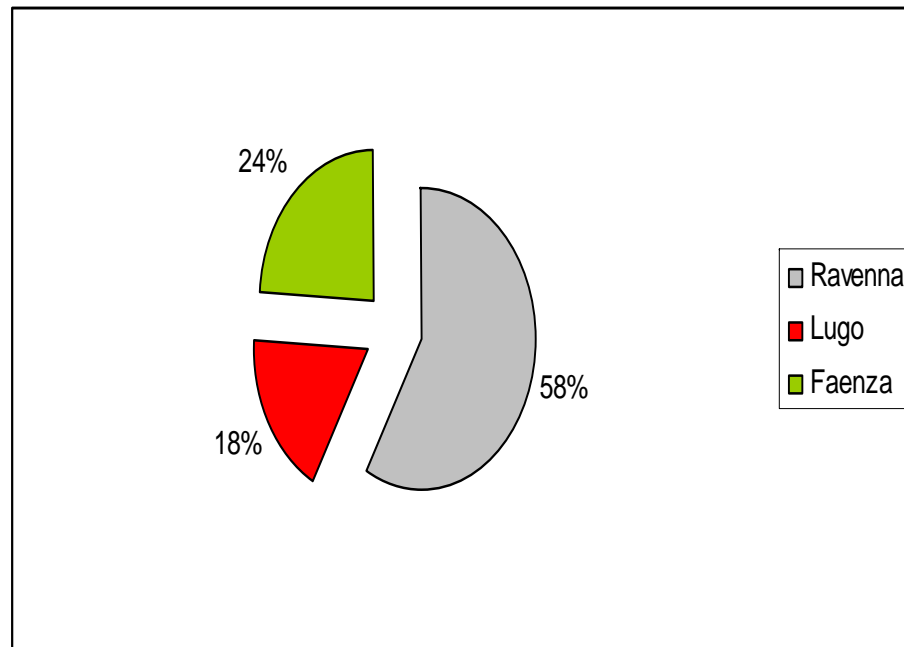


Fonte: elaborazione PEGroup su dati Bilancio dei bilanci 2007 Ravenna, Genesis 2008

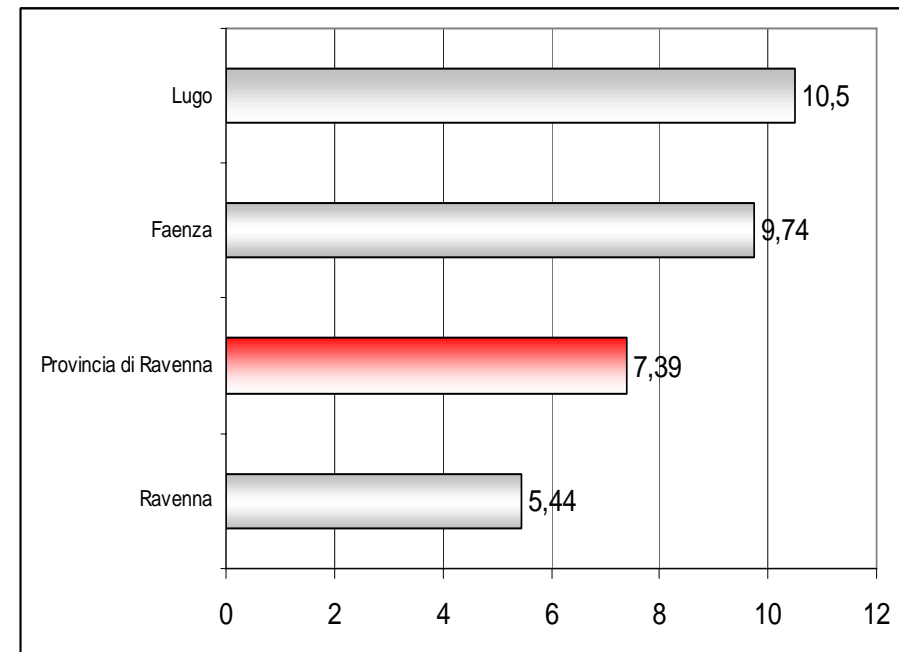
5. L'andamento delle imprese leader a livello provinciale e di comprensorio

