

DIALOGÒ*i*

Distretto della Comunicazione,
dell'Editoria e della Cartotecnica

Proposta per il PROGRAMMA OPERATIVO DI SVILUPPO DEL DISTRETTO

Bari, febbraio 2010

INDICE

Introduzione	3
Analisi di rischi ed opportunità.....	5
La strategia del Distretto: Visione, Obiettivi e Azioni.....	11
Visione	11
Obiettivi strategici.....	15
Obiettivi Specifici e Azioni.....	17
Analisi della coerenza del Programma di Sviluppo con gli strumenti di programmazione (riferimenti).....	24
Progetti Pilota.....	26
Cronoprogramma	27

Introduzione

Il presente documento contiene il Programma di Sviluppo del distretto della Comunicazione dell'Editoria, dell'industria Grafica e Cartotecnica redatto in conformità a quanto prescritto dalla Legge Regionale n.23 del 3 Agosto 2007 (e ss.mm.ii.)

La Regione Puglia, infatti, allo scopo di sostenere e favorire le iniziative e i programmi di sviluppo su base territoriale, di rafforzare la competitività e l'innovazione, di promuovere l'internazionalizzazione, di creare nuova e migliore occupazione, ha attuato negli ultimi anni politiche volte a favorire l'aggregazione delle imprese, e ha riconosciuto che i Distretti produttivi sono uno strumento efficace per la crescita delle imprese e del territorio regionale. Questa volontà dell'istituzione è stata tradotta nella Legge Regionale n. 23 con la quale sono state definite le procedure per il riconoscimento dei Distretti produttivi nel territorio pugliese.

Le imprese più dinamiche dell'industria editoriale, della grafica della cartotecnica e della comunicazione pugliese hanno riconosciuto nel modello di distretto proposto dalla Legge Regionale n.23/2007 un paradigma organizzativo in grado di unire le potenzialità dei singoli e superare gli ostacoli posti dalla frammentazione. Pertanto hanno deciso di utilizzare questo strumento per favorire l'espansione sul mercato., trovando a supporto di questo intento la disponibilità delle istituzioni regionali.

In questo quadro legislativo, si è costituito il Comitato promotore del Distretto Produttivo della Comunicazione, dell'Editoria, dell'Industria Grafica e Cartotecnica che ha avanzato domanda di riconoscimento del Distretto. La domanda è stata accolta dalla Regione Puglia, con delibera n°1834 del 6 ottobre 2009 (pubblicata sul BURP n. 164/2009), che ha riconosciuto l'importanza di questa filiera ai fini dello sviluppo del territorio pugliese ed la necessità di valorizzarla attraverso strategie di integrazione e coordinamento tra i suoi componenti

Il Distretto è composto da 150 piccole e medie imprese che possono essere raggruppate nei seguenti cluster omogenei in base al settore di attività:

1. Industria cartotecnica: fabbricazione di articoli di carta e cartone quali sacchi, sacchetti, imballaggi, astucci, scatole e contenitori vari, ecc.
2. Industria grafica: stampa e rilegatura di prodotti editoriali (libri, quotidiani, periodici, ecc.) , lavori pubblicitari (cataloghi, manifesti, etichette, ecc) servizi connessi alla stampa e alla progettazione grafica,
3. Editoria,: realizzazione di prodotti editoriali (libri, periodici, ecc.) e servizi editoriali,
4. Comunicazione: agenzie di comunicazione, web agency, Agenzie di Pubbliche relazioni, Agenzie di Promozione, Imprese di consulenza di marketing, Imprese di Videoproduzione, Editori Media e concessionarie, Imprese di organizzazione eventi, Imprese di allestimento

Fanno parte del distretto imprese con caratteristiche differenti: accanto a società di medie dimensioni sono presenti aziende piccole e piccolissime; aderiscono al Distretto realtà industriali e produttori di contenuti; sono realizzati dagli associati prodotti materiali e intangibili.

L'analisi del sistema produttivo di Distretto, così come è configurato attualmente, rivela grandi potenzialità sul fronte della flessibilità, della capacità tecnica, di conoscenza dei processi e di competenza nella gestione dell'innovazione di processo ma anche una grande fragilità dovuta all'eccessiva frammentazione delle specializzazioni. La forte eterogeneità degli associati mette in luce che gli obiettivi di sviluppo potranno essere conseguiti puntando fortemente su cooperazione e collaborazione: il Distretto vuole spingere i suoi associati ad un confronto costruttivo e non competitivo. Dal confronto e dal **dialogo** tra diverse esperienze, che è proposto nel brand

DIALOGOI come elemento distintivo di Distretto, conseguirà la crescita delle imprese e lo sviluppo del territorio.

La valorizzazione delle relazioni fra le imprese del distretto sarà in grado di generare notevoli vantaggi; sfruttando le possibili sinergie fra i diversi attori e mettendo in comune le capacità e le competenze delle aziende, il Distretto DIALOGOI si pone l'obiettivo di ottenere ricadute positive per tutti gli associati, sviluppando progettualità in comune, diffondendo best practices, promuovendo il trasferimento delle competenze e sostenendo iniziative congiunte di innovazione

Le attività necessarie allo sviluppo del Distretto DIALOGOI richiedono una adeguata pianificazione, e, a monte di questa, la definizione di una strategia che supporti le azioni da intraprendere. Per conseguire il risultato globale della crescita di tutti gli aderenti, si intende perciò definire una strategia impostata sulla individuazione di

- **VISIONE:** ovvero definizione delle prospettive di lungo periodo e delle finalità generali di distretto
- **OBIETTIVI STRATEGICI:** che sono il frutto della visione strategica del distretto e identificano le priorità di massima che il programma intende raggiungere nello scenario di riferimento
- **OBIETTIVI SPECIFICI:** che identificano le priorità specifiche affrontate dal programma di distretto
- **AZIONI:** attività che consentono di raggiungere gli obiettivi e che si declinano attraverso l'implementazione di progetti pilota.

Una rappresentazione schematica della strategia che il Distretto DIALOGOI intende adottare è rappresentata in tabella 3, in cui sono anche riportate le proposte progettuali che concretizzano le azioni pianificate

Gli obiettivi da raggiungere, le azioni conseguenti e i progetti pilota sono ulteriormente dettagliati nei paragrafi seguenti.

I risultati che il Distretto DIALOGOI si attende di ottenere saranno il risultato dell'applicazione organica e coerente della strategia presentata nel presente programma operativo, al fine di indirizzare lo sviluppo delle imprese aderenti e orientare l'intero comparto produttivo verso nuovi traguardi.

Analisi di rischi ed opportunità

I settori dell'industria editoriale, della grafica della cartotecnica e della comunicazione rappresentano una significativa realtà economica italiana per fatturato, numero di aziende ed occupati¹ in continua crescita². Anche in Puglia tali settori presentano una struttura imprenditoriale consolidata e di rilevante importanza per l'economia regionale. È possibile infatti annoverare in tali ambiti produttivi oltre 2500 imprese che occupano oltre 6000 dipendenti, e realizzano il 5% circa del valore aggiunto dell'industria pugliese (fig.1). L'analisi del contesto pugliese delinea un quadro composto da una prevalenza di aziende di piccole e piccolissime dimensioni principalmente impegnate sul mercato locale. Accanto a tali realtà distribuite sul territorio convivono alcune imprese di media dimensione che sono le più promettenti dal punto di vista della crescita sul mercato nazionale ed internazionale.

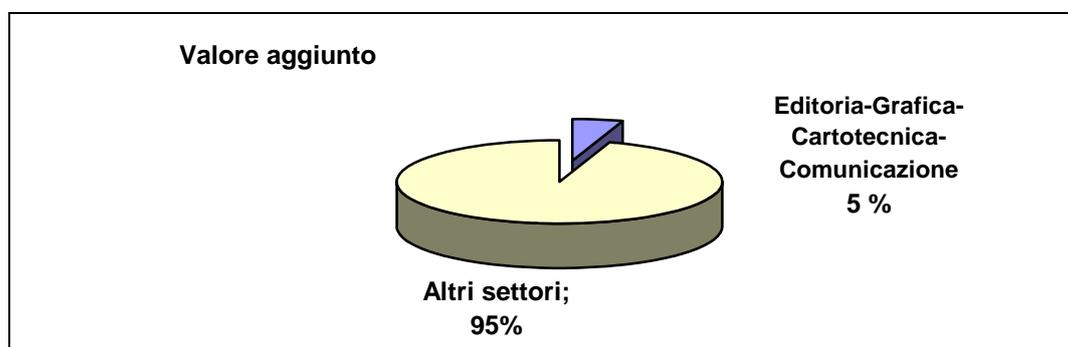


Figura 1: Valore aggiunto della filiera sul totale in Puglia

Le imprese pugliesi si caratterizzano per le diversificate specializzazioni produttive che rappresentano le componenti di diverse filiere tra loro strettamente connesse. Infatti è possibile distinguere, nell'ambito produttivo in esame, imprese che realizzano prodotti immateriali (agenzie di comunicazione, realizzazione e trattamento immagini, editori web, etc), imprese appartenenti alla cd. filiera della carta che comportano sia la realizzazione di prodotti editoriali sia di prodotti pubblicitari e per la comunicazione (aziende cartotecniche, poligrafiche, etc.)

Tali filiere tendono progressivamente a configurarsi come una "rete di imprese" tra cui si instaurano articolati rapporti di cooperazione e competizione sia in senso verticale (tra fasi produttive diverse secondo uno schema di filiera), sia in senso orizzontale (all'interno della stessa fase o comparto produttivo).

Anche se profondamente differenti per struttura, tecnologie, modalità organizzative e gestionali, le imprese del settore si possono considerare parti di un'unica filiera il cui fine è quello di produrre e diffondere conoscenza, il cui potenziale di crescita è legato all'evoluzione dei fabbisogni culturali ed informativi del territorio. I prodotti realizzati, sia oggetti fisici come un libro, o immateriale come una pagina web, rappresentano un veicolo per lo **sviluppo culturale** del territorio.

¹ A livello nazionale, nei suddetti settori, operano oltre 36.000 imprese [fonte Movimpresa, 2006] che impiegano oltre 250.000 addetti rappresentando una parte rilevante dell'occupazione e del fatturato totale dell'industria italiana. Per informazioni più dettagliate e complete si faccia riferimento all' Analisi di Contesto in calce al Protocollo di Intesa per la Costituzione del Distretto.

² Tali settori presentano il maggiore tasso di sviluppo del fatturato nel periodo 1990-2006 [fonte ISTAT].

Questa particolare fisionomia conferisce al settore una importanza strategica per la Puglia che va oltre la dimensione economica abbracciando anche quella sociale e culturale. Tuttavia, nell'attuale turbolento contesto competitivo, crescita e sviluppo possono essere conseguite solo superando la tradizionale organizzazione monistica delle aziende e orientandosi verso modelli associativi innovativi.

