

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE
FACOLTA' DI ECONOMIA E COMMERCIO INDIRIZZO
GESTIONE DELLE IMPRESE

Tesi di Laurea di Erica Piovesana

**“IL CONSORZIO PONTEROSSO: PERCORSO STRATEGICO E
PROSPETTIVE EVOLUTIVE”**

L'oggetto del seguente elaborato riguarda le prospettive evolutive per la Zona di Sviluppo Industriale Ponterosso (situata nel comune di San Vito al Tagliamento) gestita dal Consorzio ZIPR, che viene analizzato come figura metaorganizzativa.

L'obiettivo è quello di descrivere il ruolo di metaorganizzazione svolto dal Consorzio ZIPR, analizzando come questo viene percepito dagli stakeholder rilevanti e attraverso una mappatura dei risultati organizzativi raggiunti fino ad ora, definire il ruolo che tale ente dovrà ricoprire in futuro, a seguito di scelte strategiche deliberate.

La metodologia di ricerca si è basata sull'analisi della letteratura, fonti aziendali, un "Questionario di soddisfazione dei servizi offerti e ricerca di nuove prospettive evolutive" somministrato alle 109 imprese della zona industriale (tasso di risposta 66,06%) e delle interviste ad un campione di dieci imprese.

1. I Consorzi di Sviluppo Industriale come metaorganizzatori in un'ottica sistemica

1.1 Un'analisi metaorganizzativa del Consorzio ZIPR e del futuro di tali enti

La Teoria dei Sistemi¹ è un'importante chiave di lettura che permette di inquadrare la figura organizzativa dei Consorzi di Sviluppo Industriale e di conseguenza come si potrà modificare il loro ruolo. Tale metodologia parte però dalla considerazione dell'impresa come entità sistemica, che nel caso in esame deve essere sostituita dal territorio. È il territorio perciò che viene analizzato come

¹ Il primo studioso fu Ludwig von Bertalanffy (General System Theory, 1968). Egli considerava il sistema come un organismo che per mantenersi in vita deve scambiare materia ed energia con l'ambiente che lo circonda.

un sistema, in uno studio che, adattato alla Teoria dell'impresa di Rullani (1984), porta a considerarlo come la sintesi di quattro tipi di forze: a) i soggetti interessati al territorio (gli *stakeholder*, ossia le imprese ivi insediate, i cittadini, i sindacati, gli investitori) b) l'organizzazione gestita dall'organo di governo, cioè quel soggetto che coordina le risorse presenti nel territorio sviluppando quel contesto che permette di creare valore per gli *stakeholder* in un'ottica di sopravvivenza del territorio stesso c) i concorrenti a livello di ambiente (cioè le imprese, gli investitori e i movimenti politici di altri territori) e infine d) il macrosistema ambientale, composto da tutte quelle risorse disponibili nell'ambiente e dai soggetti che ne condizionano la sopravvivenza anche a livello ambientale.

L'organo di governo ha perciò due compiti principali che sono la creazione di valore per i soggetti che sono interessati allo sviluppo del territorio e la garanzia di sopravvivenza del territorio stesso.

Con questo non si vuole affermare che tutti i territori debbano essere gestiti da un organo di governo o che un territorio senza un'organizzazione non può essere definito tale, ma si vuole solamente enfatizzare l'importanza che tale figura svolge nell'aumentare il valore sistemico del territorio stesso.

Tale definizione coincide con quella di metaorganizzatore (Rullani, 1998; Sicca, 2000; Antonelli, 2004; Golinelli, 2005), termine con il quale si intende un soggetto collettivo che si assuma il compito di presidiare lo sviluppo di un sistema (in questo caso di un'area territoriale) assumendo un ruolo di coordinamento di una moltitudine di attori e centri decisionali, ciascuno dei quali, in assenza di una finalità comune, tende ad isolarsi e ad ottimizzare il proprio interesse, creando una visione del territorio condivisa che coinvolga gli attori nella formulazione e nell'implementazione di una strategia, che sia definita dal metaorganizzatore, ma comune alla volontà di tutti o della maggior parte degli attori del sistema, in un'ottica di sopravvivenza del sistema stesso. Per far questo deve essere in grado di promuovere relazioni di fiducia e durature tra i soggetti, attivando una cooperazione che vada a vantaggio di tutti gli *stakeholder* (in particolare le imprese) in base alle loro esigenze (Antonelli, 2004).

Nel caso in esame si è analizzata la Zona Industriale Ponterosso considerandola un sistema territoriale, un *network* nel quale gli attori, i soggetti interessati al territorio, sono principalmente le imprese ivi insediate e il metaorganizzatore è il Consorzio ZIPR. Tale analisi è partita dalla comparazione di quelle che sono le funzioni di un metaorganizzatore con quelle di un Consorzio di

Sviluppo Industriale per verificare se a tale ente pubblico economico può essere attribuita tale definizione.

I Consorzi di Sviluppo Industriale hanno una storia abbastanza lunga. Il primo riferimento normativo risale al 1957 con la Legge n.634, ma già nel 1934 si faceva riferimento ai Consorzi tra Enti Pubblici, dai quali derivano tali figure organizzative. Nel corso degli anni sono state apportate lievi modifiche al testo legislativo costituente tale soggetto collettivo che sono culminate con la Legge n. 317 del 1991 mediante la quale è stata attribuita a tale figura la qualifica di ente pubblico economico, riconoscendo maggiore potere disciplinare alle Regioni.

