



**INNOVAZIONE e GREEN TECHNOLOGY
nelle imprese metalmeccaniche
verso il dopo crisi**
**INNOVATION and GREEN TECHNOLOGY
in metal mechanic enterprises
after the global crisis**

**Ricerca, Studi e Analisi sulle PMI
della Subfornitura Meccanica nella Provincia di Padova**
**Research, study and analysis on
metal mechanic sub-providing pmis in the district of padova**

Indagine 2010 di Confapi Padova
con il co-finanziamento dalla Camera di Commercio di Padova



Camera di Commercio
Padova

Pubblicazione di:

Confapi Padova

Autori della pubblicazione:

Alessandro Di Paolo e Confapi Padova

Soggetti attuatori dell'indagine:

Confapi Padova (Centro Studi), Veneto Più e Alessandro Di Paolo

Comitato tecnico e scientifico del progetto:

Davide D'Onofrio – direttore Confapi Padova

Mauro De Sisti – imprenditore Cepi srl

Alessandro Di Paolo – docente Università di Padova e consulente di strategia d'impresa

Franco Forin – imprenditore The Right Marketing Service snc

Siria Nardin – imprenditore Panar Automazioni srl

Idelmino Scarparo – imprenditore Eurogriffe srl

Ruggero Zappaterra – imprenditore Pro.el snc

Realizzazione del progetto con il contributo finanziario di:

Confapi Padova e Camera di Commercio di Padova

Grafica:

Carlo Sardena

Stampa:

Il progetto si è concluso nel dicembre 2010.

INDICE

PREFAZIONE del Presidente e del Direttore di Confapi Padova	3
INTRODUZIONE	5
PARTE I - IL SETTORE DELLA MECCANICA: ANDAMENTO E TATTICHE	
1.1 Lo scenario	9
1.2 L'indagine congiunturale di Federmeccanica	11
1.3 Il rapporto della Camera di Commercio di Padova	13
1.4 Gli addetti del settore metalmeccanico	16
1.5 Evidenze conclusive di capitolo	16
PARTE II - LA RICERCA PROGETTUALE	
2.1 La genesi e la storia progettuale della mappatura	19
2.2 La nuova ricerca progettuale	21
2.3 La base informativa	22
2.4 La terminologia tecnica nel progetto	23
2.5 L'illustrazione progettuale alle imprese	24
2.6 Il tema della Green Technology	25
PARTE III - IL QUESTIONARIO 2010: ELABORAZIONI E RISULTATI	
3.1 I soggetti dell'indagine	27
3.2 L'insieme delle risposte al questionario	28
3.3 La suddivisione tra imprese subfornitrici e a produzione diretta	30
3.4 Le risposte al questionario delle imprese subfornitrici (prima parte)	31
3.5 Le risposte al questionario delle imprese subfornitrici (seconda parte)	39
3.6 Le risposte al questionario delle imprese subfornitrici (terza parte)	45
3.7 Evidenze conclusive di capitolo	46
PARTE IV - LA COMPARAZIONE DEI RISULTATI 2010 CON L'INDAGINE 2008	
4.1 I soggetti dell'indagine	49
4.2 I fatturati delle imprese e le loro variazioni	50
4.3 Le tipologie di attività svolte nel campo della subfornitura	52
4.4 L'ammontare degli investimenti in innovazione tecnologica	53
4.5 Le risorse finanziarie utilizzate per gli investimenti in innovazione	55
4.6 I contributi operativi e lavorativi per la realizzazione delle innovazioni	56

4.7 La capitalizzazione dei risultati conseguiti dalle innovazioni	58
4.8 Evidenze conclusive di capitolo	59

PARTE V - LE ECCELLENZE NELL'INNOVAZIONE

5.1 I criteri per la definizione delle "eccellenze" nella ricerca 2008	61
5.2 I nuovi criteri per la definizione delle "eccellenze" 2010	62
5.3 Le imprese "eccellenti"	63
5.4 I dati delle "eccellenze"	64
5.5 Le eccellenze e le variazioni di fatturato	65
5.6 La Green Technology e l'impresa eccellente	67
5.7 I mezzi e i contributi utilizzati per realizzare l'innovazione	70
5.8 I confronti tra le imprese eccellenti del 2010 con quelle del 2008	71

CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

76

ALLEGATI

79

a. Schede su carta intestata aziendale predisposte dalle imprese valutate eccellenti	80
b. Modello scheda dati Impresa "Eccellente"	94
c. Questionario 2010	95
d. Legge sulla subfornitura: La legge 18 giugno 1998, pubbl. GU n. 143 del 22 giugno 1998 e parz. mod. dalle Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati introdotte con la legge 57 del 2001	101

BIBLIOGRAFIA

104

SITOGRAFIA

106

INGLESE

107

PREFAZIONE

Ci accingiamo a scrivere la prefazione di questa pubblicazione, consuntivo di un lavoro di ricerca e studio, nonché di analisi e riflessione, sull'onda emozionale di una situazione di difficoltà che qui da noi, nel settore della meccanica, ancora non sembra ben decisa a scomparire.

Infatti, se è come si dice, ossia che in generale l'economia in molti Paesi è in fase di completa ripresa rispetto alla crisi globale del 2008, è indubbio che l'Italia, soprattutto nel settore manifatturiero, continua ad avere maggiori difficoltà rispetto agli altri. In questo difficile contesto la nostra associazione non può né abbandonare, né tralasciare in parte le massime attenzioni al settore in generale e a tutte le singole realtà imprenditoriali nello specifico, che oramai da troppi anni produttivamente e industrialmente subiscono il mercato e soffrono. E queste sono principalmente le imprese di piccole e medie dimensioni che operano nel metalmeccanico e che hanno fortemente contribuito a erigere lo sviluppo del benessere del territorio della provincia padovana. Il modello veneto dell'industria meccanica, oramai, sta subendo dall'inizio del terzo millennio continue crisi alle quali riesce a resistere solamente grazie all'adozione di fattori strategici tra i quali, principalmente, quello dell'innovazione e quello della ricerca di nuove opportunità di mercato.

La sequenza di due grandi crisi (quella settoriale dei primi anni duemila dettata dalla concorrenza di nuovi paesi manifatturieri ad economia in via di sviluppo o emergente, e poi quella globale innescata nel 2008 dal settore finanziario) hanno rappresentato per un decennio, continuando a rappresentarlo, i veri scogli sulle quali molte delle nostre navi-imprese durante la loro navigazione sono andate a cozzare riportando danni, e in molti casi irreparabili.

La subfornitura rappresenta uno dei maggiori rami del settore sul territorio che, scendendo verticalmente nella catena produttiva, amplifica le turbolenze generate da un mercato con regole e meccanismi sempre più complessi. Realtà imprenditoriali, quelle delle imprese operanti conto terzi, che vedono il proprio destino legato a scelte esogene e che perciò rischiano di vedere compromesse seriamente le prospettive.

Nell'ultimo decennio, il ruolo delle Associazioni quali rappresentanti degli interessi economici politici e sociali della categoria, è venuto a scemare. Parallelamente, la domanda pragmatica delle imprese nei periodi di difficoltà le aveva portate a sviluppare

all'interno preziose attività di servizi consulenziali e formazione.

Se da una parte questo processo ha avvicinato all'Associazione le imprese-clienti che valorizzavano la qualità dei servizi, dall'altra ha creato un raffreddamento nel rapporto fiduciario della rappresentanza generale corporativa.

Confapi Padova, comprendendo sempre la necessità di riportare la centralità delle esigenze del territorio nella sua vision e mission strategica, in tutti questi anni ha concentrato i suoi sforzi nel valorizzare le realtà presenti nel territorio.

Il contatto e la conoscenza diretta delle nostre eccellenze, il sostegno e la promozione di reti e network sinergici tra le aziende, così come l'innovazione, sono l'obiettivo strategico principale della nostra progettualità come associazione.

Attraverso anche questo studio, che segue un percorso progettuale complesso e articolato studiato e iniziato quasi quattro anni fa attraverso le nostre realtà della sub-fornitura, in sinergia e con il contributo finanziario della Camera di Commercio di Padova, cerchiamo di offrire e dimostrare a tutte le aziende del territorio un operato volto alla concretezza.

In definitiva, lo scopo che Confapi Padova si è prefisso in tutti questi anni attraverso l'esecuzione di questi progetti, è quello di elevare la cultura dell'azienda eccellente, individuando quelle che lo sono, valorizzandole e utilizzandole per disseminare i loro principi affinché le loro capacità siano da esempio virtuoso e indirizzo per tutte le altre. Non solo permettere, bensì favorire l'imprenditoria che fa dell'innovazione tecnologica il valore aggiunto del sistema produttivo, cosicché la stessa possa avere a disposizione uno strumento che evidenzia le sue qualità e le possa rappresentare degnamente in un percorso di valorizzazione del territorio.

Quello in cui crediamo, oggi come ieri, noi e le nostre imprese, possa condurci ad uscire dalla difficile perdurante crisi, è sia l'orgoglio, sia la maturata consapevolezza dei decenni che il lavoro, l'ingegno e l'innovazione tecnologica che abbiamo profuso nel passato all'interno di quello che è diventato il modello veneto e del nordest, possa ritornare ad essere considerata l'eccellenza e la qualità alla quale tutto il mercato mondiale dovrà, coscientemente, fare riferimento.

Tito Alleva

Presidente Confapi Padova

Davide D'Onofrio

Direttore Confapi Padova

INTRODUZIONE

Due anni fa, esattamente nel dicembre 2008, si chiudeva il primo progetto di indagine sul settore industriale della subfornitura meccanica proposto e svolto da Apindustria Padova (oggi Confapi Padova) con il cofinanziamento dalla Camera di Commercio locale. Una ricerca espressione di una genesi ideativa datata inizio anno 2007.

Il progetto, così come era stato allora pensato, aveva voluto individuare all'interno del territorio padovano un'attività manifatturiera svolta da una tipologia di imprese che si trovasse, in una oggettiva difficoltà di mercato causata principalmente da fattori concorrenziali maturati dai nuovi scenari commerciali e produttivi interni all'Unione Europea (determinati dalla manovra di allargamento e inclusione di molti paesi dell'Est Europa) ed esterni (*in primis* l'affermazione della Cina e di una serie di Paesi dell'area dell'Africa mediterranea).

Era stata così identificata l'attività della subfornitura nel settore della meccanica. Area rappresentata all'interno della provincia padovana da oltre 4 mila aziende di diversa dimensione strutturale.

Le imprese operanti con tale caratteristica, già dal 2005 si trovavano in difficoltà ritenendo di una situazione di crisi settoriale. La loro caratteristica di estrema dipendenza, le rendeva contrattualmente deboli e facilmente surrogabili dai loro clienti che oltremodo, di fronte a politiche competitive di mercato internazionale aggressive, indirizzavano 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 elevata qualità dello stesso.

Proprio per definire meglio quali avrebbero potuto essere le più adeguate future politiche di supporto alle piccole e medie industrie della subfornitura nella provincia, si decise di indagare e conoscere la situazione in essere attraverso uno studio capillare.

L'indagine, strutturata sostanzialmente in tre fasi¹, doveva arrivare a permettere la redazione di una mappatura delle imprese che stessero affrontando quello specifico momento di mercato con una visione e una strategia non tanto di debolezza difensivistica,

¹ Le prime fasi dettate dai due questionari inviati alle imprese in tempi diversi ma con il contenuto collegato e consequenziale e l'ultima, la terza, determinata dall'individuazione e il coinvolgimento diretto delle imprese selezionate e definite poi "eccellenti".

quanto di mera e propria forza di resistenza e attacco, avendo deciso preliminarmente, e con una linearità di percorso, di investire, anziché ridurre, comprimere e tagliare.

Una decisione, quella dell'investire nell'innovazione, non così facile da essere attuata da parte delle piccole e medie imprese, *focus* dimensionale mirato dall'indagine, a causa sia delle ridotte risorse economiche e finanziarie, sia, altro fattore analizzato successivamente², dalla scarsa propensione a "fare gruppo", sistema o rete³.

L'innovazione tecnologica è sempre stata un tema con il quale qualsiasi impresa si è dovuta confrontare, indipendentemente dalla propria dimensione strutturale e settore di attività, per potersi gestire con efficienza ed efficacia all'interno del mercato.

Si parte dall'informatizzazione e dall'utilizzo del web per pubblicizzare la propria capacità produttiva e interfacciarsi con i clienti, acquisiti o potenziali, per arrivare al perfezionamento e alla personalizzazione dell'automatizzazione di alcune fasi di lavorazione oppure dei macchinari del processo produttivo. Tutto questo viene definito come attività o investimento per l'innovazione tecnologica aziendale. Ma considerando i risultati ottenuti dall'indagine la semplice teoria (talvolta semplicistica) si è dimostrata distante dalla concreta realizzazione.

In assenza di questa *vision*, in un mondo in continuo cambiamento con repentine accelerazioni e brusche frenate, l'impresa risulta irrimediabilmente diretta verso una sua invisibilità e, conseguente, scomparsa dal mercato⁴.

Il progetto apripista aveva permesso di verificare l'esistenza di alcune realtà imprenditoriali che, pure essendo di piccole e medie dimensioni, si muovevano strategicamente all'indirizzo di una "proattività". Aziende che cercavano di cavalcare il cambiamento, accettando le sfide, desiderose di vincere la competizione e non cercando solo di sopravvivere, come spesso avviene.

Il sopraggiungere della forte crisi generale mondiale che tutti ben conosciamo, il cui inizio è stato ufficialmente decretato nell'autunno 2008, periodo coincidente con la fase di chiusura dell'indagine progettuale, ha dettato nuove aree buie negli scenari futuri delle imprese della subfornitura meccanica che, come già detto, lottavano con la loro crisi locale e di settore da oltre un lustro.

Il progetto successivo, realizzato poi nel corso del 2009, voluto 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 attraverso la valorizzazione dell'operato delle imprese virtuose (eccellenti) e delle loro buone pratiche. Attraverso un sito web dedicato⁵ e un ciclo di seminari tematici⁶, 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 efficace per una maggiore capacità competitiva⁷.

Tutti gli incontri svolti con le aziende in quel periodo diedero la chiara e vera dimensione della difficoltà vissuta. La voglia di continuare a competere e innovare veniva repressa nei fatti da un sistema bancario (elemento principale di appoggio delle aziende per la raccolta delle risorse necessarie all'innovazione⁸) totalmente coinvolto e travolto dalla crisi. Un sistema, quello finanziario in generale, che risultava non essere quasi più in grado di supportare neanche la domanda delle imprese scaturita dalle necessità derivanti dalla gestione ordinaria e, quindi, tantomeno, capace⁹ di supportare quella strategica dell'investimento.

Un mercato ancora oggi in difficoltà, quello della meccanica, che aveva già consistentemente limato i propri margini di guadagno e redditività (processo già rilevato nel corso dell'indagine 2007) a causa della forte concorrenza produttiva extra europea e il conseguente abbassamento dei prezzi al consumo anche a discapito della qualità del prodotto. Adesso le aziende vedono aggiungersi una impossibilità di pianificare la propria produzione causata dalla riduzione, nelle quantità e nei tempi, degli ordini dei clienti, che a loro volta non vedono spazi e luci per tracciare un loro chiaro percorso strategico.

L'attuale progetto, del quale questa pubblicazione è sostanzialmente l'atto di riepilogo e chiusura, è figlio di tutto quanto appena citato. Cerca di indagare come, in questi due lunghi anni, le PMI della subfornitura meccanica abbiano affrontato problemi e paure cercando, se possibile, di ridisegnare le loro strategie. Imprese che abbiano subito le difficoltà e, da visionarie, ripensato gli scenari ridisegnando la loro capacità produttiva per metterla al servizio di nuovi clienti oppure di vecchi clienti a loro volta riposizionati.

E' una indagine, quella che qui si riporta nei risultati, che ha mirato a valutare il cambiamento, l'innovazione, la creatività, la sensibilità ai nuovi temi della domanda mondiale, l'istinto e la determinazione degli imprenditori della subfornitura meccanica appartenenti all'area padovana. Ma non solo. Confrontando i dati si è puntato a realizzare una mappa dei danni e delle opportunità che questa crisi mondiale ha generato e che qui, in Europa, in Italia, nel Nordest, purtroppo, risulta non essere ancora terminata.

² *Contenuto del progetto 2009.*

³ *Non si vuole qui intendere solamente la partecipazione ad un distretto, ma bensì, più propriamente, il concetto allargato di "network". La sinergia ricavabile sarebbe comunque d'aiuto non solo per individuare nuove possibili soluzioni innovative in partnership, ma anche per la ricerca di fonti di finanziamento europee e lo sfruttamento di fondi strutturati o similari.*

⁴ *Chiaramente i confini del mercato in questo senso si estendono al globale.*

⁵ *Il sito è "www.meccanicainnovazione.it".*

⁶ *Il ciclo dei seminari, puntando a divenire per le imprese un appuntamento fisso quindicinale e ricorrente nel giorno, venne denominato "I giovedì dell'Innovazione".*

⁷ *Il progetto 2009, svolto anch'esso da Apindustria Padova e cofinanziato dalla CCIAA di Padova, aveva come titolo: "La gestione dell'innovazione tecnologica delle PMI padovane della subfornitura meccanica attraverso la diffusione della cultura imprenditoriale eccellente".*

⁸ *Il dato compare proprio dalle risposte fornite dalle imprese alla domanda, presente nel questionario, su quali fossero le fonti finanziarie utilizzate per realizzare le loro innovazioni.*

⁹ *In questo contesto vengono tralasciate le innumerevoli discussioni e accuse aperte dalle imprese e loro associazioni di rappresentanza nei confronti del sistema bancario che portavano a cercare di definire se ad un certo punto invece di una incapacità di supporto ci fosse invece una non volontà generata dalla sfiducia nell'essere in grado di reggere la crisi da parte del sistema imprenditoriale e, in particolare modo, di quello delle PMI.*

PARTE I

IL SETTORE DELLA MECCANICA: ANDAMENTO E TATTICHE

1.1 Lo scenario

Nonostante in questo capitolo e su questo lavoro di ricerca progettuale si punti a definire il settore della meccanica e il suo sottosectore della subfornitura, sarebbe alquanto inesatto analizzare i loro dati senza tenere conto, seppure in maniera minima, delle informazioni che provengono da una visione di insieme. Difatti, la situazione degenerativa ancora in corso questa volta è stata determinata da flussi e influssi provenienti da tutti i settori dell'economia e non più, così come avvenuto ad inizio millennio, unicamente da una singola area produttiva¹⁰.

Le prime informazioni di carattere generale le raccogliamo dalle previsioni rese note dall'International Monetary Fund nel World Economic Outlook del mese di aprile 2010¹¹. I dati forniti in tale occasione indicavano 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 (PIL), 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 PIL relativo al secondo trimestre 2010 portandolo al +1,6% dal precedente +2,4%).

In questo contesto i dati forniti dalla Banca Centrale Europea¹² 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 avverrà solo a partire dal 2011 con un positivo apporto delle esportazioni che cresceranno, necessariamente, in linea con le di-

¹⁰ Quella che viene propriamente denominata come "crisi settoriale".

¹¹ Il rapporto World Economic Outlook April 2010 Rebalancing Growth edito dall'International Monetary Fund è visionabile anche al sito <http://www.imf.org> e scaricabile all'interno delle sezioni "Data and Statistics" e "Publications".

¹² I report della Banca Centrale Europea sono visionabili scaricabili dal sito "www.ecb.int" nella sezione Publications.

namiche del commercio mondiale dopo circa un decennio caratterizzato da una costante perdita di quote di mercato.¹³

Proseguendo per fornire quella che abbiamo definita la minima impostazione informativa del quadro, pensiamo sia corretto riportare qui sotto, tenendo conto anche del finanziamento progettuale sul quale si appoggia la ricerca e il presente documento, i più recenti dati forniti da Unioncamere del Veneto attraverso il suo portale web specificatamente dedicato alla congiuntura economica del Veneto¹⁴.

Riportando quanto citato dalla fonte "Istat, Infocamere-Movimprese e Unioncamere del Veneto" i dati congiunturali generali del Veneto riportati in sintesi, rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, dettano la seguente situazione: il PIL riferito al 2009 ha subito una flessione pari a -5,9% determinando così un valore prodotto pari a 113.725 milioni di euro; le imprese attive alla chiusura del terzo trimestre 2010 sono state 458.531 con una diminuzione dello -0,4%, gli occupati al secondo trimestre 2010 sono risultati 2,1 milioni determinando una variazione dello -0,9%, e la produzione industriale, considerata sempre al secondo trimestre dell'anno in corso, risulta incrementata del +8,6%.

Dati così forniti da Unioncamere che sembrerebbero indicare che alla stregua di un trascorso duro anno 2009 (da molti definito *annus horribilis*) c'è un primo visibile assestamento all'indirizzo di una prossima fase di ripresa.

Ma per fare considerazioni in tal senso, così come un bilancio dei danni dopo l'esonazione di un fiume, risulta opportuno almeno prendere altre fonti informative "ufficiali" specialistiche e di primaria rilevanza con dati rivolti al settore della meccanica.

Due sono state le principali fonti produttrici di studi e documenti congiunturali che avevano permesso in precedenza¹⁵ di acquisire dati e notizie sul settore della meccanica in Italia. La prima è stata Unionmeccanica (Unione nazionale della piccola e media industria metalmeccanica), organizzazione facente parte della Confapi¹⁶, mentre la seconda è stata Federmeccanica (Federazione Sindacale dell'Industria Metalmeccanica Italiana), un'organizzazione facente capo, attraverso le associazioni industriali territoriali, a Confindustria.

¹³ Il Fondo Monetario Internazionale in data 20 ottobre 2010 ha pubblicato il *Regional Economic Outlook per l'Europa*. Anche le stime del FMI indicano che il Prodotto interno lordo italiano crescerà sia nel 2010 sia nel 2011 dell'1%, con il deficit che quest'anno si attesterà al 5,1% per poi scendere al 4,3% il prossimo. Il rapporto indica anche che l'Italia crescerà meno dell'Europa la quale dovrebbe crescere quest'anno del 2,3% e il prossimo del 2,2%. Il Pil di Eurlandia (i paesi che adottano l'euro come moneta) salirà dell'1,7% quest'anno e dell'1,5% il prossimo.

¹⁴ Il sito di riferimento è: <http://veneto.congiuntura.it>. Le informazioni qui riportate sono quelle fornite on-line e rilevate alla data del 4 novembre 2010.

¹⁵ Ci si riferisce sempre alla ricerca di progetto svolta nel 2008 e che all'interno della pubblicazione riporta dati e fonti.

In questo lavoro facciamo però unico riferimento a Federmeccanica essendo di fatto, tra le due, attraverso la pubblicazione delle periodiche indagini congiunturali, prodotte dalla struttura e dall'osservatorio di competenza¹⁷, l'unica fornitrice di dati e informazione aggiornati.

1.2 L'indagine congiunturale di Federmeccanica

Come si diceva, una delle fonti di riferimento per lo scenario settoriale nazionale già utilizzata nell'ambito del precedente progetto è quella fornita dalle indagini di Federmeccanica¹⁸.

I risultati della 115a indagine trimestrale condotta dalla Federazione, che vengono qui in parte riportati, afferiscono ai dati consuntivi sul secondo trimestre 2010 e ai dati di previsione sul terzo trimestre 2010.

L'indagine¹⁹ indica un rafforzamento della fase espansiva pur confermando con una forte prevalenza negativa i giudizi espressi dalle imprese sia sui livelli di produzione conseguiti che sulle consistenze del portafoglio ordini.

In particolare, per quanto riguarda la produzione totale, il 35% delle imprese rispondenti ha incrementato i livelli, il 50% li ha mantenuti inalterati ed il restante 15% li ha ridotti.

Relativamente alla produzione destinata ai mercati esteri, poco più della metà delle imprese ha confermato i volumi del primo trimestre 2010, mentre il 34% li ha aumentati a fronte del 14% che al contrario risulta averli diminuiti.

Come si diceva, però, pure in presenza di segnali positivi della congiuntura settoriale i giudizi sull'attività produttiva si confermano in prevalenza negativi: l'11% degli imprenditori intervistati da Federmeccanica ritiene che i livelli di produzione siano soddisfacenti rispetto alle potenzialità dell'azienda contro il 43% che invece li considera insufficienti per lo svolgimento della normale attività produttiva. Una differenza di 32 punti percentuali, quello tra i due dati, che però migliora sia rispetto ai 47 ottenuti nella rilevazione del primo trimestre 2010 ed ancora più nei confronti dei 56 osservati nell'analogo periodo dell'anno 2009.

¹⁶ Il sito ufficiale di riferimento: www.unionmeccanica.it.

¹⁷ L'Osservatorio paritetico nazionale sull'industria metalmeccanica è stata un'iniziativa delle parti stipulanti il contratto collettivo nazionale 8 giugno 1999 e riunisce l'intendimento di Federmeccanica, Assisat ed i sindacati Fim-Fiom-Uilm. L'Osservatorio opera costantemente sviluppando la propria banca dati e pubblica annualmente, curandolo, un rapporto sull'industria metalmeccanica.

¹⁸ Nella pubblicazione prodotta a seguito del progetto 2008 era stata citata la 108a Indagine Congiunturale Federmeccanica. Qui citiamo la 115a Indagine Congiunturale Federmeccanica riportante i consuntivi del secondo trimestre 2010 e le previsioni del terzo trimestre 2010. Il documento è anche presente sul sito della Federazione all'indirizzo: <http://www.federmeccanica.it>.

¹⁹ L'indagine risulta condotta presso un panel di aziende metalmeccaniche associate a Federmeccanica.

Per quanto riguarda gli ordinativi e scorte, nel secondo trimestre del 2010, l'indagine di Federmeccanica indica che aumentano le consistenze del portafoglio ordini, ma circa la metà delle imprese le valuta ancora insufficienti a garantire il normale svolgimento dell'attività aziendale.

Nel 43% delle imprese intervistate i livelli degli ordini non sono mutati rispetto al trimestre precedente, mentre sono aumentati nel 36% dei casi e diminuiti nel restante 21%. Malgrado l'inversione del trend, continuano a prevalere valutazioni negative sulle consistenze degli ordinativi in essere: è pari al 14% la percentuale di imprese che ritiene soddisfacenti i livelli conseguiti a fine giugno 2010 contro il 46% che invece si dice insoddisfatto degli stessi (nella precedente indagine trimestrale quest'ultimo dato era pari al 56%) (rif. grafico 1.1).

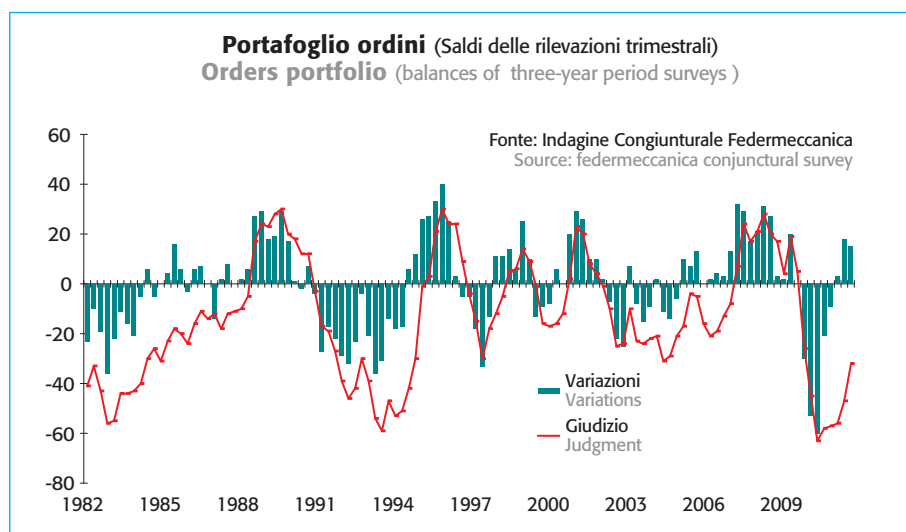


Grafico 1.1

Nel rapporto le prospettive produttive ed occupazionali nel corso del terzo trimestre del 2010 vengono viste nella sostanza in maniera positiva. Si prevede un ulteriore rafforzamento della fase espansiva grazie all'apporto della domanda estera ma, a conferma dei bassi livelli di produzione, prevale la necessità di ridimensionamenti occupazionali per i prossimi sei mesi.

Le prospettive occupazionali a sei mesi però, pur confermandosi negative migliorano rispetto ai risultati del primo trimestre, a parità di imprese che lasceranno inalterato il livello degli organici, il saldo, tra quelle che aumenteranno la propria forza lavoro e quelle che la ridurranno, si riduce passando dal -25 punti che risultavano esserci nella precedente rilevazione agli attuali -16 (rif. grafico 1.2).

Riprendendo in parte i dati riportati inizialmente, con riferimento alla produzione da de-

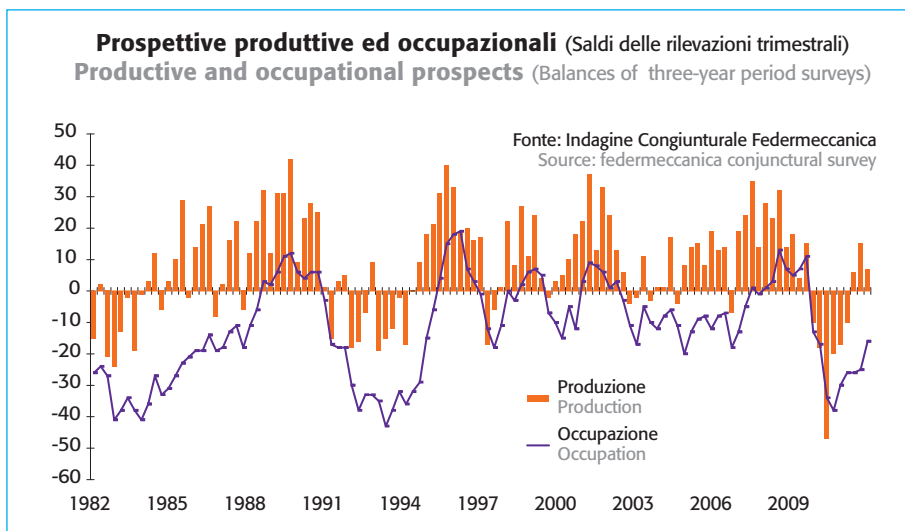


Grafico 1.2

stinare ai mercati esteri, il 28% delle imprese indagate da Federmeccanica prevede di ampliarne i volumi a fronte del 14% che, di contro, pensa di ridurli. Il saldo differenziale di +14 punti percentuali evidenzia un parziale ridimensionamento di tendenza rispetto alla precedente indagine trimestrale, ma è di evidente segno opposto nella comparazione con l'analogo periodo dell'anno precedente che vedeva la maggior parte delle imprese indirizzate verso la contrazione delle esportazioni (-10 punti percentuali).