Il contesto produttivo si colloca all'interno di uno scenario estremamente turbolento, caratterizzato da numerosi mutamenti sia della domanda che dell'offerta. Tali trasformazioni minacciano di modificare l'assetto del sistema competitivo locale con una progressiva riduzione del valore aggiunto, danneggiando in particolar modo le imprese più piccole e indebolendo il tessuto produttivo regionale.

In questa situazione, il problema principale del settore grafico, cartotecnico, editoriale e della comunicazione pugliese è rappresentato dalla scarsa competitività della maggioranza delle imprese, aggravata dalla estrema frammentazione del sistema competitivo. La competizione ha una dimensione locale ed è per lo più basata sul prezzo, mentre solo in qualche caso si apre al mercato nazionale ed internazionale.

Il principale obiettivo di queste imprese deve perciò essere il recupero/rafforzamento della competitività, e per conseguirlo, è opportuno attuare delle strategie settoriali specifiche traendo spunto da quanto delineato in prima istanza dalla Comunità Europea e successivamente ripreso nella programmazione nazionale e regionale per la gestione dei fondi strutturali. In tal senso le aree di intervento principali su cui le imprese devono agire: innovazione di processo e di prodotto, e competitività, declinata nelle sue componenti di internazionalizzazione, valorizzazione del capitale umano, qualità della vita e tutela dei lavoratori.

Per sfruttare tali leve competitive, però, è necessario ripensare il modello organizzativo e gestionale delle imprese del settore orientandolo alla **valorizzazione della cooperazione**.

Solo attraverso l'affermazione del Distretto produttivo, caratterizzato dall'agglomerazione a livello locale di PMI specializzate e tra loro integrate in una rete di relazioni verticali ed orizzontali, sarà possibile cogliere le opportunità di crescita incrementando la competitività di tutto il settore e mitigando i rischi derivanti dalla globalizzazione dei mercati e da congiunture economiche sfavorevoli.

La creazione delle relazioni distrettuali potrà comportare la razionalizzazione e concentrazione della spesa, attraverso la realizzazione di progetti di filiera e di rete mirati alla creazione di servizi collettivi nel campo della ricerca ed innovazione, della formazione, dell'internazionalizzazione e della condivisione di servizi reali (marketing, qualità, ambiente,.....).

L'analisi dell'assetto dimensionale delle imprese aderenti al distretto, rivelando, come nel contesto nazionale, la prevalenza di piccole e piccolissime imprese consente di individuare come fattore critico per il successo, non tanto il numero di addetti o il fatturato, quanto la capacità di instaurare relazioni industriali, superando la frammentazione del sistema e vincendo la tendenza dell'impresa ad isolarsi.

Il distretto può rappresentare un modello organizzativo, la cui validità è confermata dalle molteplici esperienze in altri settori produttivi dell'economia italiana, che promuova lo sviluppo delle imprese puntando alla diffusione della cultura dell'eccellenza e della cooperazione.

La definizione delle strategie più opportune per lo sviluppo non può però prescindere da una accurata disamina delle condizioni operative che caratterizzano l'ambiente competitivo.

Lo studio delle realtà presenti sul territorio, presentata nell'Analisi di contesto, rappresenta più un'istantanea dello scenario di mercato che uno strumento esaustivo per la comprensione delle dinamiche di distretto.

Allo scopo di descrivere in maniera più completa il panorama in cui operano le imprese del distretto, lo strumento utilizzato è stato l'analisi SWOT.

L'analisi SWOT è una tecnica sviluppata a partire dagli anni '50 come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività.

Tale analisi viene effettuata individuando i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) propri del contesto in esame ed individuando le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) che derivano dall'ambiente in cui le realtà analizzate operano.

In particolare, i punti di forza e di debolezza sono endogeni al contesto in esame e possono facilmente essere valorizzati e minimizzati rispettivamente; le minacce e le opportunità che derivano dall'ambiente esterno, invece, richiedono interventi strutturali per massimizzare i benefici e ridurre gli svantaggi.

In definitiva l'analisi SWOT è un'analisi ragionata del contesto settoriale o territoriale in cui si realizza un programma di intervento, allo scopo di definire le opportunità di crescita del settore identificando le linee guida strategiche per lo sviluppo.

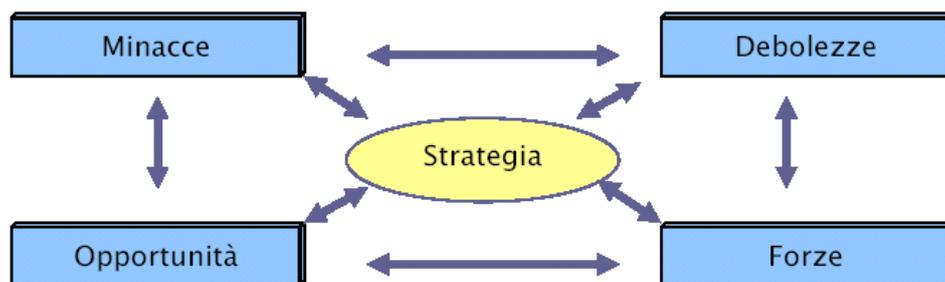


Figura 2: analisi SWOT

L'analisi SWOT per il Distretto della Comunicazione, Editoria, Industria Grafica e Cartotecnica è stata effettuata seguendo un duplice approccio: in base all'analisi di contesto, sono stati inizialmente individuati i fattori che costituiscono punti di forza, debolezza, minacce ed opportunità per le aziende del settore.

Successivamente tali risultati sono stati validati sottoponendo un questionario ai responsabili di un campione significativo di aziende. In base alle risposte di questi osservatori privilegiati, a ricerche bibliografiche e allo studio di esperienze similari in Italia, l'analisi è stata integrata individuando criticità e punti di forza dell'intero comparto.

Per facilitare la comprensione dei risultati e consentire un confronto immediato per ogni singola area le voci sono state ulteriormente suddivise in

1. Struttura: aspetti connessi alla struttura del settore e ai rapporti con le istituzioni e col territorio
2. Domanda: aspetti connessi al mercato e alla clientela
3. Offerta: aspetti legati alla capacità produttiva e alla tecnologia.

Il risultato di questa analisi è sintetizzato nelle tabelle seguenti.

Tabella 1: analisi SWOT - Punti di forza e debolezza

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>STRUTTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenza di competenze diffuse e variegate tra gli operatori del settore lungo tutta la filiera • Tradizione secolare nel settore dell’editoria • Elevata concentrazione di imprese operanti nel settore della grafica nell’area di Bari • Presenza di infrastrutture per la logistica a servizio dell’area industriale di Bari-Modugno (Porto, Aeroporto,) • Barriere all’entrata nel settore dell’industria grafica e tendenza alla “mass customization” • Presenza consolidata di operatori di successo nel settore della comunicazione 	<p>STRUTTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza da parte di aziende in precedenza fornitrici di servizi alle stesse imprese • Parcellizzazione della produzione e presenza di numerose imprese di piccola dimensione, eccessiva frammentazione nel settore della comunicazione • Carenza di servizi nelle aree destinate ad attività produttive • Ridotta sicurezza delle aree destinate ad attività produttive • Scarse capacità manageriali da parte della direzione • Scarso dialogo tra università ed impresa e carenza di competenze specifiche nel settore dell’editoria e della grafica • Scarso dialogo tra il pubblico ed il privato ed eccessiva burocratizzazione della PA • Alto costo del lavoro qualificato a tempo indeterminato (ricorso al precariato) • Difficoltà di attrezzarsi alla ricerca
<p>OFFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associazione di prodotti editoriali (per lo più seriali) diversi in un unico canale di vendita • Parco macchine in continuo aggiornamento • Disponibilità di servizi logistici efficienti • Incremento della disponibilità dell’ICT e riduzione del <i>digital divide</i> • Presenza di produzioni di qualità • Tendenza verso l’integrazione verticale delle imprese di medie dimensioni per garantire l’offerta di servizi ad elevato valore aggiunto • Velocità di consegna, flessibilità, creatività 	<p>OFFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumi ridotti, • Ridotta propensione all’aggregazione tra imprese e scarsa integrazione tra le diverse fasi produttive • Debole struttura commerciale e ridotta propensione all’internazionalizzazione • Frammentazione della governance nei processi di sviluppo economico e carenza di informazioni disponibili per i processi di attrazione di capitali e di internazionalizzazione • Livelli di istruzione e di formazione professionale al di sotto delle prestazioni attese
<p>DOMANDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propensione alla lettura da parte della popolazione in forte crescita • Crescita di della domanda di servizi web • Nascita di nuovi bisogni di comunicazione, legati allo sviluppo di nuove tecnologie 	<p>DOMANDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte competizione basata sul prezzo che determina bassa redditività e sotto capitalizzazione delle aziende rispetto alla media europea

Tabella 2: Analisi SWOT - minacce e opportunità

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<p>STRUTTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore attenzione dei consumatori verso qualità, ambiente ed etica • Crescente importanza della formazione e dell'aggiornamento tecnico professionale • Incremento del settore dei servizi connessi alla filiera dell'editoria e della grafica (logistica di distribuzione, agenzie pubblicitarie) • Accresciuto interesse da parte della Pubblica Amministrazione verso le politiche mirate all'incremento della cultura • Dimensione euro-mediterranea della Puglia ed allargamento della Unione Europea ai paesi balcanici • Presenza di Fondi strutturali destinati alle regioni obiettivo 1 in materia di innovazione di impresa, formazione e incremento della competitività 	<p>STRUTTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assenza di strumenti di monitoraggio delle performance aziendali • Introduzione di nuove tecnologie in grado di ridurre le barriere all'entrata nel settore • diffusione della grafica "fai da te" • Mancata diffusione della cultura dell'Ambiente e della sicurezza concomitante ad un incremento delle prescrizioni legislative • Carenze di servizi logistici innovativi con scarso ricorso all'intermodalità marittima e ferroviaria • Forte concentrazione dei fornitori di prodotti cartari (con aumento del loro potere contrattuale). • Assenza di approccio strategico alla gestione delle aziende • Progressiva riduzione dei finanziamenti derivanti dalla Comunità Europea • Ambiente culturale "chiuso" • Riduzione dei margini
<p>OFFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescita nel settore della creatività e diffusione di nuove iniziative editoriali • Realizzazione di produzioni vicine ai mercati di riferimento • Concentrazione su modalità di produzione ad alta tecnologia • Riorganizzazione dei flussi produttivi in ragione di una sempre più estesa digitalizzazione 	<p>OFFERTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • incremento della concorrenza internazionale e riduzione di un vantaggio competitivo di tipo territoriale • Basso costo della manodopera dei Paesi contermini • Parcellizzazione della produzione e scarsa integrazione tra le varie fasi della produzione • Presenza di competitor di altri distretti
<p>DOMANDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento degli investimenti nel settore della pubblicità da parte delle imprese • Sviluppo di relazioni internazionali e apertura ai mercati esteri per le aziende di maggiori dimensioni • Realizzazione di alleanze e forme di collaborazione tra le imprese per ridurre la pressione competitiva basata sul prezzo e puntare all'eccellenza delle produzioni • Sviluppo di forme di comunicazione alternative 	<p>DOMANDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non prevedibilità, per i prossimi anni, delle specifiche dei prodotti e dei servizi richiesti dal mercato • Mancata fidelizzazione della clientela • Contrazione della domanda di prodotti editoriali stampati • Richiesta di prodotti e servizi di bassa qualità • Riduzione della domanda da parte di Istituzioni pubbliche nazionali • Decremento dei budget per attività di comunicazione