Lo scopo principale per cui sono stati istituiti tali enti è stato quello di favorire il sorgere di nuove iniziative industriali ed artigianali nell'ambito del territorio di competenza, dotando la zona di tutte le infrastrutture di base necessarie e di tutti quei servizi economicamente e socialmente utili alle imprese ivi insediate. Con la Legge n. 317/1991 si è cercato di amplificare tali funzioni, riconoscendo tra le altre ai Consorzi di Sviluppo Industriale i compiti di sviluppo della conoscenza, coordinamento e controllo dell'area e facilitazione dell'integrazione territoriale. Nel corso di questo ultimo decennio, gli obiettivi strategici di tali enti sono rimasti però legati alle funzioni iniziali, fenomeno che ha portato a una crisi del ruolo svolto da tali soggetti che fa riflettere ad oggi sull'effettiva necessità di esistenza di tali figure organizzative nel momento in cui l'area territoriale di loro competenza sia servita di tutte le infrastrutture che le imprese insediate necessitano. Essendosi soffermati sulla creazione di infrastrutture e servizi per gli *stakeholder*, tali enti hanno svolto solamente uno dei due compiti principali di un organo di governo, ossia la creazione di valore per i soggetti rilevanti, ma non hanno considerato che in questo modo non sarebbero più riusciti a garantire la sopravvivenza del sistema territoriale rendendo vana anche la prima funzione, tanto più in un contesto dove la globalizzazione ha reso i confini territoriali sempre più labili e l'ipercompetizione legata alla sovrabbondanza di offerta territoriale, rende sempre più difficoltoso il processo di sviluppo del sistema territorio.

Qualora un Consorzio di Sviluppo Industriale, e in particolare il Consorzio ZIPR, che il soggetto analizzato nello specifico, miri a mantenere e a incrementare il ruolo di attore del processo di sviluppo competitivo di un'area territoriale e in questo caso della zona industriale Ponterosso, perciò, non può più considerare solamente le dotazioni infrastrutturali e i bassi costi dei terreni come le reali fonti di vantaggio competitivo per un territorio e di conseguenza per i soggetti interessati allo sviluppo

dello stesso, quanto piuttosto deve cercare di sviluppare altre componenti che possono essere definite immateriali e che sono legate al concetto di capitale sociale, ossia di valore che deriva dallo sviluppo di relazioni tra i soggetti costituenti il sistema. In altri termini deve cominciare a svolgere più intensamente le funzioni di sviluppo della conoscenza, coordinamento e controllo dell'area e facilitazione dell'integrazione territoriale, funzioni che corrispondono in misura maggiore a quelle che realmente svolge un metaorganizzatore.

Dal confronto tra i compiti svolti da un metaorganizzatore e un Consorzio di Sviluppo Industriale, emerge come ad esempio la funzione di coordinamento e controllo dell'area corrisponda alla funzione di creazione del *network*, primario compito di un metaorganizzatore, perché in entrambi i casi è prevista la selezione da parte del soggetto gestore, di quelli che sono gli attori che andranno a costituire il sistema (Antonelli, 2004).

Lo sviluppo delle relazioni e lo sfruttamento dei vantaggi che da esse derivano, diventa perciò l'obiettivo a cui tendere per il raggiungimento di un vantaggio competitivo territoriale duraturo e in conseguenza la sopravvivenza del territorio stesso (Rullani, 1998).

2. La costruzione del *network* ZIPR in un'ottica di riconversione in EIP

2.1 La sottorete ZIPR nella seconda fase di costruzione del *network*

Dallo studio di Lomi (1991) sull'evoluzione del *network* (o sistema) territoriale si identificano tre fasi attraverso le quali deve passare il *network* per arrivare allo sviluppo di una rete formata da attori completamente connessi tra di loro, fasi nelle quali il metaorganizzatore svolge ruoli e funzioni differenti. Nella prima fase gli attori nel *network* (le imprese e il metaorganizzatore) non sono connessi tra di loro, il compito del metaorganizzatore è quello di andare a selezionare gli attori che faranno parte della rete in base alla strategia, che si deve sviluppare all'interno di questa fase. Nella seconda fase vi è la presenza di buchi strutturali² e le imprese comunicano solamente con il metaorganizzatore che ha il compito di mettere in contatto i soggetti tra di loro, cercando di incentivare lo sviluppo delle relazioni. La

² I buchi strutturali o structural holes, come li definisce Burt (1983) sono rappresentati dalla mancanza di collegamento esistente tra attori che, quindi, non hanno alcun contatto neppure indiretto tra di loro.

terza fase vede i nodi della rete completamente connessi e, in parte, può indebolirsi il ruolo del metaorganizzatore.

Il Consorzio ZIPR che è stato analizzato come figura metaorganizzativa all'interno del *network* ZIPR, sta attualmente attraversando la seconda fase, anche se con alcune differenze rispetto alla teoria espressa da Lomi.

Questo in parte può derivare dal fatto che nella prima fase il Consorzio non ha attuato una selezione degli attori ma vi è comunque, all'interno della ZIPR, un tessuto produttivo che seppur altamente diversificato presenta un fine comune attorno al quale il metaorganizzatore è andato a definire la strategia, ossia lo sviluppo della Zona Industriale Ponterosso e del mandamento sanvittese. Attualmente il Consorzio ha però deciso di modificare la modalità di raggiungimento del fine comune, individuando nella riconversione della zona industriale in un EIP (Eco Industrial Park) la modalità di realizzazione dello sviluppo della zona stessa.

