

PARTE I - IL SETTORE DELLA MECCANICA: ANDAMENTO, STRATEGIE, RETI E INNOVAZIONI TECNOLOGICHE

1.1 Il contesto del settore

Il progetto Reti Mecc, motivo fondante di questa pubblicazione, si basa sull'introduzione e sullo sviluppo all'interno delle imprese del settore metalmeccanico di elementi culturali e organizzativi quali la strategia, l'innovazione e la creazione di reti e filiere.

Per potere parlare di tali concetti, però, senza rimanere nelle formulazioni dottrinali e astratte derivanti da una decontestualizzazione economica, geografica e temporale del mercato e, conseguentemente, rischiare di non fare comprendere in maniera sufficientemente definita le motivazioni e gli obiettivi del Macroprogetto Mecc e dello stesso progetto Reti Mecc, si ritiene, non solo doverosamente ma in modo fondamentale, dedicare un primo capitolo di panoramica informativa.

Difatti, la partenza del percorso progettuale è avvenuta con il riconoscimento della insistenza di una crisi settoriale (con inizio primi anni 2000 e coinvolgente specificatamente l'area metalmeccanica), proseguita con la crisi generale (con decretato inizio terzo quadrimestre anno 2008 e riguardante tutti i settori e aree dell'economia mondiale), e arrivato, ad ora, con quella che sembra essere una crisi territoriale "a macchia di leopardo" (dalla fine del 2009/inizio del 2010 molte aree - geografiche e settoriali - dell'economia mondiale hanno ripreso il loro sviluppo).

1.1.1 Lo scenario economico generale mondiale

Per comprendere la concretezza di quanto sopra e quindi lo stato d'essere (andamento tendenziale in corso) dell'economia mondiale prendiamo i dati (previsioni) resi noti dal Fondo Monetario Internazionale nel World Economic Outlook del mese di luglio 2010. I dati forniti in tale occasione indicano che l'economia mondiale dovrebbe registrare nel corso del 2010 un tasso di crescita pari al 4,6%, mentre i volumi dell'interscambio di beni e servizi dovrebbero aumentare, per la stessa scadenza, del 9%, dimostrando un consistente recupero sulla forte caduta (-11,3%) registrata nel corso del 2009.

La crescita del prodotto interno lordo, sempre sulla base di tali proiezioni, sarà più sostenuta per i paesi in via di sviluppo e per quelli emergenti (incremento del +6,8%) dove assumono particolare rilevanza gli andamenti fortemente espansivi dell'economia cinese (incremento del +10,5%) e di quella indiana (+9,4%), mentre risulterà più contenuta per i paesi sviluppati (aumento del +2,6%) che risentiranno del rallentamento in atto negli Stati Uniti (ad agosto è stato rivisto al ribasso la stima del tasso di crescita del prodotto interno lordo relativo al secondo trimestre 2010 portandolo al +1,6% dal precedente +2,4%).

In questo contesto, i dati forniti dalla Banca Centrale Europea indicano che il PIL in Italia registrerà un incremento in entrambi gli anni del biennio 2010-2011 di circa l'1% in presenza di una domanda per beni di consumo che si confermerà piatta, mentre una ripresa apprezzabile dell'attività di investimento dovrebbe avvenire solo a partire dal 2011 con un positivo apporto delle esportazioni che cresceranno, necessariamente, dopo circa un decennio caratterizzato da una costante perdita di quote di mercato, in linea con le nuove dinamiche del commercio mondiale.

A queste informazioni che contribuiscono a fornire lo scenario della crisi che passa da mondiale a territoriale (locale) dobbiamo però aggiungere quelle che vanno a supportare anche quelle della persistenza di tale situazione difficile all'interno del settore della meccanica.

1.1.2 Lo scenario nazionale di settore

Come già in utilizzo anche qui si riportano i dati forniti Federmeccanica – Federazione Sindacale dell'Industria Metalmeccanica Italiana, l'organizzazione di settore facente capo a Confindustria attraverso le associazioni industriali territoriali, e considerata la principale fonte produttrice di studi e periodiche indagini congiunturali grazie al proprio centro studi e all'osservatorio collegato.

I risultati della 116a indagine trimestrale condotta dalla Federmeccanica forniscono i dati consuntivi sul terzo trimestre 2010 e i dati di previsione sul quarto e ultimo trimestre 2010 evidenziano per l'industria metalmeccanica il proseguimento della fase espansiva, ma dalle valutazioni delle imprese sui volumi di produzione conseguiti e sui livelli del portafoglio ordini emerge ancora, ad oltre un anno dall'inizio della "ripresa", una forte prevalenza di giudizi negativi.