Per quanto riguarda la liquidità, informazione utile al confronto con quanto risultato dalla nostra ricerca e a comprendere la difficoltà nel procedere con nuovi investimenti, il rapporto indica che a fine giugno 2010 la percentuale di imprese che ha giudicato cattiva o pessima la disponibilità di liquidità della propria azienda è stata del 14%. Le conseguenze attese per gli effetti di tale situazione sono dalle stesse imprese così indicate: nel 43% dei casi le aziende cercheranno di intervenire con dilazioni nei pagamenti, il 17% incontrerà difficoltà nelle attività di approvvigionamento, il 12% sarà costretto a ridurre i propri livelli di produzione, mentre il restante 28% ipotizza la ricerca di soluzioni diverse.

13 Il rapporto della Camera di Commercio di Padova

Come consuetudine la Camera di Commercio di Padova pubblica periodicamente un documento di analisi sul settore metalmeccanico nella provincia. Il suo ultimo rapporto in tal senso è datato ottobre 2010 e pone il *focus* sulle imprese e l'export del settore al 30 giugno 2009, arricchita da una disamina temporale e di raffronto che parte dall'anno 2000²⁰.

²⁰ Il Rapporto n. 473 dell'ottobre 2010 titola: "Il settore metalmeccanico in provincia di Padova. Imprese ed export al 30.6.2009".

Per quanto riguarda la nostra indagine è importante riportare le nuove informazioni fornite dalla Camera di Commercio e riguardanti la base produttiva soprattutto ponendole in confronto con il rapporto 2008 utilizzato come riferimento nella precedente ricerca e, conseguente, pubblicazione sulle PMI della subfornitura meccanica.

Il recente rapporto 2010 riporta che a fine giugno 2009 le imprese operative nel settore metalmeccanico della provincia erano pari a 5.234 unità Padova, con il 20,2% del totale Veneto. La provincia di Padova risulta perciò la seconda provincia nella Regione Veneto per numero di imprese del settore preceduta da Vicenza (24,5% per 6.362 imprese) e la decima in Italia (rif. grafico 1.3).

A livello nazionale, il Veneto con 25.928 imprese si colloca al secondo posto (11,2% del totale pari a 233 mila imprese in Italia) dopo la Lombardia (che concentra nel suo territorio quasi un quarto delle imprese italiane, 57 mila unità pari al 24,4%).

Nel rapporto della Camera reso pubblico nell'ottobre 2008 e riportante la situazione produttiva al 31 dicembre 2007, le imprese operative nel settore metalmeccanico della provincia raggiungevano le 5.210 unità²¹, pari al 20,1% del totale Veneto. Un dato che posizionava conseguentemente la provincia di Padova già come la seconda nella regione e la decima in Italia per numero di imprese del settore.

L'incidenza del settore metalmeccanico sul totale delle aziende operative nelle attività manifatturiere nella provincia era perciò del 39,9%, superiore, seppure di poco, alla percentuale regionale (39,3%) e, con oltre tre punti percentuali al di sopra di quella italiana (36,7%).

Una variazione contenuta all'indirizzo, addirittura, di una fase incrementale. Un dato che però va necessariamente preso con prudenza per due ordini di motivi. Il primo è che si appoggia a una riformulazione di criteri di classificazione e delle procedure che afferiscono all'inserimento dei dati delle società attive nel Registro delle Imprese a partire dalla fine 2008 / inizio 2009. Il secondo è che tale informazione dovrebbe appartenere ad un modello cubico potendola esprimere contemporaneamente, in evidenza e interrelazione cognitiva, con i dati espressi dal "fatturato produttivo diretto" e dal "numero di addetti".

Considerando 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 di Padova al 2° posto all'interno dell'area regionale, preceduta da quella di Vicenza.

²¹ Questa cifra è stata riportata nel documento della Camera del 2008. Nell'attuale rapporto n. 473 del 2010 il dato riportato per quel periodo è 5.199 con l'evidenza che il numero è stato rivisto a seguito nuove procedure inserimento società attive nel Registro delle Imprese.

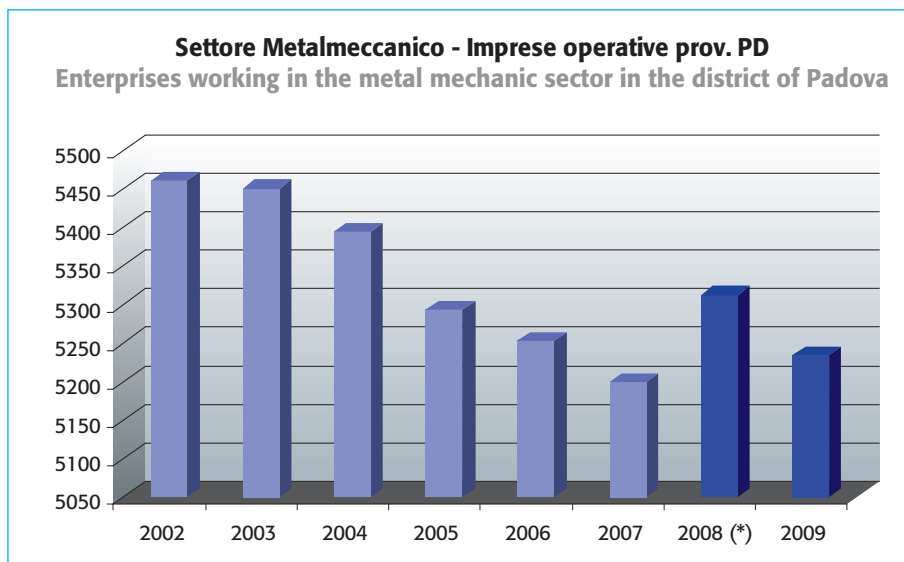


Grafico 1.3

(*) I dati del 2008 sono rivisti a seguito di nuove procedure di inserimento delle società attive nel Reg. Imprese.
Fonte : Rielaborazione su dati CCIAA Padova - rapporto n. 473/2010

(*) the 2008 data have been revised after new proceeding of inclusion of working societies in the Enterprise Book. Source: Elaboration on CCIAA Padova data - report no. 473/2010

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 con il dato Veneto (39,2%) e due punti e mezzo percentuali al di sopra del dato medio italiano (36,8%).

In ambito regionale per consistenza e peso del settore metalmeccanico, Padova era preceduta da Belluno (49,4% che deteneva un valore particolarmente elevato per effetto della rilevante presenza delle attività dell'occhialeria nel suo territorio) e da Vicenza (43,9%), mentre per le altre province i valori erano in linea al dato regionale per Treviso (38,9%) e al di sotto di esso per Verona (36,5%), Venezia (35,2%) e in misura relativamente inferiore per Rovigo (32,3%).

Il rapporto del 2008 (dati al 31.12.2007), sempre in afferenza all'insieme degli insediamenti produttivi del settore e, quindi, oltre alle sedi di impresa anche le unità locali in senso stretto (filiali, stabilimenti, sedi secondarie, ecc.), riportava che il numero totale per la provincia di Padova raggiungeva le 6.575 unità confermando, già allora, Padova al secondo posto all'interno della regione e al decimo in Italia.

Una lieve differenza positiva, in ultima analisi, quella rilevata tra i due rapporti con un arco temporale di riferimento dal 31 dicembre 2007 al 30 giugno 2009, che determina l'incremento finale e complessivo in soli 21 insediamenti produttivi (+ 0,31%).

1.4 Gli addetti del settore metalmeccanico

Una evidenza qui doverosa da farsi è quella sulla formale scomparsa dal titolo del rapporto, rispetto alle edizioni precedenti citati a riferimento all'interno della pubblicazione di progetto 2008²², di qualunque riferimento agli addetti²³.

Di fatto i dati afferenti agli addetti nel settore della metalmeccanica fanno ancora la loro comparsa nella parte conclusiva del rapporto, ma l'anno ai cui si riferiscono è quello del 2006.

Ben pochi passi in avanti rispetto all'altro rapporto della Camera di nostro riferimento datato ottobre 2008 che, per l'appunto, in afferenza agli addetti, elemento rilevante per il rapporto con l'economia territoriale, riportava le elaborazioni dei dati al 2005.

L'elemento in quel modo citato nel rapporto 2010, non permette confronti, riferimenti, analisi o considerazioni, neanche in accenno, rispetto ai possibili risultati occupazioni della crisi. Difatti sarebbe stato utile avere una conferma ufficiale rispetto alle voci che danno come prima soluzione data dalle imprese alla fase di difficoltà quella di una cura di dimagrimento fatta a discapito del numero dei dipendenti.

E' anche vero che i dati fermi al 2005 non consentono né di valorizzare l'effetto della presente grande crisi generale, né, tantomeno, di comprendere quello che era stato l'effetto della precedente crisi locale-settoriale nel periodo fino al 2007 operando i dovuti raffronti.

By-passando necessariamente tutto questo, procediamo a citare quanto riportato nel documento 2010. Risulta, sulla base delle citate informazioni di fonte Istat, che complessivamente gli addetti al settore metalmeccanico nella provincia di Padova alla fine del 2005 erano pari a 52.994 unità.

Un numero che si attestava ad avere una incidenza di poco inferiore alla metà del totale degli occupati nelle attività manifatturiere, con un dato del 48% e del 16% sull'ammontare complessivo dell'occupazione, rispettivamente, industriale e terziaria.

1.5 Evidenze conclusive di capitolo

E' chiaro che in una situazione che tende ad avere una dimostrazione di progressione degenerativa è alquanto difficile operare delle scelte o delle valutazioni per la definizione degli strumenti e delle politiche di intervento di supporto all'economia e alle imprese se i dati forniti non risultano attendibili o aggiornati.

²² Di Paolo A. (2008), *"L'innovazione tecnologica e le eccellenze tra le PMI padovane della sub-fornitura meccanica"*, Apindustria, Padova.

²³ Il Rapporto n. 413 dal titolo: *"Il settore metalmeccanico in provincia di Padova. Imprese, export, addetti 1997-2007"* datato ottobre 2008.

Su questo ci si riferisce non solo al dato fornito sugli addetti delle imprese del settore, oramai di nessun valore tenuto conto del totale stravolgimento degli scenari economici e produttivi manifestati dal 2006 ad oggi (secondo semestre 2010), ma anche alla difficoltà di interpretare e fare delle proiezioni su dei dati industriali che risentono in maniera ancora contenuta dell'inizio della grande crisi generale (dati al 30 giugno 2009).

E' infatti risaputo che una crisi determina i suoi effetti nelle aziende dopo almeno un anno e soltanto qualora l'azienda stessa possenga ancora una visione negativa dettata da segnali di un futuro di prolungamento di tale situazione.

Il periodo di un anno è quello che consente, nella visione/veggenza dell'imprenditore di riformulare/adeguare le proprie strategie d'azienda e di mercato (riorganizzazione interna mirata all'abbattimento dei costi, domanda-utilizzo di forme di assistenza statali per i propri dipendenti, decentramento produttivo, delocalizzazione, terziarizzazione, riposizionamento di mercato con la ricerca di nuovi clienti e nuove aree di domanda, ecc.).

Dai dati forniti come "aggiornamento" dal rapporto sul settore metalmeccanico si evince una situazione tranquilla di consolidamento con la tendenza allo sviluppo, mentre i dati forniti dai diversi osservatori²⁴ alla data di settembre 2010 forniscono elementi completamente diversi e già manifesti di una situazione degenerativa preoccupante nell'area manifatturiera²⁵.

²⁴ Tra i tanti particolarmente efficienti e attendibili per l'analisi sul settore oltre al citato Osservatorio paritetico nazionale sull'industria metalmeccanica di Federmeccanica, anche l'Osservatorio CIG del Dipartimento settori produttivi della CGIL Nazionale.

²⁵ L'Osservatorio CIG del dipartimento Settori produttivi della CGIL Nazionale ha reso pubblico in data 17 ottobre 2010 il "Rapporto CIG Settembre 2010" fornito anche sulla base dei dati elaborati INPS. Secondo l'Osservatorio nel periodo gennaio settembre 2010 considerando un livello medio di ricorso alla Cig (Cassa Integrazione Guadagni), ovvero il 50% del tempo lavorabile globale (18 settimane lavorative), si confermano in questo periodo oltre 1.280.000 lavoratori in Cigo (ordinaria), in Cigs (speciale) e in Cigd (in deroga). Qualora invece si considerino i lavoratori equivalenti a zero ore per tutto il 2010 (36 settimane) si determina un'assenza completa di attività produttiva per 642.829 lavoratori, di cui 198.519 in Cigd. Il rapporto denuncia "una situazione economica e sociale sempre più insostenibile per milioni di lavoratori" calcolando come nel corso del 2010 i lavoratori parzialmente tutelati dalla Cig abbiano perso già 3.549.600.000 euro, mentre la perdita certa, anche al netto del consumo effettivo delle ore di Cig autorizzate, per un singolo lavoratore a zero ore è stata di 5.522 euro. Il rapporto è scaricabile dal sito www.cgil.it.

PARTE II

LA RICERCA PROGETTUALE

21 La genesi e la storia progettuale della mappatura

Dovendo tracciare un percorso storico sulla genesi di questo progetto che ne determini delle interpretazioni e, soprattutto, delle spiegazioni a livello contenutistico e di analisi, dobbiamo partire necessariamente dal 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 globale. La comparsa di nazioni fino ad un paio di decenni scorsi, ritenute industrialmente non competitive oppure in via di sviluppo, ed ora vere e proprie economie, magari anche non più emergenti ma emerse, come nel caso dei Paesi BRIC.

La loro attività, e oltremodo nello specifico quella dei subfornitori, quando non fornitrice di prodotti tecnicamente altamente qualificati, rendeva le aziende contrattualmente deboli e facilmente sostituibili dai clienti che di fronte a politiche competitive e aggressive del mercato internazionale indirizzavano 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 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 potere fare questo, però, prima di tutto, era indispensabile possedere un quadro abbastanza preciso della situazione in essere nel territorio e, di conseguenza, attuare una metodologia di ricerca che partisse dalla reale considerazione che all'interno della provincia padovana svolgevano la loro attività nel settore metalmeccanico oltre 5 mila aziende di diversa dimensione.

A metà 2007 si ideò pertanto il primo progetto sul tema. Apindustria Padova lo presentò nei mesi successivi alla Camera di Commercio la quale lo approvò e, cofinan-

ziandolo, ne permise l'avvio dai primi mesi del 2008²⁶.

Il progetto consisté principalmente in una indagine che coinvolse tutte le piccole e medie imprese²⁷ 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 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 delle imprese virtuose), doveva arrivare a permettere la redazione di una mappatura di quelle imprese che approcciavano a 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 una costanza e pianificazione, 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 attraverso 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 divenire 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, ossia successivamente alla decisione assunta di intraprendere una prosecuzione del progetto anche per l'anno successivo, dettò nuove aree buie negli 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

²⁶ Il progetto è stato interamente finanziato da Apindustria Padova e dalla Camera di Commercio di Padova, senza alcun costo o contributo economico o finanziario da parte delle imprese.

²⁷ Le imprese con un numero di addetti compreso tra i 10 e i 250.

veniva poi bloccata nei fatti da un sistema generale sostanzialmente fermo e quasi totalmente sotto shock.

2.2 La nuova ricerca progettuale

Il progetto 2010 è una tappa intermedia di un lungo percorso e cerca di indagare “se” e “come” negli ultimi 24 mesi le PMI della subfornitura meccanica abbiano portato avanti la propria attività ed, eventualmente, con quali nuove strategie.

In definitiva, quella che qui si riporta nei risultati, è una rinnovata indagine sulle piccole e medie industrie della subfornitura meccanica, che ha mira a valutare sia i danni finora subiti a causa della crisi, sia la capacità di proseguire anche attraverso delle nuove politiche di indirizzo aziendale che comportano l’innovazione, la creatività, la sensibilità ai nuovi temi della domanda 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 le linee pubblico-private da intraprendere per supportare non solo le aziende ma anche l’economia e lo sviluppo del territorio del quale ne fanno parte determinandone anche il patrimonio.

Il progetto ha avuto così avvio con lo studio, l’elaborazione e l’invio di un questionario²⁸ a tutte le PMI operanti come subfornitrici nel settore della meccanica industriale selezionate preliminarmente con l’aiuto dell’elenco fornito dalla Camera di Commercio.

Al termine della fase di invio e raccolta di tutti i questionari il Comitato Tecnico e Scientifico (CTS) previsto dal progetto e, pertanto, nominato appositamente a garanzia di una valutazione ugualitaria e professionale, ha esaminato tutti i dati pervenuti dalle imprese e 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 titolo di “imprese eccellenti”.

Di dovere precisare che il CTS, organismo nominato specificatamente per il presente progetto, è stato composto da sette membri di diversa competenza e provenienza professionale, scelti e nominati da Confapi Padova basandosi sul fatto che il principale campo di attività e valutazione sul quale doveva intervenire non era quello della meccanica ma, bensì, quello della tecnologia e dell’innovazione connessi alla capacità gestionale imprenditoriale.

²⁸ Il questionario inviato è riportato nella presente pubblicazione alla fine nella parte dedicata agli allegati.

23 La base informativa

Il progetto 2010 presentato da Confapi Padova alla Camera di Commercio di Padova per il co-finanziamento, così come poi approvato, prevedeva esplicitamente il seguente obiettivo: "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)".

Tenuto conto di ciò si è così 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, ci si è però trovati davanti al rinnovato problema²⁹, pur questa volta rimanendo all'interno del sistema ATECO³⁰, di una nuova classificazione con i risvolti dettati dal cambio dei codici identificativi l'attività aziendale. Cambio che di fatto, come dimostrano documenti elaborati e prodotti dal Centro Studi della Camera di Commercio, anche qui citati³¹, ha generato problemi per qualunque riferimento o confronto sulla base di dati storici.

L'elenco delle imprese fornito è poi stato verificato da Confapi Padova ed implementato con i nominativi delle aziende che pur non comparenti al suo interno risultavano possedere caratteristiche operative in linea con quelle ricercate e che si erano fatte conoscere in quanto dimostrate sensibili ai precedenti progetti partecipando ad eventi o seminari sul tema ed aperti a tutte le imprese metalmeccaniche della provincia³².

Anche in questo progetto le aziende dell'elenco sono state ulteriormente e preliminarmente selezionate rispetto al numero degli addetti. Essendo una ricerca riferita alle PMI

²⁹ Anche con l'indagine svolta nel 2008 si cercava di procedere a dei confronti con altri studi svolti in precedenza da altre organizzazioni ma sullo stesso settore della meccanica ma dalla data del 2003 la Camera di Commercio di Padova ha cambiato la classificazione delle imprese passando ad ATECO, eliminando la precedente che, oltremodo, permetteva di individuare facilmente con una specifica classificazione le aziende che operavano nel campo della subfornitura.

³⁰ Dalla Camera sono stati forniti inizialmente gli elenchi delle aziende classificate con i codici ATECO appartenenti alle classi dal n. 27 al n. 33 incluso.

³¹ Si vedano i dati, le informazioni e i grafici riportati nel primo capitolo del presente lavoro e afferenti al Rapporto 473/2010 della Camera di Commercio di Padova.

³² Il problema della classificazione ufficiale delle attività delle imprese è alquanto dibattuto nella comunità di ricercatori e scientifica. Oggigiorno molte aziende sono multisettoriali, inter-settoriali oppure cambiano strategicamente il loro indirizzo di attività, concesso da statuti societari con oggetto sociale omnibus, senza poi effettuare agli organi alcuna comunicazioni in tal senso.

la fascia di addetti presa di riferimento per lo studio è stata quella in linea con le definizioni e i parametri adottati dall'Unione Europea: piccola impresa (dai 10 ai 49 addetti) e media impresa (dai 50 ai 250 addetti). Sono state così escluse le microimprese (sempre secondo il dettato europeo, quelle inferiori ai 10 dipendenti).

24 La terminologia tecnica nel progetto

La ricerca operata direttamente sulle aziende di piccole e medie dimensioni appartenenti al settore della subfornitura meccanica e aventi sede nella provincia di Padova si è svolta attraverso l'invio via *email* di un questionario.

Una delle priorità manifestate era quella di attribuire un giusto valore alle risposte delle imprese. Affinché ciò fosse possibile è stato necessario attribuire un significato chiaro e inequivocabile ai termini tecnici utilizzati sia per definire il campo di intervento del progetto, che per procedere alla redazione delle domande dei questionari.

Qui sotto si riportano perciò le definizioni adottate per lo svolgimento della ricerca e condivise anche all'interno del Comitato Tecnico e Scientifico di progetto, in linea con quanto era stato definito per la precedente ricerca del 2008.

Subfornitura meccanica: l'insieme di produzioni destinate ad altre imprese industriali e costituite da: parti e componenti, dispositivi, attrezzature realizzate su commessa in base a specifiche tecniche fissate dai committenti; lavorazioni eseguite per conto di terzi, su materiali o semilavorati forniti dai committenti.³³

Tecnologia: 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.³⁴

Green Technologies: le tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile.

Innovazione tecnologica (definizione): l'introduzione di un nuovo prodotto o processo, metodo o materiale destinato a un'applicazione commerciale oppure al conseguimento di obiettivi pratici.

Innovazione tecnologica (classificazioni):

- "per natura": a) Innovazioni di prodotto (incorporate nei beni o servizi realizzati); b) Innovazioni di processo (modalità di svolgimento delle attività).

³³ *Subfor - Comitato network subfornitura - Osservatorio Subfornitura settore tecnico - Parametri utilizzati dal Centro studi e ricerche economiche e sociali dell'Unioncamere del Veneto nell'indagine 2003.*

³⁴ *Garzanti (1999), "Enciclopedia Scientifica e Tecnica", Garzanti, Milano.*

- “dall'intensità e dal grado di ampiezza”: 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).
- “per l'effetto esercitato sulle competenze possedute dall'impresa”: a) *Competence enhancing* (incrementa le competenze precedenti); b) *Competence destroying* (distrugge rendendole inutili le competenze precedenti).
- “dalla destinazione”: a) Innovazioni architetturali (cambiamento della struttura generale del sistema); b) Innovazioni modulari (cambiamento di componenti senza modifiche alla configurazione generale).³⁵

Piccole e medie imprese: criterio “dipendenti” su classificazione U.E.: a) Medie imprese. Le medie imprese occupano meno di 250 dipendenti; b) Piccole imprese. Le piccole imprese occupano da 10 a 49 dipendenti; c) Microimprese (non comprese all'interno della ricerca). All'interno della categoria delle PMI le microimprese sono imprese che occupano meno di 10 dipendenti.³⁶

25 L'illustrazione progettuale alle imprese

Insieme con l'invio del questionario è stato trasmesso alle imprese uno specifico “Documento di illustrazione progettuale” all'interno del quale veniva esplicitata la causale e l'obiettivo dell'indagine.

Fondamentale infatti la sensibilizzazione dei responsabili delle imprese che debbono dedicare tanto tempo quanta attenzione per la risposta alle venti domande del questionario somministrato. Tempo e attenzione da sottrarre a quello dedicato all'attività gestionale.

Nel documento si esplicitava la genesi e il duplice scopo progettuale di: a) valorizzare l'immagine delle imprese che sono riuscite a resistere sul mercato puntando sul cambiamento e sull'innovazione, anche indirizzandosi su clienti attenti al settore delle *green technologies* (tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile); b) individuare strumenti e mezzi adeguati e mirati per supportare tutte le aziende che, non avendolo ancora fatto, abbiano però il desiderio di cambiare e innovare per rinnovare la propria sfida con il mercato.

Inoltre, seguendo lo spirito di una chiarezza illustrativa, si presentava alle imprese l'importanza istituzionale di promuovere la cultura dell'innovazione e della ricerca e perciò, a tale scopo, la decisione di realizzare una pubblicazione e un sito web nei quali saranno riportate le analisi complessive dei dati rielaborati ottenuti dai questionari congiuntamente alle schede analitiche delle imprese valutate “eccellenti” dal comitato tecnico e scientifico nominato.

³⁵ Schilling Melissa A. (2005), “Gestione dell'innovazione”, McGraw-Hill, Milano (tit. orig. “Strategic Management of Technological Innovation”, NY).

³⁶ Raccomandazione della Commissione (96/280/CE) del 3 aprile 1996 relativa alla definizione delle piccole e medie imprese [G.U. L. 107 del 30/04/1996]. Sito uff.: <http://europa.eu>.

All'interno dello stesso documento, così come nella lettera d'invio era stato esplicitato che il costo dell'iniziativa era a completo carico di Confapi Padova e della Camera di Commercio di Padova e che quindi nulla sarebbe stato richiesto all'impresa per la sua partecipazione.

26 Il tema della Green Technology

Da parecchi anni si parla incessantemente del "Green" come concetto abbinato a tutti quelli che come consuetudine definiscono attività e ruoli svolti dall'azienda all'interno di un territorio.

Green è quindi quello che determina, come presupposto di principio, il rispetto, la considerazione e il valore di tutto quello che compone l'ambiente nel quale viviamo. La capacità di sfruttare le risorse messe a disposizione dell'ambiente naturale senza porre in alcun modo dei danni. Dietro ad esso risiede il concetto di un nuovo posizionamento mondiale indirizzato allo sviluppo sostenibile e al risparmio. Ed è proprio questo ultimo fattore, in questi anni di crisi, che ha generato un'enorme spinta della domanda di prodotti "green" da parte di tutti i paesi, ad economia sviluppata così come quelli ad economia emergente oppure in via di sviluppo.

Si è cominciato così a parlare, sviluppandola, di Green Economy, di Green Energy, di Green Technology, ecc.. Ma per sviluppare concetti Green bisogna entrare in possesso e sviluppare la ricerca e la tecnologia indirizzata verso un processo di perfezionamento e miglioramento continuo.

La "Green economy" oggi è diventata un concreto antidoto alla crisi, un approccio imprenditoriale che sta crescendo anche a Nordest. Un laboratorio fatto di imprese e istituzioni impegnate a costruire un nuovo modello basato sul business ambientale. E i dati già da soli parlano chiaramente.

In Veneto la Green Economy conta 2.000 imprese (con 40mila addetti e un volume d'affari di 21 miliardi)³⁷, delle quali 320 nella sola provincia di Padova³⁸. Sono aziende che operano nella progettazione e controllo ambientale, nella produzione di energia, nella bioedilizia, nel riciclo dei rifiuti. Ma anche imprese trasversali che coinvolgono più settori di attività e che fanno della performance ambientale, attraverso sistemi di

³⁷ Nel territorio veneto è presente una diffusa e capillare rete di aziende e di centri di eccellenza che operano su tematiche ambientali e proprio su questa presenza capillare si è basata la costituzione di Metas, il Metadistretto Veneto dell'Ambiente per lo Sviluppo Sostenibile (approvato dalla Regione Veneto con DGR n. 1964/2008, ai sensi della L.R. 8/2003 e succ.mod.). Metas raccoglie più di 400 soggetti pubblici e privati operanti nell'ambiente e per l'ambiente che hanno sottoscritto un Patto di Sviluppo con validità triennale 2008-2011. Il sito web di riferimento è: www.distrettometas.it.

³⁸ Per considerare l'importanza sentita nell'area della tematica, si ricordi che si svolge con successo alla Fiera di Padova il Systems for Environmental Projects (SEP) ossia il salone internazionale delle ecotecnologie. Il sito web di riferimento è: <http://www.seponline.it>.

gestione e certificazioni di prodotto, la cifra distintiva.

Nel concreto, sul tema della sensibilità e operato all'interno dell'area, si pensi che il Veneto figura come la sesta regione nella classifica italiana della Green Economy. Per comprendere con maggiore chiarezza ecco alcuni dati: performance relative alla raccolta differenziata (2° posto in Italia con il 52,9% sul totale dei rifiuti), alla frazione organica sul totale della raccolta differenziata (2° con il 45,2%) e allo smaltimento dei rifiuti in discarica (3° con il 22,2%). Discreta è la produzione di energia elettrica da fonti idriche (8° con 932 kWh per abitante) e l'efficienza energetica (9° con 9,90 euro di valore aggiunto per Kg di petrolio equivalente). Meno buone le prestazioni nell'agricoltura biologica (16° con 31,6 operatori ogni 100 mila abitanti e 17° con l'1,9% di superficie destinata alle colture biologiche/superficie agricola utilizzata) e nella produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili non idriche (18° con 70 kWh per abitante)³⁹.

Il Veneto si distingue positivamente anche per approvvigionamento energetico da fonti rinnovabili: secondo gli ultimi dati di Legambiente⁴⁰ sulla diffusione delle rinnovabili nelle regioni italiane, il Veneto ottiene il 5° posto con 1.088 megawatt per l'idroelettrico, 1,4 MW per l'eolico, 28 MW per il fotovoltaico, 0,13 MW per il geotermico e 111,7 MW da biomasse e rifiuti⁴¹.

In definitiva, con tutti questi dati, si è dimostrato che la tematica non solo sarà un veicolo espansivo futuro, ma anche nel presente visto che molte aziende si sono già indirizzate a produrre prodotti attinenti alle *Green Technologies* e che perciò necessitano di alta tecnologia da esprimere nei cicli e nelle fasi produttive.

Il progetto di ricerca 2010 non poteva perciò tralasciare questo ambito e cercare, con l'occasione, di comprendere quante imprese della meccanica (e ancora meglio della subfornitura) abbiano già colto tutto ciò, oppure quante siano, grazie alla loro vision mirata all'innovazione, in grado di re-indirizzare strategicamente la loro attività.

³⁹ Dati forniti dalla Fondazione Impresa (<http://www.fondazioneimpresa.it>) e presenti all'interno della rivista di cultura socio-economica della CGIA "Veneto Economia e Società" n.29 - 2° quadrimestre 2010 e titolata specificatamente "Green Economy", scaricabile anche dal sito.

⁴⁰ Il sito informativo di riferimento ufficiale è: <http://www.legambientepadova.it>.

⁴¹ In particolare il Comune di Padova è attivamente impegnato nella realizzazione di Politiche energetiche volte a ridurre i consumi e ad abbattere le emissioni di CO² sia dell'ente che del territorio.

PARTE III

IL QUESTIONARIO 2010: ELABORAZIONI E RISULTATI

3.1 I soggetti dell'indagine

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 piccole e medie imprese della provincia di Padova individuate come operanti nel campo della subfornitura meccanica .

Un numero estrapolato principalmente all'interno di un elenco fornito dalla Camera di Commercio di Padova e poi integrato da Confapi Padova con dei nominativi di aziende che si erano fatte conoscere in quanto sensibili e partecipative su progetti collegati, ma che per diversi motivi non risultavano comparire nel suddetto elenco camerale.

Per quanto riguarda l'elenco delle aziende richiesto e fornito dalla Camera di Commercio di Padova in maniera da poter essere confrontabile con la ricerca di progetto 2008⁴² era composto originariamente di 3.311 nominativi.