Lo scopo dell'analisi è stato perciò quello di identificare se e come tale scelta strategica potrà andare ad impattare positivamente sullo sviluppo della zona industriale, modificando il ruolo del Consorzio da offerente servizi infrastrutturali ad attore del processo di sviluppo competitivo d'area.

Secondo quanto teorizzato da Lowe e Holmes (2001) affinché una zona industriale possa essere definita un EIP devono essere sviluppate tre dimensioni fondamentali:

- le necessità complementari in termini di bisogni: dimensione che presuppone che la maggior parte degli attori all'interno della rete utilizzi un'unica infrastruttura per uno specifico settore (energia, acqua, logistica dei trasporti) perché la considera la migliore tecnologia esistente per lo sviluppo di un bisogno comune;
- la prossimità geografica: che facilita l'implementazione di meccanismi di collaborazione tra le imprese, tra cui sistemi energetici e idrici a cascata;
- la fiducia e il networking: lo sviluppo della componente fiduciaria nei confronti degli altri attori della rete e del metaorganizzatore rafforza i legami e le relazioni facilitando il raggiungimento dell'obiettivo comune.

L'attuale situazione della ZIPR è rappresentata dalla fig. 2.1.

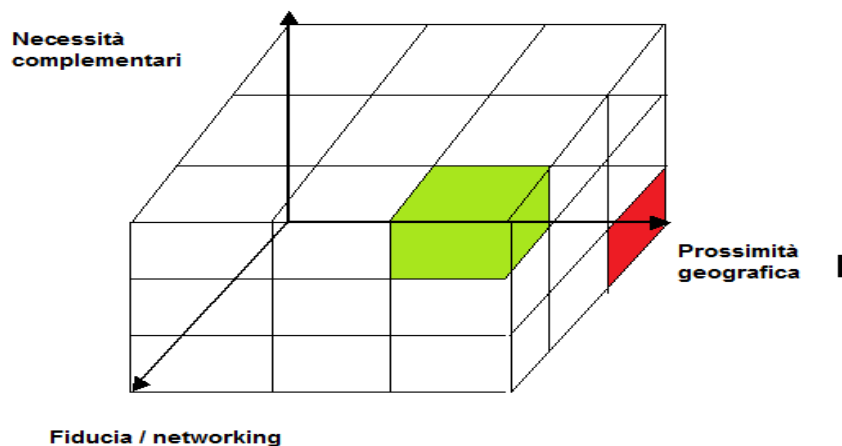


Fig. 2.1: la situazione della ZIPR in un'ottica di riconversione in EIP

La “prossimità geografica” risulta essere l'unica delle tre condizioni attualmente soddisfatta all'interno della zona industriale, in quanto le imprese risultano essere localizzate l'una accanto all'altra. Attualmente perciò la situazione della ZIPR può essere rappresentata nel quadrato rosso. Qualora si miri alla riconversione dell'area in EIP sarà necessario sviluppare le altre due dimensioni, per culminare nella situazione rappresentata nel quadrato verde. Tale compito spetta al metaorganizzatore.

Per quanto riguarda la dimensione “necessità complementari” risulta essere abbastanza complessa la creazione di un *network* completamente connesso, cioè la presenza di un insieme di imprese che abbiano le stesse necessità idriche, energetiche, logistiche e questo è tanto più vero all'interno di aree industriali eterogenee dal punto di vista produttivo. La diversificazione produttiva, che caratterizza non solo la ZIPR ma altre zone industriali e EIP analizzati, rende più complessa la formazione di rapporti collaborativi e lo sviluppo di relazioni. Questa situazione è legata, come detto poc'anzi, alla mancata selezione. In contesti come questi però, dall'analisi effettuata su 92 EIP, si riscontra la vantaggiosa possibilità che si vengano a creare delle sottoreti, caratterizzate da un numero abbastanza elevato di imprese che utilizzano la stessa infrastruttura. All'interno della sottorete le imprese sono accomunate da necessità complementari, che risultano essere in parte differenti da quelle di un'altra sottorete. Queste situazioni si sono verificate soprattutto in casi di riconversione di zone industriali in EIP piuttosto che di costituzione ex novo, e presuppongono un forte sviluppo della dimensione relazionale

e fiduciaria all'interno della sottorete per l'innescò di tutta una serie di processi collaborativi in ambito idrico, energetico, logistico.

La ZIPR, come affermato poc'anzi, sta attraversando la seconda fase di evoluzione del *network* territoriale. L'attuale situazione è rappresentata dalla fig. 2.2.

In base alla teoria di Lomi, il *network* nella seconda fase dovrebbe essere caratterizzato da un serie di rapporti bidirezionali tra il metaorganizzatore e gli attori della rete. Attualmente in ZIPR la situazione è diversa, in quanto tale meccanismo relazionale si è sviluppato solo tra il Consorzio ZIPR e un numero limitato di imprese, che si è ipotizzato possano essere raggruppate in una sottorete (definita sottorete ZIPR). Con questi attori il Consorzio ha instaurato una serie di meccanismi di comunicazione condivisi, anche grazie allo sviluppo della trasparenza informativa. Questo significa che le imprese all'interno della sottorete comunicano con il Consorzio, sono accomunate dalla stessa visione e avendo sviluppato la componente fiduciaria condividono la scelta strategica di riconversione in EIP.

