

PARTE II - IL PROGETTO RETI MECC

2.1 Il Macroprogetto Mecc e la sua storia

Essendo questo un documento riepilogativo e conclusivo di un progetto che, pur essendo completo, è però sostanzialmente considerabile come una singola fase di un più complesso progetto pluriennale che mira a recuperare, sostenere e valorizzare le potenzialità e capacità competitive delle PMI operanti all'interno del settore della meccanica nella provincia di Padova, è necessario, per darne corretta chiave interpretativa e valoriale, illustrare, seppure in maniera sintetica, la genesi con le fasi successive.

Per fornire delle informazioni che siano generatrici di giuste chiavi di lettura, a livello contenutistico e per la definizione della vision e mission del Macroprogetto Mecc , dobbiamo partire, necessariamente, dall'anno 2005.

Le imprese del settore metalmeccanico, già da quell'anno, risentivano di una situazione di difficoltà e di crisi causata principalmente da fattori concorrenziali maturati alla luce di nuovi scenari commerciali e produttivi internazionali determinati dalle politiche di allargamento dell'Unione Europea e dallo sviluppo industriale di paesi fino ad un decennio fa ritenuti non competitivi e in via di sviluppo ed ora vere e proprie economie emerse come il caso dei paesi BRIC o dell'area mediterranea.

L'attività delle imprese metalmeccaniche quando non fornitrici di prodotti realizzati con alta specializzazione tecnologica, le rendeva contrattualmente deboli e facilmente sostituibili dai clienti. Oltremodo, di fronte a politiche competitive di mercato internazionale aggressive, i medesimi clienti puntavano ad indirizzare le loro scelte più sulla realizzazione di un prodotto con un prezzo finale contenuto (e perciò realizzato con basso costo di materiale e di produzione) che non sulla sua buona qualità.

Fu così pensato al consolidarsi della crisi settoriale, ritenendo che proprio la capacità di innovare fosse una delle due chiavi di intervento vincente nel nuovo scenario volto al cambiamento (l'altra chiave comunque doveva restare quella della qualità) di individuare degli strumenti adatti per supportare le PMI, notoriamente povere di risorse, a sviluppare questa nuova cultura dicotomica.

Per attuare questo, però, prima di tutto, era indispensabile possedere un quadro alquanto preciso della situazione in essere nel territorio e quindi attuare una metodologia di ricerca che partisse dalla reale considerazione che all'interno della provincia padovana oltre 5 mila aziende di diversa dimensione svolgevano la loro attività nel settore metalmeccanico.

A metà 2007 si ideò quindi il primo progetto sul tema. Apindustria Padova lo presentò nei mesi successivi alla Camera di Commercio la quale lo approvò e, cofinanziandolo, ne permise l'avvio dai primi mesi del 2008.

Il progetto consisté principalmente in una indagine che coinvolse tutte le piccole e medie imprese della subfornitura nel settore della meccanica nella provincia di Padova al fine di comprendere quante di esse stessero innovando tecnologicamente così da individuare quelle che nei fatti potevano dimostrare di possedere un indirizzo gestionale pianificato e un comportamento virtuoso (ossia di eccellenza).

Più precisamente la prima ricerca, strutturata in tre fasi (caratterizzate da due somministrazioni distinte di questionari e da una selezione tra le imprese per individuare quelle virtuose), doveva arrivare a permettere la redazione di una mappatura di quelle società che approssimavano quello specifico momento di mercato con una visione e una strategia non tanto di debolezza difensivistica, quanto di mera e propria forza di resistenza e attacco, avendo deciso preliminarmente, e con un processo costante e pianificato, di investire nel cambiamento dei propri mezzi, anziché unicamente ridurre e comprimere tagliando i costi.

Il primo progetto permise così di scoprire l'esistenza di alcune realtà imprenditoriali che seppure di piccole e medie dimensioni si muovevano strategicamente all'indirizzo di una "proattività". PMI che cercavano di cavalcare il cambiamento, accettando le sfide, desiderose di vincere la competizione e non, come spesso avviene, cercando solo di sopravvivere.