I risultati emergenti dall'Analisi di contesto e dall'Analisi SWOT sono la base su cui definire quindi i confini del sistema-Distretto e dei sotto-sistemi che lo costituiscono attraverso l'individuazione di un numero di cluster a maggiore omogeneità³ (fig. 3)

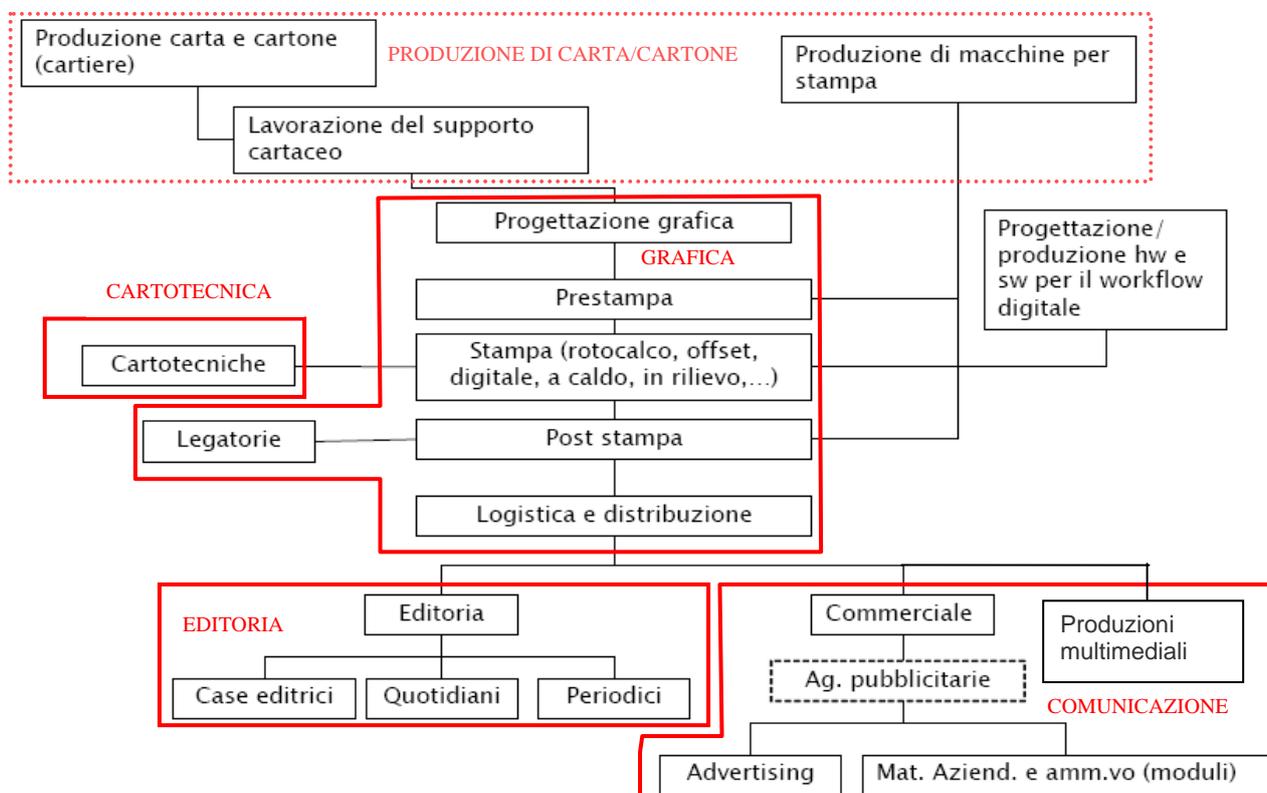


Figura 3: i settori rappresentati nel distretto (rielaborata da [ricerca CNA Emilia-Romagna])

La sfida principale cui è chiamato il Distretto DIALOGOI è nel coordinare l'insieme di tante realtà diverse e (talora) frammentate e, di creare un ambiente favorevole alla crescita, anche su scala internazionale (in particolare l'attenzione dovrà rivolgersi verso i Paesi del Mediterraneo), con l'obiettivo di ottenere nel più breve tempo possibile risultati che creino un "circolo virtuoso" di sviluppo.

Una rapida e semplice aggregazione tra i produttori di contenuti e i produttori dei supporti (che presentano know how diversi, tecnologie diverse, diversi fornitori e clienti) non è conseguibile senza una accurata programmazione delle attività e dei piani a livello di distretto. Esistono sicuramente delle sinergie possibili, ma il tempo necessario a determinarle e renderle efficaci potrebbe essere talmente lungo da far perdere di credibilità all'azione.

Le azioni potranno invece efficacemente svilupparsi attraverso l'individuazione di poli di aggregazione, identificando, sia nell'ambito dei processi verticali che di quelli orizzontali (trasversali ai processi verticali) aree competitive per specializzazione e nicchie di eccellenza. Attraverso questi poli, o cluster omogenei, sarà possibile aggregare aziende per sviluppare programmi di eccellenza a cui progressivamente potranno accodarsi le altre aziende del distretto.

³ La "produzione di Carta e Cartone", per quanto sia parte integrante della filiera, non è compresa nel Distretto, a causa dell'assenza, in Puglia, di aziende del settore.

La strategia del Distretto: Visione, Obiettivi e Azioni

Visione

La Regione Puglia si caratterizza per un policentrismo culturale e sociale che ha generato una struttura economica multi-funzionale in cui si sovrappongono differenti sistemi produttivi, non sufficientemente coesi, per lo più caratterizzati da una ridotta dimensione d'impresa che ne condiziona la competitività, le capacità innovative e le possibilità d'internazionalizzazione. Inoltre la regione risulta carente di una identità produttiva definita in cui il territorio non sia solo lo scenario delle attività economiche ma conferisca esso stesso valore aggiunto alle produzioni. L'esigenza di conferire riconoscibilità ai prodotti pugliesi può trovare nella valorizzazione del "milieu" culturale regionale la soluzione più indicata per lo sviluppo del territorio

A tal fine, il Distretto della Comunicazione, dell'Editoria, dell'Industria Grafica e della Cartotecnica DIALOGOI intende rappresentare la risposta strutturata alle necessità di comunicazione e di diffusione della cultura pugliese a livello nazionale ed internazionale (con particolare riferimenti al bacino del mediterraneo) riconoscendo nel patrimonio culturale regionale la prima fonte di vantaggio competitivo.

Il distretto DIALOGOI si propone di rafforzare il sistema produttivo locale vincendo la bassa propensione all'innovazione e alla cooperazione tra aziende (tipica di un contesto industriale *debole*). L'obiettivo distrettuale è creare le condizioni per cui alla accresciuta interazione fra aziende si aggiunga un modello organizzativo efficiente che assicuri la competitività delle imprese coniugando crescita economica e progresso sociale del territorio. Questa finalità, per le caratteristiche degli aderenti al Distretto sarà perseguita focalizzando l'attenzione sui temi culturali, lo sviluppo dei talenti, la creatività delle persone, la cooperazione fra imprese e l'apertura al Mediterraneo. Il distretto promuoverà in ogni modo il confronto tra gli associati, riconoscendo nei "dialogoi" il modo per rendere fruttuose le interazioni tra i diversi soggetti,

In questo contesto, il termine DIALOGOI risuona come un "flusso di conoscenza" generato da una pervicace ricerca di collaborazione e partecipazione che attinge ad un passato fatto di cultura e tradizione del mediterraneo e lo trasforma in un concentrato di saperi che assurge a valore economico.

Tale visione si concretizza in una strategia di sviluppo fondata sui seguenti quattro pilastri:

- Rispondere in maniera coordinata alle esigenze di informazione e comunicazione del territorio promuovendo **modelli cooperativi** per lo sviluppo delle imprese del distretto che favoriscano i processi innovativi
- proporre modelli di sviluppo economico che mettano al centro la **crescita culturale** e sociale della Puglia
- **Valorizzare le risorse umane** del territorio, coltivando i talenti che questo è in grado di esprimere, sostenendone le potenzialità e promuovendo le eccellenze
- Proporsi come punto di riferimento per gli attori del settore, operanti nell'intera area del **Mediterraneo**, in modo da attrarre le competenze e le capacità creative ed aumentare il potenziale della regione



Figura 4: i pilastri della visione distrettuale

Pilastro n.1: Modelli cooperativi per l'innovazione

Le pressioni della globalizzazione e la crisi competitiva che le imprese stanno attraversando inducono il distretto DIALOGOI ad una gestione delle relazioni industriali orientata alla **valorizzazione della cooperazione** come elemento competitivo, generatore di ricchezza per tutti gli agenti/imprese che operano al suo interno.

Il sistema di relazioni che si attiva all'interno di un distretto consente alle imprese di specializzarsi in una singola fase o in poche fasi del processo produttivo, trovando poi l'opportunità di creare e consolidare profondi rapporti di collaborazione lungo la catena del valore. Ciò determina una frammentazione dei processi produttivi con un conseguente alto grado di divisione spaziale del lavoro sia di tipo verticale che orizzontale.

Si possono creare due forme di cooperazione, la prima di tipo orizzontale e la seconda di tipo verticale. La forma cooperativa di tipo verticale, inevitabilmente legata al concetto di supply chain, non si limita a relazioni di fornitura legati ai processi logistici ma anche a processi quali il marketing, l'innovazione di processo e di prodotto.

Un esempio di cooperazione verticale si può riscontrare nelle pratiche di just in time adottate dalle imprese leader con i loro fornitori

La forma cooperativa di tipo orizzontale si ha in situazioni dove le imprese si aggregano per formare gruppi di acquisto, per sviluppare ricerche di mercato, per acquisire nuove tecnologie, per ripartire rischi delle attività di ricerca e sviluppo, per aggredire nuovi mercati.