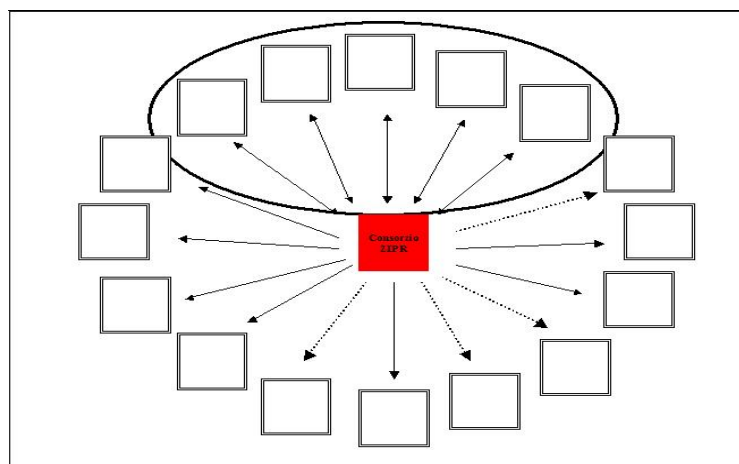


Fig. 2.2: la sottorete ZIPR

Con gli altri attori il Consorzio ha sviluppato delle relazioni unidirezionali più o meno intense, non è perciò riuscito ancora a farsi riconoscere da queste imprese come soggetto organizzatore e gestore dello sviluppo della zona industriale. Il fatto di non riuscire ad esercitare su di esse il ruolo metaorganizzativo di coordinamento e il probabile minor sviluppo della componente informativa nei confronti di tali soggetti, non ha permesso la formazione di un rapporto fiduciario e ha invece portato alla costituzione di comportamenti opportunistici. Alcuni dei soggetti che non fanno parte della sottorete hanno cercato infatti di raggiungere il fine comune in

modo individuale; si sono perciò dotati per esempio di impianti di recupero del calore produttivo o impianti fotovoltaici autonomamente, senza considerare la possibilità di un allacciamento a un'eventuale infrastruttura consortile.

Sia all'interno che all'esterno della sottorete vi è la presenza di buchi strutturali, le imprese non hanno alcun tipo di relazione e non comunicano tra di loro. L'assenza di comunicazione, deriva dalla mancanza di conoscenza tra le imprese, componente che il Consorzio ZIPR deve sviluppare per il raggiungimento del fine comune. All'interno della ZIPR circa il 60% delle imprese, in base a quanto dedotto dalle risposte al "Questionario di soddisfazione dei servizi offerti e ricerca di nuove prospettive future", presenta fornitori localizzati all'interno della zona industriale, per la maggior parte meno di cinque, ma circa l'80% afferma di avere un basso o addirittura nullo scambio di informazioni e conoscenze con le altre imprese della ZIPR. Dalle risposte al questionario e dalle interviste effettuate su un campione di dieci imprese si evince come ciascuna di esse conosca, anche solo superficialmente, solo il 5% delle altre aziende della zona industriale. Qualora il Consorzio miri alla riconversione in EIP, la cui costituzione non può prescindere dallo sviluppo di rapporti collaborativi, deve primariamente creare delle situazioni che facilitino lo sviluppo della conoscenza tra le imprese.

2.2 I passi da compiere verso l'eco-compatibilità

Il gestore di un EIP deve occuparsi di tematiche che riguardano:

- la gestione dei rifiuti e il loro riutilizzo;
- la gestione delle acque e il loro riutilizzo;
- la gestione dell'energia e del calore e suo riutilizzo;
- la gestione della mobilità e dei trasporti;
- la gestione dei servizi comuni alle imprese;
- la gestione del verde comune;
- la gestione delle telecomunicazioni.

Per ciascuna di queste tematiche si è cercato di analizzare le possibilità per la ZIPR in base a quelle che sono le esigenze delle imprese, la strategia e la volontà del Consorzio e il confronto con realtà produttive con le quali la ZIPR è stata comparata. Attraverso la tecnica del *benchmarking* sono state studiate 63 zone industriali nazionali e internazionali, 46 zone industriali gestite da un Consorzio di Sviluppo Industriale, 92 Distretti Industriali, e naturalmente sulla base della strategia

perseguita sono stati analizzati anche gli EIP a livello internazionale e le APEA (Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate) a livello nazionale per un totale di 92 aree industriali.

Per ciascuna categoria sono state individuate delle *best practices* in base alle esigenze delle imprese percepite dalle risposte al questionario e dalle interviste effettuate, e alle volontà espresse dal Consorzio. Di seguito sono esplicitati alcuni *step* di breve e medio-lungo periodo da intraprendere qualora si miri alla riconversione in EIP che partono dall'incontro con gli attori del *network* e dalla soddisfazione di quelle che sono le problematiche della zona industriale come motore per lo sviluppo della dimensione fiducia nei confronti del Consorzio come soggetto che si fa promotore di pratiche che vadano a vantaggio della maggior parte delle imprese e che facilitino perciò la creazione di un rete di relazioni, che sta alla base della riconversione in EIP.

Nel riquadro 2.1 sono espressi i risultati della ricerca di *benchmarking*. Di seguito si continua la trattazione considerando solo le analisi sugli EIP.

Riquadro 2.1

Di seguito sono riportati dei dati relativi all'analisi di Zone Industriali nazionali ed Internazionali, Zone Industriali nazionali gestite da Consorzi di Sviluppo Industriale e Distretti Industriali nazionali, in riferimento alle tematiche di cui si deve occupare un gestore di un EIP. I dati fanno riferimento alle voci più significative, l'analisi completa si può trovare nel fascicolo completo di tesi di laurea.