Il progetto successivo, realizzato nel corso del 2009, e pensato già inizialmente come naturale sviluppo e prosecuzione di quello del 2008, aveva come oggetto il diffondere tra le PMI padovane della subfornitura meccanica la cultura dell'innovazione tecnologica.

Ciò poteva e doveva avvenire mediante la valorizzazione dell'operato delle imprese eccellenti e delle loro buone pratiche rilevate. Attraverso un sito web dedicato e un ciclo di seminari tematici, nel 2009 si puntò a definire un network informativo capace di essere a sua volta veicolo di trasmissione tra le realtà del territorio di una cultura d'impresa volta all'innovazione quale strumento per una maggiore capacità competitiva.

Purtroppo la forte crisi generale mondiale che tutti ben conosciamo, iniziata nell'autunno 2008, dopo la determinazione del percorso di prosecuzione progettuale, dettò nuove aree buie sugli scenari futuri delle imprese della subfornitura meccanica che, come già detto, lottavano con la loro crisi locale e di settore sin dai primi anni del nuovo millennio.

Tutti gli incontri svolti con le aziende nel corso del 2009 diedero la chiara e vera dimensione della difficoltà vissuta. La voglia di continuare a competere e innovare veniva poi bloccata nei fatti da un sistema generale sostanzialmente fermo e quasi totalmente sotto shock.

2.2 I progetti del 2010

L'anno 2010, che prende spunto dalle idee progettuali del precedente anno 2009 seguendo anche gli indirizzi Camerali di Padova, deve essere considerato un anno particolarmente importante per il Macroprogetto Mecc.

Difatti se da una parte è assolutamente necessario proseguire con la realizzazione delle politiche di supporto alle aziende, così come già indirizzate con il progetto svolto nel 2009, dall'altra, a causa della più volte citata crisi globale, si rischia di avere come riferimento un mondo d'impresa, quello mappato nel corso del 2008, diverso da quello in essere sia per esigenze operative e contenuti organizzativi, sia per idee strategiche e di indirizzo imprenditoriale di mercato.

Vengono così decisi da Confapi Padova e proposti alla Camera di Commercio due distinti progetti annuali i quali, pur avendo come soggetti sempre le PMI della subfornitura meccanica, sono totalmente sinergici e tra loro propedeutici permettendo di fare avanzare il macroprogetto MECC senza il rischio di essere "anacronistico" o "starato" rispetto agli interventi.

I due progetti chiamati sinteticamente il primo "Green Mecc" e il secondo "Reti Mecc" (oggetto del presente report consuntivo di analisi) hanno così permesso attraverso due diverse indagini di possedere dati e informazioni aggiornate (presente) con uno sguardo, anche di confronto e di analisi (individuazione degli scostamenti), rispetto al passato a alla visione futura.

2.2.1 Il progetto Green Mecc

Il progetto Green Mecc è una rinnovata indagine sulle PMI della subfornitura meccanica che ha mirato a valutare sia i danni finora subiti dalle imprese a causa della crisi, sia la capacità delle stesse di proseguire la loro attività e gestione anche attraverso l'individuazione e l'applicazione di nuove strategie che abbiano comportato l'utilizzo di fattori quali l'innovazione, la creatività e la sensibilità ai nuovi temi della domanda mondiale.

L'obiettivo progettuale veniva descritto all'interno del documento di proposta, poi approvato, con il seguente testo: "Cogliere le esigenze e le tendenze del settore al fine di promuovere la cultura dell'innovazione e della ricerca tra le PMI padovane finalizzata anche al (re)indirizzamento produttivo teso a cogliere le opportunità produttive e commerciali dettate dalle mutate esigenze del mercato e sociali" seguito dalla seguente specifica: "Il lavoro permette di valutare e mettere a confronto (evoluzione) quanto raccolto a seguito di un precedente progetto e, conseguentemente, l'indagine svolta, nello stesso settore nel corso del 2008 (fase pre-crisi generale mondiale)".