Ma se da una parte la fase espansiva in atto sulla base delle indicazioni fornite dalle imprese, dovrebbe proseguire anche nel corso dell'intero 4° trimestre dell'anno 2010, sempre grazie alla quota di produzione indirizzata all'estero, dall'altra un quarto delle imprese indagate ritiene di dover procedere ad un ridimensionamento dei livelli occupazionali nel corso dei prossimi sei mesi, fornendo segnale di una crisi non ancora conclusa e con risultati che ridetermineranno lo scenario e ridefiniranno i parametri di competitività.

In merito alla produzione complessiva, sempre secondo il rapporto di Federmeccanica, sono poco meno della metà le imprese che, rispetto al secondo trimestre 2010, non hanno registrato variazioni, mentre sono il 34% quelle che hanno aumentato i propri volumi e il 21% quelle che li hanno diminuiti. Con riferimento al giudizio espresso dalle imprese sui livelli di produzione conseguiti è importante evidenziare che il 13% esprime una valutazione positiva contro il 42% che, invece, li ritiene insoddisfacenti rispetto ai livelli di produzione normalmente conseguiti. Il saldo che ne deriva, -29%, si conferma fortemente negativo e solo in parziale miglioramento rispetto al -32% ottenuto con l'indagine precedente (rif. grafico 1.1).

Anche per quanto riguarda gli ordini la situazione espressa dal rapporto è esplicativa del perdurare del momento di difficoltà. Nonostante vengano registrati segnali positivi dell'attività settoriale, i giudizi sulla consistenza del portafoglio permangono negativi: valutazioni soddisfacenti dei livelli conseguiti sono state espresse dal 20% delle imprese a fronte di un 45% che invece li ritiene insufficienti a garantire il normale svolgimento dell'attività produttiva.

Un ultimo dato di rilievo è quello sul fronte occupazionale. Nella dinamica a sei mesi, continuano a prevalere attese di segno negativo in quanto a fronte del 70% di imprese che dichiarano di lasciare inalterata la propria forza lavoro, sono pari al 24% quelle che ritengono di dover ridurre gli organici, contro il 6% che, in direzione contraria, prevede di aumentarli. Il saldo negativo che ne deriva, pari al -18% segna, addirittura, un peggioramento, seppure lieve, rispetto al -16% del secondo trimestre 2010.

A chiusura del quadro informativo fornito da Federmeccanica, sinteticamente qui espresso, i dati sull'indagine per la parte afferente alla liquidità aziendale. Nel terzo trimestre 2010 aumenta la percentuale di imprese che valuta negativamente la disponibilità di liquidità salendo, di due punti percentuali, dal 15% della 115a indagine, all'attuale 17%.

Per una ulteriore nota ed evidenza in merito alla situazione nelle imprese del settore metalmeccanico, è utile citare anche il rapporto sulla cassa integrazione di fine settembre 2010 curato dall'Osservatorio CIG del dipartimento Settori produttivi della CGIL Nazionale. Dai dati forniti sull'utilizzo della cassa integrazione nelle imprese del settore metalmeccanico non si evince né una fase migliorativa né stabile, ma bensì una situazione di tendenza degenerativa (rif. grafico 1.2).

Nel periodo gennaio-settembre 2010, secondo l'Osservatorio che ha considerato un livello medio di ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (CIG), ossia il 50% del tempo lavorabile globale (18 settimane lavorative), ci sono stati complessivamente oltre 1.280.000 lavoratori che hanno usufruito della CIG, sommando in essi quelli dell'ordinaria, della speciale e di quella in deroga.

1.1.3 La presenza del settore in ambito locale.

L'ulteriore livello di interesse, dopo lo scenario mondiale e nazionale, è quello dell'ambito locale, sempre fondamentale tenendo conto che il focus progettuale è sulle imprese del settore della meccanica con sede nell'area territoriale della provincia di Padova e che ci serve per comprendere la dimensione e presenza del settore industriale.