L'andamento territoriale delle imprese leader

La distribuzione dei ricavi
2007



La variazione dei ricavi
2006- 2007



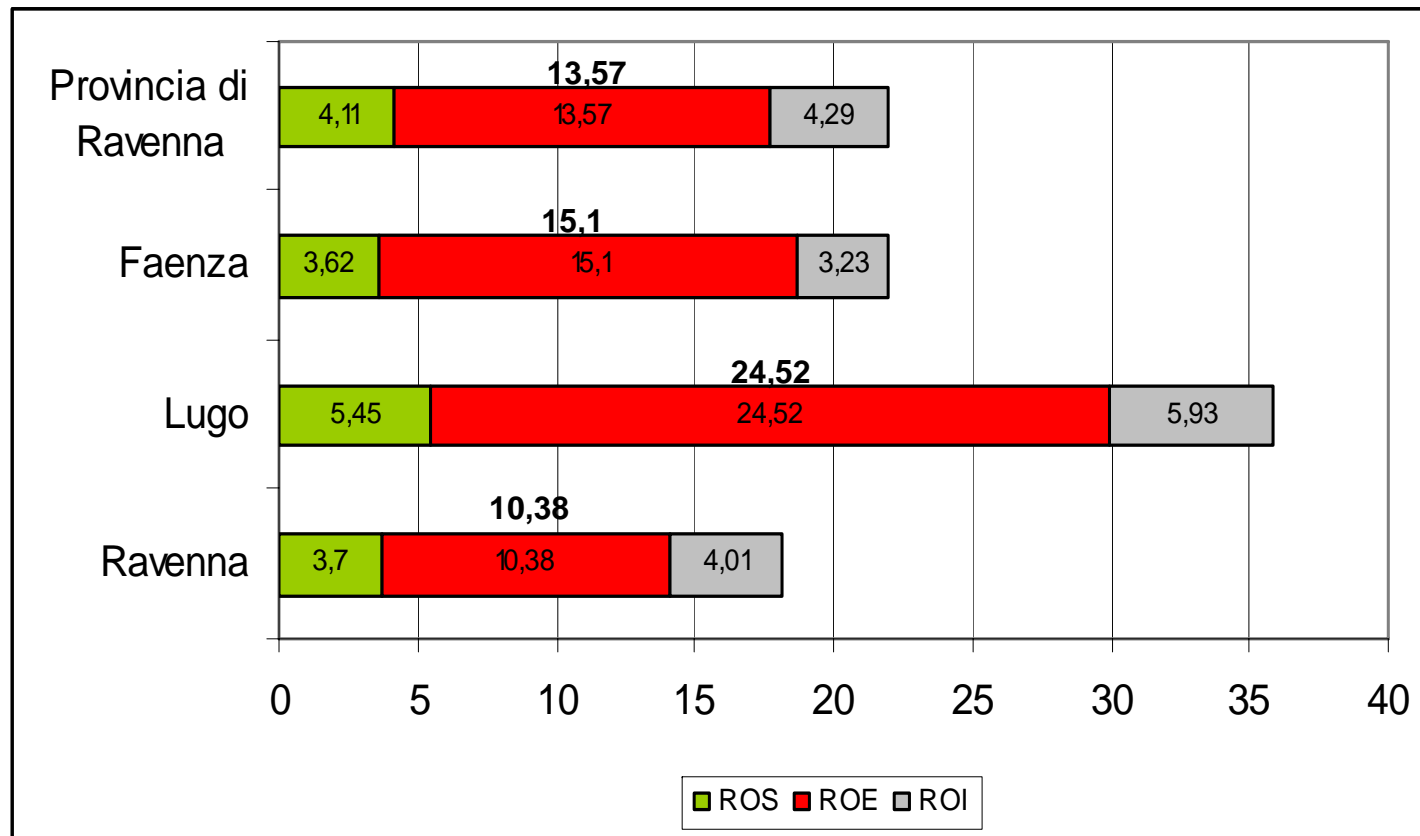
Fonte: elaborazione PEGroup su dati Bilancio dei bilanci 2007 Ravenna, Genesis 2008