Da questo approccio emergono due aspetti fondamentali. Il primo riguarda la coesistenza di rapporti di cooperazione non solo tra le aziende/agenti del distretto, ma anche con gli altri portatori di interesse del territorio. Se ne deduce la possibilità di far assumere alle istituzioni non solo un ruolo di promotore, ma anche un ruolo attivo di agenti operanti all'interno del distretto, in qualità di organizzazioni portatrici di interessi collettivi. Il secondo elemento caratterizzante riguarda la necessità di decodificare in quali contesti sia più opportuno adottare la cooperazione e soprattutto quale tipo di cooperazione.

L'innovazione rappresenta un fattore strategico di successo competitivo non solo al livello di singola azienda ma anche dei territori. La capacità di produrre innovazione, non è un processo della

singola azienda, ma un fenomeno complesso, globale che è innanzitutto una forma della cultura e richiede la collaborazione di numerosi soggetti.

La gestione dei processi innovativi non può essere un frutto dell'iniziativa di pochi isolati pionieri, ma va inquadrata in un ambito più vasto in cui strutture istituzionali, aziende e società concorrono alla crescita del territorio. L'innovazione non deriva soltanto dalla capacità di inventare ma anche dall'applicazione e dalla accettazione sociale dell'invenzione stessa.

In un ambiente cooperativo quale il Distretto DIALOGOI vuole essere, l'innovazione deve diventare sistemica prendendo in considerazione il contesto istituzionale e culturale oltre che economico; facendo in modo che non sia considerata un evento straordinario ma continuo e diffuso che dia luogo a nuovi prodotti, processi, nuovi mercati e nuove forme organizzative.

Il Distretto DIALOGOI proporrà un modello organizzativo basato sulla collaborazione fra imprese che abbia nella capacità di far fluire l'informazione il fattore chiave per generare "capacità innovativa diffusa" disseminando ed accumulando nuova conoscenza, e mirando a divenire un "sistema aperto" in cui le imprese possano attingere anche alle esperienze di altri soggetti oltre i limiti geografici del distretto.

Pilastro n.2: La Cultura primo motore dello sviluppo

Il distretto DIALOGOI vuole attuare politiche di coordinamento delle aziende aderenti, e si pone come scopo principale lo sviluppo del territorio inteso non soltanto come accrescimento del benessere materiale, ma anche e soprattutto come sviluppo culturale.

Il settore in cui operano le imprese del distretto è coinvolto da un processo di mutamento che è lo specchio dei cambiamenti dei fabbisogni culturali del territorio. Analogamente a quanto avviene su scala maggiore in altri Paesi (es. Stati Uniti) la domanda di prodotti culturali in Puglia è caratterizzata da un trend crescente, ma è indirizzata sempre più verso prodotti immateriali e intangibili.

L'industria che produce contenuti può essere avvantaggiata da questa tendenza, ma per sfruttare al meglio le opportunità di mercato è necessario che si attivi un "circolo virtuoso" in cui l'incremento della domanda di "contenuti", innescato dai nuovi fabbisogni culturali, generi una evoluzione del sistema produttivo. Il sistema deve essere in grado di proporre nuovi prodotti che oltre a soddisfare la domanda esistente generino nuovi fabbisogni, stimolando le intelligenze e accrescendo lo sviluppo del territorio. Occorre cioè che il distretto faccia crescere un "desiderio" o una "fame" di cultura in grado di autoalimentarsi e di ampliarsi man mano che viene soddisfatto.

A tal fine occorrerà agire in due direzioni: puntare sull'innovazione dei prodotti (lato dell'offerta) e sui fabbisogni culturali (lato della domanda). Le azioni sui due lati non potranno avere senso se non strettamente coordinate ed inquadrare in una visione strategica che sappia interpretare i reali fabbisogni del territorio e li sappia tradurre in prodotti culturali accettati e graditi.

Il distretto deve operare promuovendo la creatività sotto ogni aspetto: essa stimolerà la ricerca di soluzioni innovative nella produzione dei contenuti e, di converso, porterà ad una progressiva qualificazione della domanda. A differenza di altri settori, l'industria culturale non soffre di crisi di sovrapproduzione: dallo scambio di idee nascono sempre nuove idee e cresce il fabbisogno di ancora altre idee; le difficoltà e gli ostacoli alla crescita delle imprese nascono solo da come i contenuti prodotti vengono offerti ai clienti.

Il delicato passaggio dalla formulazione dell'idea, dalla realizzazione del contenuto, alla sua offerta al pubblico rappresenta un aspetto importante della visione del distretto: il distretto non si limita tuttavia alla sola progettazione e realizzazione di oggetti intangibili; esso presenta una forte componente industriale, che produce e realizza il supporto fisico con cui veicolare e diffondere i prodotti immateriali della conoscenza.

Questo aspetto che rappresenta, per così dire, l'hardware, è indispensabile alla disseminazione della conoscenza e richiede che vi sia un forte coordinamento tra chi produce i contenuti e chi realizza i "contenitori" con cui veicarli ed entrambe le tipologie di imprese devono essere coinvolte nel processo di generazione dello sviluppo, valorizzando le rispettive capacità.

Inoltre, la realizzazione dei prodotti coinvolge, oltre che l'intera filiera produttiva anche gli altri sistemi: famiglie, mercati ed Istituzioni di regolazione del sapere e della economia direttamente coinvolti nella generazione dei fabbisogni di cultura, comunicazione ed informazione. Pertanto, solo con il coinvolgimento consapevole di tutti gli Stakeholders i valori sostenuti dal Distretto potranno proporsi come riferimento per lo sviluppo culturale del territorio pugliese.

Pilastro n.3 La valorizzazione delle risorse umane: fattore determinante per lo sviluppo del Distretto.

Il programma di sviluppo del Distretto è fortemente incentrato sull'incremento dell'efficienza delle imprese e della loro capacità di affrontare i cambiamenti del mercato sia in termini di domanda che di offerta. Le problematiche che gli obiettivi programmatici intendono affrontare sono pertanto rivolte ad una riprogettazione delle modalità operative delle imprese (attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche o gestionali o organizzative).

Tuttavia non è possibile sorvolare sul fatto che le imprese sono costituite da persone, anzi che le persone rappresentano il patrimonio più prezioso per le imprese del Distretto. Pertanto il distretto si pone come scopo principale la valorizzazione delle competenze delle persone. La formazione diventerà una componente essenziale di ogni progetto presentato dal distretto integrandosi con le attività tecniche previste e supportandole con la creazione di know-how specifico.

Le azioni di formazione dovranno assicurare, innanzi tutto, la creazione di un codice di comunicazione comune che consenta di creare una Cultura di distretto, che porti alla nascita di comportamenti di tipo collaborativo anziché competitivo. Occorrerà cioè definire delle regole e valori condivisi che consentano il trasferimento di conoscenza tra i diversi attori del settore.

Attenzione particolare nella definizione dei programmi di formazione dovrà essere posta a fissare i presupposti che rendano possibile il cambiamento, principalmente mediante la promozione di "tecniche di apprendimento di tecniche". È intenzione del distretto cioè non fornire dei pacchetti chiusi di nozioni, ma metodologie con cui perfezionare i sistemi di apprendimento tecnico e adattarli all'evoluzione e alle innovazioni tecnologiche.

In questo scenario la formazione deve essere rivolta a tre categorie di utenti

- gli attori del sistema, cioè gli imprenditori, per la creazione di una cultura della condivisione della conoscenza e la realizzazione di un codice comunicativo di Distretto
- gli operatori, che devono attrezzarsi all'agire in ambienti collaborativi e non competitivi
- Il mondo esterno (istituzioni associazioni e cittadini) attraverso percorsi di formazione-informazione sulle potenzialità del Distretto e sulle possibilità di interazione con le imprese per lo sviluppo del territorio.

Questo scenario formativo richiede altresì che vengano proposti e sviluppati strumenti per la determinazione dei fabbisogni formativi. Nuove metodologie per comprendere le reali esigenze di formazione di specifici gruppi saranno sviluppate e testate: la corretta definizione dei percorsi formativi più utili alle imprese nascerà dall'analisi delle criticità aziendali in termini di prestazioni e dei gap culturali da colmare per il superamento di tali criticità..

Pilastro n.4 Il Distretto al centro del Mediterraneo, Il Mediterraneo al centro del Distretto

Da un punto di vista geografico la Puglia si colloca esattamente al centro del Mediterraneo. Questa collocazione spaziale, oltre a fornire innegabili vantaggi logistici nei rapporti con i paesi dell'area e con aree più lontane (Estremo Oriente, Africa) assume un forte significato simbolico per le imprese del distretto.

L'area mediterranea si è sempre configurata come un crocevia di culture. Grande abbastanza per permettere la nascita di culture autonome, ma piccolo abbastanza per favorire i contatti, il Mediterraneo ha visto sulle sue sponde lo sviluppo di splendide civiltà sin dagli albori della storia. Egizi, Fenici, Greci Romani, Arabi, e tante altre culture hanno prosperato sulle sue sponde. Ha visto la nascita della filosofia occidentale, delle tre religioni monoteiste, della scienza moderna, di innumerevoli forme di arte e letteratura; è stato luogo di scontri e di grandi battaglie, ma, paradossalmente, ha sempre unito i popoli che divide con le sue acque.

Il patrimonio di storia e di culture comune a tutti i popoli del Mediterraneo rappresenta l'humus su cui il Distretto vuole sviluppare le sue iniziative: attingendo dal passato per costruire il futuro, da scrivere insieme alle migliori intelligenze dell'area. Forte del nome che si è dato, il Distretto si propone infatti come promotore del dialogo fra gli uomini del Mediterraneo; attraverso il confronto delle idee il Distretto vuole superare i limiti del conflitto tra culture per valorizzare gli aspetti che uniscono i popoli anziché quelli che li dividono. Dalla contaminazione delle culture, il distretto si attende la nascita di nuove proposte, nuove idee, nuove iniziative i cui benefici ricadranno dapprima sui suoi associati e, di conseguenza, sull'intera area.

Per le imprese del distretto l'attenzione al Mediterraneo non deve avere una valenza esclusivamente commerciale: l'obiettivo del distretto non è solo quello di acquisire nuovi mercati, ma quello di promuovere lo sviluppo degli associati e del territorio attraverso forme di integrazione culturale.

Il distretto pertanto promuoverà un approccio differente alla proiezione internazionale dei suoi associati: si intende ribaltare cioè il modo usuale di affrontare i mercati esteri, sviluppando idee e soluzioni di successo per i nuovi mercati, prima di presentarsi su questi mercati. Per raggiungere questo obiettivo, il distretto dovrà creare gli strumenti per attrarre gli interpreti delle esigenze dei mercati del Mediterraneo, richiamando i talenti e i creativi dell'area e offrendo loro un ambiente idoneo alla nascita di nuove idee, che sarà compito degli associati saper valorizzare opportunamente

Obiettivi strategici

Nella predisposizione del Programma di Sviluppo del Distretto si è cercato di pervenire a pochi obiettivi, sufficientemente rappresentativi di quelli individuati durante le analisi preliminari alla redazione del Protocollo d'Intesa ed in grado di agevolare la determinazione di linee d'intervento puntuali, efficaci e coerenti.