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 2008⁴³.

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. Si è deciso, essendo una ricerca mirata a svolgere una mappatura delle imprese di piccole e medie dimensioni, di escludere 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.

⁴² Il progetto "Green Mecc" riporta esplicitamente tra i suoi obiettivi generali quello di "permettere 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).

⁴³ Per la precedente indagine erano stati utilizzati gli elenchi delle aziende classificate con i co-

Avviata tale principale scrematura e attraverso una indagine telefonica che ha permesso di generare ulteriori parametri selettivi tra i quali anche l'esistenza e l'utilizzo in azienda della posta elettronica (parametro ritenuto rilevante volendo affermare di base una credibile 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 si erano fatte conoscere partecipando agli eventi del progetto 2009 intitolato "La gestione dell'innovazione tecnologica delle PMI padovane della subfornitura meccanica attraverso la diffusione della cultura imprenditoriale eccellente"⁴⁴.

Quindi, ad ognuna delle 554 imprese è stato illustrato il progetto e trasmesso il questionario composto di 20 domande a risposta chiusa a scelta multipla.

Il contenuto del questionario inviato alle imprese è stato elaborato puntando a sviluppare le seguenti principali linee di indagine:

1. Rilevare gli effetti della crisi generale sulla gestione in generale e sulla propensione all'investimento nell'innovazione tecnologica.
2. Individuare all'interno dell'impresa i cambiamenti strategici di mercato e produttivi.
3. Individuare la sensibilità delle aziende e dei loro clienti per la produzione di tecnologie attente all'ambiente.
4. Raffrontare i dati di indagine 2008 con quelli 2010.

All'invio mirato hanno fatto seguito le risposte di 74 imprese, pari al 13,4% del totale delle indagate.

3.2 L'insieme delle risposte al questionario

Le prime classificazioni delle 74 imprese che hanno risposto e restituito il questionario, si sono effettuate sulla base delle informazioni iniziali basate sul numero dei dipendenti e sull'ammontare del fatturato.

Per quanto riguarda il numero dei dipendenti, 65 imprese (pari all' 87,8% delle aziende rispondenti all'indagine) hanno dichiarato di possedere un numero di dipendenti rientranti nella categoria tra i 10 e i 49 dipendenti ossia quelle delle piccole imprese, mentre le restanti 9 (pari al 12,2%) sono rientrate nella fascia con un numero di addetti tra i 50 e i 250 che le classifica come medie imprese (rif. grafico 3.1).

dici ATECO appartenenti alle classi dal n. 27 al n. 33 incluso.

⁴⁴ *Nel corso del progetto 2009, sempre svolto ad opera di Confapi Padova e con il cofinanziamento della Camera di Commercio, si è svolto un ciclo di seminari volti a diffondere la cultura dell'innovazione e a facilitare l'incontro tra imprese e istituti di ricerca e sviluppo. Tali seminari gratuiti pubblicizzati sotto il titolo di "I giovedì dell'innovazione" erano pubblicizzati e aperti, diretti a qualunque impresa del settore metalmeccanico della provincia di Padova. I partecipanti avevano l'unico obbligo della registrazione. Da ciò la creazione, come indicata nel progetto, di un nuovo specifico ulteriore elenco di nominativi di imprese.*

In merito al fatturato sono state determinate le classi di suddivisione nel rispetto di quelle già adottate in precedenza e dalla Camera di Commercio. Le aziende sono state suddivise tra quelle con fatturati rientranti tra i 0 e i 500 mila euro, tra i 500.001 e 1,5 milioni di euro, tra i 1.500.001 e i 5 milioni di euro, tra i 5.000.001 e i 50 milioni di euro, ed, infine, tra i 50.000.001 e i 500 milioni di euro.

Tenendo conto di tale suddivisione basata sul fatturato dell'ultimo bilancio di esercizio chiuso dall'azienda, ossia il 2009, il numero più elevato di imprese, pari a 35, ha dichiarato di collocarsi tra l'1,5 e i 5 milioni di euro. 17 imprese hanno dichiarato un fatturato rientrante tra i 500 mila e 1,5 milioni di euro mentre 16 risultano avere il dato rientrante tra i 5 milioni e i 50 milioni di fatturato. In valore residuale paritario, con ambedue 3 imprese, le categorie tra lo 0 e i 500 mila euro e tra i 50 milioni e i 500 milioni di euro. (rif. grafico 3.2).

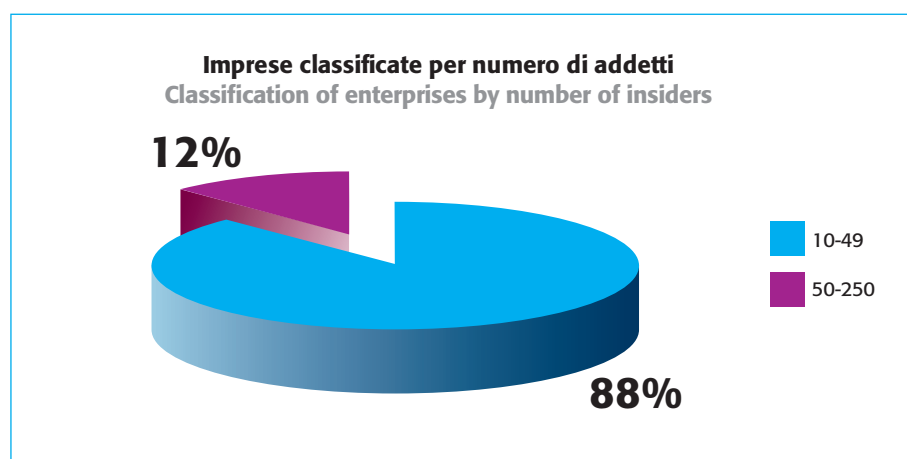


Grafico 3.1

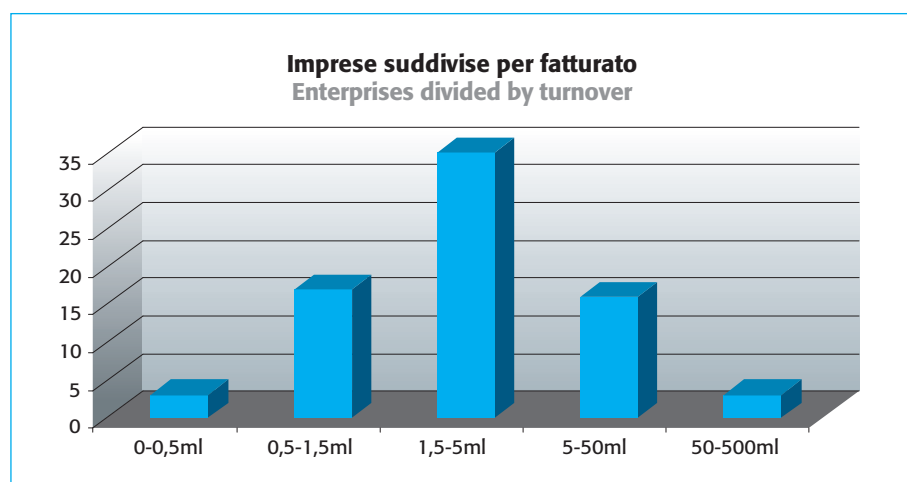


Grafico 3.2

3.3 La suddivisione tra imprese subfornitrici e a produzione diretta

La prima domanda del questionario ha puntato a verificare che le imprese appartenessero realmente alla categoria dei subfornitori del settore della meccanica. Per fare ciò è stato chiesto di indicare la distribuzione percentuale delle vendite aziendali suddivisa tra quella della Diretta (prodotti propri) e quella in Subfornitura (con lavorazioni in conto terzi e conto lavorazione oppure con parti e prodotti eseguiti su commessa).

Le aziende hanno evidenziato, come valore medio e complessivo, che l'ammontare delle loro vendite poteva essere suddiviso tra il 60,6% in subfornitura ossia produzione per conto terzi, conto lavorazione e su commessa, e il 39,4% per produzione di prodotti propri.

Una particolare attenzione è stata data alla risposta a questa domanda che è stata considerata come parametro di riferimento ai fini della determinazione dell'impresa come soggetto correttamente rientrante nel progetto e corrispondente con la caratteristica tipologica del subfornitore⁴⁵.

Il risultato ha determinato che sulle 74 imprese ben 18 imprese hanno dichiarato di avere una produzione totalmente (100%) indirizzata sul versante della produzione diretta.

Una risposta che ha aperto spazi alla possibile interpretazione sul fatto che la carenza-stagnazione di domanda da parte dei clienti abbia indirizzato alcune aziende a decidere, piuttosto che il fermo macchine o struttura, a produrre in maniera autonoma e diretta⁴⁶.

Considerazione questa che potrebbe essere suffragata dalle risposte alla successiva terza domanda che, come vedremo più avanti, va a chiedere qual è stata la variazione di fatturato tra il bilancio 2007 e quello in previsione di chiusura 2010.

Non volendo anticipare né l'ordine della disamina delle domande/risposte né considerazioni e riflessioni finali, è però doveroso sin da ora dire che delle 18 imprese che non lavorano come subfornitori 12 hanno risposto di avere avuto un ribasso di fatturato. Ma che soltanto tre di esse (pari al 16,7%) hanno realizzato un ribasso superiore al -30%. Tra le 56 imprese che, invece, operano vendendo in tutto o in parte in subfornitura, ben 14 (pari al 25%) sono quelle hanno dichiarato di avere superato il medesimo ribasso del -30%.

⁴⁵ In premessa al testo del questionario inviato è stato evidenziato che l'elemento basilare era l'appartenenza dell'azienda al settore della subfornitura meccanica. Per favorire la chiara comprensione del concetto si è proceduto in tale ambito a definirla come "l'insieme di produzioni destinate ad altre imprese industriali e costituite da: a) parti e componenti, dispositivi, attrezzature realizzate su commessa in base a specifiche tecniche fissate dai committenti; b) lavorazioni eseguite per conto di terzi, su materiali o semilavorati forniti dai committenti.

⁴⁶ E' importante ricordare che il questionario è stato somministrato a quasi due anni dal decretato inizio della crisi generale mondiale e che sarebbe alquanto normale (corretto) che alcune aziende già vessate dalla precedente crisi locale-settoriale, avessero cambiato strategia e posizionamento di mercato così da passare da subfornitori a produttori diretti.

Per procedere in linea con i principi del progetto si è quindi deciso di scorporare le risposte delle PMI subfornitrici da quelle che hanno dichiarato nei fatti di non esserlo.

3.4 Le risposte al questionario delle imprese subfornitrici (prima parte)

Partendo dalle considerazioni di cui sopra ridefiniamo ora nello specifico il quadro delle 56 imprese subfornitrici che hanno risposto al questionario.

Secondo la classificazione degli addetti delle 56 imprese che hanno risposto di essere in tutto o in parte delle subfornitrici, 49 (l'87,5%) possiedono tra i 10 e i 49 addetti (impresa di piccola dimensione) mentre solo 7 (12,5%) possiedono tra i 50 e i 250 addetti (impresa di medie dimensioni) (rif. grafico 3.3).

In merito al fatturato sono state 3 le aziende che hanno dichiarato per il 2009 di avere conseguito un fatturato tra 0 e i 500 mila euro, 14 quelle tra i 500.001 e 1,5 milioni di euro, 26 imprese tra i 1.500.001 e i 5 milioni di euro, 11 tra i 5.000.001 e i 50 milioni di euro, e, infine, le restanti 2 tra i 50.000.001 e i 500 milioni di euro (rif. grafico 3.4).

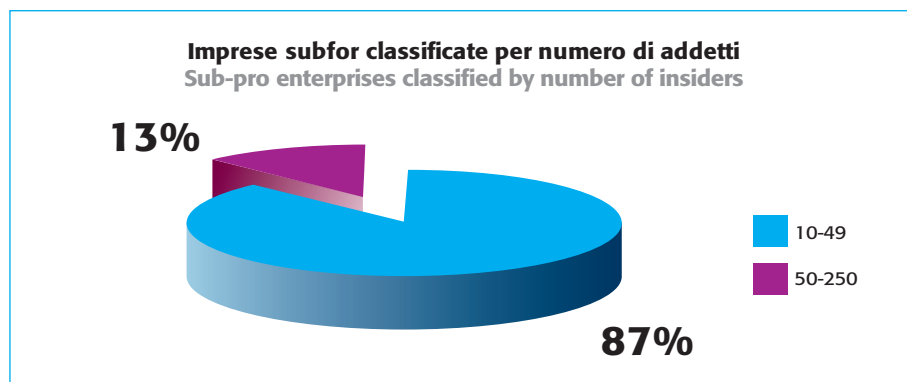


Grafico 3.3

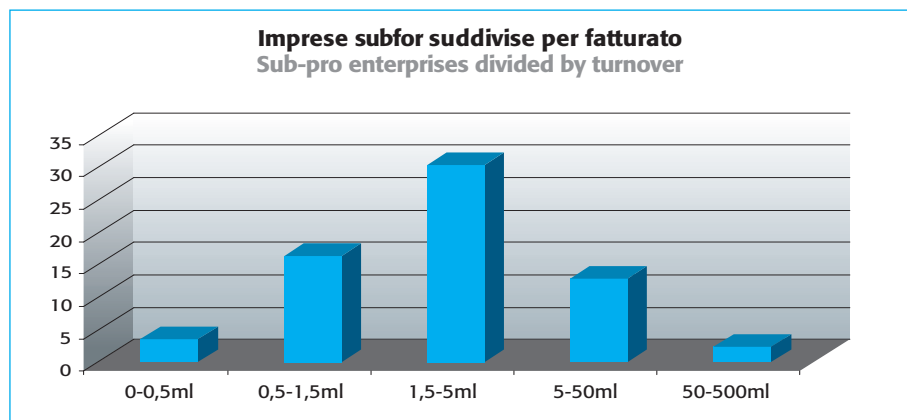


Grafico 3.4

Il questionario formulato è sostanzialmente suddivisibile in tre parti. Ognuna delle prime due parti termina con una domanda che in conseguenza della risposta (affermativa o negativa) fornisce l'indicazione di procedere con la successiva parte del questionario oppure con l'apposizione della firma finale a chiusura dell'indagine.

La prima parte, che andiamo a discernere in questo paragrafo, è composta delle domande che vanno dalla numero uno alla nove.

La uno, impostata sulla distribuzione percentuale delle vendite aziendali per tipologia, ha dimostrato che tra le rispondenti la vendita di subfornitura (lavorazioni conto terzi, in conto lavorazione e su commessa) è altamente caratterizzante la gestione. La percentuale media di incidenza della subfornitura sul totale delle vendite è dell'80,1%, mentre la vendita diretta di prodotti propri figura essere del 19,9% (rif. grafico 3.5).

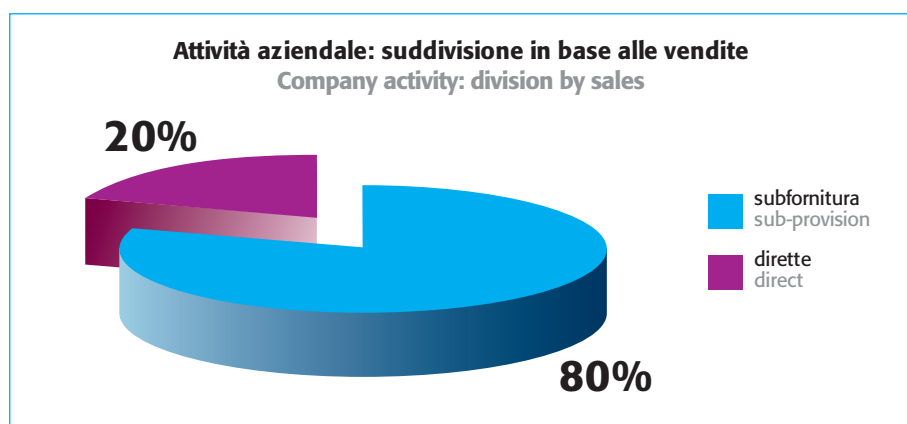


Grafico 3.5

Un'ulteriore domanda, la terza, è stata impostata per determinare se le aziende nell'ambito delle attività svolte in subfornitura, offrono ai propri clienti un apporto esclusivamente esecutivo, oppure intervengono/collaborano anche in fase di progettazione o se, invece, contribuiscono/partecipano anche in sede di ricerca e sviluppo.

Il 26,8% delle imprese ha risposto di fornire ai propri clienti attività di subfornitura con un apporto esclusivamente esecutivo, mentre il 23,2% ha dichiarato di collaborare con loro su tematiche oggetto di ricerca e sviluppo. Rilevante, pari al 48,75%, il dato afferente alle imprese che hanno risposto di possedere un coinvolgimento e una collaborazione con il cliente nel campo della progettazione del prodotto (rif. grafico 3.6).

Come detto in premessa, una delle linee determinanti l'indagine progettuale è quella che ha puntato a rilevare nelle imprese subfornitrici della meccanica gli effetti della crisi generale sulla gestione in generale e sulla propensione all'investimento nell'innovazione tecnologica.

Il terzo interrogativo è stato posto in modo mirato a fornire una corretta chiave di lettura a tutte le risposte che si sarebbero succedute cercando di chiarire quale che fosse la va-

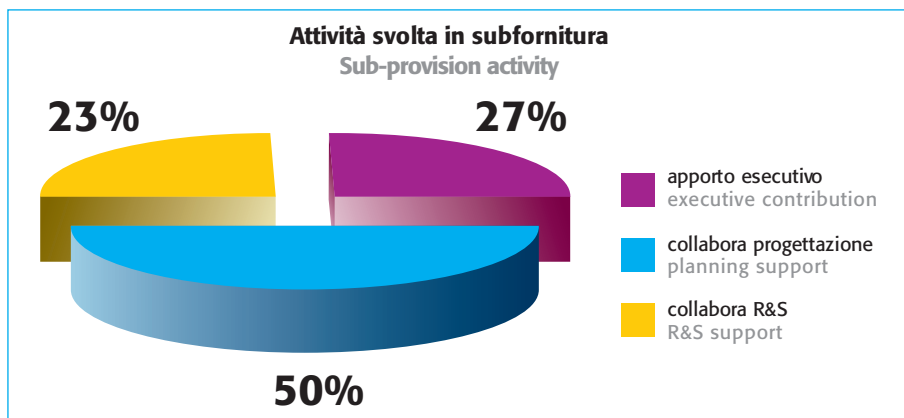


Grafico 3.6

riazione di fatturato tra il bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2007 e quello in previsione di chiusura al 31 dicembre 2010. Le possibilità di risposta fornite sono state 7 suddivise tra tre con risvolti negativi (un calo di fatturato superiore al -30%; un ribasso tra il -10 e il -30%; un ribasso entro il -10%), uno neutrale (sostanzialmente uguale) e tre con situazione positiva (un rialzo entro il +10%; un rialzo tra il +10 e il +30%; un rialzo oltre il +30%).

Il 26,8% delle imprese subfornitrici ha risposto di avere avuto un calo di fatturato di oltre il 30% e il 35,7% un calo tra il -10% e il -30%, e il 7,1% delle imprese con un ribasso entro il -10%. Una risposta di fatturato sostanzialmente stabile arriva dal 10,7% delle aziende mentre sul versante positivo hanno risposto il 14,3% per un aumento entro il +10%, per l'1,8% tra il +10% e il +30% mentre un restante 3,6% della imprese ha risposto di avere avuto un fatturato superiore al +30% (rif. grafico 3.7).

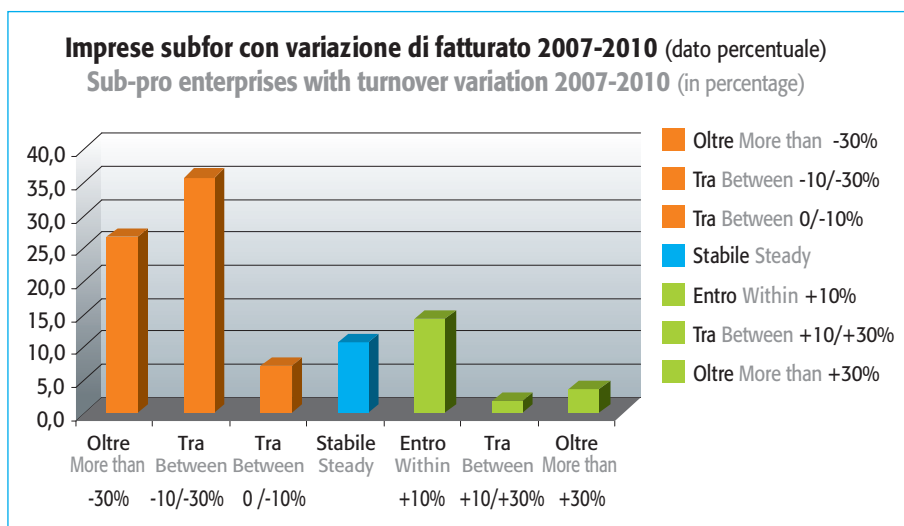


Grafico 3.7

Un dato alquanto preoccupante se letto oltremodo nella sommatoria di una macrocategoria. Il totale delle aziende che ha segnalato la variazione negativa in riferimento a tre esercizi fa, ossia al bilancio 2007, è del 70% contro un 20% di società che hanno dichiarato delle variazioni positive (rif. grafico 3.8).

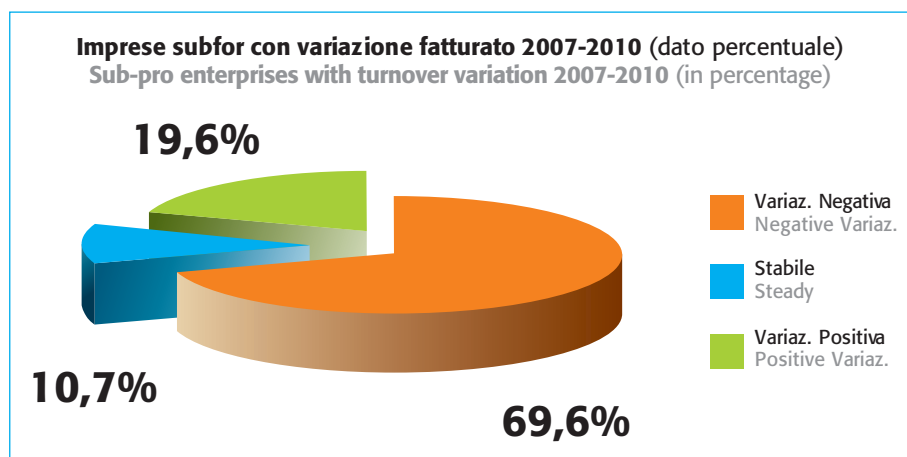


Grafico 3.8

Al punto numero quattro del questionario la domanda che invece ha mirato ad indagare se tra i vecchi clienti dell'impresa (ossia, come specificato nel documento, soggetti già presenti nell'attività aziendale alla data del 31 dicembre 2007) ci fossero aziende che operavano in queste aree: a) *green technologies* (produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile), b) biomedicale, c) impiantistico elettrico e generale, d) automobilistico, e) altre (con l'indicazione di specificare comunque le aree). All'azienda indagata veniva concessa la possibilità di rispondere segnando anche più opzioni tra quelle proposte.

L'obiettivo posto con questo interrogativo era mirante a comprendere quale fosse la diffusione e il consolidamento all'utilizzo dei subfornitori del nostro territorio da parte di clienti consolidati operanti in alcuni dei settori di punta del mercato mondiale e dell'innovazione.

Questa risposta, incrociata con quelle derivanti dalla domanda formulata precedentemente che chiedeva il livello di collaborazione con i clienti, e con quelle seguenti che vanno poi ad indagare sul livello di propensione all'innovazione all'interno dell'azienda, possono fornire dei chiari aiuti nell'individuare, come elemento facilitatore al cambiamento e all'innovazione, la collocazione del mercato del cliente.

Le risposte hanno indicato che i vecchi clienti delle imprese subfor⁴⁷ operano: per il

⁴⁷ Alcune volte per praticità al posto della dicitura estesa "imprese subfornitrici del settore della meccanica" nel presente documento potrà essere usata la dicitura in forma sintetica di "imprese subfor".

16,3% nel settore delle *green technologies* (16 imprese possiedono tale tipologia di clienti), per il 7,1% nel settore biomedicale (con 7 imprese che hanno dichiarato di avere clienti operanti in tale mercato), per il 22,4% nel settore impiantistico (con 22 imprese che lo vedono presente nell'attività dei propri clienti), un 23,5% nel settore automobilistico (con 23 imprese) e un 30,6% in altri settori.

E' importante evidenziare che ai fini della diversificazione strategica dell'attività di impresa delle 56 imprese, 47 (pari all'84%) hanno indicato come risposta non più di due settori e tra queste ben 27 hanno segnalato di avere una clientela totalmente monosettoriale (rif. grafico 3.9).

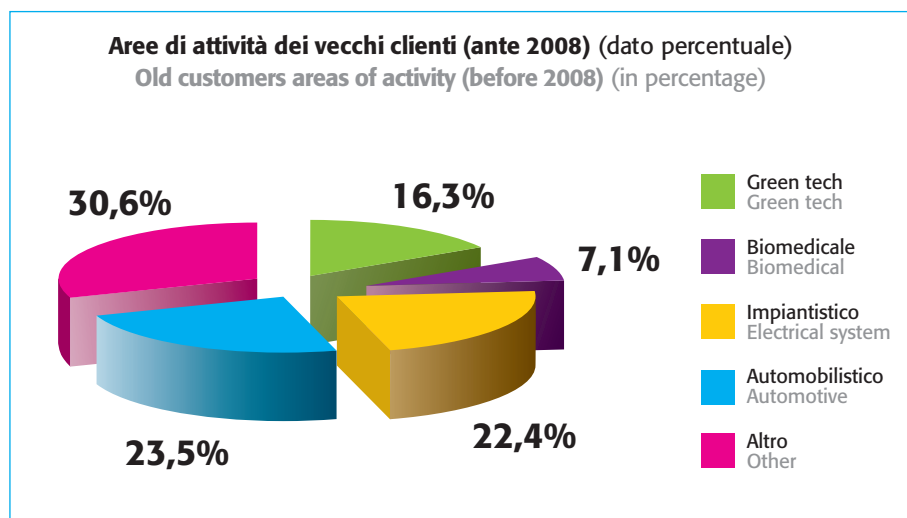


Grafico 3.9

La domanda successiva, la numero cinque, è stata mirata a determinare i cambiamenti che ci sono stati, chiedendo invece in quale aree di attività operassero i nuovi clienti acquisiti nel triennio 2008, 2009 e 2010, e le opzioni fornite per la risposta fornite sono state le medesime della precedente domanda.

Il dato che né è scaturito è molto simile a quello fornito dalle risposte alla precedente domanda, ma è possibile stabilire che questo ne sia una mera casualità numerica e non una errata interpretazione della domanda da parte delle imprese in quanto ben 15 di loro (il 27% del totale) hanno mutato le proprie indicazioni di scelta così come erano state fornite con la precedente domanda.

Le risposte hanno disegnato complessivamente il seguente quadro: 18 imprese ha risposto di svolgere attività per clienti che operano nel settore delle *green technologies*, 6 imprese possiedono clienti che operano nel campo biomedicale, 23 nel campo impiantistico, 19 dichiarano di possedere clienti che svolgono attività nel settore automobilistico, trenta di esse possiedono clienti che operano anche in altri settori diversi dai quattro specificati (rif. grafico 3.10).

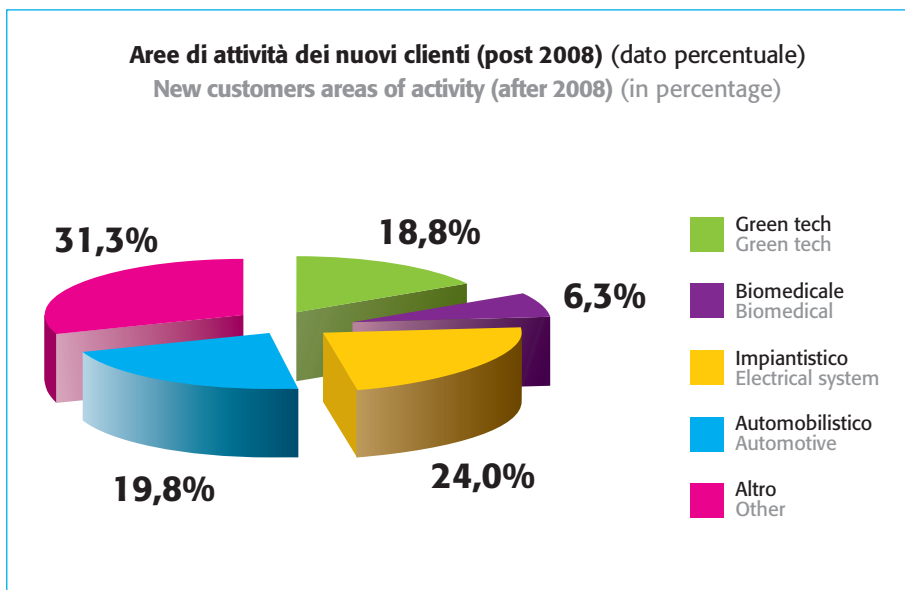


Grafico 3.10

Quindi, si è proceduto a chiedere alle imprese, con la formulazione della domanda numero sei, quale fosse il loro livello di sensibilità e attenzione all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile. Complessivamente il 94,6% delle imprese subfornitrici ha dichiarato di essere in qualche modo sensibile alla problematiche (hanno risposto in 14 "Sì, molto", in 26 "Sì, abbastanza", e in 13 "Sì, poco"), mentre solamente un 5,4% (corrispondente a 3 imprese) ha risposto di non prestare attenzione in nessun modo a tale tematica (rif. grafico 3.11).

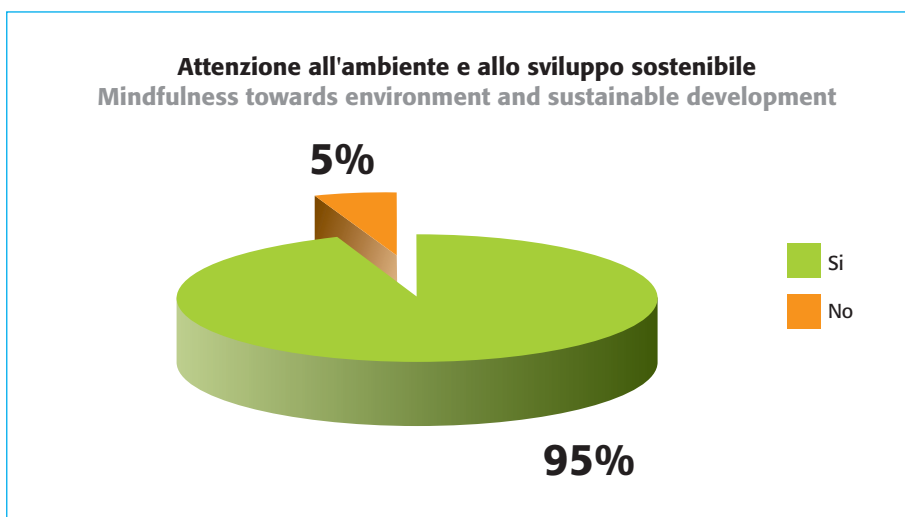


Grafico 3.11

Le due successive domande, la settima e l'ottava, puntavano in ordine, la prima a conoscere se le PMI della subfornitura avessero sostenuto nel triennio 2008, 2009 e 2010 (previsione) investimenti per lo sviluppo di attività connesse alle *green technologies*⁴⁸ (produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile) e poi, qualora la risposta fosse stata affermativa, la seconda chiedeva quali fossero stati gli stimoli che avevano dettato nel farlo.