Energia: nella totalità delle aree industriali analizzate viene messo a disposizione delle imprese ivi insediate l'allacciamento alla rete elettrica, che però solo nel 6,35% dei casi è prodotta internamente attraverso un impianto di cogenerazione.

Dall'analisi effettuata sulle zone industriali gestite da Consorzi di Sviluppo Industriale emerge come solo nel 20,40% dei casi all'interno del sito sia esplicitata l'accessibilità all'energia elettrica, aspetto che probabilmente è omesso in quanto ritenuto di ovvia conoscenza da parte delle imprese che intendono insediarsi in zona industriale o perché tale infrastruttura non è gestita direttamente dal Consorzio. In uno solo dei siti analizzati è attiva una centrale idroelettrica e un impianto di cogenerazione. Il 4,5% delle aree analizzate ha predisposto impianti fotovoltaici collegati a qualche struttura all'interno della zona industriale, nessuno lo garantisce come infrastruttura di allacciamento a tutte le imprese.

Il 3,6% dei Distretti Industriali analizzati afferma di utilizzare fonti rinnovabili per l'approvvigionamento energetico. Il teleriscaldamento è attivo in un solo distretto, impianti a biomassa sono presenti nel 3,26%.

Rifiuti: dall'analisi delle aree industriali risulta che il 18,37% possiede un sistema comune di gestione, trattamento e smaltimento dei rifiuti.

L'11, 37% dei Consorzi di Sviluppo Industriale garantisce lo smaltimento e il trattamento dei rifiuti industriali e domestici.

Nel 5,44% dei Distretti Industriali analizzati vengono attuate pratiche di riciclo e riutilizzo dei rifiuti e dei materiali di scarto.

Acque: nella totalità delle aree industriali analizzate vi è la possibilità di allacciamento ad una rete idrica, solo nell'8% dei casi è però presente un acquedotto all'interno della zona industriale. In un solo caso è attivo un impianto idroelettrico.

Nel 27,27% delle aree industriali gestite da un Consorzio di Sviluppo Industriale vi è la possibilità di allacciamento alla rete idrica, in base alle informazioni espresse nei siti internet dei consorzi. Un solo consorzio mette a disposizione una rete idrica di propria realizzazione. Il 14% dei consorzi garantisce la presenza di un impianto di potabilizzazione, mentre nel 4,5% dei casi è presente un acquedotto. In un solo consorzio è attiva una centrale idroelettrica.

Un solo Distretto Industriale analizzato presenta un impianto di recupero delle acque a circuito chiuso.

Mobilità e trasporti: nel 12,25% delle aree industriali analizzate è presente un raccordo ferroviario. Il 4,1% presenta un servizio di logistica comune e sempre il 4,1% solo le aree individuate in cui è gestito un servizio di trasporto interno delle merci. Il 6,12% ha al suo interno un servizio dedicato al trasporto delle persone.

Il 16% delle aree industriali gestite da un Consorzio di Sviluppo Industriale è dotata di un raccordo ferroviario; il 6,82% di uno scalo ferroviario.

Servizi comuni: il 12,24% delle aree prese in esame ha al suo interno idranti e pompe per colmare gli incendi, molte hanno anche una centrale dei vigili del fuoco. Il 25% è provvisto di un sistema di sorveglianza 24 ore su 24 attraverso degli agenti, che solo nel 4,1% dei casi avviene solamente tramite telecamere.

Nel 31% sono previsti servizi di consulenza di vario genere. Corsi di formazione sono tenuti nel 10,20% delle aree analizzate; il 6,12% garantisce servizi di preselezione/reclutamento delle risorse umane, nel 4,1% dei casi sono presenti studi commerciali o legali. L'ufficio a sostegno dell'internazionalizzazione è presente in un solo caso analizzato.

Il 4,5% dei siti gestiti da un Consorzio di Sviluppo Industriale è dotato di un sistema antincendio. La videosorveglianza è garantita nel 6,82% dei casi. La maggior parte dei Consorzi fornisce servizi alle imprese tra cui consulenza (16%), R&S (4,55%), formazione (23%) e marketing (6,82%). L'ufficio a sostegno dell'internazionalizzazione è presente in un solo caso analizzato.

Nei Distretti Industriali analizzati sono garantiti alle imprese i seguenti servizi: innovazione (53%), formazione (51%), R&S (37%), politiche ambientali (37%), networking (19,6%), marketing territoriale (13%), consulenza (20%), sicurezza (2,18%).

Nel 38% dei casi è presente un ufficio a sostegno dell'internazionalizzazione.

Nel 4,35% dei casi è previsto uno show-room permanente.

Telecomunicazioni: nelle aree industriali analizzate è presente nel 23% dei casi un allacciamento alla rete telefonica, nel 10,20% all'ADSL. Sono presenti laboratori e aule informatiche nel 6,12% dei casi.

Il 16% delle zone industriali gestite da Consorzi di Sviluppo Industriale mette a disposizione laboratori informatici.

In un solo Distretto Industriale è presente uno show-room virtuale.

Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, si può constatare dalla letteratura accademica e professionale che il 70% degli EIP attua pratiche di *by-product exchange*, una metodologia che ha alla base la chiusura dei cicli produttivi e che si concretizza in un processo mediante il quale gli scarti di produzione di un'impresa vengono utilizzati come materie prime da parte di un'altra. Tale pratica è

sicuramente di difficile attuazione, ma non è stata esclusa la riuscita anche all'interno della ZIPR.