L'insieme degli obiettivi qui indicati è il frutto, da un lato, dell'analisi di contesto e, dall'altro, dei contributi emersi e condivisi nelle riunioni del Comitato di Distretto e nelle proposte progettuali avanzate dagli aderenti al Distretto medesimo.

È evidente che le possibilità di successo nel perseguire gli obiettivi di crescita ed innovazione passino dalla convinzione che i processi innovativi di crescita non possano determinarsi come mera sommatoria di singoli interventi frammentati. Solo il disegno di un quadro chiaro degli obiettivi e delle dipendenze reciproche può favorirne il successo e questo comporta una consapevolezza della necessità, per la qualità del processo, di scelte molto selezionate ed onerose.

La definizione degli obiettivi strategici di Distretto non può prescindere dal riesame e dalla contestualizzazione degli indirizzi espressi dall'Unione Europea in tema di crescita e sviluppo del territorio, e in particolare del quadro programmatico della "Strategia di Lisbona" L'UE ha

identificato in **conoscenza** ed **innovazione** i due motori per lo sviluppo sostenibile e per il mantenimento del vantaggio competitivo. In particolare l'attenzione delle istituzioni comunitarie è rivolta alle PMI europee, che negli strumenti forniti dal Programma Quadro per la Competitività e l'Innovazione, possono trovare il sostegno ad attività di ricerca e sviluppo finalizzate all'innovazione di processi e prodotti.

La strategia di Distretto ha recepito l'orientamento espresso dalle istituzioni comunitarie, nazionali e regionali e, con l'intento di uniformare le proprie azioni agli indirizzi generali ha definito i due obiettivi strategici del Programma di Sviluppo.

Obiettivo strategico 1 – INNOVAZIONE

In linea con le strategie di Lisbona e con gli obiettivi strategici definiti nel Quadro Strategico Nazionale e nel Documento Strategico Regionale della Puglia, gli interventi a sostegno della Innovazione assumono un rilievo strategico nelle strategie di sviluppo della competitività del Distretto, sottolineando i legami di stretta integrazione tra produzione di conoscenza e capacità del sistema produttivo di affrontare con successo le sfide dei mercati mondiali.

L'innalzamento degli attuali livelli di innovazione degli attori del Distretto richiede in particolare un approccio basato sulla diffusione della conoscenza che impatti in modo particolarmente efficace e diretto sulle imprese aderenti e sul sistema economico più complessivo.

In questo contesto il Distretto è chiamato a sostenere con maggiore efficacia le esigenze di competitività delle imprese, favorendo lo sviluppo dell'innovazione riconoscendo che

- la ricerca e l'innovazione costituiscono i principali fattori di vantaggio competitivo delle imprese nell'economia globale della conoscenza;
- l'innovazione, intesa nelle sue diverse accezioni, rappresenta il passaggio obbligato per la competitività delle imprese, anche nei settori a più basso contenuto tecnologico;
- le imprese sono di conseguenza gli attori principali nei processi innovativi, anche se l'innovazione è un processo sociale complesso che richiede interazioni anche con i soggetti del mondo scientifico ed istituzionale;
- le nuove politiche industriali comunitarie e nazionali (OCSE, Commissione Europea, PON Ricerca e Competitività 2007-2013) sono infatti basate sul paradigma del "sistema territoriale di innovazione" e hanno nei distretti industriali un interlocutore naturale.

Le particolarità strutturali del distretto e la sua vocazione alla promozione della cultura, devono essere declinate in questo ambito, attraverso sia azioni di innovazione tecnica e tecnologica, sia attraverso azioni di formazione, sia attraverso azioni di sostegno alla creatività umana quale "primo motore" di qualsiasi innovazione. Le attività del Distretto punteranno quindi all'obiettivo finale di aumentare l'accesso e l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione e dei servizi che su di esse si basano, in un'ottica di massima inclusione sociale e di contrasto alla nascita di nuove forme di esclusione digitale, e a promuovere e sostenere l'innovazione di processo, di prodotto, di consumo ecc. che può derivare da tale utilizzo.

Obiettivo strategico 2 – COMPETITIVITÀ

Il sistema produttivo pugliese sta attraversando a seguito dei cambiamenti dell'economia globale una fase di trasformazione strutturale che riguarda sia il riposizionamento strategico-competitivo dei settori tradizionali maggiormente esposti alla concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione, sia la nascita ed il consolidamento di nuove specializzazioni produttive ad elevata intensità di conoscenza.

L'analisi del contesto competitivo internazionale ha messo in luce che solo dalla piena consapevolezza e intenzionalità di attivazione e valorizzazione delle risorse umane e delle

competenze è possibile innescare o facilitare processi di sviluppo sostenibili. Ne deriva la necessità di accentuare fortemente l'azione rivolta alle risorse umane e al mercato locale del lavoro nei progetti territoriali. È emersa inoltre la maggiore importanza alla qualità complessiva del territorio quale condizione per aumentare la competitività dei sistemi produttivi locali e per influenzare le scelte di localizzazione di imprese che appare sempre più legata alla qualità e articolazione dei servizi cui le imprese potranno avere accesso.

In particolare il successo dei sistemi produttivi locali dipende dalla loro capacità di interconnessione con le reti sulle quali ha luogo lo scambio di capitali, saperi e tecnologie. È dunque indispensabile che i servizi offerti a livello locale siano in grado di mettere in comunicazione gli attori con i sistemi più evoluti e innovativi

In questo scenario il Distretto dell'editoria intende porsi come polo di sviluppo a sostegno della competitività delle imprese aderenti, promuovendo le azioni necessarie in tre ambiti principali:

- **tecnologie**, con l'implementazione di progetti di innovazione e capitalizzazione della ricerca industriale; mirati al rafforzamento delle strategie di integrazione di filiera
- **internazionalizzazione**; attraverso l'adozione di un piano strategico di comunicazione e penetrazione su mercati esteri ritenuti di particolare importanza (Mediterraneo)
- **sostenibilità**, con interventi diretti a incrementare la diffusione della certificazione ambientale e delle tecnologie a minore impatto ambientale, l'utilizzo efficiente dell'energia, la realizzazione di azioni di prevenzione, di mitigazione e recupero dell'inquinamento da attività produttive

Attraverso la realizzazione di progetti di filiera e di rete rivolti alla creazione di beni collettivi nel campo della dell'innovazione, della formazione e dell'internazionalizzazione, si conseguirà l'obiettivo di stimolare una progettualità strategica rivolta alla creazione di beni collettivi, sia di natura materiale che immateriale, che rappresentano la produzione tipica degli associati al Distretto.

Obiettivi Specifici e Azioni

Gli obiettivi strategici possono essere considerati le linee-guida per lo sviluppo del distretto e necessitano di una ulteriore specificazione per poter essere tradotti in azioni che portino a risultati misurabili.

I due obiettivi strategici del Distretto, Innovazione e Competitività, si espliciteranno rispettivamente in due e tre obiettivi specifici, che definiscono in maniera più contestualizzata le finalità a cui devono tendere le azioni progettuali intraprese dal distretto. Le azioni, a loro volta forniscono le indicazioni operative che consentono di redigere progetti coerenti con gli obiettivi prefissati

Obiettivo 1.1 – sostenere processi innovazione delle imprese

Il distretto si pone l'obiettivo di innovare l'offerta dei suoi associati, promuovendo la creatività e sviluppando la capacità di rispondere alle nuove esigenze della domanda.

In questo processo riveste un ruolo chiave il fattore umano: il distretto riconosce che la principale competenza distintiva dei suoi associati è costituita dalle capacità creative delle persone. Di conseguenza lo sviluppo del Distretto non può prescindere da una adeguata valorizzazione delle proprie risorse umane che costituiscono il "giacimento dei talenti", la vera sorgente della crescita del territorio.

In questo ambito il distretto opererà in modo da rappresentare un ambiente ideale per la nascita di nuove idee, il loro sviluppo, la loro tutela e trasformazione in prodotti spendibili sul mercato, proponendosi come polo di attrazione per tutti creativi del Mediterraneo Il Distretto sosterrà le nuove idee al fine di trasformarle in business di successo, e si proporrà come un sistema che faccia

da volano ai flussi di conoscenza, favorendo la trasferibilità del know-how e delle innovazioni identificate. Considerando la forte frammentazione del contesto, il Distretto intende assistere gli imprenditori nel superare le individualità proponendo forme di aggregazione e di integrazione fra imprese. L'assenza di barriere all'ingresso nel settore infatti se da un lato rappresenta una opportunità per i giovani imprenditori, dall'altro li espone al rischio di un uso improprio delle loro idee (agevolato dalla diffusione capillare delle ICT). Il distretto pertanto opererà a tutela delle idee innovative, per rafforzare la posizione delle imprese ed indirizzare i flussi di nuova conoscenza generata a vantaggio esclusivo del territorio.