Le risposte fornite alla domanda hanno indicato che 13 imprese hanno investito nel 2008, 13 imprese investito nel 2009 e 15 nel 2010. Come analisi complessiva risulta che comunque nel triennio hanno investito per lo sviluppo di tecnologie attente all'ambiente il 44,6% delle imprese, mentre hanno dichiarato di non avere svolto mai alcun investimento nel triennio in quell'ambito il 55,4% (rif. grafico 3.12).

Un dato importante per l'individuazione delle eccellenze e da porre subito in evidenza è che solamente 7 imprese (pari al 12,5% del totale delle imprese indagate e al 28% di quelle che hanno dichiarato di avere investito in almeno uno dei tre anni) hanno dichiarato di aver investito in maniera continua nel periodo, ossia in tutti i tre anni citati.

Le risposte delle imprese subfor alla domanda numero otto, quella opzionata solo dalla risposta positiva alla precedente, si sono concentrate tutte in sole tre ambiti dichiarando di fatto che nessuna di esse era stata stimolata dal fare innovazione nel settore *green tech* da esigenze manifestate dai clienti (anch'essi fossero annoverabili come "vecchi" oppure "nuovi").

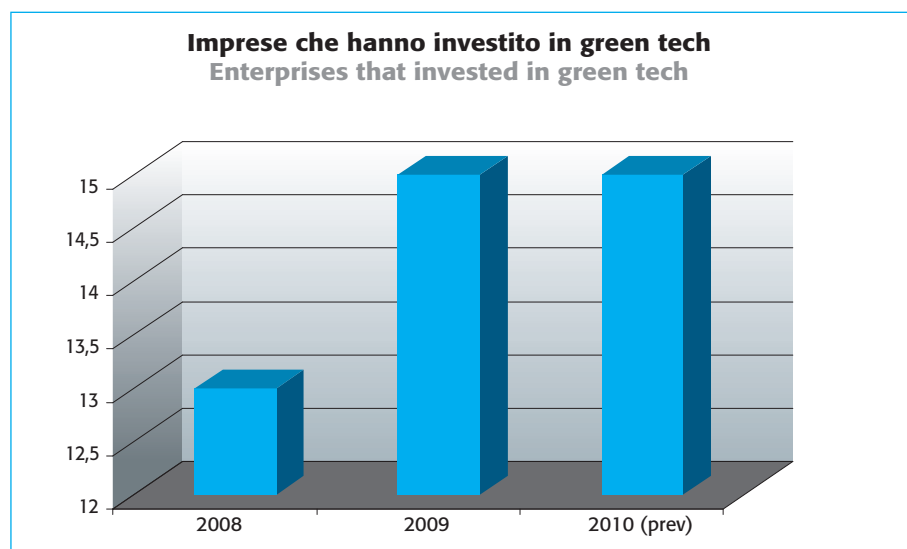


Grafico 3.12

⁴⁸ Il questionario riproponeva sempre il chiarimento che per Green Technologies si doveva intendere la produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile.

Sostanzialmente paritarie le indicazioni ottenute verso le altre tre opzioni: scelta autonoma ma stimolata dall'interesse di mercato per il settore (11 indicazioni); scelta autonoma creativa e strategica per un riposizionamento (10 indicazioni); normale prosecuzione di una linea di interesse già intrapresa prima del 2008 (10 indicazioni).

Essendo stata attribuita la possibilità di una risposta multipla è stato però attribuito un valore matematico proporzionale alla quantità di risposte fornite da ogni azienda pari ad un valore complessivo corrispondente all'unità cosicché il dato statistico finale di incidenza è stato nell'ordine delle risposte sopra citate: 8,83 pari al 36,8%, 6,83 pari al 28,5% e 8,33 pari al 34,7% (rif. grafico 3.13).

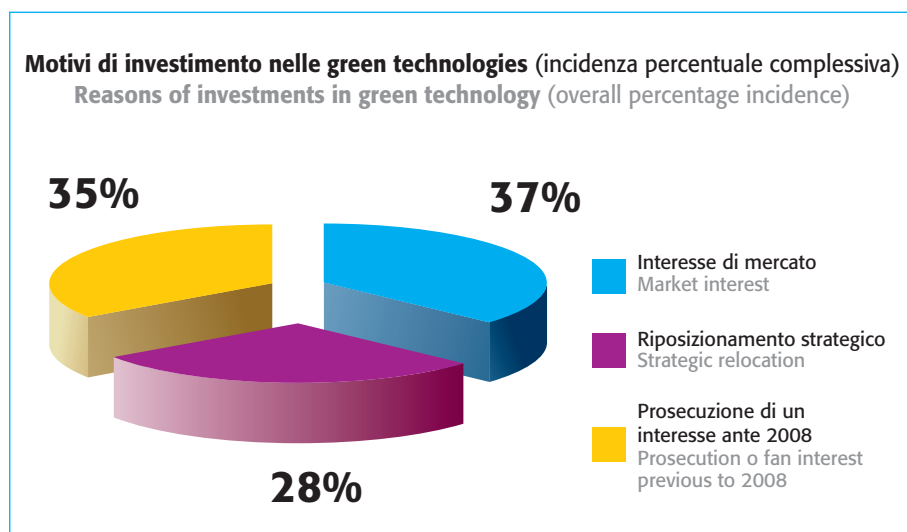


Grafico 3.13

All'interrogativo posto al nono punto "Avete sostenuto nel triennio 2008, 2009 e 2010 (previsione) investimenti per l'innovazione tecnologica in generale?" si chiude quella che possiamo definire la prima parte delle domande del questionario. Alla domanda, sono state perciò fornite le seguenti possibilità di risposta: a) Sì, nel 2008; b) Sì nel 2009; c) Sì, nel 2010 (previsione); d) No, in nessun anno.

Ne è risultato complessivamente un andamento degli investimenti lievemente decrescente nei tre anni. Hanno dichiarato di avere investito nell'innovazione tecnologica nel 2008 26 imprese, nell'anno 2009 le imprese sono state 25, mentre nell'anno 2010 (con una previsione a fine anno) le imprese sono state 24 (rif. grafico 3.14).

Complessivamente le imprese che hanno investito in almeno un esercizio tra quelli indicati sono state il 67,9% suddivise tra il 36,8% di quelle che hanno dichiarato di avere investito in tutti e tre anni e il 63,2% di quelle che risultano avere investito in maniera disomogenea o discontinua. Hanno altrimenti dichiarato di non avere proceduto ad alcun tipo di investimento in innovazione tecnologica il 32,9% delle aziende (rif. grafico 3.15).

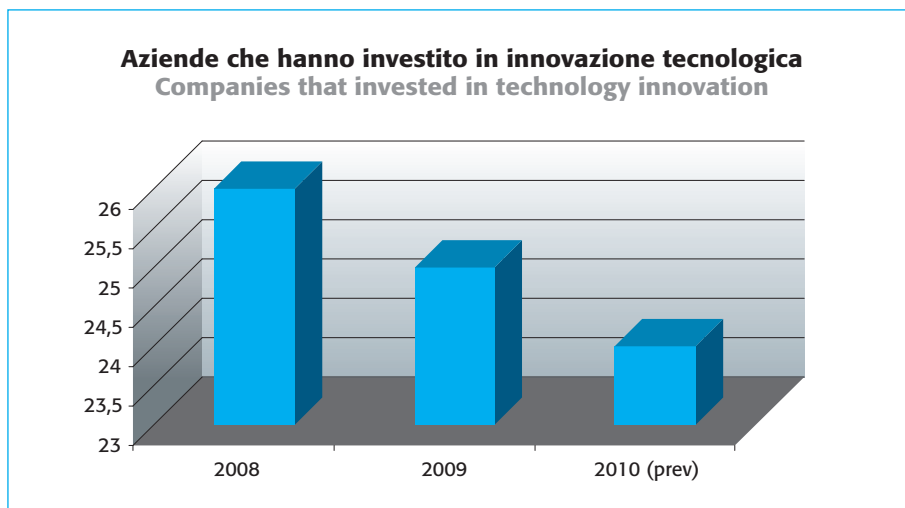


Grafico 3.14

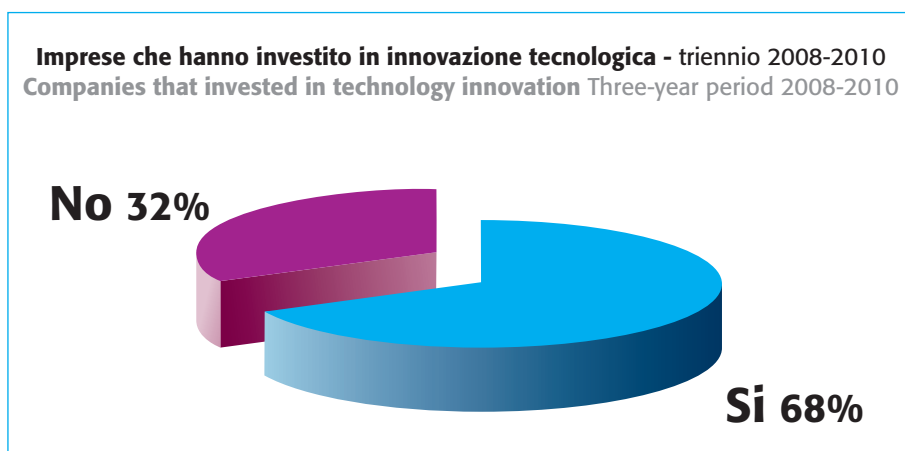


Grafico 3.15

Il questionario, quindi, riportava la specifica che la prosecuzione (seconda parte di approfondimento) era richiesta soltanto alle imprese che avessero risposto affermativamente alla domanda (in questo caso 38 cioè il 67,9 del totale), mentre alle altre che avevano risposto esplicitamente in maniera negativa (18 imprese pari al 32,1%) era chiesto di passare direttamente alla fine del questionario con la sottoscrizione.

3.5 Le risposte al questionario delle imprese subfornitrici (seconda parte)

Alla compilazione delle risposte di questa seconda parte del questionario sono state indirizzate unicamente le aziende che avevano risposto di avere investito in innovazione tecnologica in almeno uno dei tre esercizi (2008, 2009 e 2010).

Le aziende compilatrici della seconda parte di approfondimento, e più precisamente delle domande che esamineremo (numerate dalla decima alla diciassettesima all'interno del documento di indagine) sono state complessivamente 38.

La prima domanda della seconda parte, la decima in ordine progressivo, era mirata a conoscere quali importi, in percentuali calcolate sul fatturato risultante dal bilancio di esercizio (in previsione per il dato 2010) fossero stati investiti per l'innovazione tecnologica nel triennio 2008 - 2010.

Il risultato di interesse che ne è derivato è il calcolo della percentuale media destinata agli investimenti in innovazione tecnologica determinata sulla base delle imprese che effettivamente in ogni specifico anno hanno dichiarato di averla effettuata.

Per il 2008 la percentuale media è stata del 10,52% (calcolata su 26 imprese), per il 2009 dell'8,04% (conteggiata su 25 imprese) e per il 2010 (stimato) del 12,52% (in riferimento alle 24 imprese) (rif. grafico 3.16).

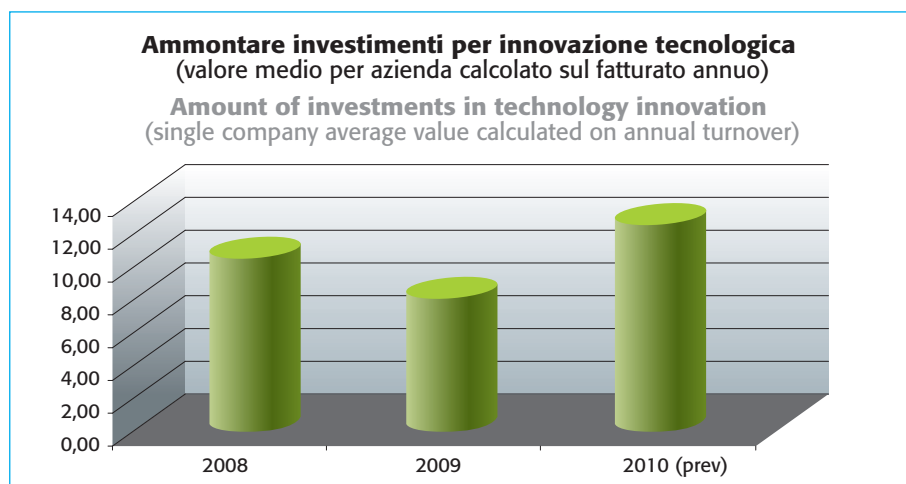


Grafico 3.16

La successiva domanda, la undicesima, ha indagato per determinare quali fossero gli obiettivi prefissati sulla base dei quali fossero stati decisi (effettuati) gli investimenti per metterli a confronto con i risultati poi concretamente ottenuti (indagati con la successiva dodicesima domanda).

Alle imprese era stata data la possibilità di rispondere al massimo a due tra le seguenti risposte indicate come possibili: a) ampliare l'attuale capacità produttiva (maggiori volumi); b) introdurre nuovi prodotti o lavorazioni; c) migliorare la qualità dei prodotti e/o l'affidabilità dei processi; d) accrescere la produttività e l'efficienza aziendale; e) migliorare l'ambiente di lavoro e le condizioni di sicurezza; f) ridurre gli effetti negativi sull'ambiente esterno (inquinamento, ecc); g) altro (specificare).

Fornita la possibilità di una duplice risposta, ai fini della determinazione del valore statistico finale di incidenza, è stata attribuita anche in questo caso come per altre domande predisposte con la medesima modalità di risposta, un valore matematico statistico inversamente proporzionale al numero delle indicazioni effettuate da ogni azienda⁴⁹.

L'incidenza media percentuale è così risultata ripartita progressivamente tra gli obiettivi principali dichiarati dalle imprese: per un 29% per ampliare l'attuale capacità produttiva (maggiori volumi); la medesima percentuale del 29% per introdurre nuovi prodotti o lavorazioni; un 19% per accrescere la produttività e l'efficienza aziendale; un 16% per migliorare la qualità dei prodotti e/o l'affidabilità dei processi; un 3% per migliorare l'ambiente di lavoro e per le condizioni di sicurezza; sempre un 3% per ridurre gli effetti negativi sull'ambiente esterno (inquinamento, ecc); un residuale 1% per altra motivazione (rif. grafico 3.17).

Alla domanda successiva, stata posta per definire quali poi siano stati i risultati effettivamente conseguiti, le risposte fornite, sempre calcolate percentualmente in una incidenza parametrizzata di valore statistico proporzionale alla quantità di risposte indicate da ogni singola impresa, hanno realizzato i seguenti valori: il 24% ha determinato l'aumento del volume di produzione; il 25% ha diminuito i costi di produzione; il 9% ha diminuito i costi di esercizio della struttura; il 36% ha aumentato la velocità (efficienza) di produzione e il 6% ha aumentato la velocità (efficienza) di esercizio della struttura (rif. grafico 3.18).

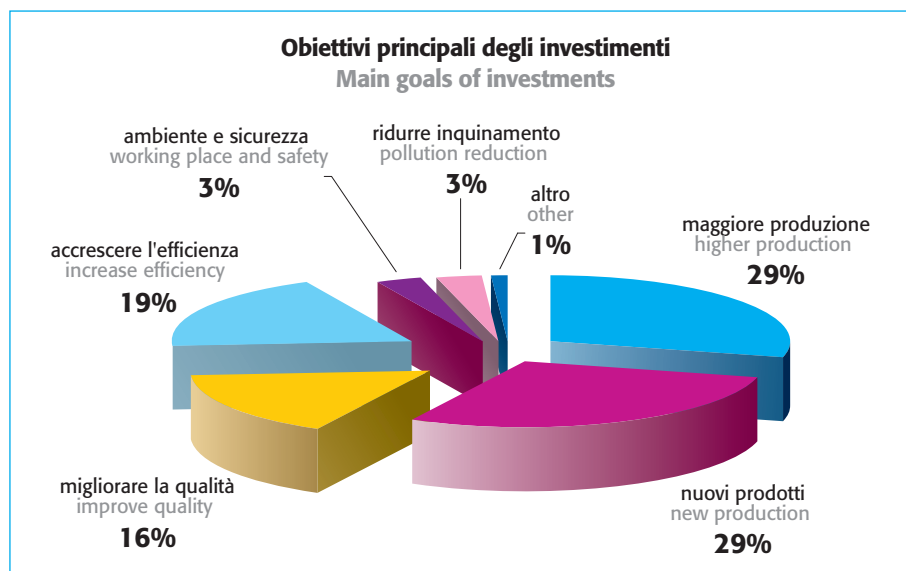


Grafico 3.17

⁴⁹ Come esempio: viene attribuito un valore 1 alla unica risposta segnata dall'azienda e un valore 0,50 per ogni risposta dell'azienda che ne avesse indicate due.

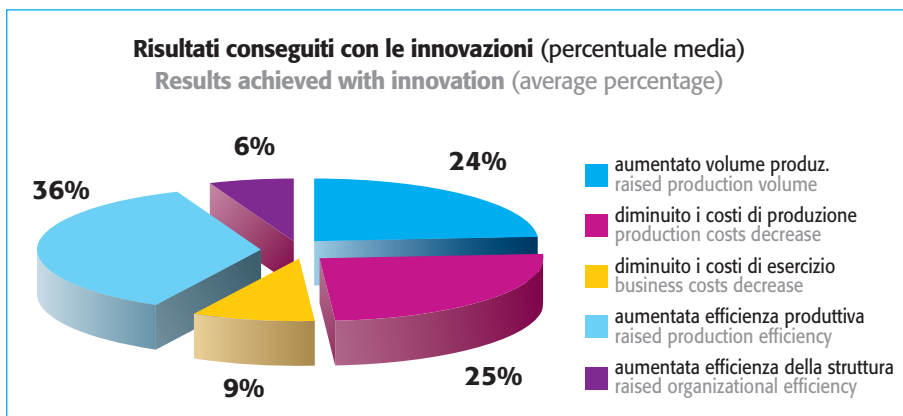


Grafico 3.18

Formulata, in maniera consequenziale, la tredicesima domanda, per avere nozione se i risultati conseguiti dalle innovazioni tecnologiche, così come appena dichiarati, fossero stati in qualunque modo capitalizzati (con una valorizzazione a medio/lungo) dall'azienda. Il 44,7% delle imprese ha segnato subito la risposta: "No, perché il loro sfruttamento e beneficio è stato comunque limitato". Il restante 55,3% ha risposto affermativamente suddividendosi tra: un 71,4% alla risposta: "Sì, perché sulla base dei risultati inizialmente ottenuti si sono potuti attuare successivi interventi organizzativi e politiche gestionali" e il 28,6% alla risposta: "Sì, perché sulla base dei risultati inizialmente ottenuti si sono effettuati poi degli ulteriori interventi migliorativi proprio sull'innovazione tecnologica" (rif. grafico 3.19).

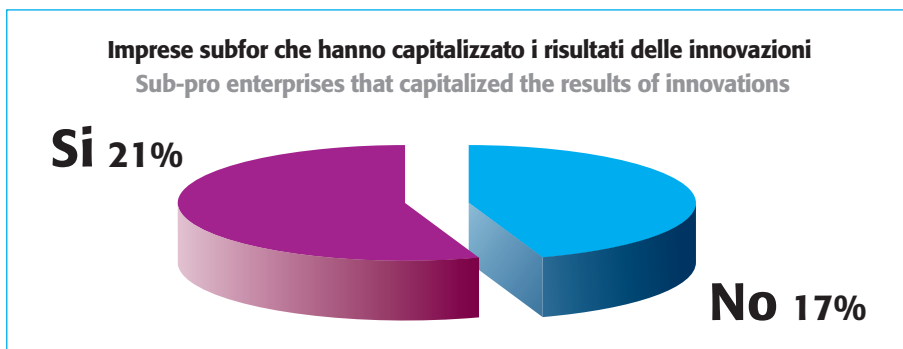


Grafico 3.19

Uno degli aspetti motivanti il progetto è quello di attribuire un valore (pubblicità) a quelle imprese che, pur nella sua limitata dimensione e disponibilità di risorse, abbiamo virtuosamente cercato di investire nell'innovazione in maniera costante nel tempo. Proprio a questo fine, nella presente pubblicazione così come quella prodotta dal progetto 2008, tra gli allegati compaiono le schede delle imprese "eccellenti". Un mezzo per dimostrare il risultato ottenuto da una ricerca complessa e contemporaneamente per diffondere con efficacia la cultura all'innovazione tra i "collegli" imprenditori valorizzando tutti quelli che possono dire virtuosamente di averla nella propria mission e vision.

La quattordicesima domanda cerca così di comprendere se già gli sforzi aziendali sostenuti per apportare le innovazioni tecnologiche siano stati valorizzati, ancorché in alcuni casi non capitalizzati, da riconoscimenti ufficiali esterni (citazioni, riconoscimenti, premi). Complessivamente solo 8 imprese ha risposto affermativamente alla domanda. In un solo caso è stata segnata la risposta indicante il riconoscimento nel campo accademico e della ricerca, in due casi le aziende hanno dichiarato di avere avuto il riconoscimento da parte di aziende speciali o istituzioni pubbliche, in tre nel campo nel campo imprenditoriale e di associazioni di categoria e, con il numero più elevato, quattro, le citazioni da parte della stampa.

Il questionario è proseguito con una indagine sulle risorse finanziarie e più precisamente volta a conoscere con quali tipologie di risorse siano state utilizzate per realizzare gli investimenti nel triennio 2008-2010.

Fornendo la possibilità di indicare più risposte, ma specificando per ognuna la percentuale cosicché la somma finale derivata fosse sempre 100%, è stata data la possibilità di indicare tra: a) finanziamenti ordinari e risorse interne; b) fondi regionali e/o camerali; c) finanziamenti bancari specifici; d) contributi europei; e) altro.

Le risposte fornite dalle aziende hanno indicato che sul totale delle somme utilizzate per finanziare le innovazioni tecnologiche nel triennio, le fonti utilizzate sono state in ordine: per il 56,4% finanziamenti ordinari e risorse interne, per il 36,8% finanziamenti bancari specifici, per il 5,3% fondi regionali e/o camerali, e solamente un 1,2% contributi europei. La percentuale residuale dell'1,2% è stata data per indicare altre fonti di minore rilievo (rif. grafico 3.20).

Anche in questo caso è importante sottolineare come la difficoltà delle PMI di avvicinarsi a fonti di finanziamento internazionali che invece bene si collocherebbero nello scenario competitivo generale mondiale.

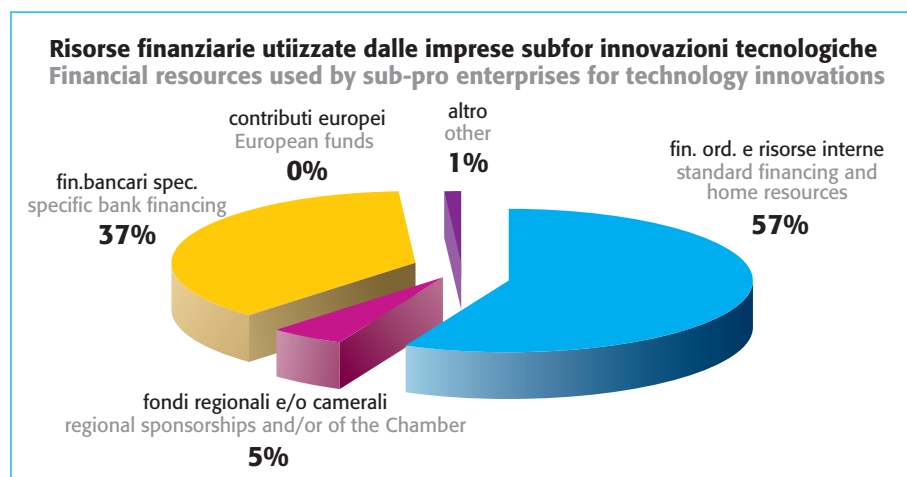


Grafico 3.20

La domanda seguente, la sedicesima e la penultima della seconda parte del questionario, pone l'accento sulle collaborazioni che l'azienda ha utilizzato per realizzare le innovazioni nel triennio 2008-2010.

Il risultato fornito dalle risposte delle imprese subfor ha identificato la maggiore percentuale dei contributi lavorativi e operativi come provenienti dai propri lavoratori dipendenti (60,13%) seguito dai fornitori (17,63%), dai collaboratori esterni e/o consulenti (11,45%), e dai clienti (3,95%). I collaboratori occasionali hanno contribuito per il 2,63% mentre gli enti di ricerca e/o universitari solamente per lo 0,26%. Il valore residuale del 3,95% è dato dall'apporto di altri contributi non altrimenti identificati tra le alternative fornite (rif. grafico 3.21).

La percentuale estremamente ridotta sulla collaborazione e i contributi svolti con gli enti di ricerca e universitari pesa particolarmente in un territorio come quello padovano, e in estensione veneto, ricco di tali strutture che vengono accusate spesso di non essere facilmente raggiungibili e a contatto con le realtà e necessità imprenditoriali.

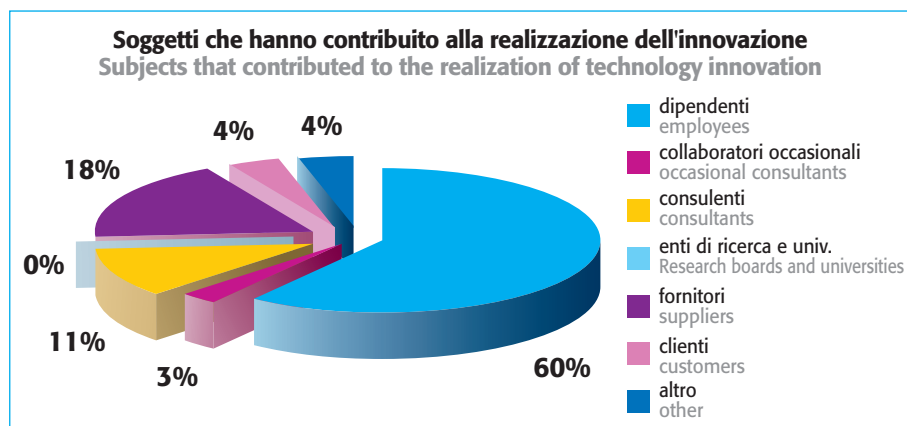


Grafico 3.21

La risposta all'ultima domanda di quella che abbiamo definito come la seconda parte del questionario diventa, come nel caso della prima parte, la cerniera e discriminante per proseguire o meno con la terza e ultima parte del questionario e apre così l'attenzione alla delicata questione dei brevetti.

Al quesito posto alle imprese se avessero ottenuto o in corso dei brevetti nel periodo dal 2008 alla data presente⁵⁰, si sono avute solo 5 risposte affermative (pari all'1,3%) e 33 risposte negative (98,7%) (rif. grafico 3.22).

Delle 5 imprese citate, 4 hanno risposto di averne un numero compreso da 1 a 3, mentre l'unica restante ha risposto di possederne un numero superiore a 3.

⁵⁰ Si ricorda che le risposte al questionario somministrato sono pervenute in Confapi sino alla data dell'ottobre 2010.

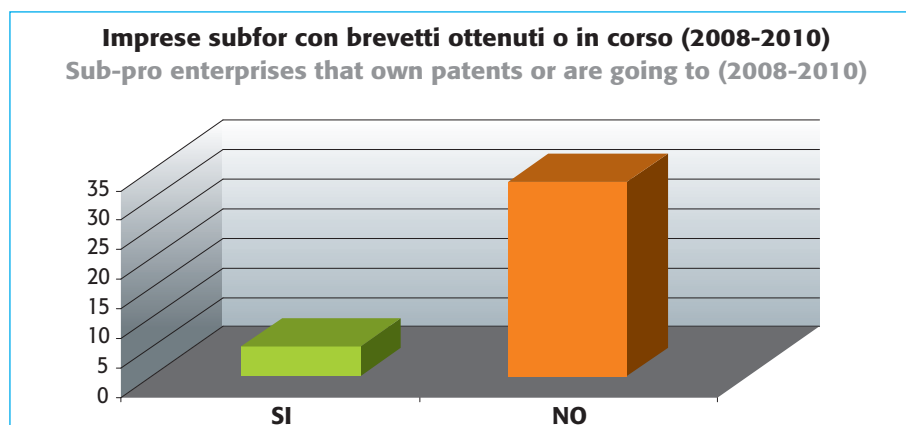


Grafico 3.22

3.6 Le risposte al questionario delle imprese subfornitrici (terza parte)

Come precedentemente esposto, alla compilazione delle risposte della terza e ultima parte del questionario sono state indirizzate unicamente le imprese che hanno risposto di avere conseguito o in corso delle richieste di brevetti nel periodo dal 2008 al 2010.

Le aziende compilatrici delle tre domande di approfondimento sui brevetti componenti quella che abbiamo predefinito come la terza e ultima parte del questionario, tra tutte le imprese subfor sono risultate essere solamente cinque.

Lo scopo di questa parte era di verificare quali cambiamenti ci fossero stati, rispetto alla ricerca del 2008, sulla campagna di sensibilizzazione svolta da molte istituzioni e diretta alle imprese affinché procedessero a tutelare le proprie innovazioni tramite brevetti.

Il brevetto, difatti, è uno degli indicatori che viene utilizzato tra gli economisti dell'innovazione per la misura dei risultati della competitività tecnologica e dell'innovazione e proprio per questo è notevole l'attività dedicata dalle istituzioni⁵¹ e organizzazioni di rappresentanza⁵² negli ultimi anni.

Non volendo qui fuoriuscire da quello che è il tema, ossia quello dell'analisi delle risposte al questionario, ma ritenendo alquanto importante riportare a riferimento sul tema alcuni dati raccolti ufficialmente nell'ambito della regione Veneto, si rinvia però per tale aspetto al paragrafo delle evidenze conclusive del capitolo.