Il percorso da seguire però parte con lo sviluppo nel breve periodo di un'altra tematica che consiste nella raccolta di uno dei rifiuti maggiormente presenti in zona industriale, che sono gli imballaggi di plastica e di cartone, e la trasformazione degli stessi in CDR (combustibile da rifiuti) che potrebbe essere venduto al di fuori della zona industriale. Questa attività potrebbe essere svolta in modo economicamente conveniente all'interno della ZIPR in quanto sono già presenti due imprese che possiedono un impianto a questo dedicato. Tale meccanismo deve essere visto come una pratica di cui il metaorganizzatore Consorzio ZIPR si fa portavoce, e che permettere una riduzione dei costi legati allo smaltimento dei rifiuti. Questo è un primo passo estremamente importante che comincia a sviluppare quel senso di fiducia nei confronti del metaorganizzatore, come di un soggetto che mette in atto meccanismi economicamente convenienti per gli attori del sistema territoriale.

Questa tecnica di raccolta dei rifiuti, accompagnata da una politica informativa legata ai reali vantaggi economici che derivano dal riutilizzo degli scarti di produzione (pratica che deve essere sostenuta dal Consorzio) incrementa la possibilità che in futuro si possa sviluppare anche la pratica del *by-product exchange*. D'altra parte sarà necessario anche andare ad identificare la composizione degli scarti di produzione delle imprese e la volontà allo scambio. Tale volontà risulta essere in parte già presente all'interno della ZIPR, perché tra le imprese, soprattutto tra quelle che fanno parte della sottorete, ne esistono alcune che già vendono i propri scarti di produzione, ma che lo fanno al di fuori della ZIPR.

Dall'analisi di *benchmarking* si evidenzia come vi sia un Distretto Industriale (Distretto Tessile, Abbigliamento e Concia di Grumo Nevano) che attua una pratica che potrebbe essere collegata al *by-product exchange*. Si tratta della costituzione di un Magazzino Virtuale che nel caso della ZIPR assumerebbe la dizione di Magazzino Virtuale Ecologico, nel quale ciascuna impresa potrebbe inserire all'interno di un database i propri scarti di produzione e consultare quelli che sono attualmente presenti in magazzino. Tale pratica consentirebbe lo scambio anche con imprese di altre zone industriali e con altre realtà produttive. La difficoltà, che si è riscontrata anche durante le interviste, è che risulta essere maggiore il numero delle imprese interessate a vendere gli scarti piuttosto che ad acquistarli, in questo senso l'obiettivo del Consorzio qualora voglia sviluppare tale pratica dovrà essere quello di selezionare delle imprese che siano interessate a partecipare allo scambio.

Per quanto riguarda la gestione delle acque si evince come il 40% degli EIP analizzati attuino pratiche di trattamento e riutilizzo delle acque reflue. Nel caso in esame si è pensato, anche per venire incontro ad un'esigenza espressa dalle imprese durante le interviste³, alla costruzione di un impianto antincendio che si avvalga di un laghetto artificiale che potrebbe essere in parte alimentato con il riutilizzo delle acque reflue.

Per quanto riguarda la gestione dell'energia e del calore, sono state effettuate solo delle considerazioni di carattere generale, in quanto si rimanda alla tesi sviluppata dal Dott. Claudio Covassin, che si è occupato in modo approfondito dello sviluppo di meccanismi collaborativi in questo ambito. Si vuole solo precisare come in questo caso la presenza di un tessuto produttivo altamente diversificato renda comunque possibile il crearsi di pratiche che presuppongono una collaborazione e uno scambio tra imprese, con la formazione di sottoreti, che deve essere supportato dallo sviluppo della componente relazionale e fiduciaria, che il Consorzio deve garantire.

In riferimento alla mobilità e ai trasporti si evidenzia come questa sia una delle tematiche che nella gestione degli EIP vengono meno prese in considerazione. Viene fatto principalmente riferimento alla necessità di attuare pratiche di riduzione dei mezzi in circolazione e all'incentivo del trasporto collettivo eco-competibile. Nei casi di EIP individuati circa nel 10% è presente una fermata degli autobus, sono state analizzate pratiche di *car pooling* e *car sharing*⁴ in un solo caso e il servizio di logistica comune è presente solo nel 10% dei siti individuati.

Anche per la ZIPR per quanto concerne la mobilità delle persone sarà necessario cercare di verificare la possibilità di costruzione di piste ciclabili o lo studio per la predisposizione di un'eventuale tratta di mezzi di trasporto collettivi preferibilmente ecologici. La mobilità delle merci è invece una questione più complessa, che si è cercato di considerare non soltanto dal punto di vista ecologico ma anche con l'obiettivo di sopperire ad alcune difficoltà presenti nella zona industriale.

Per cercare di diminuire la presenza dei mezzi pesanti in circolazione e di incentivare la collaborazione tra le imprese si rende necessaria la costituzione di

³ Le imprese hanno dimostrato una problematicità legata all'insufficienza di acqua nel momento in cui si vengono a manifestare degli incendi, che potrebbe essere colmata, con minori spese anche per le imprese stesse, con la costruzione di un impianto antincendio comune.