A livello assoluto Faenza registra nel 2007 una percentuale di ricavi inferiore solo a Ravenna, mentre in termini di variazione dal 2006 al 2007 Lugo ha la performance più rilevante, anche se Faenza registra comunque un aumento dei ricavi pari al 9,74%

5. L'andamento delle imprese leader a livello provinciale e di comprensorio

L'andamento territoriale delle imprese leader

Gli indici di redditività 2007

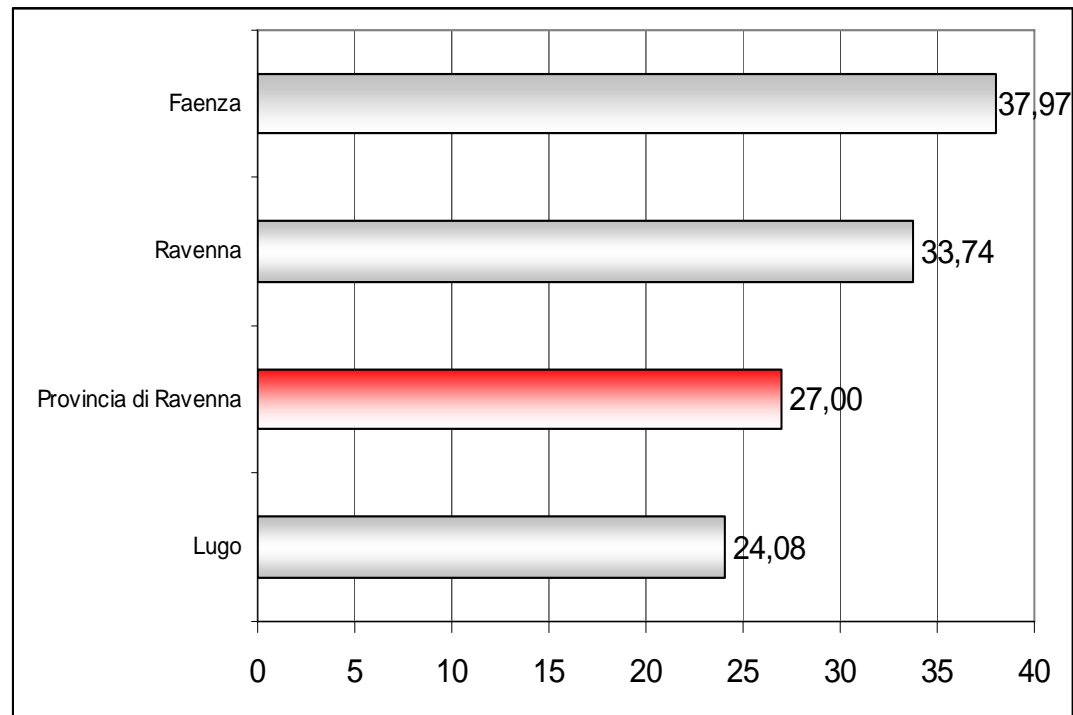


Fonte: elaborazione PEGroup su dati Bilancio dei bilanci 2007 Ravenna, Genesis 2008