⁵¹ La Camera di Commercio di Padova, ad esempio, attraverso il suo Ufficio brevetti fornisce alle imprese del territorio una serie di servizi tra i quali la ricezione delle domande di concessione brevetto e registrazione marchio e un servizio di consulenza gratuito su tutti gli aspetti tecnico-legali riguardanti la materia brevettuale.

⁵² Confapi Padova, ad esempio, ha in fase di avvio uno sportello di supporto all'innovazione e alla strategia di impresa (denominato SI-SI) nel quale le imprese potranno trovare informazioni ed essere indirizzate anche sulle tematiche connesse ai brevetti e i marchi.

Le cinque imprese hanno risposto alla sequenza delle seguenti tre domande: in quali aree sono dislocati i brevetti; qual è la motivazione che ha spinto a chiedere il brevetto e, infine, a che tipologia di brevetto fossero riferiti quelli ottenuti o in corso.

Alla prima domanda (la numero diciotto del questionario) quattro imprese, pari all'80% hanno specificato di avere i brevetti dislocati in Unione Europea e il 60%, corrispondente a tre società, ha indicato di possederne anche in Europa Extra UE. Una sola (pari al 20%) ha risposto di possederne in America del Nord.

Alla seguente, formulata rispetto alle motivazioni che avessero indotto alla richiesta di un brevetto, le imprese hanno segnato le risposte disegnando un certo equilibrio tra le ipotesi di risposte fornite. Abbiamo così un 60% suddiviso equamente tra: protezione dalla concorrenza straniera (30%) e protezione dalla concorrenza italiana (30%), e un restante 40% suddiviso sempre equamente tra commercializzare l'invenzione o l'innovazione (20%) e pubblicizzare e valorizzare l'immagine aziendale (20%).

L'ultima domanda del questionario, la numero venti, volta a identificare la tipologia di brevetto in possesso, ha portato a identificare che tra i brevetti delle cinque aziende indagate ci sono brevetti italiani (in quattro casi), brevetti europei (quattro casi) e brevetti internazionali PCT (due casi).

3.7 Evidenze conclusive di capitolo

Una prima evidenza riguarda il presente progetto di ricerca e di analisi che, come già detto più volte, è stato indirizzato alle piccole e medie imprese padovane della subfornitura meccanica⁵³.

Come già esposto nelle parti iniziali del presente capitolo, la prima domanda formulata con il questionario aveva puntato a verificare che le imprese rispondenti appartenessero realmente alla categoria dei subfornitori del settore della meccanica. Per ottenere chiara tale conferma era stato chiesto di indicare la distribuzione percentuale delle vendite aziendali suddivisa tra quella della Diretta (prodotti propri) e quella in Subfornitura (con lavorazioni in conto terzi e conto lavorazione oppure con parti e prodotti eseguiti su commessa).

Una risposta, quella fornita dalle singole imprese, considerata come parametro di riferimento ai fini della determinazione dell'impresa come soggetto correttamente rientrante nel progetto in quanto corrispondente con la caratteristica tipologica del subfornitore⁵⁴.

⁵³ Il progetto è titolato: "Mappatura delle eccellenze nell'innovazione tecnologica tra le PMI padovane della subfornitura meccanica con produzione indirizzata al settore green tech"

⁵⁴ Ricordiamo che in premessa al testo del questionario inviato è stato evidenziato che l'elemento basilare era l'appartenenza dell'azienda al settore della subfornitura meccanica. Per favorire la chiara comprensione del concetto si è proceduto, sempre con doveroso risalto e in tale ambito, a definirla come "l'insieme di produzioni destinate ad altre imprese industriali e costituite da: a) parti e componenti, dispositivi, attrezzature realizzate su commessa in base a specifiche tecniche fissate dai committenti; b) lavorazioni eseguite per conto di terzi, su materiali o semilavorati forniti dai committenti.

Nonostante ciò, tra tutti i questionari interamente compilati e restituiti dalle imprese, nel 24,3% dei casi le società avevano dichiarato di avere una produzione totalmente (100%) indirizzata sul versante della produzione diretta e che pertanto, di fatto, non potevano essere considerate ai fini del presente progetto, dei subfornitori.

Ora tra le riflessioni e considerazioni nate su tale dato (aziende che pur non appartenendo alla categoria dei subfornitori hanno voluto comunque compilare tutto e restituire il questionario), interfacciato con le situazioni di crisi della domanda (riduzione o crollo di fatturato) e le possibili (probabili) manovre attuate dalle imprese per contrastarlo (riduzione del numero degli addetti e dei costi) sembra collocare in maniera corretta la spiegazione fornita tecnicamente di imprese che pur essendo storicamente e nell'animo subfornitrici, volendo (dovendo) comunque mantenere la produzione attiva, si ritrovano a produrre, indipendentemente dall'arrivo di ordini da clienti, per sé stessi (magazzino oppure proprio catalogo).

Una analisi che deve accompagnarsi alla considerazione che anche le caratteristiche medie dell'impresa subfornitrice sono cambiate. Il dato (mancante) sulla variazione del numero di addetti (da considerare come utilizzati per ore lavoro e quindi da depurare del numero di dipendenti in essere ma, ad esempio, in cassa integrazione) potrebbe fornire in rapporto alla variazione di fatturato (calo) insieme alla destinazione della produzione (subfornitura o diretta) l'indicazione che si è verificato uno *switch* d'impresa nelle posizioni dimensionali facendo diventare, nella classificazione, l'azienda che oggi è piccola quella che ieri era media e tra quelle medie di oggi quelle che ieri erano annoverate tra le grandi.

La seconda sottolineatura, come anticipato nel precedente paragrafo, vuole riguardare i dati afferenti i brevetti nello scenario veneto.

Un recente *report* curato dalla Direzione del sistema statistico della Regione del Veneto⁵⁵ indica che con la presentazione di 6.143 brevetti nel 2008, il Veneto rappresenta il 9,4% del totale nazionale e la quinta regione per importanza nel deposito di brevetti. Nel 2008 sono stati depositati 1.264 brevetti per milione di abitanti, contro 1.087 a livello nazionale, e 13,3 brevetti ogni 1.000 imprese (12,2 in Italia). Nel deposito brevetti all'EPO, l'Ufficio Europeo Brevetti, il Veneto risulta così essere la terza tra le regioni italiane più attive.

Se da una parte il dato dell'1,33% di incidenza brevettuale nelle imprese sembra essere considerato già soddisfacente a livello statistico, dall'altra, così come appare dalla ricerca del presente progetto, tale incidenza varia (e quindi la soddisfazione da manifestare) dovendo tenere conto che al numero dei brevetti non corrisponde un pari numero di aziende ma un numero alquanto più ridotto (elevato numero di brevetti concentrati in poche aziende).

⁵⁵ Il report citato è il documento monografico "Statistiche Flash" datato marzo 2010 dal titolo "La ricerca e l'innovazione nel Veneto" edito dalla Regione del Veneto. Il report è anche visibile all'indirizzo ufficiale <http://statistica.regione.veneto.it> all'interno della sezione "Pubblicazioni".

PARTE IV

LA COMPARAZIONE DEI RISULTATI 2010 CON L'INDAGINE 2008

4.1 I soggetti dell'indagine

Due anni di generale difficoltà che hanno mutato anche positivamente, cogliendo delle opportunità, gli indirizzi di alcune aziende di piccole e medie dimensioni operanti come subfornitrici nel settore della meccanica grazie alla loro propensione e capacità di innovare tecnologicamente.

Da questo, uno dei principali elementi valoriali attribuiti al progetto 2010, che è quello di puntare a mettere a confronto i dati ottenuti dall'indagine con quelli raccolti con il precedente, e già ampiamente citato, progetto 2008.

Dal questionario 2010 si evince che l'87,5% delle imprese subfornitrici che hanno risposto possiedono tra i 10 e i 49 addetti (piccole imprese) mentre solo il 12,5% possiedono tra i 50 e i 250 addetti (medie imprese).

Nel 2008 l'82,81% delle società rientravano nella categoria tra i 10 e i 49, e il 17,19% nella categoria tra i 50 e i 250. Probabilmente un primo segno di ridimensionamento che conferma le notizie che individuano il licenziamento, dopo la cassa integrazione, come una delle prime strade adottate dalle aziende di medie e grandi dimensioni a fronte di una necessaria politica di contenimento prolungato dei costi gestionali. (rif. grafico 4.1)

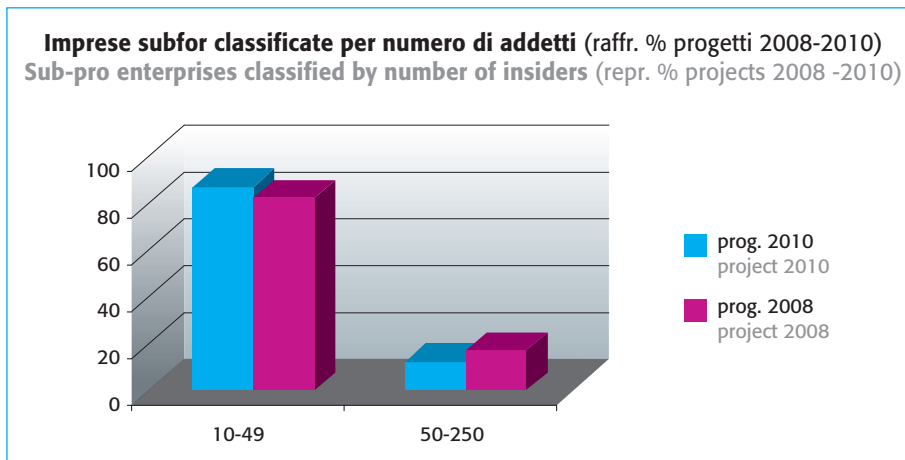


Grafico 4.1

4.2 I fatturati delle imprese e le loro variazioni

In merito al fatturato nel progetto 2010 sono state 3 le aziende che hanno dichiarato per il 2009 di avere conseguito un fatturato tra 0 e i 500 mila euro, 14 quelle tra i 500.001 e 1,5 milioni di euro, 26 imprese tra i 1.500.001 e i 5 milioni di euro, 11 tra i 5.000.001 e i 50 milioni di euro, e, infine, le restanti 2 tra i 50.000.001 e i 500 milioni di euro.

Nella ricerca del 2008 le imprese che avevano risposto con un fatturato relativo all'anno 2007 collocato tra l'1,5 e i 5 milioni di euro erano state 33. Seguivano 16 imprese con un fatturato rientrante tra i 5 e i 50 milioni di euro, 13 imprese con un fatturato compreso tra i 500 mila e 1,5 milioni e, in quota residuale, due imprese suddivise tra i due scaglioni estremi, quello tra lo 0 e i 500 mila euro e quello superiore ai 50 milioni di euro. Anche questo un ulteriore dato, quello di uno slittamento scalare verso il basso che potrebbe essere significativo alla luce delle consistenti perdite di fatturato che risultano esplicitamente dichiarate all'interno del questionario 2010⁵⁶ (rif. grafico 4.2).

L'incremento della fascia 50 milioni - 500 milioni di euro, rispetto anche alle considerazioni già avanzate, sembra essere data dallo slittamento di categoria da parte di imprese che da grandi dimensioni si sono di fatto ritrovate riposizionate (proprio per le politiche di riduzione del personale citate) in una classe che le annovera ora tra quelle di media dimensione⁵⁷.

Per verificare quanto appena detto è stato necessario riprendere l'elaborazione del ri-

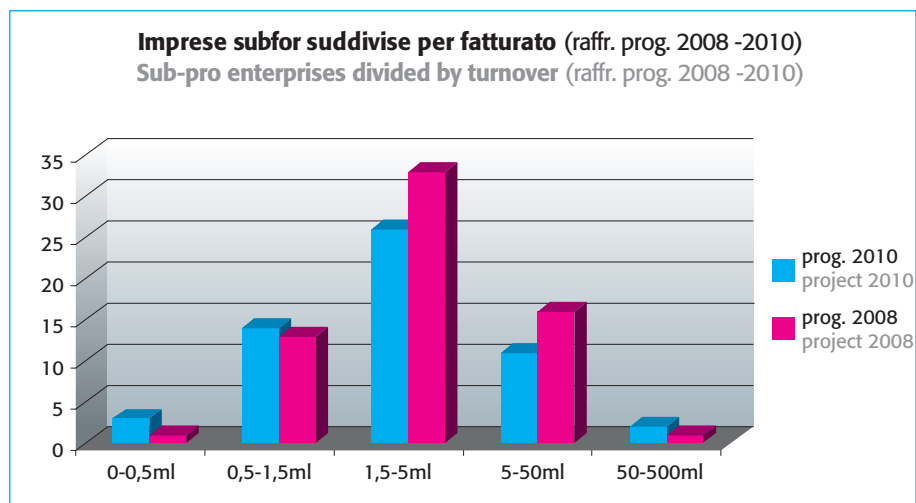


Grafico 4.2

⁵⁶ Nella parte tre del libro sono riportati i dati delle risposte ottenuti dalla domanda numero tre che indagava su quali variazioni di fatturato avesse avuto l'azienda tra il bilancio chiuso al 31.12.2007 e quello in previsione di chiusura al 31.12.2010.

⁵⁷ Lo stesso slittamento si presuppone avvenuto da imprese di piccola dimensione a micro imprese (al di sotto dei 10 dipendenti).

sultato della domanda numero tre del questionario somministrato nel 2010, afferente alla variazione di bilancio manifestata dalle imprese tra quanto in bilancio al 31 dicembre 2007 e quanto in previsione al bilancio 31 dicembre 2010, raggruppando le risposte delle imprese nelle due categorie di addetti: dai 10 ai 49 dipendenti (piccole dimensioni) e dai 50 ai 250 dipendenti (medie dimensioni).

Valorizzando percentualmente i risultati ne consegue che nella fascia dai 10 ai 49 addetti l'incidenza percentuale maggiore è stata quella che ha visto una diminuzione tra il -10% e il -30% con una percentuale di imprese pari al 36,7%. Dato seguito percentualmente con il 28,6% delle risposte dichiaranti una diminuzione di oltre il 30%. I due dati citati sommati da soli forniscono il 65,3% delle imprese. Ridotta invece la percentuale della risposta, il 6,1% delle imprese, che indica una variazione di fatturato tra lo 0 e il -10%. Il 10,6% ha indicato un fatturato di bilancio stabile mentre un 14,3% ha segnalato un aumento entro il +10%. Percentuali ridotte, invece, pari al 2% le risposte di ciascuna delle due categorie di risposte che davano incrementi di fatturato tra il +10% e il +30% e oltre il +30%.

Operando statisticamente nella stessa maniera per le imprese nella fascia di addetti tra i 50 e i 250 addetti l'incidenza percentuale delle risposte è risultata alquanto diversa. Seppure la fascia maggiore, pari al 28,6% delle imprese di medie dimensioni, sia quella che dichiara la variazione di fatturato negativa tra il -10% e il -30%, è sicuramente più lieve di quella delle imprese piccole. Lo stesso si deve registrare per la percentuale del 14,3% delle risposte che hanno indicato una variazione negativa di oltre il -30%. Il dato aggregato delle due risposte fornisce la percentuale 42,9% che, come si vede è ben al di sotto di quella del 65,3% fornita dalle imprese di piccola dimensione. Tutte le altre opzioni di risposte hanno dato un valore percentuale omogeneo, pari al 14,3% tranne la fascia che segnava l'incremento tra il +10% e il +30% che non ha ottenuto alcun valore. Sempre nei confronti di dati aggregati, le piccole imprese che hanno fornito risposte con variazioni di fatturato incrementato sono state il 18,3% contro un 28,6% delle imprese di medie dimensioni (rif. tabella 4.1, grafici 4.3 e 4.4).

Un dato che dimostra la capacità delle aziende di medie dimensioni di attrezzarsi e resistere maggiormente a situazioni di crisi e di difficoltà di mercato, individuando e sfruttando anche eventuali opportunità, rispetto a quelle di piccole dimensioni.

Variatione percentuale di fatturato di bilancio delle imprese tra il 2007 e il 2010 Percentage variation of turnover balance in enterprises between 2007 and 2010

Numero addetti Number of insiders	Oltre Above -30%	Tra Between -10 e -30%	Tra Between 0 e -10%	Stabile Steady	Entro Within +10%	Tra Between +10 e +30%	Oltre Above +30%
10-49	28,6	36,7	6,1	10,2	14,3	2,0	2,0
50-250	14,3	28,6	14,3	14,3	14,3	0,0	14,3

Tabella 4.1

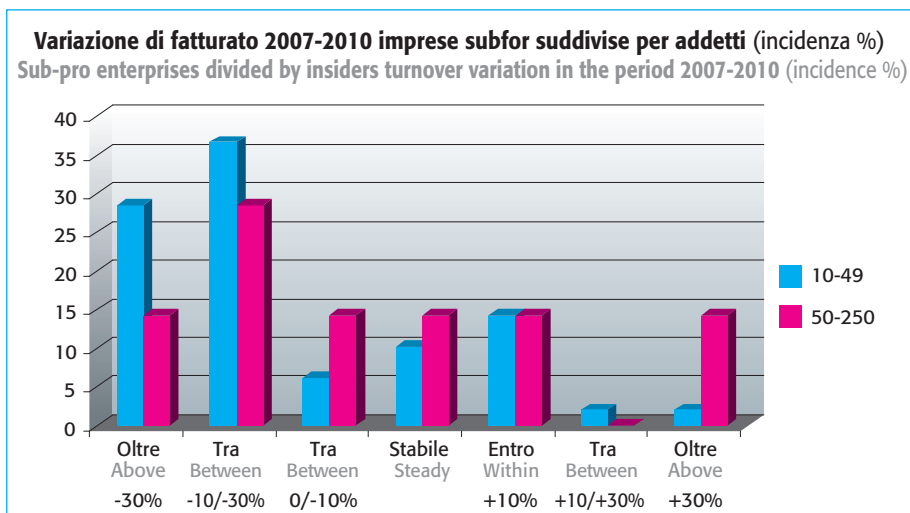


Grafico 4.3

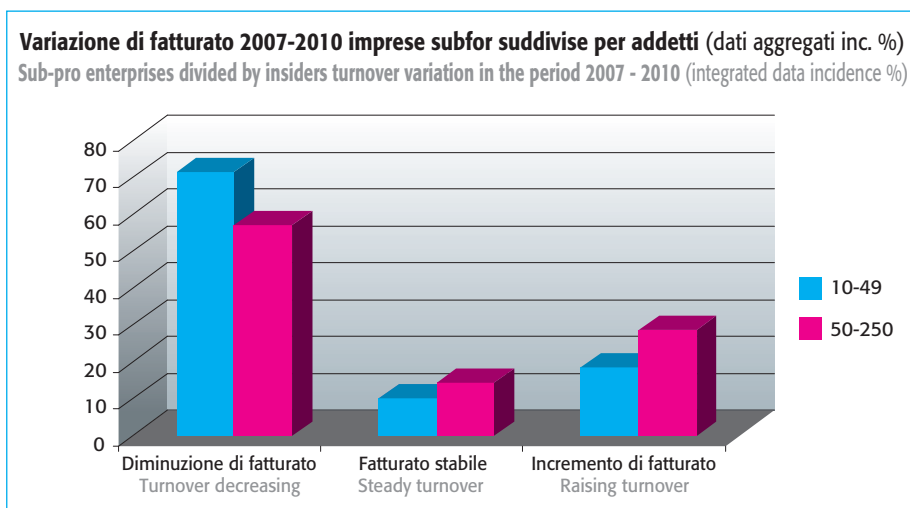


Grafico 4.4

4.3 Le tipologie di attività svolte nel campo della subfornitura

Una ulteriore importante informazione per continuare a delineare il possibile percorso di cambiamento intrapreso dalle imprese subfor in questi due ultimi difficili anni, viene fornito dal confronto delle risposte alla domanda, inserita sia nel questionario 2008 che in quello del 2010, sulla tipologia di attività di subfornitura svolta dalle imprese. Il quesito è stato impostato per comprendere se, nell'ambito delle attività svolte in subfornitura, le aziende offrivano ai propri clienti un servizio solamente esecutivo, oppure intervenivano/collaboravano anche in fase di progettazione ovvero se, invece, contribuivano/partecipavano anche in sede di ricerca e sviluppo (R&S).

Nel questionario 2008 il 28,75% delle imprese ha risposto di fornire ai propri clienti attività di subfornitura con un apporto esclusivamente esecutivo mentre il 22,5% ha dichiarato oltremodo di collaborare con loro anche in materia di ricerca e sviluppo. Rilevante, pari al 48,75%, il dato medio delle imprese che aveva risposto di possedere un coinvolgimento e una collaborazione con il cliente nel campo della progettazione del prodotto da loro "subfornito".

Nel 2010 le risposte delle imprese indicano una diminuzione dell'attività di subfornitura meramente esecutiva con un dato del 26,8% (una variazione del -2% rispetto al 2008) a fronte di un lieve incremento di quella che le vede intervenire/collaborare anche in fase di progettazione, con una percentuale del 50% (variazione del +0,2% rispetto al 2008) e dell'aumento dell'attività di collaborazione anche in sede di R&S con un valore del 23,2% (+0,7% rispetto al 2008) (rif. tabella 4.2, grafico 4.5).

Attività svolta dalle imprese in subfornitura (dati questionari 2008 e 2010)
Sub-provision activity of enterprises (questionnaire 2008 and 2010 data)

Dati Data	apporto esecutivo executive contribution	collabora progettazione planning cooperation	collabora R&S R&S cooperation
prog. 2010 project 2010	26,80%	50,00%	23,20%
prog. 2008 project 2008	28,80%	48,80%	22,50%

Tabella 4.2

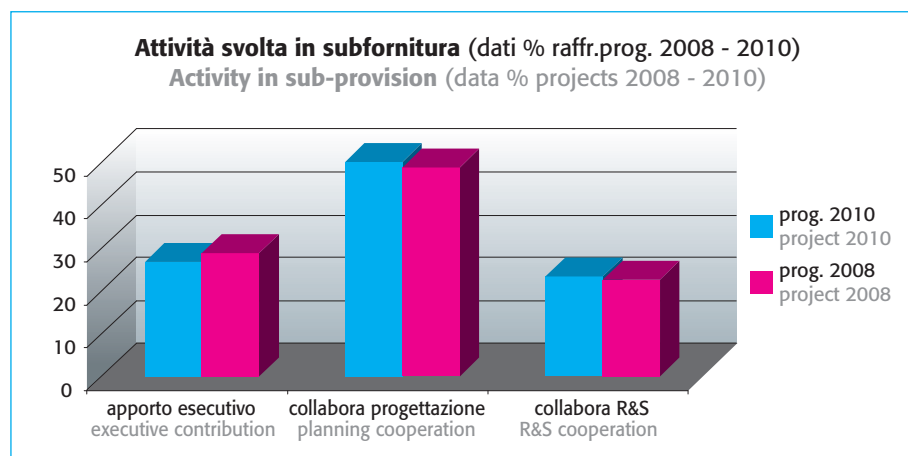


Grafico 4.5

4.4 L'ammontare degli investimenti in innovazione tecnologica

Nel 2008 una domanda aveva puntato a determinare, richiedendo il dato in percentuali calcolate sul fatturato risultante dal bilancio di esercizio, quali importi fossero stati gli in-

vestiti per l'innovazione tecnologica nel triennio 2005-2007.

Le risposte allora fornite da parte delle imprese avevano portato ad ottenere i seguenti dati medi calcolati sul numero esatto delle imprese che in ogni singolo anno avevano innovato: nel 2005 pari al 7,3%, nel 2006 pari al 9,73% e nel 2007 pari al 11%.

Nel 2010 è stata posta la stessa domanda con le medesime indicazioni di richiesta informativa ma per il periodo del triennio 2008-2010. Il risultato che ne è derivato, con medesima tipologia di calcolo, è stato il seguente: per il 2008 la percentuale media, calcolata sempre sulle imprese dichiaranti l'investimento, è stata del 10,52%, per il 2009 dell'8,04% e per il 2010 (valore stimato) del 12,52% (rif.grafico 4.6).

Un dato questo importante che dimostra, cercando di superare le difficoltà della crisi (andamento in chiara flessione nel 2009), l'ormai avvenuto radicamento della cultura all'innovazione nelle imprese e la ricerca di indirizzare verso di essa una sempre maggiore quantità di risorse.

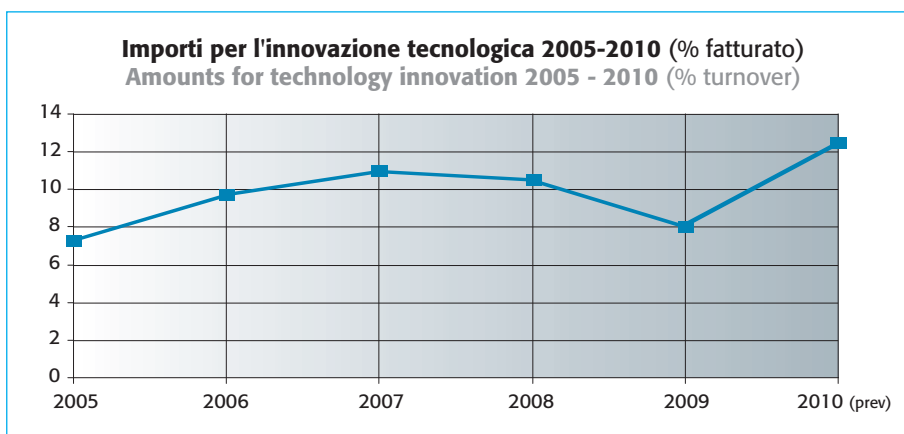


Grafico 4.6

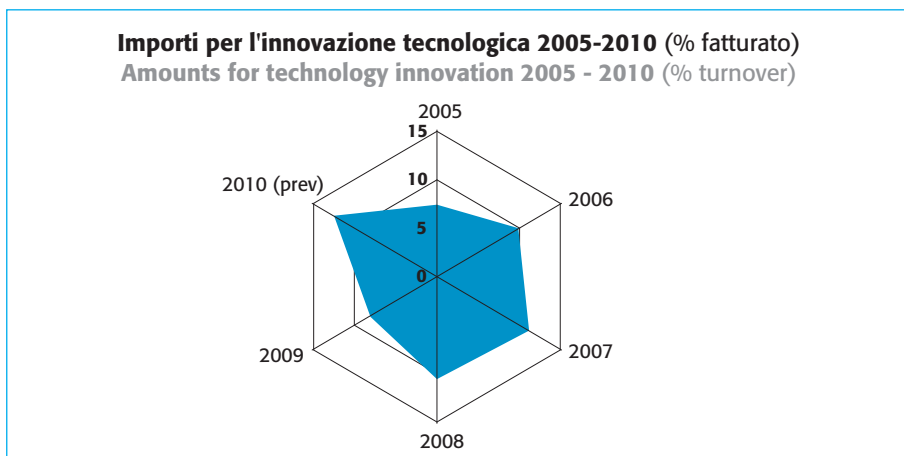


Grafico 4.7

In senso assoluto importante rilevare anche l'incremento progressivo e costante del numero delle imprese che hanno investito in innovazione tecnologica nel corso degli anni a partire dal 2005 (17 aziende) era arrivato al massimo nel 2008 (26 imprese) per poi sostanzialmente (con lieve flessione) assestarsi nel 2009 e nel 2010 (rispettivamente con 25 e 24 imprese dichiaranti) (rif.grafico 4.7).

4.5 Le risorse finanziarie utilizzate per gli investimenti in innovazione

Un'altra domanda presente nel questionario 2010, e impostata per essere correttamente confrontabile con la medesima di quella svolta nel 2008, è stata quella formulata per comprendere con quali risorse finanziarie fossero stati resi possibili e realizzati gli investimenti. All'interrogativo era stata fornita la possibilità di indicare: a) finanziamenti ordinari e risorse interne; b) fondi regionali e/o camerali; c) finanziamenti bancari specifici; d) contributi europei; e) altro. Qualora l'azienda avesse attinto da più fonti finanziarie, e quindi avuto l'esigenza di segnare più opzioni di risposta all'interno del questionario, era stata chiesta una quantificazione percentuale per la quale ogni fonte aveva contribuito (evidenziando che la somma totale dei valori percentuali delle risposte fornite fosse comunque uguale a 100).

Nel 2008 la domanda è stata posta ad indicare specificamente in relazione agli investimenti svolti nel triennio 2005-2007 mentre nel 2010 il triennio di riferimento è stato quello 2008-2010.

Le risposte delle imprese al primo questionario avevano determinato i seguenti risultati: il 56,9% delle risorse finanziarie utilizzate per le innovazioni tecnologiche erano derivate da finanziamenti ordinari e risorse interne, il 28,5% da finanziamenti bancari specifici, il 7,3% da fondi regionali e/o camerali e uno 0,8% da contributi europei mentre il restante 6,5% era stato attribuito ad altre fonti.

Nel 2010 le risposte fornite dalle aziende subfornitrici hanno indicato, invece, che le somme utilizzate per finanziare le innovazioni tecnologiche le fonti utilizzate sono state sul totale, in ordine di rilevanza: per il 56,4% finanziamenti ordinari e risorse interne (variazione dello 0,5% rispetto al precedente triennio), per il 36,8% finanziamenti bancari specifici (incremento del +8,3%), per il 5,3% fondi regionali e/o camerali (con una diminuzione del -2% rispetto all'indagine 2008), e solamente un 1,2% contributi europei (che salgono così di un +0,4%). La percentuale residuale dell'1,2% su altri canali scema notevolmente di valore rispetto al triennio 2005-2007 (-5,3%) (rif. tabella 4.3, grafico 4.8).

Un dato che rivela come il rapporto con le istituzioni bancarie sia evoluto da una genericità operativa a un supporto specialistico e mirato. Altro elemento è la costante l'incapacità (o impossibilità) da parte delle PMI di usufruire di tutte quelle linee finanziarie che vengono messe a disposizione dell'Unione Europea proprio mirate all'innovazione tecnologica. Elemento inconfutabile nel momento in cui la percentuale in un lasso di tempo di 6 esercizi non è riuscito a superare un valore unitario percentuale.