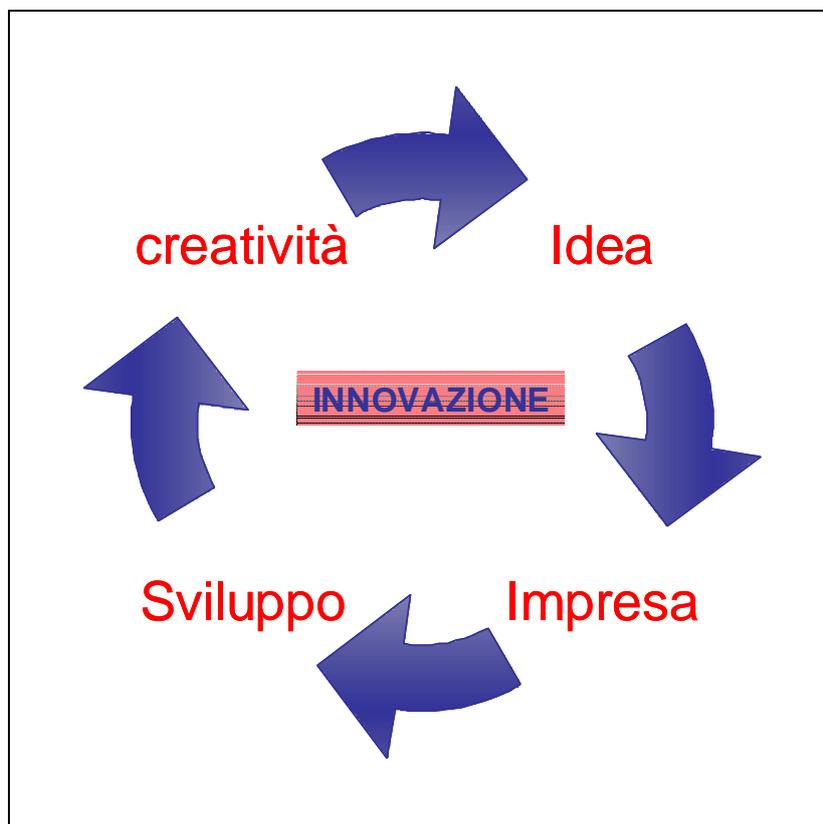


Figura 5: ciclo del processo innovativo

Questo obiettivo specifico sarà perseguito attuando due azioni di sviluppo

Azione 1.1.1 – creazione di “living lab”: il “living lab” del Distretto attraverso il coinvolgimento di diversi soggetti (aziende, università, associazioni, Cittadini, ecc.) , permetterà la creazione di una interazione costante fra domanda, tecnologia e offerta al fine di intercettare le esigenze dell’utenza e trasformarle in soluzioni innovative da immettere nel mercato. Il “living lab” rappresenterà il punto di contatto fra le imprese e i giovani talenti, consentendo lo scambio di idee ed esperienze e fornendo il supporto allo sviluppo di iniziative imprenditoriali. L’azione si propone una duplice finalità: da un lato rappresentare un punto di attrazione per i giovani creativi, provenienti sia dalla regione che da altri Paesi, a cui offrire un ambiente idoneo per lo sviluppo di nuovi progetti; dall’altro sostenere la concretizzazione “industriale” delle nuove proposte, attraverso azioni di accompagnamento alla creazione di impresa e al coordinamento delle iniziative, anche avvalendosi dell’esperienza maturata dagli associati o da business angels.

Azione 1.1.2 – sviluppo e tutela della creatività: il distretto porrà in essere azioni per supportare le imprese sia nella tutela della proprietà intellettuale, delle idee e della creatività, che nello sviluppo di progetti di innovazione, promuovendo interventi di accompagnamento consulenziale e

di supporto tecnico legale e amministrativo alle imprese. L'azione sarà finalizzata al superamento delle debolezze strutturali legate alla dimensione delle imprese: il Distretto, riconoscendo che il principale fonte di vantaggio competitivo risiede nella creatività delle imprese e nelle idee prodotte, intende impegnarsi nella tutela e nella protezione di esse da sfruttamento non autorizzato. A tale scopo il distretto punterà ad assistere i suoi associati nella valorizzazione del proprio capitale immateriale, sia con azioni mirate alla tutela, sia con azioni mirate al sostegno a progetti di innovazione facilitando l'accesso a fonti di know-how e indicando possibilità di finanziamento per idee innovative.

Obiettivo 1.2 – Modelli innovativi per l'integrazione di filiera

Le analisi di contesto e dei rischi hanno rivelato che il principale ostacolo allo sviluppo delle imprese del Distretto consiste nella elevata frammentazione del tessuto produttivo. Questo aspetto, tuttavia, può trasformarsi in un punto di forza se si riesce ad integrare la flessibilità che tale assetto organizzativo territoriale possiede in una rete di relazioni stabili, che consenta al sistema di raggiungere la massa critica necessaria per resistere in mercati turbolenti.

Questo obiettivo potrà essere raggiunto solo attraverso la realizzazione di attività di ricerca finalizzate a definire i requisiti per integrare in strutture maggiormente organizzate le aziende del Distretto. In particolare questo obiettivo punta a definire i requisiti di una filiera "agile" [Lee, 2000] in grado di affrontare sia una alta incertezza della domanda, che le rapide evoluzioni tecnologiche che influenzano il sistema dal lato dell'offerta. Tale risultato sarà conseguito attraverso la applicazione su scala distrettuale di soluzioni ICT, definite e dimensionate sugli effettivi fabbisogni delle imprese, enfatizzando in particolare l'importanza della comunicazione delle informazioni di business

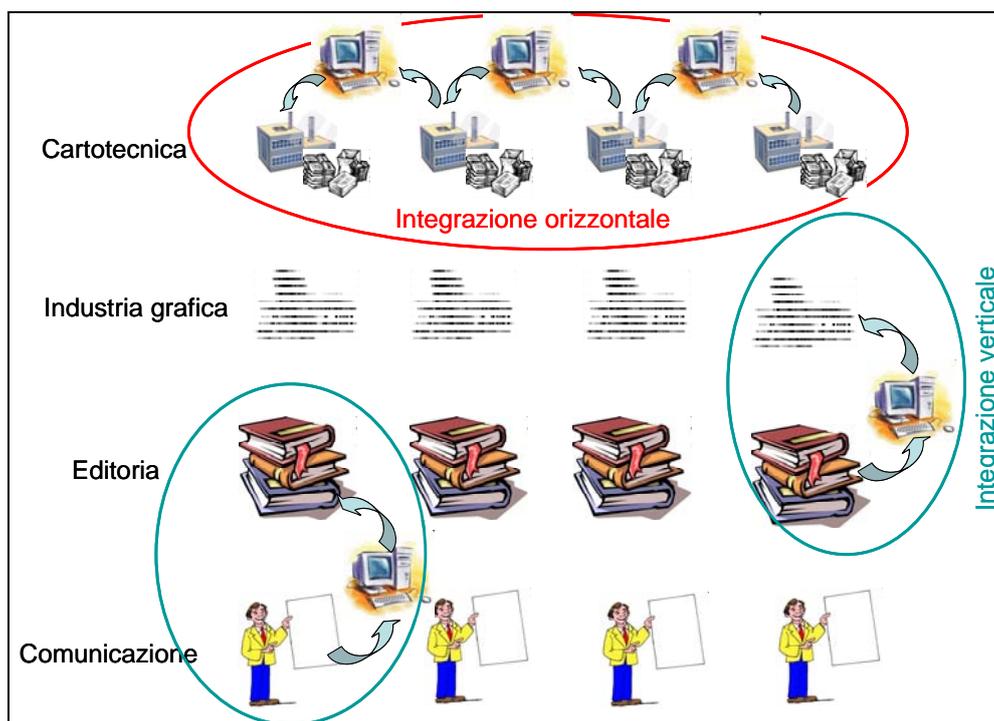


Figura 6: modelli di integrazione ICT-based

Questo obiettivo si svilupperà nelle due seguenti azioni

Azione 1.2.1 - Modelli per l'integrazione verticale: saranno promossi interventi per la ricerca e la definizione dei requisiti di innovativi sistemi di integrazione delle filiere del distretto, attraverso l'individuazione di soluzioni tecnologiche (ICT), organizzative e gestionali per l'incremento dell'efficienza delle supply chain. La finalità di questa azione è rivolta essenzialmente a rafforzare i

legami e le connessioni lungo le diverse filiere produttive del distretto, con l'obiettivo non di irrigidire il sistema, ma di sfruttare le potenzialità dell'integrazione verticale conservando l'autonomia delle aziende. L'azione mira quindi ad affrontare i problemi dell'interoperabilità aziendale, analizzando le soluzioni tecnologiche (e organizzative o gestionali) e valutando quelle più indicate per lo sviluppo delle aziende. L'analisi si concentrerà principalmente sulle modalità di comunicazione tra le imprese e mirerà allo sviluppo di protocolli per facilitare il trasferimento di informazioni di business tra le imprese della filiera.

Azione 1.2.2.- Modelli per l'integrazione orizzontale: il distretto supporterà una attività di ricerca finalizzata alla definizione dei requisiti di interoperabilità dei sistemi produttivi delle aziende del distretto, con la finalità di gestire in modo ottimale la capacità produttiva degli associati non a livello di singola azienda ma di cluster di imprese simili. L'azione sarà finalizzata sia alla individuazione di soluzioni tecnologiche in grado di creare l'ambiente cooperativo per le imprese sia allo sviluppo di nuove modalità gestionali che consentano gli associati la transizione verso modelli organizzativi orientati alla cooperazione e alla collaborazione. Dallo sviluppo di un modello siffatto il distretto si attende di compiere il breakthrough tecnologico, che possa portare ad un aumento della competitività di lungo periodo.

Obiettivo 2.1 – Networking di imprese

La competitività delle imprese del distretto potrà ricevere un forte stimolo se le attività di ricerca e di modellazione teorica, obiettivo delle azioni 1.2.1 e 1.2.2 verranno tradotte in attività concrete, implementando soluzioni tecnologiche, organizzative e gestionali innovative. L'obiettivo del Distretto è pertanto favorire l'adozione di modelli di aggregazione tra le imprese, che, sfruttando le possibilità offerte dalle tecnologie della Comunicazione e dell'informazione, consentano di accrescere il potenziale competitivo degli associati, favorendo processi di collaborazione e cooperazione. La complessità della compagine distrettuale e la varietà di soluzioni possibili spingeranno il Distretto a promuovere iniziative con un forte carattere di scalabilità, che possano essere adottate in tempi e modi differenti dagli associati e che siano altamente configurabili alle specifiche necessità delle singole imprese.

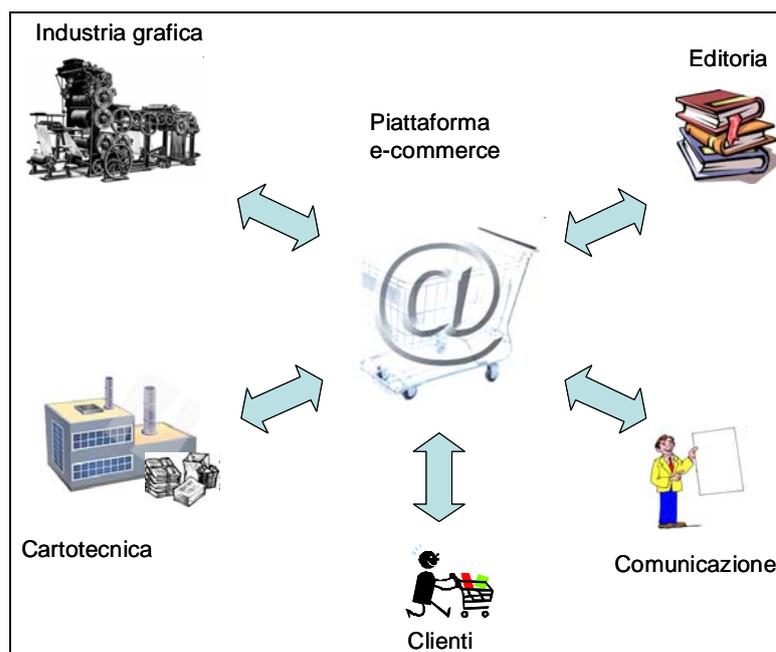


Figura 7: integrazione di sistemi e-commerce B2B e B2C

Questo obiettivo si svilupperà nella seguente azione

Azione 2.1.1 - Implementazione di soluzioni innovative: il distretto mirerà a capitalizzare i risultati di attività di ricerca svolte preliminarmente, al fine di tradurle in azioni concrete per l'introduzione di soluzioni tecnologiche innovative adatte alle diverse aziende. Il distretto in particolare opererà per la promozione delle nuove tecnologie ICT sostenendo lo sviluppo di soluzioni *open source* da rendere disponibili agli associati a seconda delle necessità di coordinamento e collaborazione identificate. L'azione del Distretto promuoverà la realizzazione di nuove metodologie e sistemi per la gestione delle transazioni, proponendo soluzioni per lo svolgimento di attività Business-to-Business e Business-to-Consumer, sia rivolte all'interno del distretto che aperte agli operatori esterni. Il distretto si farà promotore della progressiva introduzione nelle aziende delle applicazioni ICT, adottando un approccio graduale e sempre supportato da iniziative di formazione sia per gli operatori che per gli imprenditori, al fine di ottenere una rete di imprese integrate ed efficienti.