5. L'andamento delle imprese leader a livello provinciale e di comprensorio

L'andamento territoriale delle imprese leader

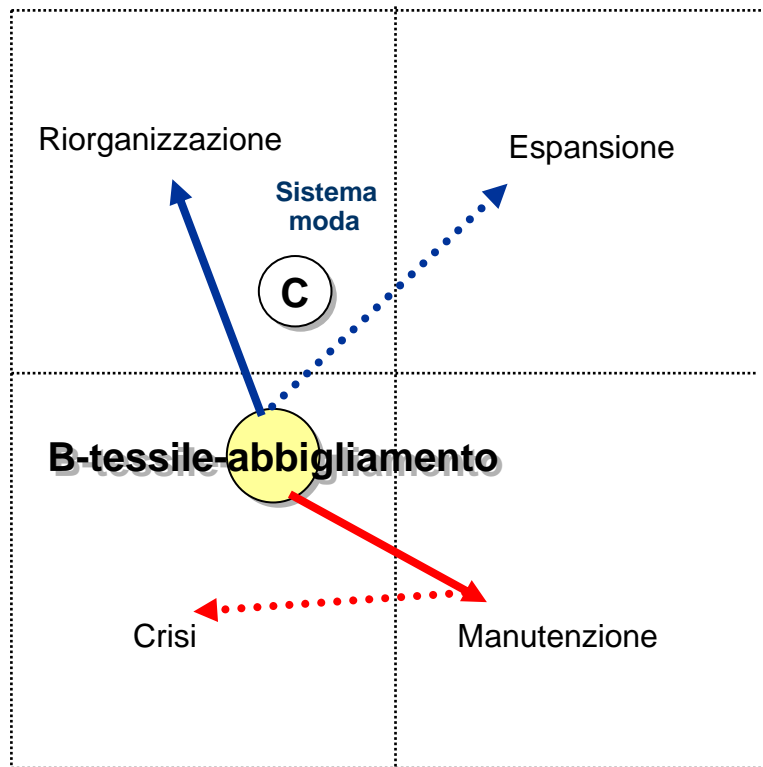
La propensione all'export 2007



Fonte: elaborazione PEGroup su dati Bilancio dei bilanci 2007 Ravenna, Genesis 2008

6. Le ipotesi di riposizionamento e scenario

Gli investimenti di tipo B: il tessile-abbigliamento



**SPUNTI DI
RIFLESSIONE PER I
TAVOLI**

1. Si può pesare ad una collaborazione tra imprese tessili del territorio e ricerca territoriale sui nuovi materiali?
2. In che modo le imprese ceramiche possono interfacciarsi con il sistema della moda e del design?
3. ISIA può rappresentare uno strumento di interconnessione e integrazione tra le diverse realtà e un volano per portare avanti progetti di innovazione

OGGI

Il settore vive attualmente un momento di crisi dovuta ad un drastico contenimento della base imprenditoriale dal 2003 al 2008 (-20%) e ad una crisi di competitività che ha portato alla scomparsa di alcuni segmenti di filiera

SCENARIO 1

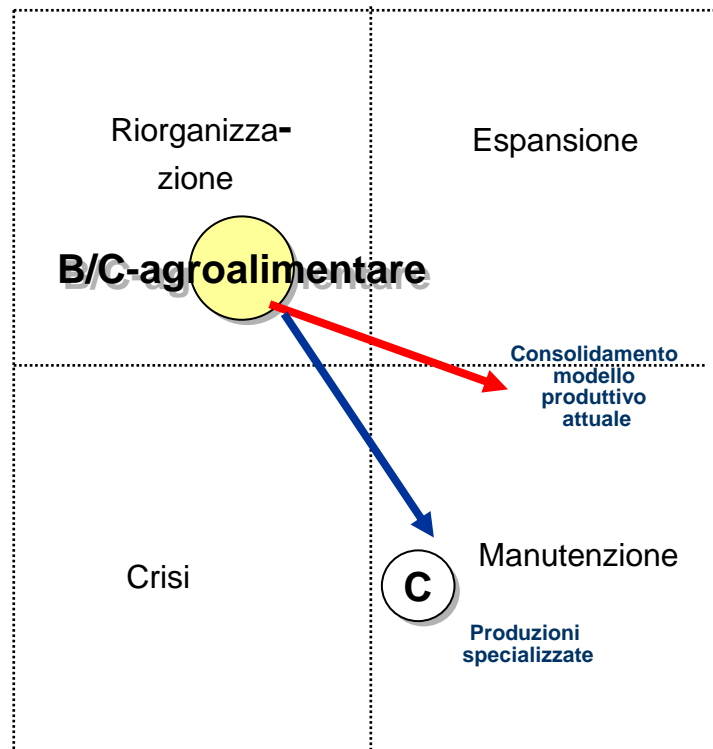
Si persegue una politica manutentiva che condurrebbe ad un'accentuazione dei processi selettivi in corso e al conseguente rafforzamento delle aziende più strutturate e di qualità.