Fonti finanziarie - Utilizzo per innovazioni tecnologiche Financing sources - technology innovations purposes

Triennio di indagine Period investigated	fin. ord. e risorse interne Ordinary financing and internal resources	fondi regionali e/o camerali Regional funds and/or of the Chamber	fin.bancari spec. Specific bank financing	contributi europei European funds	altro other	Tot (Σ) Tot (Σ)
2008 - 2010	56,4 %	5,3 %	36,8 %	0,3 %	1,2 %	100 %
2005 - 2007	56,9 %	7,3 %	28,5 %	-	6,5 %	100 %
variazione (Δ) variation (Δ)	-0,5 %	-2,0 %	8,3 %	-0,6 %	-5,3 %	0 %

Tabella 4.3

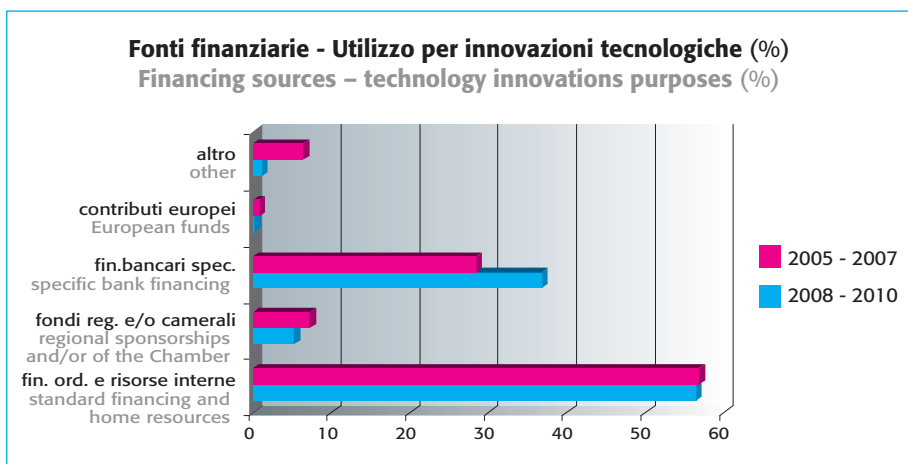


Grafico 4.8

4.6 I contributi operativi e lavorativi per la realizzazione delle innovazioni

Altro quesito di rilievo per il confronto, quello mirato a determinare gli "strumenti" concretamente utilizzati per realizzare le innovazioni.

Si è chiesto alle imprese con quale contributo operativo e lavorativo avessero ideato e realizzato le innovazioni. Anche in questo caso è stata fornita all'impresa una rosa di risposte e la possibilità di indicarne più di una purché venisse esplicitata, anche in modo indicativo, l'incidenza percentuale e che nella sommatoria finale generasse comunque il valore 100. Le possibilità di risposta predefinita sono state: a) lavoratori dipendenti; b) collaboratori occasionali interni; c) collaboratori esterni e/o consulenti; d) enti di ricerca e/o universitari; e) fornitori; f) clienti; g) altro (da specificare).

Nel 2008 la domanda è stata posta ad indicare specificamente i soggetti-strumenti in relazione agli investimenti svolti nel triennio 2005-2007, mentre nel 2010 il triennio di riferimento è stato quello 2008-2010.

Le risposte fornite da tutte le imprese avevano disegnato nel 2008 il seguente quadro medio complessivo: per il triennio 2005-2007 il 41,3% delle necessità operative finalizzate alle realizzazioni delle innovazioni tecnologiche è avvenuta mediante l'impiego di lavoratori dipendenti, il 17% con l'utilizzo di collaboratori esterni e/o consulenti, il 16,6% con il contributo operativo di propri fornitori e il 14,8% con quello di propri clienti. Residuale il dato afferente al contributo operativo e realizzativo ottenuto mediante sia collaboratori occasionali interni, l'1,6%, sia enti di ricerca e/o universitari, lo 0,3%. Infine sotto la voce Altro l' 8,4% specificato dalle imprese come riferito ai titolari.

La domanda nel 2010 pone invece l'accento sul successivo triennio, quello 2008-2010. Il risultato dato dalle risposte delle aziende ha identificato i lavoratori dipendenti, come i principali collaboratori realizzativi, con la percentuale del 60,1% (con un incremento rispetto al biennio 2005-2007 del +18,8%), i fornitori con il 17,6% (aumento dell'1% rispetto alla precedente rilevazione), i collaboratori esterni e/o consulenti per l'11,4% (con una riduzione del loro contributo rispetto al 2005-2007 del -5,6%), i clienti con il 3,95% (diminuzione consistente con un -10,9% rispetto ai dati del questionario 2008). I collaboratori occasionali hanno contribuito, sempre nel triennio 2008-2010 per il 2,63% (incremento

Contributo operativo e lavorativo per la realizzazione delle innovazioni (%) Operative and working contribution to the realization of innovations (%)

Triennio di riferimento Period investigated	dipendenti employees	collaboratori occasionali occasional contributors	consulenti consultants	enti ricerca e univ. research boards and/or univ.	fornitori providers	clienti customers	altro other	Tot (Σ) Tot (Σ)
2008 - 2010	60,1 %	2,6 %	11,4 %	0,3 %	17,6 %	3,9 %	3,9 %	100 %
2005 - 2007	41,1 %	1,6 %	17,0 %	0,3 %	16,6 %	14,8 %	8,4 %	100 %
variaz. (Δ) variati. (Δ)	18,8 %	1,0 %	-5,6 %	0 %	1,00 %	-10,9 %	-4,5 %	0 %

Tabella 4.4

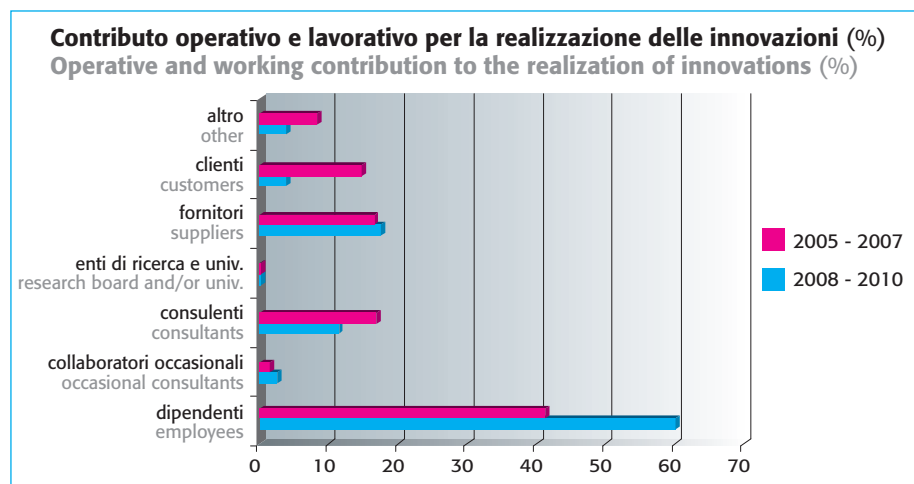


Grafico 4.9

di +1% rispetto al triennio precedente) mentre gli enti di ricerca e/o universitari rimangono stabili nei due trienni con un dato dello 0,3%. Il valore residuale indicato sotto la voce "altro" è stato del 3,95% con una variazione dello -4,5% (rif. tabella 4.4, grafico 4.9).

Dai dati si nota chiaramente che il contributo operativo dato dai clienti si è quasi annullato lasciando l'onere dello sviluppo dell'innovazione interamente all'interno della PMI subfor, la quale per contenere comunque i costi utilizza maggiormente i propri dipendenti, anche riducendo il contributo collaborativo professionale esterno dei consulenti. Anche in questo caso da rendere evidente la cronicità (arco temporale di sei anni) di una quasi totale mancanza di sinergia tra l'ambiente della ricerca e la piccola media impresa.

4.7 La capitalizzazione dei risultati conseguiti dalle innovazioni

Un approfondimento è stato poi svolto, sempre in ambedue i questionari 2008 e 2010, per comprendere se i risultati conseguiti dalle innovazioni tecnologiche fossero stati capitalizzati con un valore a medio/lungo termine all'interno dell'azienda. Le possibilità di risposta fornite nel questionario somministrato sono state le seguenti: a) No, perché il loro sfruttamento e beneficio è stato comunque limitato; b) Sì, perché sulla base dei risultati inizialmente ottenuti si sono potuti attuare successivi interventi organizzativi e politiche gestionali; c) Sì, perché sulla base dei risultati inizialmente ottenuti si sono effettuati poi degli ulteriori interventi migliorativi proprio sull'innovazione tecnologica.

Nel 2008, l'85,2% complessivo delle imprese (dato aggregato delle due risposte affermative) aveva risposto in maniera positiva e solo il 14,8% delle imprese aveva risposto negativamente, ossia di non essere riuscita a capitalizzare l'investimento attuato.

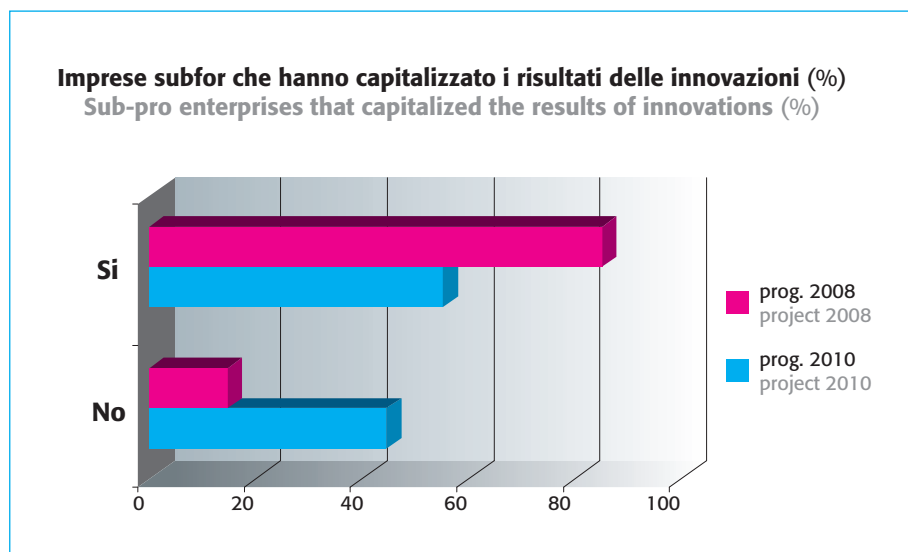


Grafico 4.10

Le percentuali cambiano però notevolmente a seguito dell'indagine 2010. Il dato delle società che rispondono in maniera affermativa di essere riuscite a capitalizzare i risultati delle innovazioni tecnologiche apportate scende al 55,3% (con un decremento intorno al -30%) mentre quelle che dichiarano con converso di non avere avuto sfruttamenti o benefici se non limitati nel tempo sale al 44,7% (incremento vicino al +30%) (rif. grafico 4.10).

Un dato particolarmente preoccupante che rende di maggiore leggibilità e chiarezza il dato che si è ottenuto dalle risposte ad un'altra domanda posta nei questionari 2008 e 2010. All'interrogativo: "Avete ottenuto o in corso dei brevetti nel triennio?" avevano risposto affermativamente per il triennio 2005-2007 solo 5 imprese. Risultato stabile con risposta affermativa, sempre 5 imprese, alla stessa domanda posta per il triennio successivo 2008-2010.

4.8 Evidenze conclusive di capitolo

In questo capitolo è stato deciso di lasciare le molteplici riflessioni ed evidenze in ognuno dei paragrafi che li ha generati.

Una sola parte è però necessario riprenderla per la maggiore evidenza in questo paragrafo ed è quella afferente alla perdurante mancanza di incontro e collaborazione tra mondo dell'impresa (e in questo caso quello della PMI) e il mondo della ricerca e universitario. Nei due trienni il contributi operativi e lavorativi degli enti di ricerca e universitari hanno inciso per la realizzazione delle innovazioni nelle PMI per lo 0,3%.

Tenuto conto dei dati ufficiali forniti dalla Regione Veneto nel già citato rapporto di marzo 2010, nella regione sono stati complessivamente spesi nel 2007 da parte di imprese, Università, enti della pubblica amministrazione e non profit, 1,23 miliardi di euro in ricerca e sviluppo. Un dato importante, seppure chiaramente poco aggiornato, che sembrerebbe mettere in evidenza un sistema che spinge molto in avanti e potenzialmente, se sinergizzato tra i vari settori e livelli, capace di fornire grandi spunti e risultati sul campo della competitività globale.

Diversi i tentativi di aprire questi tavoli di collaborazione e linee di dialogo ma, purtroppo, come dimostrano i dati, poco efficaci. Nuovi tentativi su nuove soluzioni si stanno attuando. Ai posteri, e ai dati, la consueta ardua sentenza.

PARTE V

LE ECCELLENZE NELL'INNOVAZIONE

5.1 I criteri per la definizione delle "eccellenze" nella ricerca 2008.

La ricerca svolta nel 2008 aveva come obiettivo una mappatura delle imprese che potevano essere definite "eccellenti" per il loro comportamento nel sapere introdurre e gestire nella propria organizzazione la cultura dell'innovazione tecnologica.

In definitiva si volevano individuare quelle aziende di piccola e media dimensione operanti nel campo della subfornitura meccanica che potessero, con il loro operare, essere citate ad esempio e divenire riferimento per tutte quelle imprese che ancora non riuscivano a comprendere l'importanza (necessità) di un investimento continuo. Una propensione ad investire nell'innovazione tecnologica come fattore incastonato nella propria *vision e mission* aziendale.

Il Comitato Tecnico e Scientifico di tale progetto, passando al punto operativo per individuare le "aziende eccellenti", tenuto conto che non doveva essere stilata una classifica meritocratica, ma unicamente una "mappatura" delle stesse, aveva proceduto filtrando le risposte di tutti i questionari compilati attraverso una griglia e una serie di criteri selettivi.

La prima serie di criteri andava a cogliere l'eccellenza nella capacità aziendale di fare dell'innovazione tecnologica uno strumento strategico investendo su di essa in maniera consistente e continua, ossia non fornendo elementi che facessero intendere un comportamento estemporaneo. Le informazioni sul progresso triennale (2005-2007) e su quello in corso (2008) operavano in tal senso.

La successiva serie si basava sulla presenza e l'utilizzo di brevetti all'interno dell'azienda, elementi oggettivi incontrovertibili aventi valenza di ricerca, studio e valorizzazione dell'investimento tecnologico, con una strategia aziendale proiettata a sfidare competitivamente il mercato. Una propensione al rafforzamento e al consolidamento.

In definitiva, si era giunti alla identificazione di un gruppo di piccole e medie imprese che avevano dichiarato attraverso le risposte ai quesiti: 1) di avere proceduto ad investimenti sia nell'anno 2007 che in quello in corso, 2008; 2) una media percentuale di investimento per l'innovazione tecnologica nel triennio 2005 - 2007 non inferiore al 7%, oppure che, comunque, fossero in possesso di brevetti acquisiti nel periodo.

5.2 I nuovi criteri per la definizione delle "eccellenze" 2010

Il Comitato Tecnico e Scientifico del progetto 2010 pur riconoscendo la correttezza dei principi per la determinazione delle eccellenze nell'anno 2008 e, di conseguenza, il valore del concetto così come in precedenza inteso ed espresso⁵⁸, si è trovato di fronte ad un mutamento di alcuni dei fattori determinanti la scelta di innovare da parte delle imprese, primo fra tutti la difficoltà di destinare risorse da distrarre alla gestione ordinaria in un periodo di conclamata crisi generale.

Si è quindi deciso, per individuare le società virtuose (eccellenze), di adottare tre livelli selettivi: uno primario e determinante la qualifica di impresa eccellente "tout court" e poi altri due collaterali e susseguenti che determinassero una possibile inclusione delle imprese in una classe (graduatoria) di merito.

I tre livelli di selezione, applicati in maniera consecutiva e susseguente, sono stati forniti da:

- 1) i principi dettati dal progetto 2008 che volevano individuare l'impresa eccellente come una attenta all'investimento continuo e non estemporaneo;
- 2) la capacità di porre attenzione e investimenti nelle *green technologies*;
- 3) la ricerca di consolidare l'innovazione come elemento forte competitivo intraprendendo la strada brevetti.

Si è deciso perciò, in contemporanea, tenuto conto della crisi generale in atto, di tralasciare il criterio, utilizzato nel 2008, dell'elevata percentuale di fatturato destinata agli investimenti in innovazione tecnologica. Considerazione sviluppata sul fatto che il progetto 2010 vuole proprio valorizzare la capacità e la cultura all'innovazione e al cambiamento nelle imprese nonostante il permanere del periodo difficile, e assolutamente non discriminare alcune imprese rispetto ad altre rispetto alla capacità di approvvigionarsi economicamente o finanziariamente per la realizzazione delle operazioni straordinarie.

Da un punto di vista tecnico i tre livelli selettivi adottati sono perciò stati maggiormente definiti con:

- 1) la continuità degli investimenti in innovazioni tecnologiche ossia le imprese che hanno dichiarato di avere proceduto con gli investimenti in ognuno dei tre anni del periodo 2008-2010⁵⁹;
- 2) l'effettuazione di investimenti per lo sviluppo di attività connesse alla produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile all'interno del triennio 2008-2010⁶⁰;
- 3) l'aver in corso oppure ottenuto dei brevetti nel periodo dal 2008 al 2010⁶¹.

⁵⁸ Rimane il concetto di imprese definite "eccellenti" per il loro comportamento nel sapere introdurre e gestire nella propria organizzazione la cultura dell'innovazione tecnologica.

⁵⁹ Si ricorda che le risposte al questionario hanno cominciato a pervenire a settembre 2010 e il dato richiesto a consuntivo 2010 era previsionale.

⁶⁰ Vale quanto indicato nella nota precedente.

⁶¹ In questo caso si è chiesto di fare riferimento alla mera data di compilazione del questionario.

Utilizzando il primo criterio selettivo, quello afferente alla continuità nei tre anni degli investimenti in innovazioni tecnologiche, si sono così identificate quattordici aziende che potremmo dire, secondo l'intendimento progettuale e nei dati dichiarati, essere eccellenti.

Di queste quattordici imprese, undici hanno dichiarato di avere effettuazione di investimenti per lo sviluppo di attività connesse alla produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile all'interno del triennio.

Procedendo con il terzo livello selettivo, ossia la presa in considerazione se le imprese abbiano in corso oppure ottenuto nel periodo dal gennaio 2008 al settembre 2010 dei brevetti, le imprese che risultano ri-selezionate passano dal numero di undici a quello di cinque.

Ne risultava il dato finale che attestava che tutte le imprese dichiaranti il possesso di brevetti erano anche aziende che avevano investito ininterrottamente in innovazione tecnologica ed erano, oltremodo, sensibili alla *green technology*.

5.3 Le imprese "eccellenti"

I nominativi delle cinque principali "eccellenze" aziendali, ossia quelle che risultano avere superato tutti i tre livelli selettivi (afferenti alla continuità degli investimenti in innovazione tecnologica, l'effettuazione di investimenti nel campo delle green technologies, il possesso di brevetti), risultano così essere:

- Baggiogroup s.r.l.
- D.G.S. s.a.s. di De Giuli Roberta & C.
- Seneca s.r.l.
- Systema s.p.a.
- Vertek Group s.r.l.

Le ulteriori sei imprese che invece risultano avere superato solo il primo dei due parametri "supplementari e accessori", ossia quello dell'effettuazione di investimenti nel campo delle green technologies, oltre a quello ritenuto "fondamentale e determinante" della continuità periodica degli investimenti, sono:

- Ascot s.r.l.
- Bluebox Group s.r.l.
- C.A.M.I. s.p.a.
- Ci. Se. Elettronica Industriale s.r.l.
- Marinello Tende s.n.c.
- Micromeccanica s.r.l.

Infine, i nominativi delle imprese definibili come eccellenze "tout court" nell'introdurre a adottare l'innovazione tecnologica, con la specifica caratteristica di avere effettuato investimenti in maniera continua in ognuno degli anni del periodo indagato, sono i seguenti:

- A.Z. Elettronica di Zilio Floriano
- Rolle s.p.a.
- Tecnopress s.r.l.

Vuole risultare ben chiaro, però, che il riconoscere in questa fase maggiori meriti ad alcune aziende non vuole essere una diminuzione di valore e di merito riconosciuto alle altre. Solo l'applicazione di una necessaria considerazione, negli aspetti generali, che pur nella determinazione di comandare la propria azienda in un processo strategico di miglioramento continuo possono essere diversi i gradi di impegno e risultato.

Per quanto sopra e, come si diceva, sul principio che il progetto vuole valorizzare la cultura all'innovazione e non determinare matematicamente od economicamente né gli effettivi risultati ottenuti né, tantomeno, l'effettiva potenzialità che poteva essere altrimenti espressa nel profonderli, d'ora in poi, in tutte le nostre analisi prenderemo in considerazione l'insieme unico delle quattordici imprese e non le diverse tre sottoclassi.

5.4 I dati delle "eccellenze"

Per poter svolgere una adeguata valutazione delle imprese eccellenti abbiamo estrapolato e raggruppato solamente i loro dati, così come da loro forniti nelle risposte al questionario.

La prima classificazione delle quattordici PMI "eccellenti" la possiamo svolgere, come consuetudine, basandoci sul dichiarato numero di dipendenti e sull'ammontare di fatturato realizzato nell'ultimo bilancio chiuso al 31.12.2009.

Le imprese che hanno dichiarato possedere un numero di addetti che le qualificasse tra quelle di piccola dimensione (dai 10 ai 49 dipendenti) sono state 11 contro le 3 che, avendo dichiarato un numero tra i 50 e i 250, che possiamo annoverare tra le imprese di medie dimensioni. In definitiva, secondo questo parametro, il 21% delle imprese eccellenti è catalogabile tra le "piccole" mentre il 79% lo è tra le "medie" (rif. grafico 5.1)

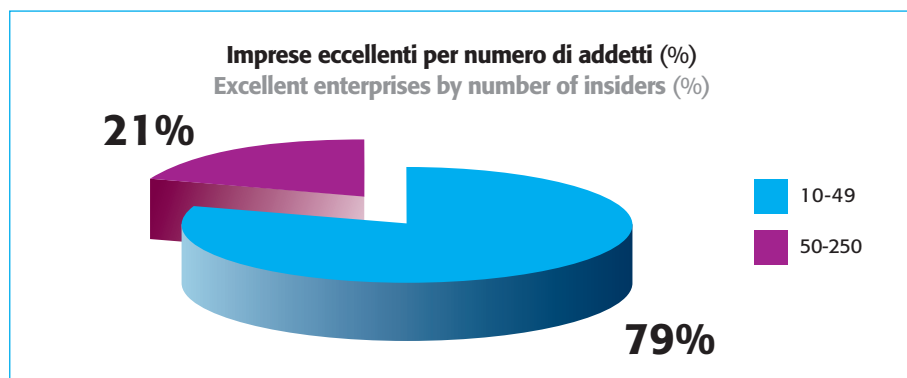


Grafico 5.1

Per quanto riguarda il loro fatturato tenendo conto della suddivisione già illustrata e basata sul fatturato 2009, il numero più elevato di imprese, 6 su 14, hanno dichiarato di collocarsi tra l'1,5 e i 5 milioni di euro. 4 imprese hanno dichiarato un fatturato rientrante tra i 5 milioni e i 50 milioni di euro mentre 3 risultano avere il dato rientrante tra i 500

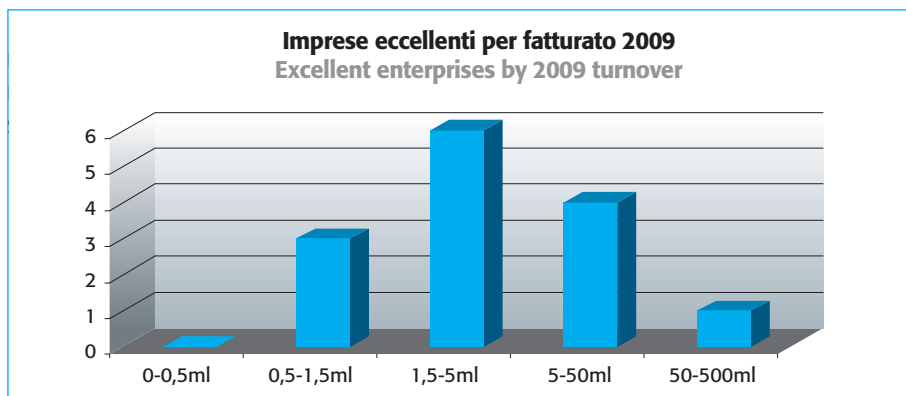


Grafico 5.2

Congiungendo i due dati, quelli sull'ammontare del fatturato e sul numero degli addetti, analiticamente possiamo giungere a questa classificazione:

- 11 imprese possiedono tra i 10 e i 49 addetti, delle quali: 3 dichiarano un fatturato annuo nella fascia 500 mila / 1,5 milioni di euro, 6 con un fatturato nella fascia 1,5 milioni / 5 milioni di euro e 2 nella fascia 5 milioni / 50 milioni di euro;
- 3 imprese possiedono tra i 50 e i 250 addetti, delle quali: 2 dichiarano un fatturato nella fascia 5 milioni / 50 milioni di euro e 1 dichiara un fatturato rientrante nella fascia massima superiore 50 milioni / 500 milioni di euro (rif. grafico 5.3).

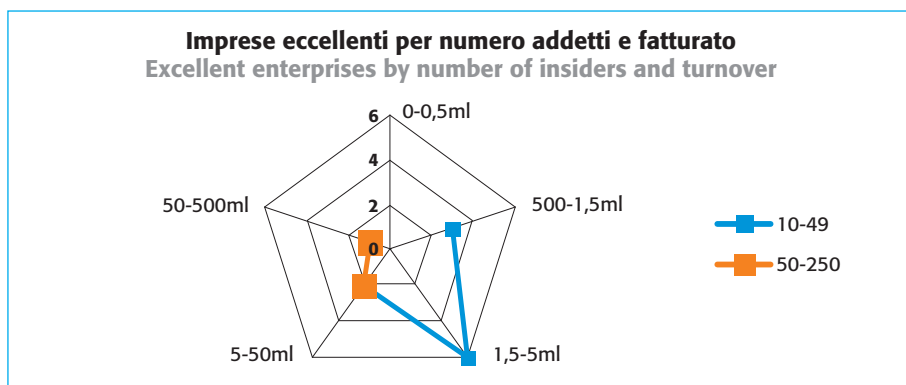


Grafico 5.3

5.5 Le eccellenze e le variazioni di fatturato

Un importante elemento per le considerazioni sulla propensione/capacità di innovare è il dato raccolto con le risposte alla domanda numero tre, cioè se l'azienda avesse variato il proprio fatturato tra il bilancio chiuso al 31 dicembre 2007 e quello previsto in chiusura al 31 dicembre 2010. Delle 14 aziende, 8 hanno risposto indicando di avere subito un calo, 1 ha risposto di essere in una situazione di sostanziale pareggio mentre

5 hanno indicato di avere avuto un incremento. Il dato statistico percentuale prende maggiore valore nel momento del confronto dato con quello raccolto complessivamente tra i subfornitori.

Come già detto, le possibilità di risposta fornite erano state 7 suddivise tra tre con risvolti negativi (un ribasso oltre il -30%; un ribasso tra il -10 e il -30%; un ribasso entro il -10%), uno neutrale (sostanzialmente uguale) e tre con situazione positiva (un rialzo entro il +10%; un rialzo tra il +10 e il +30%; un rialzo oltre il +30 %).

Il 21,4% delle imprese eccellenti contro 26,8% delle imprese subfornitrici ha risposto di avere avuto un calo di fatturato di oltre il 30%, il 21,7% delle eccellenze contro il 35,7% delle imprese subfornitrici ha evidenziato di avere subito un calo tra il -10% e il -30%, e il 14,3% sempre delle eccellenze mentre il 7,1% delle imprese subfornitrici ha dichiarato un ribasso entro il -10%. Una risposta di fatturato sostanzialmente stabile arriva dal 7,1% delle eccellenti contro il 10,7% delle subfornitrici nella loro totalità. Sul versante positivo hanno risposto il 28,6% delle eccellenze per un aumento entro il +10% contro il 14,3% del dato proveniente dalle imprese subfornitrici, mentre un restante 7,1% della imprese eccellenti ha risposto di avere un fatturato superiore al +30% contro un 3,6% delle subfornitrici. Non troviamo invece nessuna risposta da parte di azienda eccellente nella opzione che prevede l'indicazione di una variazione positiva di fatturato tra il +10% e il +30% mentre risultavano l'1,8% delle risposte delle subfornitrici (rif. grafico 5.4).

Dati che, così raccolti e forniti, dimostrano che la capacità di innovare all'interno dell'impresa procede di pari passo con i migliori risultati di fatturato o, comunque, con una maggiore capacità di contenere le flessioni nel campo delle vendite.

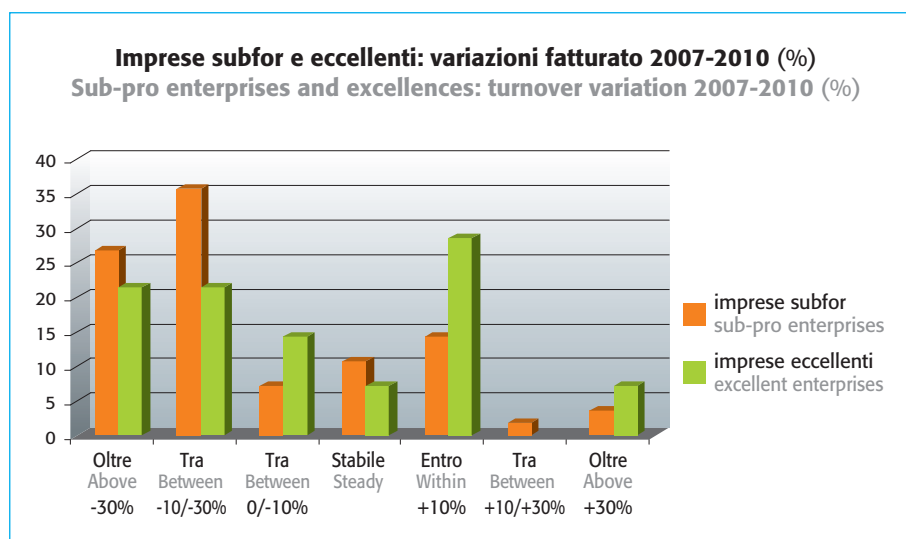


Grafico 5.4

5.6 La Green Technology e l'impresa eccellente

Il progetto di ricerca del 2010 ha mirato, così come lo si evince anche dal titolo in maniera esplicativa, a raccogliere informazioni dalle PMI della subfornitura meccanica della provincia di Padova, sulla capacità di innovare nonché di muoversi (o re-indirizzarsi) strategicamente verso nuovi settori emergenti, quali quelli connessi con la produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile denominati internazionalmente come *Green Technologies*.

Nel questionario sottoposto alle aziende molte domande hanno perciò puntato a definire questo specifico ambito e *focus* di base predeterminato.

La domanda numero cinque del questionario aiutava ad indagare se tra i nuovi clienti delle imprese (acquisiti nel triennio 2008-2010) ci fossero delle società già operanti nell'area della Green Tech. Il 25,9% delle risposte pervenute dalle imprese eccellenti lo ha affermato, mentre le risposte affermative provenienti dal totale dei questionari delle imprese subfor è del 16,3% (differenza di 9,6 punti).

La domanda seguente del questionario mirava, invece, a comprendere l'approccio mentale e operativo dell'impresa chiedendo di indicare se l'attività svolta fosse attenta all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile e, se ciò avvenisse, con quale livello di attenzione.