Obiettivo 2.2 - Internazionalizzazione

La realtà imprenditoriale pugliese, anche per la filiera della comunicazione, è caratterizzata da piccole e medie imprese, con un numero medio di addetti per impresa molto basso.

L'analisi di contesto ha rilevato che, per questa ragione, le imprese sono portate ad investire limitatamente in attività di ricerca di mercato, comunicazione e promozione, soprattutto a livello internazionale, e, quando queste attività vengono intraprese, il raggio di azione geografico è molto limitato. Per promuovere iniziative a carattere internazionale di ampio respiro, che possano rivelarsi di interesse per il tessuto imprenditoriale locale, il distretto DIALOGOI predisporrà un programma di internazionalizzazione mirato sulle specifiche esigenze del sistema produttivo locale, ridefinendo la strategia complessiva di comunicazione sia a livello macro (il distretto) che a livello di singole imprese o raggruppamenti di esse.

In tale contesto, il distretto promuoverà iniziative di respiro sopranazionale, principalmente rivolte ai Paesi del Mediterraneo (Egitto, e Tunisia) e ai Balcani (Albania Macedonia, Bulgaria), aree ritenuta più affine alle specificità delle imprese pugliesi. In particolare il Distretto coordinerà la partecipazione ai principali eventi internazionali individuati (fiere, workshop, incontri business to business, missioni internazionali d'affari), supportando e affiancando le imprese nelle iniziative avviate. Le iniziative di proiezione sui mercati internazionali potranno svolgersi anche in collegamento con attività analoghe di altri distretti pugliesi.

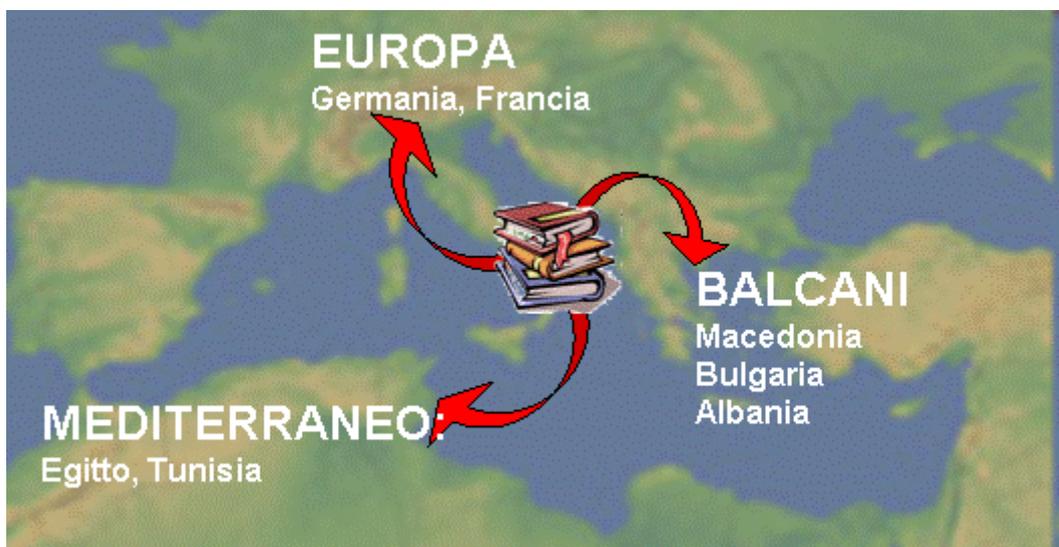


Figura 8:le direttrici dell'internazionalizzazione

Tale obiettivo potrà essere raggiunto attraverso le due seguenti azioni:

Azione 2.2.1. Supporto all'internazionalizzazione delle imprese: Il distretto promuoverà attività finalizzate a fornire agli associati servizi di supporto all'espansione sui mercati esteri sia in forma individuale che aggregata, proponendo modelli operativi per l'internazionalizzazione, organizzando missioni nei Paesi target, fornendo informazioni aggiornate sulle opportunità di business all'estero. Il Distretto agirà in modo da supportare le imprese in queste attività attraverso aggiornamento degli imprenditori, l'accompagnamento consulenziale, la fornitura di informazioni dettagliate e aggiornate sulle opportunità offerte dai mercati esteri e sulle modalità per affrontare le difficoltà di presentarsi su essi.

Azione 2.2.2. Supporto alle iniziative di comunicazione: il Distretto opererà in modo da coordinare le iniziative di comunicazione e promozione per presentarsi sul mercato come un insieme organico di operatori in grado di fornire servizi di alta qualità ed elevata innovatività. Il distretto svilupperà piani di marketing e di comunicazione sia a livello distrettuale e/o di cluster sia accompagnando le imprese a definire più correttamente il proprio posizionamento strategico. L'azione del distretto si dispiegherà altresì attraverso la partecipazione congiunta ad eventi e manifestazioni fieristiche estere selezionate, nell'ambito di un programma organico di internazionalizzazione degli aderenti.

Obiettivo 2.3 – Sostenibilità

Le profonde trasformazioni strutturali, in atto ormai da tempo nel mondo, hanno reso sempre più stringente la necessità di misurare lo sviluppo rispetto ad un uso più efficiente e sostenibile delle risorse e al contenimento dell'impatto sul clima terrestre prodotto dalle attività antropiche. Tuttavia, il concetto di sostenibilità, nel contesto del Distretto della Comunicazione, vuole assumere una accezione più ampia, non limitata al pur vasto tema della tutela dell'ambiente, ma estesa anche ai concetti di eticità della produzione e della responsabilità sociale di impresa. Il Distretto riconosce che al centro di ogni sforzo per lo sviluppo sostenibile ci deve essere l'attenzione all'essere umano le cui necessità non sono solo quelle legate alla sopravvivenza ma anche alla crescita e alla realizzazione personale attraverso lo scambio di idee ed esperienze. Pertanto il Distretto si pone come obiettivo di promuovere l'impegno delle imprese ad adottare iniziative che garantiscano uno sviluppo equilibrato in cui, alle legittime esigenze di profitto, si affianchi una accresciuta sensibilità ai temi dell'ambiente, della sicurezza, della responsabilità sociale.

L'obiettivo della sostenibilità di distretto si concretizzerà nella seguente azione.

Azione 2.3.1 Modelli per lo sviluppo sostenibile del Distretto: l'obiettivo dello sviluppo sostenibile potrà essere conseguito attraverso l'individuazione, la promozione e l'applicazione di modelli organizzativi, gestionali e produttivi alle imprese del Distretto; con iniziative di mitigazione degli impatti generati, con attività di sensibilizzazione sui temi ambientali ed etici, rivolti sia all'interno del Distretto (imprese) che all'esterno (enti pubblici, cittadini, ecc.). Il distretto promuoverà le attività per definire modelli di impresa sostenibile, emanerà linee guide per l'implementazione dei modelli, svolgerà azione promozionale dei risultati ottenuti a beneficio dell'ambiente. Il distretto si impegnerà a realizzare azioni dirette volte a migliorare la qualità della vita dei cittadini, instaurando collaborazioni con enti pubblici ed istituzioni finalizzate al recupero

Tabella 3: Quadro Logico del Programma di Sviluppo del Distretto

Visione	Ob Strategici	Ob Specifici	Azioni	Progetto-pilota	
Promuovere lo sviluppo del territorio e diventare il polo di eccellenza del Mediterraneo valorizzando le risorse umane e le competenze del territorio pugliese	1. Innovazione: Introduzione di ICT e nuove tecnologie	1.1 Promuovere l'innovazione dell'offerta favorendo e sviluppando la creatività e la capacità di interpretare e soddisfare le nuove esigenze, e definendo nuove specializzazioni a maggiore valore aggiunto	1.1.1 Creazione di un "laboratorio dei talenti" capace di favorire la generazione di idee e promuovere progetti di innovazione	Progetto AGORÀ: attrazione dei talenti del mediterraneo mediante modelli di co-working ed eventi	
			1.1.2 Sviluppo e tutela della creatività	Progetto ATHENA – Osservatorio R&S	
		1.2 Ricercare soluzioni innovative per la creazione di network di imprese Individuare applicazioni innovative per la definizione e realizzazione di nuovi prodotti/processi/servizi	1.2.1. ricerca e sviluppo di soluzioni per l'integrazione verticale di filiera	Progetto IRIS (supply chain management): Definizione di metodologie e protocolli per l'interoperabilità dei sistemi delle aziende della filiera	
			1.2.2. ricerca e sviluppo di soluzioni per l'integrazione orizzontale	Progetto EUNOMIA (CO_BUSINESS) Definizione di metodologie e protocolli comuni per modelli cooperativi di gestione integrata delle commesse	
		2. Competitività: Favorire il rafforzamento delle imprese, la crescita internazionale, l'adozione di modelli più efficienti e sostenibili	2.1 Applicazione di nuovi modelli di aggregazione di imprese, implementando soluzioni tecnologiche, produttive e organizzative innovative	2.1.1 implementazione di soluzioni per l'integrazione dei sistemi produttivi	Progetto E-MPORION Realizzazione di piattaforme per l'interoperabilità di filiera:
				2.2 Sviluppare la proiezione internazionale con particolare riferimento al mediterraneo	2.2.1 supporto alla internazionalizzazione delle imprese
	2.3 Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese		2.2.2 supporto alle iniziative di comunicazione		Progetto INO - Creazione di strumenti di comunicazione del strategica di distretto:
			2.3.1 sviluppo di metodologie, tecnologie e modelli organizzativi per lo sviluppo sostenibile del settore	Progetto SEMELE – gestione sostenibile di filiera	

Analisi della coerenza del Programma di Sviluppo con gli strumenti di programmazione (riferimenti)

Gli Obiettivi Strategici, gli Obiettivi Specifici e le Azioni di intervento del Programma di Sviluppo del distretto sono pienamente coerenti con gli obiettivi strategici stabiliti dall'**Agenda di Lisbona**:

- Rendere l'Europa più capace di attrarre investimenti e lavoro:
 - Ampliare e rafforzare il mercato interno;
 - Migliorare la normativa comunitaria e nazionale;
 - Garantire mercati aperti e competitivi all'interno e all'esterno dell'Unione europea;
 - Ampliare e migliorare le infrastrutture europee;
- Porre la conoscenza e l'innovazione al servizio della crescita:
 - Aumentare e migliorare gli investimenti nella ricerca e nello sviluppo;
 - Promuovere l'innovazione, l'adozione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e l'uso sostenibile delle risorse;
 - Contribuire alla creazione di una solida base industriale europea;
- Creare nuovi e migliori posti di lavoro:
 - Attrarre un maggior numero di persone nel mondo del lavoro e modernizzare i sistemi di protezione sociale;
 - Accrescere la capacità di adeguamento dei lavoratori e delle imprese e la flessibilità dei mercati del lavoro;
 - Aumentare gli investimenti in capitale umano migliorando l'istruzione e le qualifiche.