⁴ Sono modalità di trasporto che consistono nella condivisione di automobili e altri mezzi di trasporto privati prevalentemente elettrici, con il fine principale di ridurre i costi del trasporto e le emissioni di gas inquinanti.

gruppi di spedizione e lo sviluppo della pratica di *groupage*. Tale meccanismo presuppone l'identificazione di un soggetto, che prende il nome di spedizioniere, che si occupa di raggruppare piccole e medie quantità provenienti da diverse aziende, non necessariamente collocate nella stessa zona industriale, per poi indirizzarle a destinatari diversi in altri paesi. Tale pratica permetterebbe di venire incontro alle difficoltà delle imprese legate a problemi organizzativi e logistici di trasporto collettivo. Dalle interviste emerge come vi sia la volontà di organizzare carichi in comune con altre imprese, ma sussistano delle problematiche legate al fatto che o vi è la presenza di carichi troppo piccoli o la presenza di quantitativi di merce da parte di imprese che riempiono quasi completamente lo spazio disponibile nel camion e/o nel vagone rendendo perciò impossibile la copertura del rimanente. La figura dello spedizioniere si occuperebbe proprio di gestire tali problematiche, non solo per il trasporto su gomma ma anche per quello su rotaia, incentivando, l'utilizzo del raccordo ferroviario. Tale infrastruttura, infatti, è attualmente sottoutilizzata (la usano solamente 3 aziende su 109) e sarebbe perciò necessario, dopo aver eliminato quelle difficoltà organizzative sopra riportate, cercare di selezionare in futuro aziende che ne facciano uso, con la sottoscrizione di un accordo scritto. In realtà le considerazioni da fare in riferimento a tale infrastruttura tengono conto anche delle difficoltà burocratiche attinenti al trasporto ferroviario, che limita l'utilizzo del raccordo da parte delle imprese.

Un'altra pratica, già attuata in una zona industriale gestita dal "Consorzio attività produttive, aree e servizi di Modena", è stata presa ad esempio per venire incontro alle difficoltà che si presentano in alcune zone industriali situate nei pressi di un centro storico, che limitano il transito dei mezzi pesanti per il centro della città. Tale pratica, definita *Transit Point*, consiste nella costruzione di una piattaforma logistica che nel caso della ZIPR dovrebbe essere costruita prima dell'ingresso nel centro di San Vito al Tagliamento, dove le merci vengono depositate e organizzate in lotti più piccoli in modo da poterle inviare alle imprese evitando il problema sopra citato, preferibilmente attraverso l'utilizzo di mezzi di trasporto ecologici.

In riferimento ai servizi comuni alle imprese, dall'analisi degli EIP si è riscontrato come assuma maggiore importanza la gestione di servizi alle imprese tra cui formazione, R&S, politiche ambientali, ricerca di finanziamenti (nel 27% dei casi), mentre sia meno considerata la costituzione di una serie di servizi che potrebbero essere definiti ricreativi (palestre, bar, aree verdi per lo svago) presenti nel 12% dei casi analizzati. Sono invece considerate molto utili le politiche per

incentivare il *networking* soprattutto per quanto riguarda lo scambio delle materie (43,4%) e meno per lo scambio di informazioni e conoscenze (7,6%). Quest'ultimo punto risulta invece essere strategico per lo sviluppo della collaborazione tra le imprese, e viene forse tralasciato nei casi di EIP presi in esame perché è una variabile già sviluppata, invece per quanto riguarda la ZIPR è proprio il punto di partenza da cui partire per la riconversione della zona industriale.

Questo significa che l'obiettivo del Consorzio deve essere quello di facilitare la conoscenza tra le imprese, mediante la predisposizione di incontri di formazione su tematiche settoriali (per andare incontro ad un'esigenza espressa dalle imprese) ma anche attraverso semplici momenti di incontro informali (magari accompagnati da buffet) che permettano un confronto tra le realtà produttive presenti nella zona industriale con lo sviluppo di un *brainstorming* territoriale, in cui ciascuno può esprimere le proprie perplessità, necessità, volontà e idee circa lo sviluppo della ZIPR. Questa deve essere riconosciuta dalle imprese come una reale opportunità per lo sviluppo della zona industriale che va a vantaggio principalmente di chi usufruirà poi dei servizi e delle infrastrutture e dei vantaggi soprattutto economici che derivano dalla collaborazione.

Dalle interviste e dalle risposte al questionario si è riscontrata la volontà da parte delle imprese di costruire un sistema di vigilanza comune con personale dedicato e uno *show-room* fisico. Quest'ultimo potrebbe essere affiancato a quello virtuale già presente e che necessita ancora di essere perfezionato, attraverso la costituzione di un locale adibito ad altro scopo (per esempio una palestra) che in date annuali programmate potrebbe essere adibito a *show-room*. Questo può essere considerato come un ulteriore stimolo all'incontro tra imprese.

Il miglioramento dello *show-room* virtuale è uno degli aspetti che riguardano la gestione delle telecomunicazioni che devono essere perfezionate in ZIPR. Lo scopo di tale servizio è quello di dare visibilità alle imprese e ai loro prodotti. Sarà perciò compito del Consorzio farsi carico di gestire tale pratica che contribuisce allo sviluppo della conoscenza tra i nodi della rete. Un'ulteriore modalità di collegamento tra imprese potrebbe essere la costituzione di una piattaforma on line "alla google". Ciascuna impresa potrebbe inserire alcune parole chiave, con le quali essere riconosciuta dalle altre imprese dentro e fuori dalla zona industriale, incentivando così i rapporti collaborativi in termini di fornitori-clienti. Un'altra forma associativa potrebbe derivare dalla costituzione di un magazine virtuale o cartaceo della ZIPR

nella quale posso essere inserite delle notizie da parte del Consorzio per le imprese e da parte delle imprese stesse.