Le imprese "eccellenti" hanno dichiarato tutte (100%) di prestare attenzioni a tali ambiti mentre, seppure con una percentuale bassa, pari al 5,4%, delle risposte provenienti dalle imprese subfor avevano dato indicazioni negative.

Confrontando sempre le risposte tra quelle pervenute dalle imprese eccellenti con quelle della totalità delle imprese subfornitrici, come proceduralmente impostato dall'inizio del presente capitolo, si sono ottenuti i seguenti dati: il 50% delle imprese eccellenti ha dichiarato di porre molta attenzione verso l'ambiente e la sostenibilità contro un 25% delle imprese subfornitrici. Il 42,9% delle imprese eccellenti, abbastanza vicino al 46,4% delle imprese subfornitrici, ha risposto di esserlo abbastanza, il 7,1% delle eccellenze ha risposto poco mentre ha risposto nello stesso modo il 23,2% delle imprese subfornitrici (rif. tabella 5.1, grafico 5.5).

Imprese sub e eccellenti: attenzione verso l'ambiente e la sostenibilità

Sub-pro enterprises and excellences: mindfulness toward environment and sustainability

Tipologia /Livello Type/Level	Molto A lot	Abbastanza Quite a lot	Poco A little	Niente None	% tot % tot
Imprese subfor Sub-for enterp.	25,0 %	46,4 %	23,2 %	5,4 %	100 %
Imprese eccell. Excellent enterp.	50,0 %	42,9 %	7,1 %	-	100 %

Tabella 5.1

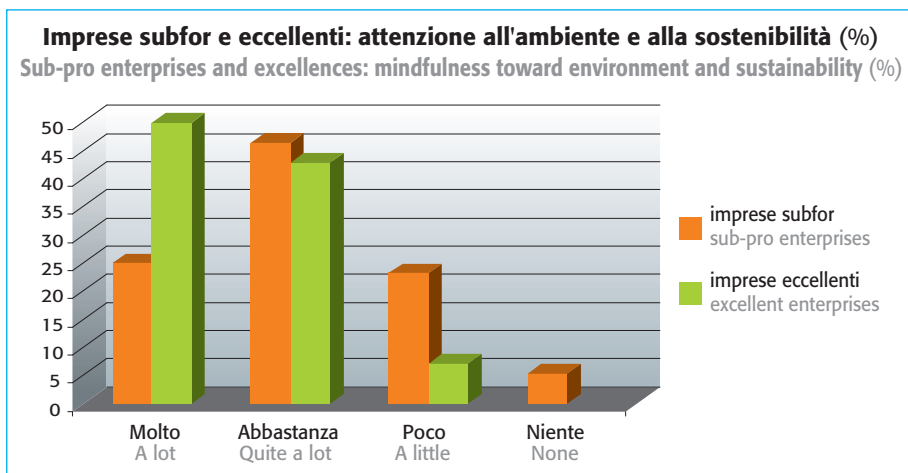


Grafico 5.5

La settima domanda del questionario era ancora più precisa ed è stata utilizzata come secondo parametro selettivo per individuare “le eccellenze di maggiore rilievo”. Infatti, dopo la dichiarazione di possedere nel portafoglio clienti delle società operanti nel settore Green Tech e di possedere una “sensibilità” al tema ambientale, si è chiesto all’impresa di dichiarare se avesse sostenuto degli investimenti su tale campo di attività e, qualora ciò fosse avvenuto, indicarne precisamente il periodo (opzione di risposta fornita per ogni specifico anno del triennio 2008-2010).

Per quanto riguarda le imprese eccellenti ha risposto affermativamente il 78,6% di esse. Il 57,1% delle aziende ha investito nel 2008 e nel 2009, con una percentuale che si alza arrivando al 71,4% nel dato consuntivo previsionale 2010. Sulla totalità delle imprese subfornitrici risulta invece avere dichiarato di avere investito in Green Technology il 23,2% nel 2008, il 26,8% nel 2009 e, con la medesima percentuale dell’anno precedente, pari al 26,8%, a consuntivo previsionale 2010 (rif. grafico 5.6).

Opportuno sottolineare che le sei imprese subfornitrici che hanno qui dichiarato di avere svolto in tutti gli anni del triennio degli investimenti tecnologici nell’area *green*, sono successivamente diventate, secondo i diversi parametri applicati, anche delle imprese eccellenti di “secondo” livello.

L’ultima domanda sul tema, la ottava del questionario, era mirata a comprendere la motivazione dell’agire solo da parte di quelle aziende che avevano dichiarato di avere effettuato degli investimenti nel comparto Green Tech. Una interrogazione formulata per studiare la reale causa trascinante (motivo) del loro agire.

Le opzioni di risposta fornita erano state: a) esigenze manifestate dai vecchi clienti, b) esigenze manifestate dai nuovi clienti, c) scelta autonoma ma stimolata dall’interesse di mercato per il settore, d) scelta autonoma creativa e strategica per un riposizionamento, e) normale prosecuzione di una linea di interesse già intrapresa prima del 2008.

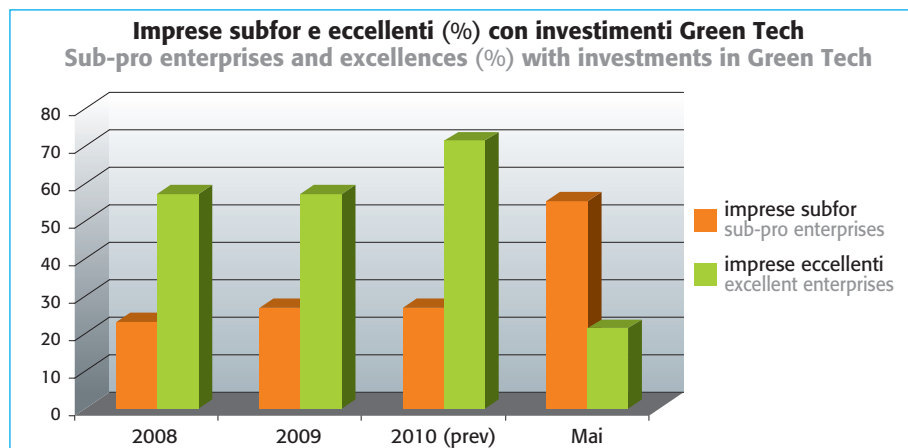


Grafico 5.6

Un primo dato d'interesse è quello sull'indirizzo delle risposte ossia che tutte le indicazioni di scelta provenienti dalle imprese subfornitrici nel loro totale, e perciò comprendendo in esse le imprese eccellenti, si sono concentrate in soli tre ambiti dei cinque possibili opzionabili dichiarando di fatto che nessuna di esse era stata stimolata dal fare innovazione nel Green Tech da esigenze manifestate dai clienti (anch'essi fossero "vecchi" oppure "nuovi").

Le indicazioni giunte dal dato statistico finale calcolato proporzionalmente rispetto all'eventuale risposta multipla fornita, sono così state manifestate: il 34,8% del valore delle risposte delle imprese eccellenti, contro il 36,8% di quello manifestato dalle imprese subfornitrici, è stato attribuito alla dichiarazione di avere effettuato la scelta in maniera autonoma ma stimolata dall'interesse di mercato per il settore; il 28,5% del valore attribuito alle risposte delle imprese eccellenti contro il 21,2% di tale valore delle imprese subfornitrici che hanno indicato come motivo di spinta la scelta autonoma creativa e strategica per un riposizionamento; e, infine, il 43,9% contro il 34,7% il peso della risposta rispettivamente delle imprese eccellenti e delle imprese subfornitrici che individua la normale prosecuzione di una linea di interesse già intrapresa prima del 2008 (rif. tabella 5.2).

Elementi causali l'avenuto investimento in Green Technology
Reasons for investments in Green Technology

Tipologia / Motivo Type/Reason	Interesse di mercato Market interest	Riposizionamento strategico Strategic relocation	Prosecuzione di un interesse ante 2008 Prosecution of an interest ante 2008
Imprese eccellenti Excellent ent.	36,8 %	28,5 %	34,7 %
Imprese subfor Sub-pro ent.	34,8 %	21,2 %	43,9 %
variazione (Δ) variation (Δ)	2,0 %	7,3 %	-9,2 %

Tabella 5.2

5.7 I mezzi e i contributi utilizzati per realizzare l'innovazione

Partendo dalla considerazione che l'eccellenza delle imprese è stata attribuita in via principale applicando un criterio di selezione basato sull'individuazione del continuo investimento in innovazioni tecnologiche e che, pertanto, tutte le imprese eccellenti risultano avere investito delle somme sia a tale scopo sia in ogni anno del triennio oggetto dell'indagine, risulta importante ora porre l'accento sui mezzi e i contributi che esse hanno utilizzato per realizzarle.

Raccogliendo tutte le risposte delle imprese eccellenti alla domanda del questionario (numero quindici) che andava ad indagare con quali risorse finanziarie fossero stati possibili gli investimenti nel triennio 2008-2010, si sono ottenuti i seguenti dati: il 61,8% delle risorse utilizzate per l'innovazione tecnologica sono state ottenute tramite finanziamenti ordinari e risorse interne, il 28,9% delle risorse attraverso finanziamenti bancari specifici e il 9,3% delle risorse finanziarie impiegate sono provenute da fondi regionali e/o camerali. Nessun utilizzo segnalato, invece, di risorse provenienti da contributi europei oppure da altre fonti.

Rispetto ai dati provenienti dalla sommatoria delle risposte delle imprese subfornitrici si nota una maggiore capacità di fare ricorso alle risorse finanziarie interne ed ordinarie (una variazione del +5,3% rispetto al dato fornito delle imprese subfornitrici del 56,4%), un minore ricorso a finanziamenti bancari specifici (una variazione del -7,9% rispetto al dato fornito dalle imprese subfornitrici pari al 36,8%) e, infine, una maggiore capacità di ricorrere all'utilizzo di fondi regionali e/o camerali (una variazione del +4% rispetto al dato fornito dalle imprese subfornitrici pari al 5,3%). Infine una differenza del -1,5% sempre rispetto al dato fornito dalle imprese subfor nella scelta di risposte che individuavano l'utilizzo di altre fonti che, come detto sopra, non sono però state segnalate dalle imprese eccellenti (rif. tabella 5.3, grafico 5.7).

Analisi paritaria quella che ci si propone di fare sulle risposte date alla domanda se-

Fonti finanziarie utilizzate per realizzare le innovazioni

Financial funds used to innovation

Tipologia/fonte Type/Source	fin. ord. e risorse interne Ordinary financing and internal resources	fondi regionali e/o camerali Regional funds and/or of the Chamber	fin.bancari spec. Specific bank financing	contributi europei European funds	altro other	Tot (Σ) Tot (Σ)
Imprese subfor Sub-for enterp.	56,4 %	5,3 %	36,8 %	0,3 %	1,2	100 %
Imprese eccell. Excellent enterp.	61,8 %	9,3 %	28,9 %	-	-	100 %
variazione (Δ) variation (Δ)	5,3 %	4,0 %	-7,9 %	-0,3 %	-1,2 %	0 %

Tabella 5.3

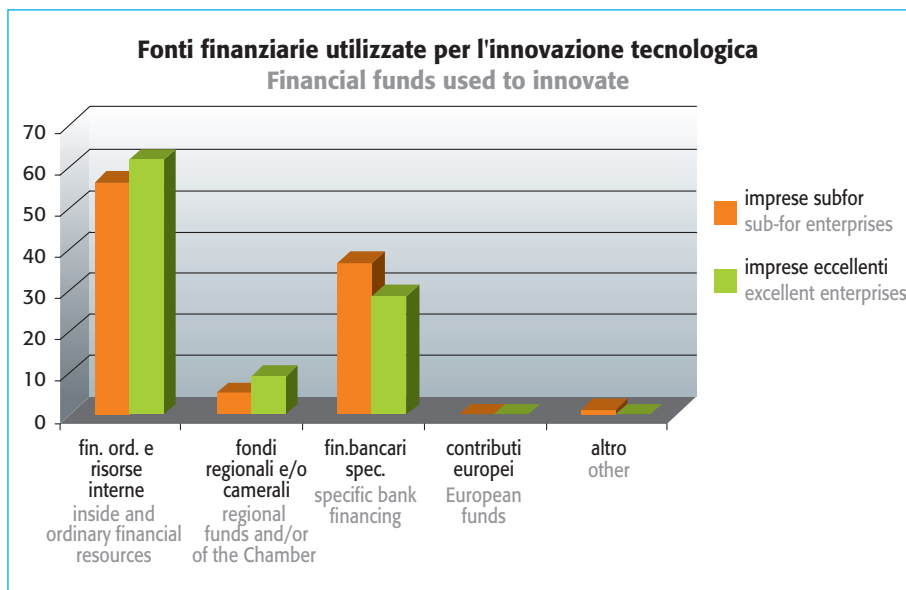


Grafico 5.7

guente del questionario (la numero sedici) che ricercava la conoscenza su quali contributi operativi e lavorativi fossero stati utilizzati da parte delle imprese per realizzare le stesse citate innovazioni.

Anche in questo caso, come in quello della domanda precedente, veniva concesso all'azienda di rispondere segnando più risposte tra quelle indicate purché per ognuna ne fosse precisata la percentuale arrivando a una sommatoria di domanda corrispondente sempre al valore finale 100.

Le risposte delle imprese eccellenti hanno fornito i seguenti dati: l'82,1% dei contributi operativi e lavorativi sono pervenuti dai lavoratori dipendenti, l'1,4% dai collaboratori occasionali interni, il 10,7% del totale dei contributi realizzativi da collaboratori esterni e/o consulenti, con pari percentuale, lo 0,7%, quelli dagli enti di ricerca e/o universitari e dai fornitori, e il 4,3% dai clienti.

Nel raffronto con le risposte pervenute dalle imprese subfornitrici i risultati finali di maggiore consistenza e rilievo che ne sono scaturiti sono stati: una variazione del +22% di maggiore utilizzo dei dipendenti da parte delle imprese eccellenti (dato del 60,1% delle imprese subfor) seguito da una variazione del -16,9% di minore utilizzo dei fornitori (dato del 17,6% fornito dalle risposte delle imprese subfor). Maggiormente contenute le altre variazioni che passano dal -0,7% sull'utilizzo dei collaboratori esterni e/o consulenti (dato subfor dell'11,4%), al +0,3% del contributo fornito dai clienti (dato subfor pari al 3,9%), al -1,2% dei collaboratori occasionali interni (contributo fornito nelle imprese subfor per il 2,6%).

Particolare evidenza va attribuito al dato del contributo fornito dagli enti di ricerca e/o universitari che seppur con una variazione del +0,5% non arrivano nelle eccellenze al punto percentuale (lo 0,26% nelle imprese subfor). Invece non compare più tra le indicazioni nelle imprese eccellenti il valore residuale, segnato dalle imprese subfor, in afferenza all'utilizzo di altri contributi operativi e lavorativi

5.8 I confronti tra le imprese eccellenti del 2010 con quelle del 2008

Tenuto necessariamente in premessa che i parametri di scelta adottati per l'individuazione dell'impresa eccellente sono necessariamente cambiati⁶² rispetto a quelli utilizzati per l'attribuzione della medesima qualifica nel 2008⁶³, e che il maggiore interesse della ricerca e dell'analisi si è manifestato nel confrontare i dati 2008 e 2010 afferenti alle risposte pervenute dalla totalità delle PMI subfornitrici del settore della meccanica⁶⁴, solo per tre specifici ambiti può risultare ancora utile effettuare un parallelismo, così come procediamo, tra le risposte delle eccellenze dei due progetti.

1) Il raffronto sugli importi destinati all'innovazione tecnologica

Il primo confronto utile può essere effettuato sull'importo, calcolato percentualmente sul fatturato, destinato dalle imprese eccellenti per investire nell'innovazione tecnologica.

Nella ricerca del 2008 le imprese eccellenti avevano dichiarato di avere destinato all'innovazione un importo medio, calcolato sul fatturato annuo, del 7,5% nel 2005, dell'11,7% nel 2006 e del 13,8% nel 2007 determinando un valore medio calcolato sul triennio pari all'11%. Nella ricerca 2010 le nuove imprese eccellenti dichiarano con l'evidenza di una forte flessione che tale l'importo medio destinato nel 2008 è stato del 5,8%⁶⁵, nel 2009 del 5,0%, e nel 2010, come dato previsionale a consuntivo, dell'8,0%, facendo così scendere la media del nuovo triennio al 6,3% (variazione del -4,7% rispetto al precedente triennio 2005-2007).

2) Il raffronto sulle fonti finanziarie utilizzate per l'innovazione tecnologica

Un secondo confronto utile risulta dalle risposte alla domanda che mira a ricercare quale sono state le fonti finanziarie utilizzate dalle imprese eccellenti per realizzare le innovazioni tecnologiche.

⁶² Vedi il paragrafo "I nuovi criteri per la definizione delle eccellenze 2010" all'interno del presente capitolo.

⁶³ Vedi il paragrafo "I criteri per la definizione delle eccellenze nella ricerca 2008".

⁶⁴ La parte IV della presente pubblicazione è stata interamente dedicata alla comparazione dei risultati 2010 con la ricerca 2008. Le analisi si sono svolte sulle risposte alle domande che nel questionario 2010 erano state volutamente riproposte in maniera identica a quelle formulate nel questionario 2008.

⁶⁵ Con l'indagine del 2008 si era anche chiesto alle aziende di fornire un dato di previsione a fine anno. Il dato medio che ne era scaturito dalle loro risposte era quello del 10,2%. Una percentuale già in chiara flessione rispetto al 13,8% dell'anno precedente ma che indicava il principio di un rallentamento dovuto all'inizio di quella che sarebbe stata la grande crisi generale mondiale.

Importi investiti dalle eccellenze per l'innovazione tecnologica (% sul fatturato)
Amounts invested on technology innovation by excellences (% on turnover)

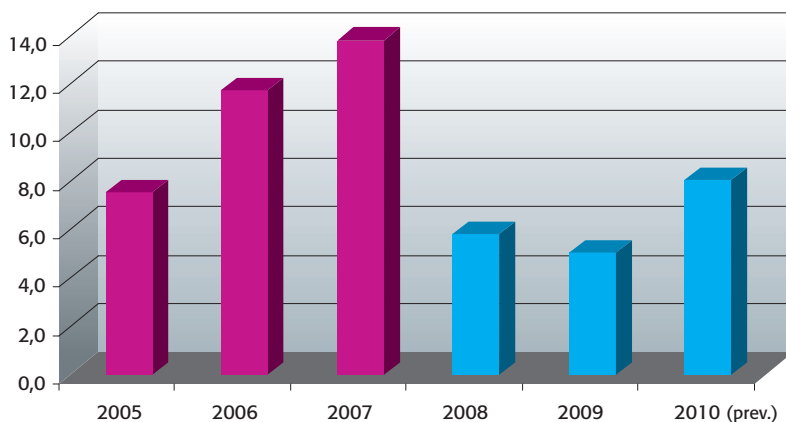


Grafico 5.8

Nel questionario del 2008 le risposte delle imprese eccellenti avevano indicato che nella totalità delle somme da loro destinate all'innovazione tecnologica il 47,1% derivava da finanziamenti ordinari e risorse interne (divenuto il 61,8% nel 2010 con una variazione del +14,7%), l'11,3% derivava da fondi regionali e/o camerali (dichiarato nel 2010 del 9,3% con un decremento del -2%), il 41,6% da finanziamenti bancari (nel 2010 trasformatosi in 28,9% con una diminuzione del -12,7%). In tutte e due le indagini nessuna impresa eccellente aveva dichiarato di utilizzare contributi europei o provenienti da altri fonti (rif. tabella 5.4, grafico 5.9).

Fonti finanziarie utilizzate per l'innovazione tecnologica
Confronto dati eccellenze 2008 e 2010

Financial funds used for technology innovation
 Comparison of excellences data 2008 and 2010

Tipologia/ fonte Type/Source	fin. ord. e risorse interne Ordinary financing and internal resources	fondi regionali e/o camerali Regional funds and/or of the Chamber	fin.bancari spec. Specific bank financing	contributi europei European funds	altro other	Tot (Σ) Tot (Σ)
I. Eccell. 2010 Excell. E. 2008	61,8 %	9,3 %	28,9 %	-	-	100 %
I. Eccell. 2008 Excell. E. 2008	47,1 %	11,3 %	41,6 %	-	-	100 %
variaz. (Δ) variat. (Δ)	14,7 %	-2,0 %	-12,7 %	-	-	0 %

Tabella 5.4

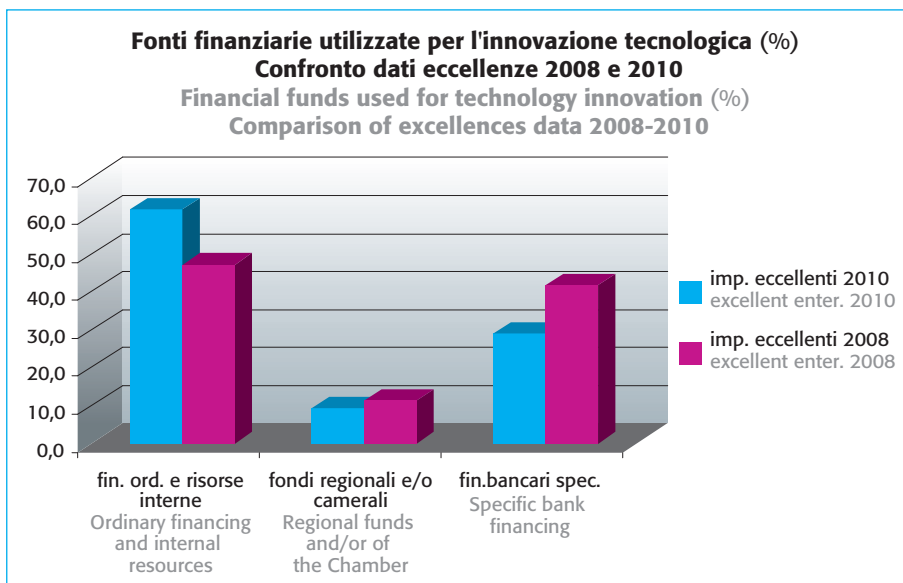


Grafico 5.9

3) Il raffronto sui contributi operativi per la realizzazione delle innovazioni tecnologiche

Il terzo e ultimo raffronto tra le due indagini 2008 e 2010 lo abbiamo sulle risposte delle imprese eccellenti alla domanda impostata per conoscere quali fossero i contributi operativi e lavorativi attinti dalle imprese per realizzare le proprie innovazioni.

Nel 2008 le imprese eccellenti avevano fornito delle risposte che indicavano che nel totale dei contributi operativi e lavorativi utilizzati per la realizzazione delle innovazioni nel triennio⁶⁶ il 33,1% proveniva dai lavoratori dipendenti (divenuto 82,1% dalle risposte delle eccellenze 2010 con un incremento del +49,1%), l'1,5% dai collaboratori occasionali interni (variato leggermente dello - 0,1% rispetto allo 1,5% dichiarato nel 2010), il 18,8% dai collaboratori esterni e/o consulenti (diminuito del - 8,1% nel 2010 arrivando al dato del 10,7%), il 19,5% dai fornitori e il 18,5 dai clienti (crollati rispettivamente del -18,7% e del -14,2% per arrivare allo 0,7% dei fornitori e al 4,3% dei clienti con i dati forniti dalle nuove eccellenze nel 2010). Residuale il contributo operativo fornito dagli enti di ricerca e universitari indicato con lo 0,2% nel 2008 e poi arrivato allo 0,7% attraverso le risposte pervenute nel 2010. Presente nel 2008, mentre assente nel 2010, l'indicazione di un ulteriore contributo operativo dell'8,5% indicato come pervenuto dai titolari dell'impresa stessa (rif. tabella 5.5, grafico 5.10).

⁶⁶ Utile ricordare che tutte e due le ricerche progettuali hanno avuto sempre come riferimento un triennio. Il questionario 2008 aveva il focus sul triennio 2005-2007 mentre quello 2010 era sul triennio 2008-2010.

Contributo operativo e lavorativo per la realizzazione delle innovazioni (%)
Confronto dati eccellenza 2008 e 2010

Operative and working contribution to the realization of innovations (%)
 Comparison excellences data 2008 and 2010

Tipologia/fonte Type/Source	dipendenti employees	collaboratori occasional contributors	consulenti consultants	enti ricerca e univ. research boards and/or univ.	fornitori providers	clienti customers	altro other	Tot (Σ) Tot (Σ)
I. Eccell. 2010 Excell. E. 2008	82,1 %	1,4 %	10,7 %	0,7 %	0,7 %	4,3 %	-	100 %
I. Eccell. 2008 Excell. E. 2008	33,1 %	1,5 %	18,8 %	0,2 %	19,5 %	18,5 %	8,5 %	100 %
variaz. (Δ) variat. (Δ)	49,1 %	-0,1 %	-8,1 %	0,6 %	-18,7 %	-14,2 %	-8,5 %	0 %

Tabella 5.5

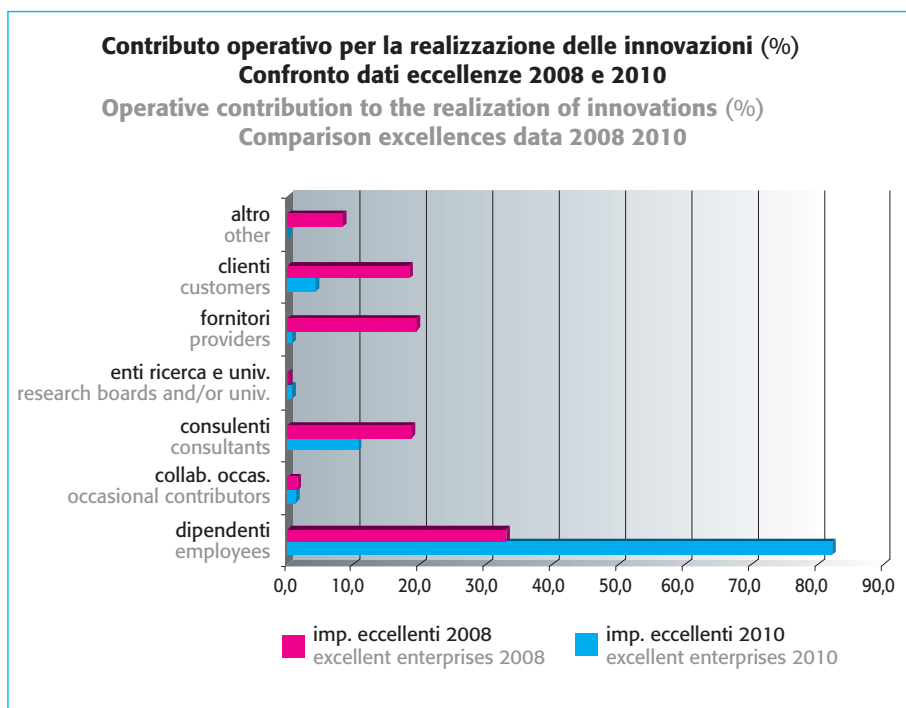


Grafico 5.10

CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

Tracciare delle conclusioni e delle considerazioni finali su di un lavoro che ha implicato il coinvolgimento a monte di centinaia di aziende non è facile e, oltremodo, non lo è quando il lavoro non può e non deve essere considerato fine a se stesso, ma una tappa di un percorso già intrapreso e continuo, ma allo stesso modo indefinito a causa di un futuro incerto e, tutto sommato, così come lo è per definizione il futuro, sempre imprevedibile.

Non muoversi o muoversi in ritardo può essere fatale, così come fatale può essere il muoversi nella direzione sbagliata. E' l'ennesimo aspetto e dilemma quotidiano dell'imprenditore e dell'imprenditorialità: quando, come e dove agire.

L'impresa deve annusare, come un animale nella foresta o nella savana, le nuove opportunità fornite dai nuovi mercati e favorite dai nuovi clienti, e sulla base di queste intuizioni muoversi cautamente ma con rapida decisione.

Non si tratta di essere dei predatori, anzi. La piena presa di coscienza di fare parte di un territorio che basa il suo sviluppo e il suo benessere proprio dalla coesistenza e convivenza di centinaia di migliaia di diverse e diversificate realtà deve, necessariamente, aprire la visione e gli orizzonti verso nuovi importanti rapporti collaborativi e sinergici, sempre palesati, predicati, teorizzati, disegnati ma raramente realizzati. E, purtroppo, anche quando concretamente realizzati, molte volte portatori di scarsa efficacia nei risultati.

La crisi che stiamo ancora vivendo in questo periodo potremmo definirla, per sdrammatizzarla per quanto possibile, di tipo democratico. Coinvolge tutti nella disponibilità dei mezzi e nelle risorse. E nel territorio padovano insiste un sistema, alla pari di un qualunque sistema complesso ed evoluto, che si deve basare sull'equilibrio triadico dei rapporti economia-sociale-politica.

Non possiamo permetterci di applicare il detto "*mors tua vita mea*". Nel nostro insieme, di fatto e non razionalmente, totalmente sinergico, la morte tua è anche la morte mia.

Se le banche non finanziano più le aziende, queste finiranno con il cessare la loro attività. La perdita di lavoro dei dipendenti e dei fornitori ridurrà i consumi che a loro volta incideranno su altre catene produttive. Si ridurranno quindi le capacità di risparmio e le attività produttrici di reddito cominceranno a scomparire. E le banche, diminuendo le attività e il patrimonio saranno costrette a loro volta a ristrutturarsi e riorganizzarsi (così come stanno già facendo) entrando nella spirale che porta a ridurre ulteriormente la loro attività fiduciaria finanziaria nei confronti delle imprese e del sistema tutto.

E a questo punto l'agire della politica attraverso le istituzioni pubbliche quali supporti e nuovi modelli di sviluppo sarà in grado di recepire e supportare?

Le piccole e medie imprese del settore metalmeccanico sono una delle importanti realtà della provincia di Padova così come del Veneto e la grande capacità di lavoro e di inventiva di chi ci opera e le dirige ne sono la ricetta per il successo.

E' indubbio che però questa situazione di forte e perdurante difficoltà può essere superata da ognuno con diverse soluzioni (anche la delocalizzazione produttiva o la trasformazione da azienda produttiva ad azienda commerciale), ma sono scelte individualistiche mentre sono limitate e chiare le strade che possono portare ad una lungimiranza di ripresa di sviluppo territoriale mirata al benessere distribuito.

I percorsi da intraprendere congiuntamente e in maniera decisa e consapevole sembrano infatti essere sostanzialmente solo due:

1. la collaborazione aperta e attiva che porti ad una ottimizzazione delle risorse e dei mezzi prodotti e utilizzati;
2. la considerazione di essere tutti elementi di un unico sistema (comunità territoriale) e quindi agire come tali.