Il programma di Sviluppo ben si inquadra nell'ambito degli indirizzi definiti nel **Quadro Strategico Nazionale** completato dalla Commissione UE nel Luglio del 2007. In particolare, gli obiettivi sono perfettamente coerenti con la Priorità 2 "Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività" che si pone l'obiettivo di:

- Rafforzare e valorizzare l'intera filiera della ricerca e le reti di cooperazione tra il sistema della ricerca e le imprese, per contribuire alla competitività e alla crescita economica;
- sostenere la massima diffusione e utilizzo di nuove tecnologie e servizi avanzati;
- innalzare il livello delle competenze e conoscenze scientifiche e tecniche nel sistema produttivo e nelle Istituzioni.

e con la Priorità 7 "Competitività dei sistemi produttivi e occupazione", con gli obiettivi di

- Accrescere l'efficacia degli interventi per i sistemi locali, migliorando la governance e la capacità di integrazione fra politiche;
- Promuovere processi sostenibili e inclusivi di innovazione e sviluppo imprenditoriale;

Inoltre, il **PON Ricerca e competitività** 2007-2013 definisce operativamente ed in maniera strategicamente coerente con quanto stabilito dagli OSC (Obiettivi Strategici Comunitari) e dal QSN, gli assi e le linee di intervento per le regioni della convergenza (Campania, Calabria, Puglia, Sicilia) nei settori della Ricerca & Sviluppo e della Competitività del sistema imprenditoriale.

Gli obiettivi generali del programma di Sviluppo sono coerenti con l'Asse 1 "Sostegno ai mutamenti strutturali" e l'Asse 2 "Sostegno all'Innovazione" del PON.

Il programma risulta inoltre coerente con il DSR – Documento Strategico Regionale 2007-2013, il **Programma Operativo Regionale (POR) FESR 2007-2013** e il Programma Operativo Regionale (POR) FSE 2007-2013.

Nella prospettiva di unire gli obiettivi della competitività con quelli della coesione e dell'inclusione sociale, i POR (FESR ed FSE) Puglia 2007-2013 prevedono una strategia incentrata su alcune direttrici prioritarie, alcune delle quali sono:

- perseguire un livello di concentrazione degli interventi e delle risorse maggiore rispetto a quanto già conseguito con la programmazione 2000-2006, riducendo ulteriormente la dispersione e frammentazione degli interventi;
- finalizzare l'attuazione degli obiettivi verso la dimensione territoriale dello sviluppo, dando priorità alla capacità dei territori e delle imprese di organizzarsi e di dar vita, attraverso i distretti produttivi, a sistemi di governance adeguati alle sfide in corso, poiché i fattori che incidono sulla competitività delle imprese risultano territorialmente localizzati (capitale umano, logistica, istituzioni, governance, infrastrutture, etc.);
- nel sostegno al sistema produttivo, privilegiare gli interventi sui sistemi e filiere e distretti produttivi presenti nei contesti territoriali e meno sulle singole unità produttive considerate isolatamente, favorendo aggregazioni, consorzi e processi di cooperazione;
- articolare gli interventi a sostegno delle funzioni maggiormente strategiche delle imprese, anche sociali, governandole sempre più a livello di "sistema" per incidere maggiormente sui processi; ciò significa intervenire e rafforzare i diversi sistemi che concorrono a modificare le condizioni di contesto e le economie esterne alle imprese come quelli del sistema **scienza-innovazione**, il sistema della **commercializzazione** e **dell'internazionalizzazione**, il sistema del credito e del finanziamento delle imprese, il sistema del capitale umano e del mercato del lavoro, il sistema delle infrastrutture materiali e immateriali, anche al fine di sostenere le strategie di sviluppo e innovazione delle imprese di minore dimensione

In particolare il programma di Distretto consentirà di sostenere il processo di riorientamento strutturale dell'economia regionale, verso le attività economiche basate sulla conoscenza e sull'innovazione, mediante l'innalzamento degli attuali livelli di ricerca e sviluppo tecnologico, l'innovazione di prodotti, processi e servizi, l'aumento della capacità regionale di produrre ed utilizzare nuove tecnologie (in particolare quelle dell'ICT).

Le politiche prioritarie del POR FESR, legate al rafforzamento del contesto, al sostegno alla ricerca e innovazione, e orientate all'inclusione sociale, sono implementate attraverso gli otto Assi così articolati:

- politiche di contesto: Assi II, IV, Ve VII;
- politiche della ricerca e dell'innovazione: Assi I, VI e VIII;
- politiche per l'inclusione ed il welfare: Asse III.

Gli obiettivi del Programma di Sviluppo trovano una loro chiara coerenza con l'Asse I "Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività", e l'Asse VI "Competitività dei sistemi produttivi e occupazione"

Circa la formazione, gli obiettivi di programma sono coerenti in particolare con l'Asse Vi del POR FSE "Capitale Umano" nei suoi obiettivi operativi:

- aumentare la qualificazione del sistema regionale dell'istruzione, della formazione e del lavoro;
- sostenere l'innalzamento della qualificazione e delle professionalità aumentando la frequenza ai percorsi di formazione permanente;
- rafforzare la filiera formativa tecnico-scientifica e i percorsi post-laurea in collegamento con le esigenze di competitività e di innovazione dei sistemi produttivi locali.

Progetti Pilota

Gli obiettivi Strategici, gli obiettivi specifici e le Azioni del programma di distretto, per apportare benefici al tessuto imprenditoriale locale e all'intero territorio pugliese dovranno essere concretizzati sviluppando ed implementando progetti pilota che per le loro caratteristiche coprono tutte le aree di interesse del distretto.

Nella redazione delle proposte progettuali si è seguito una modalità operativa analoga a quella utilizzata per la stesura del Programma di sviluppo.

Inizialmente si è individuato l'obiettivo generale di progetto, conforme ad una Azione del programma di sviluppo. Questo obiettivo è stato poi declinato in una serie di Obiettivi Realizzativi, che descrivono le fasi di sviluppo di ogni singolo progetto, finalizzate a colmare i fabbisogni rilevati.

Per ogni Obiettivo Realizzativi sono quindi state definite una o più attività di massima e i risultati attesi. Questa analisi è stata riassunta in una tabella sinottica per ciascun progetto.

Per ogni progetto si presenta poi una sintesi e si mostra la coerenza con gli obiettivi del programma; si effettua una quantificazione sommaria dei costi per ciascuna attività e si riporta una stima dei tempi di esecuzione.

Con l'obiettivo di sottolineare la vocazione mediterranea del distretto e di evidenziare il carattere *culturale* delle iniziative ai progetti sono stati assegnati nomi tratti dalla mitologia greca, in particolare dal mito di Cadmo e Armonia.

Tutti i progetti, presentati di seguito, potranno essere avviati a seguito di contributi a valere sui fondi di sostegno allo sviluppo. Per garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle iniziative si può prevedere la realizzazione di uno spin-off con la creazione di una società di Distretto (con la forma giuridica che si riterrà più opportuna) per la gestione delle attività di maggiore importanza per gli associati

Un primo elenco di progetti ritenuti importanti dal Comitato Promotore per lo sviluppo degli associati è il seguente:

1. Progetto AGORÀ: realizzazione di un polo di attrazione per i talenti del mediterraneo, attraverso la porpora di modelli innovativi di co-working (costo stimato 3.000.000 €)
2. Progetto ATHENA: realizzazione di un centro di assistenza alle imprese per la tutela della proprietà intellettuale e il supporto a progetti di ricerca (costo stimato 800.000 €)
3. Progetto IRIS: studio di modelli di integrazione di filiera basata su applicazioni ICT (costo stimato 600.000 €)
4. Progetto EUNOMIA: finalizzato alla definizione di modelli cooperativi di business fra imprese del settore (Costo stimato 600.000 €)
5. Progetto E.MPORION: realizzazione di piattaforme commerciali per attività B2B e B2C (costo stimato 1.450.000 €)
6. Progetto DIONISO: per definire le modalità di internazionalizzazione del Distretto (costo stimato 1.100.000 €)
7. Progetto INO: incentrato sulla definizione di un piano di comunicazione strategica di distretto (costo stimato 400.000)
8. Progetto SEMELE: finalizzato alla definizione di modelli di sviluppo sostenibile per la filiera. (costo Stimato 900.000 €)

Dettagli ulteriori su ognuno dei progetti summenzionati sono presentati nelle schede allegate al Programma.

Cronoprogramma

Nella tabella seguente si riporta una indicazione delle durate dei singoli progetti pilota e la loro successione temporale migliore ai fini di aumentarne l'efficacia per le imprese del distretto

Progetto	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
AGORA'	[Barra di attività che copre l'intero periodo da Anno 1 a Anno 3]		
ATHENA		[Barra di attività che copre l'intero periodo da Anno 2 a Anno 3]	
IRIS	[Barra di attività che copre l'intero periodo da Anno 1 a Anno 2]		
EUNOMIA	[Barra di attività che copre l'intero periodo da Anno 1 a Anno 2]		
E.MPORION		[Barra di attività che copre l'intero periodo da Anno 2 a Anno 3]	
DIONISO		[Barra di attività che copre l'intero periodo da Anno 2 a Anno 3]	
INO	[Barra di attività che copre l'intero periodo da Anno 1 a Anno 2]		
SEMELE	[Barra di attività che copre l'intero periodo da Anno 1 a Anno 3]		