Il rapporto della Camera di Commercio di Padova datato ottobre 2010 pone l'attenzione sulle imprese e l'export del settore metalmeccanico al 30 giugno 2009. Il documento riporta, tra le molteplici informazioni e i dati, che a fine giugno 2009 le imprese operative nel settore metalmeccanico della provincia di Padova erano pari a 5.234 unità, pari al 20,2% del totale nella regionale. La provincia di Padova risulta perciò la seconda provincia nella Regione Veneto per numero di imprese del settore preceduta solo da Vicenza (6.362 imprese pari al 24,5%), posizionandosi contestualmente al 10° posto nella graduatoria Italia.

Considerando, invece, l'insieme degli insediamenti produttivi del settore, e perciò oltre alle sedi di impresa anche le unità locali in senso stretto (filiali, stabilimenti, sedi secondarie, ecc.), a fine giugno 2009, il totale per la provincia di Padova era di 6.596 unità confermando la provincia padovana al 2° posto, sempre preceduta da Vicenza, in regione.

L'incidenza del settore metalmeccanico sul totale imprese operative nelle attività manifatturiere nella provincia, sempre al 30 giugno 2009, era del 39,3% in linea quindi con il dato Veneto (39,2%) e due punti e mezzo al di sopra di quello italiano (36,8%).

1.2 Le imprese e la strategia, le reti, le innovazioni tecnologiche

I tre concetti portanti sui quali si è sviluppata la ricerca e si è posto l'obiettivo progettuale sono: 1) la strategia, 2) le reti, 3) l'innovazione. Fattori, seppure chiaramente distinti, strettamente interconnessi tra loro così da essere considerati fattori critici di successo d'impresa nel loro insieme, ma non elementi determinanti la possibilità del raggiungimento successo stesso se raccolti singolarmente.

In definitiva l'assenza, la scarsità o l'incompletezza anche di uno solo dei tre fattori determina l'insuccesso competitivo dell'impresa avviata sul mercato andando a pregiudicare il valore degli altri, seppure stabiliti correttamente. In altre parole: senza strategia è inutile avere creato una buona rete (network) e avere investito nelle innovazioni tecnologiche organizzative e di produzione, così come l'assenza di buona rete di rapporti non permette di sfruttare e valorizzare le innovazioni, e la carenza di investimenti e di innovazioni destina l'azienda alla scomparsa in un mondo commerciale e produttivo avanzato e ad altissima competizione globale (i competitors di fatto, grazie alla tecnologia e il web, oggi sono sempre presenti abbattendo con la loro offerta la barriera geografica e temporale).

Dovendo poi affrontarli e discuterli in sede di analisi dei risultati della ricerca, si ritiene opportuno esporre, almeno in maniera sintetica, i tre concetti in forma distinta.

1.2.1 La strategia d'impresa

Il materiale che è stato prodotto a seguito dello sviluppo e della disamina del concetto di strategia d'impresa è ormai in grado di riempire da solo una intera biblioteca. Non essendo questa pubblicazione a carattere scientifico-accademico sul tema, ritengo opportuno individuarne ed esporne una sola per tutte, e sviluppare le considerazioni e riflessioni sull'ambito della concretezza operativa.

Rispoli quasi vent'anni fa in un suo contributo in una pubblicazione sul tema definiva: "La strategia riguarda l'evoluzione nel tempo di un'azienda considerata nel suo complesso e quindi gli scenari interni ed esterni e le vie possibili e convenienti per conseguire uno stato futuro desiderato".

Un definizione complessa dalla quale possiamo estrarre, risiedendo all'interno, altri concetti base quali: a) evoluzione (sviluppo); b) complessità aziendale; c) organizzazione interna; d) scenario esterno; e) strada possibile (fattibilità); f) strada conveniente (economico-finanziaria); g) obiettivo.

Sezionando, analizzando e rielaborando il concetto di strategia possiamo quindi affermare che:

- per una sua esistenza il pensiero deve accompagnare la fase di proiezione in avanti, e non statica o, ancora peggio, involutiva;
- nella sua elaborazione deve tenere conto di tutta la complessità che il sistema azienda possiede e, perciò, dei molteplici effetti che è in grado, volontariamente o involontariamente, direttamente o indirettamente, di apportare nella struttura organizzativa;
- l'impresa, in considerazione della sua complessità e degli effetti delle scelte decisionali, deve basarsi sulla chiarezza dei processi, dei flussi, delle procedure, dei ruoli, delle responsabilità, delle funzioni e dei principi organizzativi. Inoltre, bisogna tenere conto che in essa convivono uomini e strumenti (mezzi) tecnologici in un rapporto simbiotico che implica il costante investimento nell'aggiornamento di ambo i due;
- è fondamentale tenere presenti sia i fattori endogeni sia quelli esogeni, spinti dal mercato esterno, mondiale e globalizzato. L'essere all'interno di uno scenario globalizzato è un dato di fatto e non deriva dalla definizione dei propri confini dell'area di mercato, così come abbiamo visto con gli effetti della recente crisi;
- per definire le fattibilità da un punto di vista economico-finanziario l'impresa deve dotarsi di adeguati strumenti per il supporto decisionale (dss o eis) in grado di simulare (what if) e predefinire i percorsi e gli sviluppi delle iniziative (attività tattiche ed operative) da mettere in atto per raggiungere l'obiettivo (business plan e piano programmatico);
- la certezza e chiarezza dell'obiettivo finale pone limite alla confusione tra il fine e i mezzi e tra i micro obiettivi o step e l'obiettivo finale aziendale. La definizione del target e del budget d'impresa (sommatoria dei diversi budget di settore con quello commerciale, amministrativo, finanziario, produttivo, di magazzino, ecc.) non vuole dire rigidità ma visione finale. Possedendo questa possono poi essere consciamente cambiati i mezzi, gli strumenti e i micro obiettivi o i diversi budget, interpretando e cogliendo le eventuali soluzioni di maggiore favore creatisi durante il "percorso".

1.2.2 Le reti d'impresa

L'incapacità di "fare sistema o squadra" è radicata strutturalmente e oramai conosciuta da tutti non solo nel territorio, ma anche in ambito internazionale. È il motivo, contemporaneo, di uno sviluppo così intenso imprenditoriale (nella Regione Veneto c'è il rapporto di una impresa di piccola e media dimensione ogni nove abitanti) e di una debolezza strutturale di fronte alle sfide competitive provenienti dagli altri paesi.

Da alcuni anni però, il concetto di stakeholders è sempre più onnipresente nel linguaggio aziendalistico quotidiano e sta portando gli imprenditori a comprendere che di fatto la loro azienda possiede, facendone parte, una rete e che la stessa in quanto tale, se correttamente indirizzata, gestita e sfruttata, può fare conoscere e ottenere opportunità altrimenti non raggiungibili o, altrimenti, neanche scibili.

La prima vera occasione delle imprese di apertura cognitiva diffusa alle potenzialità di un sistema "rete" (network) lo ha fornito l'utilizzo di internet (in maniera attiva collocando informazioni disponibili sul web attraverso un proprio sito oppure passiva ricercando e utilizzando quelle postate dagli altri).

Entrato sostanzialmente in difficoltà il sistema dei distretti così come inizialmente e legislativamente pensato, le imprese, facilitate proprio dal web, travalicavano sempre di più i confini geografici e si trasformavano da imprese internazionalizzate a imprese e reti transnazionali e metanazionali.

In questo contesto alcune imprese cominciano dapprima ad abbandonare la diffidenza del fare squadra con "l'altro", da sempre competitors e con il quale si doveva manifestare il pensiero "mors tua vita mea", per poi ragionare in termini di partenariato sinergico (e strategico) su specifici nuovi obiettivi con imprese operanti nel medesimo ambito di attività ma dislocate extra-territorio oppure con imprese operanti in settori o ambiti diversi (partenariato di filiera oppure partenariato creativo).

La capacità di intravedere e proporre nuove idee produttive e commerciali dovrebbe così fare aprire a soluzioni innovative di rete d'impresa quale potrebbe essere, prendendo lo spunto dal cloud computing , il cloud business networking. Con esso le imprese non solo definiscono il loro network diretto di rapporti d'affari tra imprese (stakeholder), ma possono utilizzare i singoli partecipanti al proprio al network come un veicolo moltiplicatore della rete di affari per il proprio business indipendentemente dalla loro collocazione geografica e dalla loro attività. La realizzazione e concretizzazione dell'affare (che potrebbe essere realizzato anche in un ambito di ricerca di innovazione attraverso la costituzione di un partenariato creativo) avverrebbe in un territorio virtuale non definito tra soggetti che regolamentano il loro rapporto ma che si sono individuati grazie ad una catena di rapporti distanti "n" (interconnessioni di reti di impresa).