3. Conclusioni

In conclusione è possibile affermare che la riconversione della ZIPR in EIP è sicuramente un percorso lungo che culmina nella costituzione di sottoreti di imprese che hanno maturato forti rapporti collaborativi. Il ruolo che il Consorzio ZIPR, quale figura metaorganizzativa deve svolgere, è quello di garantire l'aumento della trasparenza informativa con le imprese, soprattutto quelle che non fanno parte della sottorete ZIPR e lo sviluppo della fiducia relazionale in sottoreti. Tali prerogative devono essere affiancate ad una politica di selezione delle imprese in logica di complementarità processuale ed ecologica. Questo significa che in futuro dovranno essere stilati dei parametri di selezione che vadano a sviluppare la dimensione delle necessità complementari e di conseguenza del *networking*, ingrandendo l'attuale sottorete ZIPR o rendendo possibile la costituzione di ulteriori sottoreti. Il punto di partenza rimane comunque lo sviluppo della componente relazionale e fiduciaria con l'attuale sottorete ZIPR con la quale il Consorzio ha già dei meccanismi di comunicazione condivisi e può iniziare a compiere i primi passi verso la riconversione in EIP. Il successo di tale sottorete potrebbe fungere da attrazione per altre imprese fuori e dentro la ZIPR, incrementando le possibilità di sviluppo di un sistema completamente connesso e indipendente.

BIBLIOGRAFIA

- Antonelli G. (2004) *Organizzare l'innovazione: spinn off da ricerca, metorganizzazioni e ambiente relazionale*, Franco Angeli, Milano
- Camagni R. (2002) *Benchmarking territoriale*, Università degli studi di Trento
- Golinelli G.M. (2005) *L'approccio sistemico al governo d'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova
- Lanza A. (1998) "Le relazioni tra imprese all'origine dei vantaggi competitivi knowledge based", *Economia & Management n.5*
- Lowe E. (2001) *Eco Industrial Park Handbook for Asian Developing Countries*, Uk
- Pellicano M. (2002) *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici*, Giappichelli Editore, Torino
- Rocco E. (2001) *L'organizzazione della fiducia*, Carocci, Roma
- Rullani E. (1984) *Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale*, in Rispoli M. *L'impresa Industriale*, Il Mulino, Bologna
- Rullani E. (1999) "I contesti che facilitano le relazioni: i metaorganizzatori tra imprese e istituzioni", *Sinergie n. 49*

www.csia-gorizia.it

SITOGRAFIA

www.zipr.it

www.ziuweb.it

www.cism.it

www.cosint.it

www.aussacorno.it

www.ezit.ts.it

www.montagnaleader.it

www.ecosistemi-srl.it

www.csi-spilimbergo.it

www.ottawaindustrialpark.com

www.enfidha.net
www.mingaladon.com
www.fpip.com
www.bintangindustri.com

www.greenvalleyindustrialpark.com
www.eame.de
www.epa.gov
www.sipac.gov
www.maip.com
www.dhs.gov
www.dawn.com
www.eastindustrialpark.com
www.ivip.org
www.carterpark.com
www.rajana.com
www.rak-ia.com
www.threecrowns.com
www.longhau.com
www.hsvairport.org
www.lirindustrialpark.com
www.chamicalparks.com
www.rabighcip.com
www.trinmphindustrialpark.com
www.greatplainsindustrialpark.com
www.piisa.com
www.comune.casale-monferrato.al.it
www.ibr-madeira.com
www.zipvillanveva.com
www.apexindustrialpark.com
www.vanderburghindustrialpark.com
www.greatwesternindustrialpark.com
www.businesslithuania.com

www.bukowiceip.com
www.azparco.net
www.casanea.com
www.matam.com
www.telhai.com
www.yeisen.com
www.maran.com
www.owensound.ca
www.rotemi.co
www.oswego.com
www.spipb.com
www.sorha.gov
www.sterlingct.us
www.springfielindustrialpark.com
www.kaneindustrialpark.com
www.caseyindustrialpark.com
www.gorhammsa.org
www.broadwayindustrialpark.com
www.youngsindustrialpark.com
www.terrehautereaedc.com
www.portoftallinm.com
www.ghedc.com
www.parkwpp.wroc.pl
www.burkeedc.org
www.gaston.org
www.industrialshumin.com
www.conorzioasi.com
www.cosib.it
www.conorzioasipz.it
www.cosif.it
www.asireg.it
www.conorzioindustrialeaz.it
www.csimatera.it
www.coasiv.it
www.cipgallura.it

www.csivibovalentia.it
www.asisalerno.it
www.asigela.it
www.asicalatino.it
www.asisiracusa.it
www.consorzioindustrialesudpontino.it
www.asi-avellino.com
www.consorzioindustriale.com
www.cosvind.it
www.asifrosinone.com
www.asibari.net
www.csi.teramo.it
www.asitaranto.it
www.cipsassari.it
www.asibn.it
www.zipa.it
www.consorziozai.it
www.ficei.it
www.sifli.info
www.cip-sardegnacentrale.it
www.ciporistano.it
www.cosilam.it
www.civillacidro.it
www.asifoggia.it
www.cosvind.it
www.asicaserta.it
www.asicat.it
www.asisangro.it
www.asinapoli.it
www.zip.padova.it
www.consorzioiserniavenafro.it
www.bim-teramo.it
www.cosip.it
www.siciliamprese-pa.cnr.it
www.taiganova.com
www.eip.hinton.com
www.swanindustrial.com
www.dandenonglois.com
www.rantasalmi.fi
www.barking-dagenham.gov.uk
www.ecodyfi.org.uk
www.solair-project.en