SCENARIO 2

La capacità di intercettare la domanda del mercato, la ricerca avanzata, lo sviluppo delle funzioni di marketing potrebbero essere i nuovi ingredienti di una politica di sostegno mirato alle aziende del settore. L'obiettivo è investire nel "sistema moda" e nel segmento "fashion", che significa: 1) favorire le eccellenze di prodotto; 2) sviluppare nuove competenze in materia di design, progettazione, materiali (es. nanotecnologie, ecodesign, ecc.); 3) inserire Faenza nella rete delle città specializzate nel settore (Reggio Emilia, Firenze, Milano)

6. Le ipotesi di riposizionamento e scenario

Gli investimenti di tipo B: l'agroalimentare



OGGI

Il settore continua a rappresentare un punto di forza indiscutibile dell'economia locale (32,8% delle imprese attive nel primo trimestre del 2008), pur trovandosi oggi in una fase di riorganizzazione nella quale molte piccole imprese sono scomparse dal mercato mentre le realtà più organizzate e qualitativamente più competitive si stanno riorganizzando e consolidando.

SCENARIO 1

Si persegue una politica di consolidamento del modello produttivo attuale, che si caratterizza, anche rispetto ad altri territori, per i **grandi volumi** (delle produzioni, delle aziende, del mercato), e per **una struttura organizzativa di tipo industriale**. In questa direzione lo sviluppo è possibile tramite: un management più evoluto nelle PMI, un maggior orientamento al marketing, una maggiore innovazione tecnologica e il completamento della filiera (4° produzioni?)

SCENARIO 2

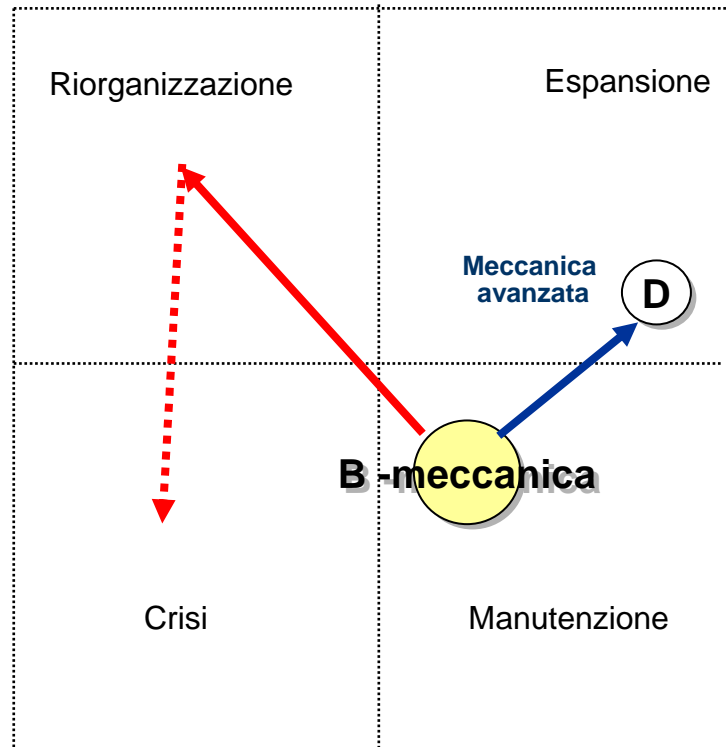
Si orienta il modello produttivo attuale verso la valorizzazione delle eccellenze e dei prodotti di nicchia ad alto valore aggiunto nella consapevolezza che questo significa passare da un modello produttivo destinato alla fascia media di consumo (prodotti di buona qualità a prezzi sostenibili) ad un modello produttivo che punta sulle eccellenze destinato ad un pubblico selezionato (modello agricolo senese, trevigiano, ecc.)

**SPUNTI DI
RIFLESSIONE PER I
TAVOLI**

1. Come erogare servizi evoluti al comparto? Quale vocazione possibile per il polo Tebano?
2. Come creare maggiori integrazioni tra agroalimentare, ambiente e turismo sostenibile?
3. Come creare maggiori sinergie tra la ricerca tecnologica in ambito agricolo e agroalimentare e le aziende del territorio

6. Le ipotesi di riposizionamento e scenario

Gli investimenti di tipo B: la filiera meccanica



OGGI

La meccanica è l'unico settore che fino ad oggi non ha fatto registrare una riduzione delle imprese attive e dove si è posizionato un significativo numero di medie aziende leader nei mercati di riferimento. Attualmente il comparto si trova in una fase di manutenzione, nella quale alcune componenti (elettronica, componentistica) hanno fatto registrare una discreta crescita nel periodo 2003-2008 ed altre (metalli e lavorazione metalli) hanno sostanzialmente mantenuto la propria base imprenditoriale.