Ri-mappando e confrontando i risultati della ricerca 2010 con quelli prodotti dalla prima indagine si è così realizzata la nuova fotografia della situazione utile a meglio definire gli indirizzi e le politiche da attuare per supportare non solo le aziende, ma l'economia e sviluppo del territorio del quale fanno parte e ne sono il patrimonio.

Il progetto ha avuto così avvio con lo studio e l'elaborazione di un questionario inviato a tutte le PMI operanti come subfornitori nel settore della meccanica industriale preliminarmente selezionate con l'aiuto dell'elenco fornito dalla Camera di Commercio.

Il questionario, seguendo la medesima procedura eseguita per il progetto 2008 e valutata in maniera efficace sulla base dei risultati ottenuti, è stato inviato a 554 imprese con le caratteristiche di dimensione strutturale, localizzazione e attività stabilite in maniera progettuale.

Un dato, quello delle 554 imprese, ottenuto anche grazie allo svolgimento contemporaneo delle ricerche previste dall'altro progetto 2010 (RetiMecc) così come vedremo specificatamente più avanti nella parte descrittiva del dettaglio delle attività, ed estrapolato principalmente da un elenco fornito dalla Camera di Commercio di Padova e poi integrato con i nominativi di aziende partecipative su progetti collegati, ma che per diversi motivi, pur appartenendo al settore metalmeccanico, non risultavano comparire nell'elenco originario.

Ad ognuna delle imprese selezionate è stato perciò illustrato il progetto ed inviato il questionario composto di 20 domande a risposta chiusa multipla elaborato puntando a sviluppare le seguenti principali linee di indagine:

Rilevare gli effetti della crisi generale sulla gestione in generale e sulla propensione all'investimento nell'innovazione tecnologica.

Individuare all'interno dell'impresa i cambiamenti di mercato e produttivi.

Individuare la sensibilità delle aziende e dei loro clienti per la produzione di tecnologie attente all'ambiente.

Confrontare i dati di indagine 2008 con quelli 2010 ed analizzarne gli scostamenti.

Alla fine della fase di raccolta di tutti i questionari (all'invio mirato hanno fatto seguito le risposte del 13,4% del totale delle indagate) il Comitato Tecnico e Scientifico (CTS) previsto dal progetto e nominato a garanzia di una valutazione ugualitaria e professionale, ha esaminato tutti i dati pervenuti dalle imprese e ha valutato unanimemente, anche alla luce delle condizioni specifiche e generali economiche e di mercato del momento, quelle che per il loro agire con gli investimenti nel campo dell'innovazione tecnologica e della green tech, fossero da ritenersi meritevoli di giusta evidenza e del titolo di "imprese eccellenti".

2.2.2 Il progetto Reti Mecc

L'altro progetto 2010, qui chiamato per praticità Reti Mecc, è l'oggetto della presente pubblicazione. La sua titolazione completa e corretta è: "Lo sviluppo dell'innovazione tecnologica nelle PMI padovane della subfornitura meccanica attraverso le politiche di supporto alla creazione di filiere e reti dinamiche tra imprese".

Il progetto, elaborato da Confapi Padova e cofinanziato dalla CCIAA corrispondente, è anch'esso da considerarsi come una prosecuzione naturale dei due progetti di successo sul tema dell'innovazione presentati e finanziati con il contributo camerale nei precedenti anni 2008 e 2009. Il primo, terminato alla fine del 2008, aveva generato una indagine tra le piccole e medie imprese nel settore della subfornitura meccanica al fine di individuare le eccellenze nel campo dell'innovazione tecnologica ed effettuare una mappatura, mentre il secondo aveva avuto

come scopo quello di diffondere, sempre tra le medesime imprese, la cultura dell'innovazione tecnologica, attraverso la valorizzazione delle eccellenze e delle buone pratiche rilevate, per l'appunto, nell'ambito del progetto realizzato nel precedente anno. In definitiva, creare una rete tra le realtà del territorio, sfruttando il web, capace di divenire veicolo di trasmissione di una cultura d'impresa volta a una maggiore competitività.