Per essere maggiormente chiari ecco un esempio ipotetico sul come potrebbe esserci un rapporto di affari tra un produttore di penne cinese e un'azienda metalmeccanica padovana basandosi sul fatto che il loro contatto avviene tramite una base di cloud business networking. Il produttore di penne cerca una nuova soluzione per degli stampi, e vende i propri prodotti (penne a sfera) a delle società commerciali dislocate nei vari paesi. Una di esse, responsabile dell'area Europa, vende le penne cinesi a una società che produce mobili per l'ufficio dislocata in Germania. Questo mobilificio ha rapporti commerciali (di vendita a clienti) dei propri prodotti (mobili di ufficio) a delle società commerciali che operano anch'esse in vari paesi, tra le quali una si trova in Italia. L'impresa metalmeccanica di Padova ha bisogno di acquistare dei nuovi mobili di ufficio e si rivolge all'impresa italiana che commercializza i prodotti del mobilificio tedesco. Se le aziende avessero costruito la loro rete basandosi sul principio di quello che ho definito come cloud business networking è possibile che, magari con un riconoscimento di fee base agli intermediari di rete, si costituisca un rapporto tra l'azienda cinese e quella italiana. Se invece non è stato sviluppato o sfruttato tale sistema di network allora la piccola impresa metalmeccanica padovana probabilmente avrà solo dei nuovi mobili di ufficio e l'azienda cinese si troverà, sulla base delle sue ricerche dirette, il nuovo fornitore di soluzione.

In questi passaggi, sempre e comunque, la tecnologia e il web sono fondamentali per supportare la ricerca e il raggiungimento degli accordi.

1.2.3 Le innovazioni tecnologiche

Il terzo singolo concetto, ma insito negli altri due così da esserne reciprocamente interdipendente, è quello dell'innovazione tecnologica. Sull'importanza di investire nel campo, anche da parte delle piccole e medie imprese, non c'è alcun dubbio in un mondo che è vorticosamente proiettato in avanti dalle scoperte e dalle invenzioni (si pensi sempre, quale esempio, chi o quanti riuscirebbero a continuare a svolgere la propria attività quotidiana e lavorativa tranquillamente dopo l'eliminazione totale di due strumenti quali la telefonia mobile e internet).

Oltremodo tutte le ricerche, gli studi e le analisi svolte all'interno del Macroprogetto Mecc, sin dalla sua genesi, sono indirizzate a favorire la diffusione della cultura dell'innovazione all'interno delle PMI.

Non essendo utile, ma ridondante, ricordare quanto troveremo esplicitato sul tema nelle continue considerazioni sui risultati della ricerca alla luce della filosofia progettuale, è però, al contrario, necessario, ri-esporre qui le definizioni terminologiche trasferite a tutte le imprese ad ogni indagine svolta, volendo evitare i falsi intendimenti che avrebbero portato a falsare il valore delle risposte fornite.

Abbiamo perciò inteso definire all'interno del progetto, i seguenti termini:

- Tecnologia: i procedimenti necessari per realizzare un prodotto industriale; La tecnologia (concetto multisettoriale) stabilisce quali materiali e quali attrezzature (anche informatiche) è necessario o opportuno usare se si vuole o si deve seguire un certo procedimento.
- Innovazione tecnologica: l'introduzione di un nuovo prodotto o processo, metodo o materiale destinato a un'applicazione commerciale oppure al conseguimento di obiettivi pratici. Ad essa fanno riferimento le seguenti quattro principali classificazioni e loro sottoclassificazioni:
 - o I.t. "per natura" ossia: a) Innovazioni di prodotto (incorporate nei beni o servizi realizzati); b) Innovazioni di processo (modalità di svolgimento delle attività).

o I.t. "dall'intensità e dal grado di ampiezza" ossia: a) Innovazioni radicali (carattere di novità differenti in modo significativo dai prodotti e/o processi precedenti); b) Innovazioni incrementali (consistono in cambiamenti migliorativi o leggermente modificativi).

o I.t. "per l'effetto esercitato sulle competenze possedute dall'impresa" ossia: a) Competence enhancing (incrementa le competenze precedenti); b) Competence destroying (distrugge rendendole inutili le competenze precedenti).

o I.t. "dalla destinazione" ossia: a) Innovazioni architettoniche (cambiamento della struttura generale del sistema); b) Innovazioni modulari (cambiamento di componenti senza modifiche alla configurazione generale).

In conclusione, la strategia, le reti e le innovazioni, sono le tre componenti basilari di una ricetta che determina la capacità da parte dell'azienda di possedere una vision e, con essa, la volontà necessaria per raggiungerla affrontando gli ostacoli con determinazione e sapendo cosa ricercare dietro di essi.