SCENARIO 1

Si persegue una politica manutentiva che porterà inevitabilmente alla riorganizzazione delle produzioni e alla delocalizzazione di alcuni segmenti di filiera a basso valore aggiunto

SCENARIO 2

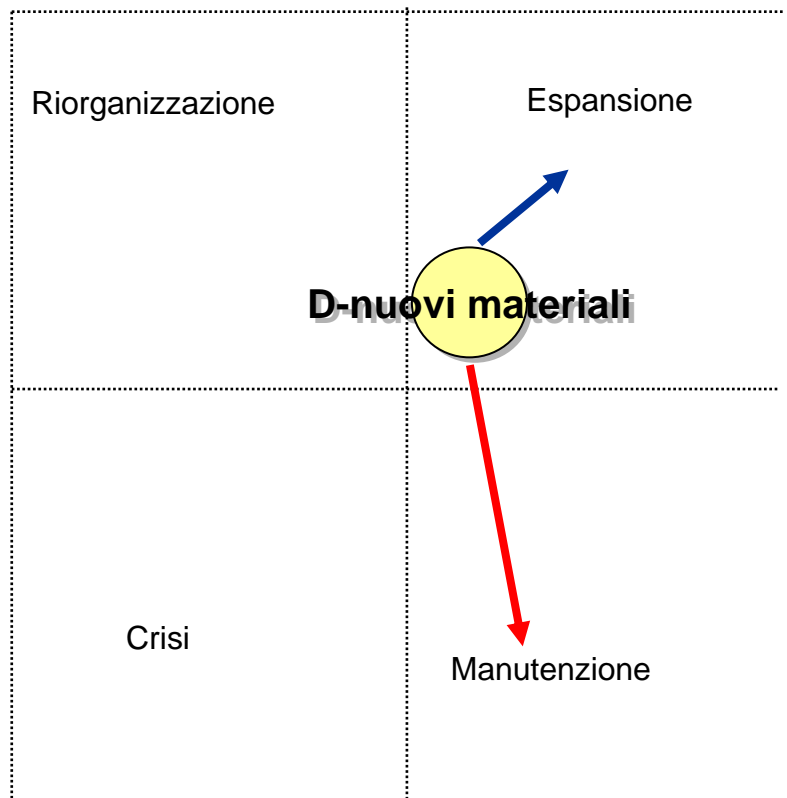
Si continua ad investire sulla media dimensione aziendale e a puntare sulle produzioni a maggiore incorporazione di tecnologia e sullo sviluppo di competenze specializzate e qualificate (carbonio, nuovi materiali, biomedicale, nautica, logistica). Questo dovrebbe consentire se non proprio di entrare in una fase espansiva (improbabile almeno nei prossimi 2 anni) almeno di consolidare a propria presenza sul mercato e rafforzare il legame con il territorio

**SPUNTI DI
RIFLESSIONE PER I
TAVOLI**

1. Come indurre le imprese meccaniche ad accedere ai servizi che verranno offerti dal parco Scientifico?
2. Come integrare le competenze esistenti in materia di ricerca e sviluppo con i fabbisogni delle aziende?
3. come sviluppare processi aggregativi e collaborativi tra le imprese?

6. Le ipotesi di riposizionamento e scenario

Gli investimenti di tipo D: la filiera dei materiali avanzati



OGGI

Faenza oggi rappresenta uno dei poli a maggior concentrazione di ricerca scientifica sul tema dei materiali avanzati. Gli assets competitivi sono vari e diversificati, sia dal punto di vista delle infrastrutture (Università, Parco Scientifico, Agenzia Polo Ceramico, CNR, Enea) che delle specializzazioni (prodotti di sintesi, applicazioni elettriche ed elettroniche, applicazioni sui bio-materiali).