L'obiettivo generale del progetto era quindi così esplicitato: "Andando a stimolare e coinvolgere le PMI della subfornitura meccanica che hanno dimostrato reattività ai precedenti due progetti sul tema dell'innovazione tecnologica si cercheranno, partendo dalle imprese mappate come eccellenti, di individuare temi, argomenti, situazioni, opportunità, necessità che potrebbero essere ottimamente sfruttate (e ottimizzate) attraverso attività sinergiche sviluppate dalla filiera".

Il risultato atteso dichiarato era, dunque, non solo quello di capitalizzare i risultati dei precedenti progetti (imprese eccellenti, seminari all'innovazione e sito internet), ma bensì di permettere di sviluppare nuove opportunità competitive del mercato in un ambito di risparmio di costi ed energie valorizzando (pubblicizzando con pubblicazione e sul web) individuando e formalizzando i percorsi per ottenere efficienti ed efficaci possibili filiere. In definitiva, riuscire a creare una sensibilità alla collaborazione tra imprese sia operanti nello stesso settore, ma magari con caratteristiche produttive diverse e pertanto sinergiche, sia operanti in settori diversi ai fini di una possibile filiera ramificata o della ricerca di nuove soluzioni creative. Un progetto mirante non solo della cultura all'innovazione ma proprio dell'individuazione delle opportunità e degli strumenti che implicano la realizzazione dell'innovazione stessa (ad esempio: pool di imprese che partecipino a gare e bandi istituzionali mirati).

Il progetto Reti Mecc prevedeva per il raggiungimento degli obiettivi, lo svolgimento delle seguenti attività:

- a) aggiornamento dei database di settore realizzati nei due anni precedenti (mappatura e sito);
- b) creazione di uno specifico database contenente i riferimenti delle imprese ritenute sensibili ai due progetti 2008-2009 (imprese rispondenti ai questionari, imprese eccellenti, imprese partecipanti ai seminari, imprese aderenti alla consultazione informativa del sito) con l'aggiunta di quelli afferenti alle imprese risultate sensibili all'aggiornamento del data base;
- c) indagini svolte sulle imprese inserite nel database sulle necessità strategiche, tattiche e operative per una rafforzata presenza sul mercato e possibili ambiti di possibile collaborazione sinergica con istituzioni e/o con altre imprese;
- d) creazione di uno sportello di supporto alla cultura della creazione di reti e filiere finalizzata alla realizzazione o sviluppo di innovazione, nonché di supporto agli asset strategici aziendali cosicché, in tale ambito, le imprese possano anche trovare, rispetto alle loro necessità tecniche e/o tecnologiche, un supporto di tipo consulenziale per individuare enti o istituzioni competenti e in grado di fornire risposte;
- e) sviluppo di uno studio e analisi per pubblicizzare i dati e le informazioni raccolte con il presente progetto al fine di renderlo come elemento pilota nella veicolazione della cultura all'innovazione.
- f) realizzazione di una pubblicazione cartacea in due lingue (lingua italiana e inglese). Un documento che dovrà essere poi messo a disposizione in formato elettronico sul sito web creato nel precedente progetto 2009.

Partendo dai punti "a" e "b" delle attività sopra elencate, possiamo premettere che le operazioni di ricerca sono state svolte con la consapevolezza che le informazioni risultanti dal processo sarebbero state di fondamentale rilevanza non solo per il corretto svolgimento del Reti Mecc, ma anche per il Green Mecc.

Dovendosi realizzare un aggiornamento del database di settore utilizzato per il primo progetto di mappatura, si è chiesto alla Camera di Commercio di Padova un elenco di imprese che corrispondesse, in maniera aggiornata, a quello utilizzato per l'indagine 2008. Pur nelle intenzioni migliori e pur questa volta rimanendo all'interno del sistema ATECO, ci si è però poi ritrovati davanti al problema dei risvolti negativi di incomparabilità, caratteristicamente originati dalla variazione dei codici identificativi dell'attività aziendale. Cambiamento che di fatto, come dimostrano dei documenti recentemente elaborati e prodotti dal Centro Studi della Camera di Commercio, genera problemi per qualunque riferimento informativo o confronto su base dati storici.

L'elenco delle imprese fornito dalla Camera è comunque poi stato verificato da Confapi Padova ed implementato, così come previsto dal punto "b" delle attività, con i nominativi delle aziende del settore che pur non comparenti al suo interno si erano dimostrate sensibili ai temi discussi nei due progetti 2008-2009 (imprese rispondenti ai questionari, imprese eccellenti, imprese partecipanti ai seminari, imprese aderenti alla consultazione informativa del sito).

La lista era composta originariamente di 3.311 nominativi e le imprese incluse erano state individuate in base ai soli seguenti parametri base: la sede legale nella provincia di Padova, un numero di addetti compreso tra 1 e 299 e la codifica di attività (dichiarata) rientrante nello stesso ambito di quello utilizzato nel 2008. Da questo primo grande elenco, sono stati utilizzati degli ulteriori filtri determinati in base alle condizioni stabilite dal progetto di ricerca. Il principale è stato quello afferente alla dimensione e al numero degli addetti. Essendo una ricerca mirata a svolgere una mappatura delle imprese di piccole e medie dimensioni si sono escluse tutte le aziende aventi dimensione strutturale "micro", ossia con un numero di addetti al di sotto dei 10, e di quelle classificabili come grandi, ossia con un numero di addetti superiore ai 250. Successivamente sono stati introdotti i consueti ulteriori parametri selettivi anche a seguito di una capillare indagine telefonica (tra i quali anche l'esistenza e l'utilizzo in azienda di posta elettronica, parametro ritenuto rilevante volendo attribuire una credibile accentuata e dimostrata propensione all'innovazione tecnologica), sono risultate definitivamente coincidenti al profilo richiesto dall'indagine un numero di 489 imprese.

Per quanto riguarda gli ulteriori nominativi aggiunti da Confapi, nel numero di 65, riguardavano imprese del settore che avevano partecipato agli eventi seminariali del progetto 2009 intitolato "La gestione dell'innovazione tecnologica delle PMI padovane della subfornitura meccanica attraverso la diffusione della cultura imprenditoriale eccellente".

Il nuovo specifico database 2010 risultava alla fine composto dai riferimenti anagrafici di 554 piccole e medie imprese.

Fu quindi necessario svolgere le attività così come previste al punto "c", ossia le indagini sulle necessità strategiche, tattiche e operative per una rafforzata presenza sul mercato e possibili ambiti di possibile collaborazione sinergica con istituzioni e/o con altre imprese.

Il questionario Reti Mecc che si predispose come indagine da sottoporre alle aziende venne sviluppato anche tenendo conto delle risposte che pervenivano a fronte dell'invio del questionario ad opera del progetto Green Mecc. I risultati derivanti da questa indagine, così come previsto, hanno creato le basi per svolgere l'attività di cui al punto "d", e più precisamente la creazione di uno sportello di supporto alla cultura della creazione di reti e filiere finalizzata alla realizzazione o sviluppo di innovazione, nonché di supporto agli asset strategici aziendali.

Di tali attività, quella relativa al questionario e all'analisi dei risultati dell'indagine, e quella relativa allo sportello di supporto, essendo gli elementi fortemente caratterizzanti la politica e la mission progettuale, ne parleremo approfonditamente nei due specifici capitoli seguenti.