SCENARIO 1

Il tema dell'innovazione viene presidiato a livello teorico senza tradursi in un piano operativo concreto, con conseguente dispersione di idee e risorse e senza un'adeguata focalizzazione sulle scelte prioritarie. I singoli attori continuano a svolgere un'attività di ricerca preziosa e importante ma senza che questo si traduca in un progetto di sistema in grado di affermarsi a livello regionale, nazionale o internazionale.

SCENARIO 2

Si investe attivamente nel **sistema locale di innovazione** in logica di:

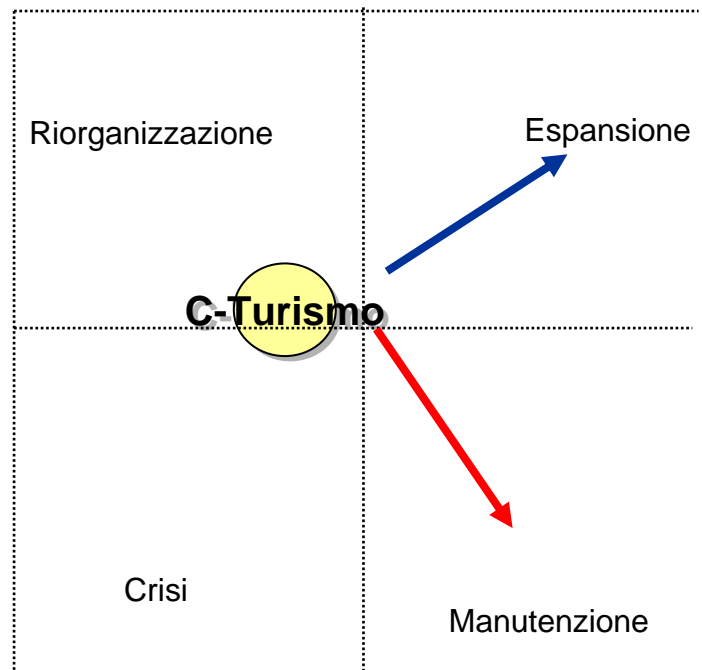
- valorizzazione e integrazione delle eccellenze.
- piena valorizzazione del Parco scientifico e tecnologico Torricelli
- inserimento nei circuiti dei Tecnopoli regionali

**SPUNTI DI
RIFLESSIONE PER I
TAVOLI**

1. Quale progetto di gestione per il Parco Scientifico e tecnologico?
2. Quale tipologie di aziende possono essere attratte nel parco?
3. Quale filone di ricerca specifico valorizzare nell'ambito del Tecnopolo di Ravenna?
4. Come consolidare le relazioni tra alta formazione e strutture di ricerca?

6. Le ipotesi di riposizionamento e scenario

Gli investimenti di tipo C: la filiera dell'accoglienza e del turismo



OGGI

Oggi siamo in una fase di **riorganizzazione** della governance delle attività di promo-commercializzazione, grazie al ruolo della Società d'Area *Terre di Faenza* e allo sviluppo di alcuni prodotti ben identificati. Permane tuttavia la frammentazione dell'offerta ed il complessivo posizionamento è ancora non ottimale. Gli ultimi anni hanno positivamente registrato un aumento degli arrivi e lo sviluppo di alcuni assi (cultura, arte, eventi, enogastronomia) a fronte della **crisi** altri (termalismo).

SCENARIO 1

Si **mantiene** e si consolida il percorso svolto, aumentano le occasioni di sinergia tra i soggetti, permangono tuttavia alcuni aspetti critici del modello, come ad es. la debolezza dell'offerta ricettiva la frammentazione delle iniziative (dispersione delle risorse) la non ottimale definizione dei target di riferimento

SCENARIO 2

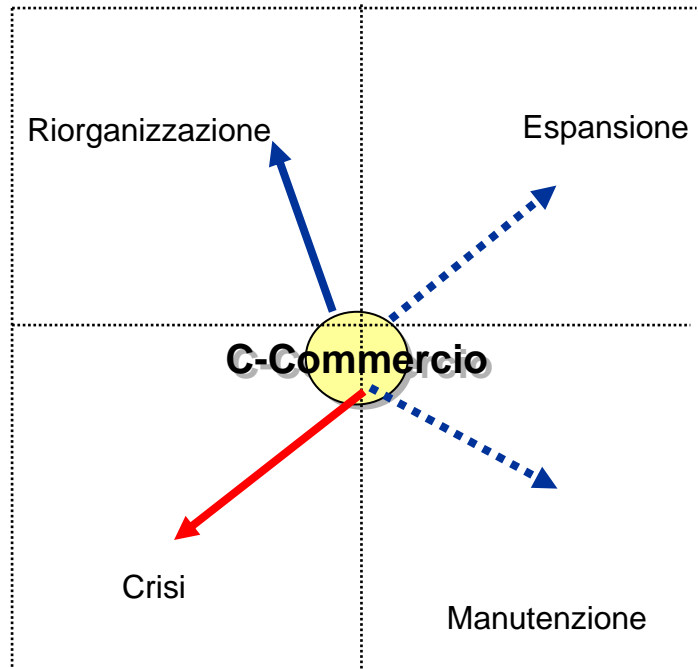
La sinergia diventa sistema: si moltiplicano le offerte integrate e trans-filiera: arte, cultura, enogastronomia, turismo sportivo: Faenza si specializza nel turismo di qualità e di nicchie altamente caratterizzanti (natura ma anche, polo attrattivo degli esperti e amanti della ceramica a livello mondiale ,attraverso la valorizzazione del MIC); si rafforza il legame turismo-territorio anche a beneficio del termalismo; Faenza entra negli itinerari dell'Italia centrale (Bologna, Firenze) e si rafforza come brand grazie ad una proposta di qualità ma non sfruttata; si predispone il ricambio generazionale: il turismo cresce come PIL, sia pure come settore di nicchia e minoritario ma diventa complemento di qualità dell'offerta complessiva del terriTorio; la ricettività si rafforza grazie allo sviluppo di nuove strutture specializzate (es. golf)

**SPUNTI DI
RIFLESSIONE PER I
TAVOLI**

1. Quali sono i target su cui puntare?
2. Come colmare i gap di competenza strategica ed operativa?
3. Quale è la mappa delle interconnessioni possibili intra ed extra-filiera?
4. Quali obiettivi realistici di incremento possiamo darci?

6. Le ipotesi di riposizionamento e scenario

Gli investimenti di tipo C: il commercio



OGGI

La situazione del comparto oggi è piuttosto composita; il commercio del piccolo dettaglio vive le problematiche di crisi che riguardano anche il sistema Paese: il livello non ottimale di riqualificazione e specializzazione non compensa la concorrenza di tipo globale della grande distribuzione; particolarmente delicata è la scarsa propensione al ricambio generazionale: oggi siamo quindi in una situazione intermedia tra **manutenzione/crisi** e in attesa di verificare l'effetto delle nuove iniziative

SCENARIO 1

Vi è uno scenario potenzialmente di crisi del commercio tradizionale, con possibili chiusure di esercizi e perdita di competitività (riduzione redditività) ed anche con risvolti sociali importanti (perdita della funzione sociale dei negozi di vicinato per le realtà periferiche e la popolazione più debole)

SCENARIO 2

L'affermazione della grande distribuzione (progetto Outlet, Ipercoop, Conad), apre scenari diversi: da un lato ne deriverà un nuovo impulso al commercio e al consumo, ed una potenziale spinta al rinnovamento anche nel piccolo commercio (specializzazione, quindi **riorganizzazione** complessiva per tutti); è possibile anche uno scenario **espansivo**, che può riguardare solo una parte del commercio GDO ed in minima parte il medio-piccolo commercio, mentre lo scenario di **manutenzione** sarebbe comunque un obiettivo auspicabile e non scontato, ma perseguibile se le iniziative della GDO saranno gestite per rilanciare complessivamente l'immagine della città, il centro storico, la polifunzionalità commerciale del territorio, la tipicità

**SPUNTI DI
RIFLESSIONE PER I
TAVOLI**

1. Quali sono gli ambiti di specializzazione sui quali il piccolo-medio commercio si deve concentrare?
2. Quali sono le opportunità da cogliere per il commercio e la promozione territoriale dalle nuove iniziative della grande distribuzione?
3. Quali i rischi da contenere?
4. Come affrontare concretamente la questione del ricambio generazionale (e di sostegno alle start up?)