Dall'analisi della ricerca e dagli studi informativi approfonditi svolti sul contesto appare che nessuno di questi due percorsi sia ancora stato concretamente intrapreso dalle imprese nonostante la situazione di difficoltà. Le istituzioni risultano poco presenti o coinvolte nella vita e nei progetti strategici dell'azienda e le occasioni di dialogo e confronto tra aziende vengono abbandonate ancora alla diffidenza⁶⁷.

Dall'altra parte, ossia quello delle istituzioni e delle organizzazioni si cerca di trovare occasioni d'incontro e opportunità definibili di "cerniera" tra quello che dovrebbe essere la rappresentanza e la tutela del sistema con il cuore del sistema stesso. Uno scollamento avvenuto nella notte dei tempi e mai più rimediato o colmato.

Il nostro territorio continua ad essere sempre potenzialmente vincente, ma gli strumenti per combattere le guerre così come i concorrenti sono cambiati e il cuore forte e la baionetta, come i tempi di allora, rendono degli eroi, ma raramente dei vincitori e strateghi.

Innovare è un imperativo che regna da decenni, ma se ora non ci sono più le abbondanti risorse da destinare alla ricerca e all'innovazione come debbono comportarsi le imprese? Si ritorna così ai due percorsi proposti. Si deve continuare con quelli che ci credono, a fornire l'opportunità di nuovi importanti soluzioni per l'avvio di rapporti collaborativi e sinergici settoriali e intersettoriali, quelli sempre palesati, predicati, teorizzati, disegnati ma raramente realizzati.

In conclusione, spetta alle politiche pubbliche e alle istituzioni, per quanto di loro competenza, supportare e favorire le imprese, ma spetta alle imprese credere nel sistema.

⁶⁷ Ancora oggi è difficile anche ottenere le schede informative delle aziende valutate eccellenti da inserire tra gli allegati della pubblicazione perché ritenute dagli imprenditori, a discapito dell'ottimo veicolo pubblicitario, fociere di possibile apertura informativa alla concorrenza.

ALLEGATI

- a.** Schede su carta intestata aziendale predisposte dalle imprese valutate eccellenti
- b.** Modello scheda dati Impresa "Eccellente"
- c.** Questionario 2010
- d.** Legge sulla subfornitura: La legge 18 giugno 1998, pubbl. GU n. 143 del 22 giugno 1998 e parz. mod. dalle Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati introdotte con la legge 57 del 2001

Schede predisposte dalle imprese valutate eccellenti

Ascor s.r.l.
Via Calzara, 125/a
35011 Campodarsengo (PD)
Tel. 049/ 8005342
Fax. 049/ 8009014
E-mail: info@ascor.it
amministrazione@ascor.it
Codice Fiscale e Partita IVA 01407300295
N.R.F.A: PD - 196411
N. Registro Imp. PD090-21984
Cap.Soc. € 46.485,00 i.v.

The logo for ASCOT s.r.l. features the word "ASCOT" in a large, bold, black sans-serif font. The letter "A" is significantly larger than the others and has a thick horizontal bar extending to the right, underlining the entire word. To the right of "ASCOT", the letters "s.r.l." are written in a smaller, italicized font.

Denominazione dell'azienda e indirizzo:

Ascor s.r.l.
Via Calzara, 125/a - 35011 Campodarsengo - PD
Socio Amministratore: Bragio Fausto
info@ascor.it

Dati

Dipendenti n. 18
Fatturato € 3,8 milioni

Descrizione attività aziendale:

Costruzioni meccaniche, progettazione, lavorazione e montaggio auto terra.
Linea di macchine di semplice utilizzo destinato per RUSTICARELLI ed ANTICIZZARELLI travi, tavole, perline e pavimenti in legno.
Speciali spazzole abrasive lavorata la superficie, dondolo il legno in particolare rifinito di anticatura.
L'azienda dispone di una zona officina di 1500 mq per l'assemblaggio su di una superficie totale di 4000 mq.

Breve storia aziendale:

Azienda nata nel 1984 si occupa di lavorazioni meccaniche con macchine a controllo numerico, di assemblaggio, oltre alla progettazione e realizzazione di macchine per automazione, e di macchine speciali in vari settori di applicazione.

Negli anni è stato maturato un notevole know-how che permette di far fronte rapidamente alle richieste del cliente ed eventualmente fornire il supporto tecnico per la realizzazione di lavorazioni particolari o macchine speciali dedicate.



AZE Elettronica di Zilio Pionone
Via Legatione, 8 35030 Vigonza - PD
Tel. 049 8931517
Fax 049 8930890
E-mail info@azeletronica.com
Site web www.azeletronica.com

Dati:

Dipendenti n. 11, collaboratori n. 15, fatturato 1,7 ml.

Descrizione attività aziendale:

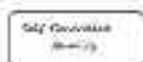
Offriamo progettazione, stampa e installazione di sistemi integrati audio e video per aziende, luoghi di culto, settore pubblico, ecc. Forniamo inoltre servizi tecnici in progetti e installig, assistenza tecnica professionale su tutti i nostri prodotti, consulenza specializzata.

Breve storia aziendale:

Fondata nel 1985, AZE Elettronica è un'azienda che vanta un'esperienza oltre ventennale nel campo delle tecnologie congressuali, operante sia in Italia che all'estero. La nostra attività consiste nell'installazione e vendita di impianti audiovisivi e nella prestazione di servizi tecnici in congressi e meeting. Inoltre forniamo assistenza tecnica su tutti i nostri prodotti e servizi di consulenza tecnica specializzata.

Descrizione delle innovazioni tecnologiche apportate:

Sistemi microscopi per la comunicazione - legge elettronica per la visione di libri in formato digitale con relative biblioteche da utilizzare in ambienti religiosi, musei, biblioteche e sale d'attesa.



BaggioGroup srl - Viale dell'Artigianato, 28 - 35013 Chiusella (PD)
 Presidente: Alessio Baggio, Amministratore Delegato: Diego Baggio,
www.baggiogroup.com - info@baggiogroup.com

Dati
 numero dipendenti N. fatturato 2010 Euro 2.250.000 (previsione)

Descrizione attività aziendale:
 Progettazione ed ingegnerizzazione di prodotti, con studio di fattibilità, preparazione documentazione tecnica, digitalizzazione disegni e modelli, costruzione disegni in formato 2D e 3D, esplosione ed esplosione componentistica con generazione di lista componenti, produzione di sottosistemi, sottogruppi e gruppi finiti in lamiera stampata mediante lavorazione al plasma, taglio al laser, pagnone, saldatura manuale e robotizzata, assemblaggio, montaggio con completamento di prodotto. Costruzione di: Magazzini modulari automatici a sviluppo orizzontale; Mobili metallici; Attrezzature per uffici e reparti produttivi; Sistemi di illuminazione per ambienti esterni a basso consumo e sviluppo energetico.

Breve storia aziendale:
 Nata nel 2010 BaggioGroup è una organizzazione che ha le volontà e la capacità di dare risposte concrete (e tendenti a: Competitività, Qualità e Flessibilità, attraverso l'intero percorso della conoscenza e del programma di lavoro che ruota del "Progetto al Prodotto") i suoi protagonisti hanno al loro attivo molti anni di esperienza lavorativa e una grande passione per la manutenzione e, in particolare, per la lavorazione.

Descrizione delle innovazioni tecnologiche:
 Visto il profilo di un mercato difficile ed incerto, nel 2007 si è deciso di dare il via ad un processo di evoluzione aziendale, da attività in "pro" prova quale quella del cliente si è pensato di diventare parte attiva, con la progettazione, strutturazione e costruzione di prodotti propri, e sono così definiti due progetti principali. Il primo denominato "MM Tech" nell'ambito della logistica automatizzata, mentre il secondo "LL Tech" è sviluppato in quello illuminotecnico. Attualmente siamo in fase prototipale, quindi non abbiamo ottenuto particolari benefici, ma i presupposti fanno pensare in un buon successo. Per il momento i prodotti sono stati pubblicati tramite internet e su alcune riviste specializzate di settore.

MAGAZZINO MODULARE AUTOMATICO A SVILUPPO ORIZZONTALE "MM TECH"
 MM Tech è un sistema di gestione automatico per materiali di plastica e medie dimensioni, in grado di sostituire le soluzioni di immagazzinamento in scaffali diversi. La semplicità di costruzione e di gestione lo contraddistingue dai sistemi attualmente presenti sul mercato. Basso rumore, consumi ridotti, quasi zero emissioni, la rendono ideale per l'impiego nei punti vendita, nei magazzini e nei servizi al pubblico e privato, nella gestione di documentazione per uffici etc. Il sistema modulare permette di gestire in dimensione e in pratica che il Cliente desidera che in ogni momento può essere sempre ed adeguata dalla sua, possibilità di crescita modulare.

LL Tech "Light Led Tech"
 È fatto di poter dare alla lamina di acciaio la possibilità di essere flessibile e confortevole a piacere e sempre stato uno dei desideri che ci ha spinto fin dall'inizio della nostra esperienza, proiettata, a trovare una soluzione ideale per realizzare un prodotto, flessibile, di rapida installazione, ecologico, rispettoso dell'ambiente e duravole nel tempo.

BaggioGroup srl		Viale dell'Artigianato, 28 - 35013 Chiusella (Pd) - Italy		tel: +39 049 9481778 - fax: +39 049 940093 - e-mail: info@baggiogroup.com	
Dir. Maggiasca - Direzione Generale		E-mail: info@baggiogroup.com		Internet: www.baggiogroup.com - info@baggiogroup.com	
Dir. CasarTech - Assistenza Clienti		E-mail: info@baggiogroup.com		Progettazione, ingegnerizzazione, Centro logistico, Lavorazione delle lamiere	
Dir. ALZ - Illuminazione		E-mail: info@baggiogroup.com		Assemblaggio, Saldatura, Finitura e Montaggio su misura in acciaio inox, ferro e alluminio	
Dir. LL Tech - Light Led Tech		E-mail: info@baggiogroup.com		Magazzini modulari automatici a sviluppo orizzontale Mobili metallici - Attrezzature per uffici e reparti produttivi	
				Sistemi di illuminazione per ambienti esterni	



Blue Box Group

SEDE LEGALE: via dell'Industria 24 – Fave di Sesto (PD)
SEDE OPERATIVA: Via Venezia 3, Castagna di Cova (VE)

Presidente Operativo: Severino Veggler, Severino.Veggler@bluebox.it
DG: Paolo Zecchi, Paolo.Zecchi@bluebox.it
Managing Director: Andrea Veggler, andrea.veggler@bluebox.it

Over: 300 dipendenti a livello di gruppo per un fatturato complessivo di circa 70 milioni.

Descrizione attività aziendale:

Il gruppo produce e commercializza gruppi frigoriferi e pompe di calore per il canale commerciale, professionale, industriale. Le applicazioni sono: comfort, conservazione, processo, climatizzazione.

Referenze:

Arcorchi (Milano), Lancia, Berlina, Lancia, Vauxhall
Citroën FI (Milano, Isola di)
Case automobilistiche (Ferrari, Fiat, BMW, Porsche, Spedaria Toro Rosso)
Industria (Arcezio, Nokia, Boreas, Coca Cola, Vostaflex)
Retail (Leroy Merlin, Carrefour, Conad, Carrefour, Debonzani)
Fornitori (Robur (G&L), Cimat, Armani)
Altri (Cappella degli Scrovegni, Politeco GNU (AUT), Pidasano Petrola (Sud Africa), Norsk (Norvegia) (NOR)

Breve storia aziendale

L'azienda, fondata da Severino Veggler, nasce nel 1986 e si sviluppa in maniera molto rapida grazie ad una serie di prodotti innovativi e di alta qualità. Nel corso degli anni alla casa madre si aggiungono altre unità censuati delle quali si specializza in un settore specifico (industria, pubblico, che la conservazione ecc.). Il corrente denominatore di tutte queste società è molto semplice: il freddo. Oggi l'azienda è riconosciuta al livello internazionale una realtà dinamica e innovativa. Circa il 90% del fatturato è distribuito all'estero. Dal 2010 Blue Box entra a far parte del Gruppo Sveigon, leader europeo per la produzione di macchine per il trattamento dell'aria. Il gruppo Sveigon vanta un fatturato consolidato di 250 milioni di € e una distribuzione capillare in Europa, Asia e nei principali mercati mondiali.

Primo ad integrare nella macchina il gruppo di pompaggio: L'idea era quella di integrare quanto più possibile all'interno della macchina assemblata in fabbrica allo scopo di facilitare il compito dell'installatore e renderlo un semplice plug and play. Ad oggi, la stessa soluzione viene adottata anche dal leader di mercato a testimonianza della scelta dell'innovazione.

Primo contratto italiano ad utilizzare compressori a vite: l'utilizzo di tale tecnologia ha portato a macchine vantaggiosamente di efficienza, silenziosità di gestione ecc. Visti con diffidenza al tempo, ad oggi tali compressori rappresentano il 90% del mercato globale dei compressori commerciali.

Primo e unico costruttore al mondo in grado di consegnare gruppi di alta potenza (fino a 960kW) in 7 giorni lavorativi. Lo sviluppo di macchine in stagione può richiedere anche 10 settimane. Il vantaggio è evidente per l'installatore contro un alto flessibilità sia per ciò che riguarda il mercato del nuovo, che per ciò che riguarda il mercato della sostituzione.
Tale risultato è stato il frutto di un'industrializzazione molto spinta del prodotto ed ad un'integrazione molto spinta della supply chain.

Principali brevetti registrati

Sistema di distribuzione a basso consumo: Free cooling ad alto rendimento, Grande termo frigorifero CTF, Macchina Ice&Ice.

Blue Box Group S.p.A. è un'azienda a partecipazione familiare.

Info: www.blueboxgroup.it | info@blueboxgroup.it

Indirizzo: Via dell'Industria 24 - 31040 Fave di Sesto (PD) - Tel. +39 0429 800011

Indirizzo: Via Venezia 3 - 31040 Castagna di Cova (VE) - Tel. +39 0429 800011

Contattaci al numero verde 800 00 00 00 o scaricando la app Blue Box Group.



Denominazione dell'azienda e indirizzo:

C.A.M.I. SpA - Via Pitagora, 1, 23100 - 35030 Rubano PD - Sito: www.camipi.it -
E-mail: camipi@camipi.it

Dati:

Dipendenti n. 30 - collaboratori n. 4 - Fatturato 2008 € 1.340.000

Descrizione attività aziendale:

L'azienda è strutturata per effettuare lavorazioni e forniture di particolari pezzi, inseriti nel settore oleodinamico ed ogni impianti di sollevamento per polimeri.

Rifornitori:

Whitpool, Electrolux, Tetaris, Akos, Acciaierie Valsuola, Inksol, Anip...

Breve storia aziendale

Nata nel 1970 come officina di riparazione per macchine movimento terra, si è ben presto specializzata nel settore oleodinamico, tanto da diventare un punto di riferimento per le necessità in pezzi e motori oleodinamici. Necessariamente l'esperienza maturata nel settore oleodinamico, ci ha permesso di intraprender con successo, un settore altrettanto importante, nel quale fanno parte tutti gli impianti dedicati alla produzione di polimeri espansi.

Descrizione generale delle innovazioni tecnologiche apportate:

L'azienda ha investito su banche prova all'avanguardia, su rettifiche e impianti a CNC, nonché in attrezzature di misura, così di aggiornamento per il personale interno, tutto questo per poter garantire la qualità del lavoro svolto. L'azienda inoltre si è certificata UNI EN 9001, questo a garanzia del fatto che è stato messo in atto un processo organizzativo interno, per ottimizzare tutte le fasi della lavorazione.

Tutto questo ci ha permesso di sviluppare sempre di più il nostro lavoro all'estero, stringendo importanti collaborazioni.



C.I. Se. Elettronica Industriale s.r.l.
Amministratore: Valerio Albino
Direttore di produzione: Benedetto Dotina
Direttore Tecnico: Marco Padoa
Responsabile Tecnico: Raffaele Mariani
E-Mail generale: info@ci-e.it
E-Mail contabilità: gestione@ci-e.it
E-Mail ufficio: prod@ci-e.it
E-Mail ufficio: info@ci-e.it

Sito Web: www.ci-e.it

L'azienda è avvalsa di 15 dipendenti e di 2 collaboratori esterni
Fatturato 2010: 1.000.000 euro

L'attività aziendale si sviluppa in due settori:

Il primo è di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti di sicurezza e di protezione e qualità.

C.I. Se. Elettronica Industriale s.r.l. non è certificata ISO 9001 nonostante la qualità dei prodotti che vengono prodotti e delle migliori.

C.I. Se. Elettronica Industriale s.r.l. è accreditata presso aziende ed impianti industriali.

Retezza di Clienti e fornitori di buon rilievo sono:

Gruppo Etionex Slovakia, Liebert Hilsa Elove di Sacco, Effegit s.p.a. Cesena, Pader, Gruppo Amwe

C.I. Se. Elettronica Industriale s.r.l. nasce nel 1986 come società a nome collettivo.

È una ditta dinamica e quella a contratto è composta dal gruppo tedesco ZP per la creazione di un computer di bordo per medie imbarcazioni, che deve gestire completamente le manovre e tutti la parte elettronica.

Collabora pure con il gruppo Himo di parte di Sacco per la realizzazione di molte parti di elettronica riguardanti il controllo motore.

Da circa 6 anni si è dedicata allo studio, alla realizzazione ed alla commercializzazione di controlli motori a transistor, controllo e gestione del risparmio nel riscaldamento, nel controllo e gestione di motori e nei sistemi via radio del controllo remota manutenzione prodotti che si differenziano dalla loro categoria per facilità di installazione e flessibilità di controllo.

1. Realizzazione di un lettore di tessere a transponder (TAG) per il controllo di accesso. Il sistema presenta dei vantaggi di durata ed affidabilità rispetto agli altri sistemi basati su banda magnetica o altri tipi. Insensibilità ai campi magnetici, nessun contatto elettrico, nessuna fonte di alimentazione che è pura ricerca, impermeabilità.
2. Realizzazione di un sistema automatico di configurazione per impianti domestici. Windows. Il sistema è in grado di configurare uno struttura dati basata su nodi collegati filo e nodi wireless in maniera automatica.
3. Lettore di transponder TAG RFID.

Letture di transponder TAG RFID.

Scheda elettronica dotata di microprocessore in grado di comunicare con la rete domestica. I comandi si leggono le tessere di identificazione a radio frequenza.

Il prodotto genera un campo magnetico in grado di alimentare la tecnica di identificazione ad una distanza di 2-3 cm e leggere il codice di identificazione interna.

Sistema di gestione automatica per impianti di Building Automation con protocollo proprietario. Il modulo permette bloccare le porte insieme il traffico su quel nodo e le periferiche gestite da quel nodo. Il sistema utilizza la banda del collegamento radio e configura gli esecutori operativi in modo da rivelare il segnale con la potenza richiesta. Tutto il sistema si basa su una rete capillare di nodi radio da 10W di potenza con gamma industriale massima di 100m in modo da non disturbare le altre reti radio trasmettere variante.



SICE
Società Italiana per la Ricerca e lo Sviluppo Tecnologico

DGS Sas via Sesta Strada 4/D 35023 Bagnoli di Sopra (PD)
De Gullì Roberto socio ed amministratore
e-mail: info@dgs-giocos.it, carabinieri@dgs-giocos.it, www@dgs-giocos.it

Dati:
dipendenti: 18;
collaboratori: 3;
fatturato: € 4.200.000,00

Descrizione attività aziendale:
Produzione e vendita attraverso il marchio GELCOOS di attrezzature per il lavaggio industriale destinate al settore prod-ventilato automatico.

Referenze:
Claris: Sigola Spa (Spagna), Comercial Car Suro SL (Spagna), Volkswagen (Cina), Audi (Cina), Zep Italia Srl (Italia), Reys Spa (Italia).
Fornitori: Outokumpu Spa, SMC Spa, MetalWork, Elmat Spa.

Breve storia aziendale:
Azienda costituita nel maggio 2000 per l'iniziativa dei signori De Gullì Sergio e Roberta (figlia) oggi soci al 95%.
Ha operato nei primi anni sul mercato interno.
Nel 2003 è iniziata una espansione all'estero in Europa (oggi è rappresentata dal 60% dal fatturato) e nel 2006 ha aperto una società, di diritto cinese, partecipata al 100% a Shanghai, che oggi produce e commercializza sul mercato asiatico.
Nel 2008 ha costituito con soci locali la Gelcos Spain con sede a Barcellona, attiva commercialmente sul mercato iberico (Spagna - Portogallo).

Descrizione generale delle innovazioni tecnologiche apportate:
Il mercato in cui ci proponiamo, non è esente da sfide, concorrenza, abitudini e nuove esigenze anche solo apparentemente non collegate al Ns. prodotto. Questo determina un impegno ad una attenzione continua. Gli obiettivi vengono così definiti in vista soprattutto della richiesta di rinnovamento della gamma alla necessità di produrre nuovi modelli che rispondano alle esigenze più specifiche del mercato.
Tre modelli di recente produzione possono illustrare gli obiettivi che erano stati richiesti:
Acquamatika2, Combopiant, DynaCleanR3

Descrizione tecnica delle innovazioni tecnologiche:
Il primo modello rappresenta una richiesta commerciale per il rinnovamento di gamma, pur mantenendo le fattezze di una macchina standard, realizzata in originale sistema di doppio lavaggio manuale/automatico. Tale sistema è stato brevettato.
Il secondo modello, doveva rispondere alle esigenze del mercato Cinese dove lo stesso finalità oggettive, esigenze completamente diverse dal mercato Europeo (macchina più silenziosa di rigenerazione dotata in un unico cabinet) ma che ci hanno consentito di acquisire clienti come Audi, Volkswagen, Mazda.
Il terzo modello è stato realizzato da una richiesta specifica di un nostro cliente. Tale macchina fu uno di detergente bio-degradabile ad azzero.

DGS sas

Via Sesta Strada, 4/D - 35023 Bagnoli di Sopra (PD) - ITALY - telefono: +39 042950119 Fax: +39042950221
e-mail: info@dgs-giocos.it - carabinieri@dgs-giocos.it - www.dgs-giocos.it - www.gelcos.it - pubb@vivo.ccd.it tel.0429502229

Marinello Tende S.p.A.
di Zanella Mario & C.
Viale Europa n°8
35000 Ponte San Nicolò (PD)
Tel. 049 8730166
Fax. 049 8730102
info@marinellotende.com

Dipendenti 15

Fatturato (in milioni): € 1,4

Descrizione attività aziendale:

Progettazione, produzione e posa in opera di tendine e tende a rullo.

Breve storia aziendale

Marinello Tende nasce nel 1979, come produttore di tende a soffitto, tendine e tende alla veneziana per il mercato locale, con una crescita costante negli anni per fatturato e numero di dipendenti.

Nel 2000 la nuova sede di Ponte San Nicolò consente una forte specializzazione nel settore della protezione solare.

Descrizione generale delle innovazioni tecnologiche apportate:

Marinello Tende ha concentrato la propria attività in tre settori che considero centrali per il proprio business. Qualità del prodotto, l'esperto ed affidabile ed alto fatturato e un basso di taglio ad altrettanti e tante innovazioni, la realizzazione di lavorazioni di precisione, la continua sperimentazione e ricerca ha portato il know-how necessario, un valore aggiunto tangibile che differenzia per qualità rispetto alla concorrenza.

Progettazione interna, quasi tutta la computerizzazione e i profili dei prodotti offerti e progettati internamente, occupando continuamente le indicazioni della rete di rivenditori ed installatori. L'azienda ricerca costantemente le migliori aziende fornitrici anche del territorio per la lavorazione conto terzi di massima precisione di alluminio e acciaio inox.

Progettazione su misura, oltre alla gamma che copre ogni soluzione per interni ed esterni dagli edifici, l'edificio verde è il nuovo campo di ricerca e sviluppo continuo. Clienti impegnati e disposti, la costante costante con produzione, fornitori ed installatori, al lavoro su software dedicati di modellazione tridimensionale.

Risultato: miglioramento tecnologico dei settori della protezione solare alla veneziana, nel 2009 presentata la prima soluzione a rotelle che sviluppa oltre 4m² di superficie, in classe 3 (o più alta) di resistenza al vento.

Specializzazione nel settore delle tende a rullo per esterni, di grandi e grandissime dimensioni, rispetto alla concorrenza europea.

Descrizione tecnica delle innovazioni tecnologiche:

Realizzazione di tende a rullo per la protezione solare, protezione di interni e del verde con tecnologia ZIP di oltre 15 m² di superficie certificata in classe 2 e 3.

Sistema di protezione solare filtrante ed oscurante con tecnologia ZIP ad innanzi totale.

Marinello Tende S.p.A.

Pagina 1 di 1

Schede predisposte dalle imprese valutate eccellenti



Denominazione dell'azienda:

Micromeccanica s.r.l. via 1ª strada, 35 - 35129 Padova
www.micromeccanica.com - info@micromeccanica.com

Dati:

Dipendenti n. 22 - Fatturato € 5.000.000,00

Descrizione attività aziendale:

Macchine metalliche tramite di precisione

Reference:

Clients: Leprand France - Ahh, Biomec - Gewiss

Breve storia aziendale:

Azienda nata circa 20 anni fa, che a seguito di importanti attività di ricerca e sviluppo ha saputo affermarsi sul mercato mondiale.

Descrizione generale delle innovazioni tecnologiche apportate:

Progettazione ed esecuzione di macchine transfer ad alta produttività (circa 10.000 pezzi/ht).
Benefici per l'azienda: macchine speciali a costo ridotto rispetto al mercato.
Benefici per i clienti: qualità elevata a prezzo più contenuto.

Descrizione tecnica delle innovazioni tecnologiche:

Macchina transfer a 24 stazioni e 22 posizioni di lavoro con controllo CNC. Sparo automatico per il cespito.
Inseguimento automatizzato ultraveloce, separazione automatica pezzi scarti.

MICROMECCANICA s.r.l.
S.p.A. 17/04/2018
BORG MARCHESI - ITALIA

Tel. +390497020600 - Fax +39049702127
C.F. 00559120262
P.IVA IT02470710262

Cap.Soc. € 5.490.000,00
Reg. Imp. PD 20025

Mod.Escritta: 42261
R.G.A.: 001817

SEDE LEGALE: VIA S. GIUSEPPE, 10 - 35129 PADOVA (PD) - ITALIA
www.micromeccanica.com

email contabile: micromeccanica@ipac.it



ROLLE s.p.a.

03030 PLEBANESE (Pavia)
Via del Lavoro, 30
03030 PLEBANESE (Pavia)
Tel. 030 3030303
E-mail: rolle@rolle.it
Cassa di Risparmio di Pavia e Brianza
03030 PLEBANESE (Pavia)



Descrizione dell'azienda:

Rolle s.p.a.

Via delle Industrie, 35 - 39030 Albignasego (PD)

rolle.it

Dati:

L'azienda attualmente occupa direttamente 70 persone avvalendosi in modo significativo anche di terzi, con una incidenza sull'indotto non trascurabile.

Il valore del prodotto nell'esercizio 2009 è stato di € 32 milioni, con un fatturato di € 41 milioni di cui € 37 milioni all'estero.

L'azienda Rolle è stata fondata nell'anno 1933 dal sig. Arturo Rolle a Padova.

Nel 1938 l'attività viene spostata da Padova ad Albignasego, dove si trova attualmente.

È la terza generazione della famiglia Rolle che porta avanti oggi, pur con le difficoltà che ogni attività ha inside, con determinazione e professionalità l'attività.

L'azienda, nel corso degli anni, ha adeguato la propria produzione di caldaie in base all'evoluzione del mercato in cui opera.

Attualmente si è specializzata nella progettazione e costruzione di apparecchi per il settore petrolchimico, sia di estrazione che di raffinazione.

I manufatti vanno dai reattori, agli scambiatori di calore, alle colonne comprimevoli tutta la gamma della caldaia classica.

Negli ultimi anni la società si è specializzata nella costruzione di apparecchi di notevole dimensioni e pesi, al fine di adattare ai quei segmenti di mercato dove la concorrenza non passi quali Cina, India ecc. - la parte fiero mercato.

La ricerca rappresenta le principali strategie primarie aziendali e di ingegneria che opera nel settore sia di estrazione che di raffinazione.

Nel corso degli anni le mansioni aziendali hanno acquisito un elevato grado di professionalità che è il più importante patrimonio della società stessa.

La qualità dei propri manufatti, la società nella propria attività ha sempre permesso all'azienda, pur non essendo di grosse dimensioni, di poter competere a livello mondiale con realtà di prestigio.

Al fine di potenziare la propria attività la società ha realizzato, nell'esercizio 2010, un'importante investimento nelle proprie attrezzature.

Schede predisposte dalle imprese valutate eccellenti



ASSICURAZIONE	ASSICURAZIONE INCENDIO E FURTO
ASSETTAMENTO	ASSETTAMENTO
CARATTERISITICHE	CONFORMITÀ ALLA DIRETTIVA 90/269/CEE CONFORMITÀ ALLA DIRETTIVA 89/331/CEE CONFORMITÀ ALLA DIRETTIVA 90/269/CEE
CLASSE ENERGIA	CONFORMITÀ ALLA DIRETTIVA 90/269/CEE
CLASSE SOSTANZE	CONFORMITÀ ALLA DIRETTIVA 90/269/CEE

SYSTEMA SpA
Via San Michele 1/21-20090 Sesto San Giovanni (MI) - Italy
Tel. 0499775631 Fax. 0499775632
Web Internet: www.systema.com Email: comunicazione@systema.com
Presidenti: Luciano Sisti

Info:

n. 41 Deposito presso la sede di Sesto San Giovanni (MI)
Data: 21/02/2010
Data: 21/02/2010
Data: 21/02/2010

Descrizione attività aziendale:

L'azienda ha quale attività principale la produzione di energia elettrica.
Nel corso degli ultimi tre esercizi, il fatturato è stato di circa 1.000 miliardi di lire.
L'azienda è leader del mercato italiano di produzione di energia elettrica.
L'azienda è leader del mercato italiano di produzione di energia elettrica.
L'azienda è leader del mercato italiano di produzione di energia elettrica.

Informazioni principali:

Fatturato del 2009: 1.000 miliardi di lire.
Fatturato del 2008: 1.000 miliardi di lire.
Fatturato del 2007: 1.000 miliardi di lire.

Scegliere il prodotto giusto per te:

- tutti i modelli "EHE", modelli a tubo cilindrico "EHE", smontabile "EHE", smontabile di acqua di mangito conico "EHE" per il riscaldamento di ambienti industriali, commerciali e abitativi.
- riscaldatori a infrarossi "EHE", per il riscaldamento di ambienti industriali, commerciali e abitativi.
- riscaldatori a infrarossi "EHE", per il riscaldamento di ambienti industriali, commerciali e abitativi.
- riscaldatori a infrarossi "EHE", per il riscaldamento di ambienti industriali, commerciali e abitativi.
- riscaldatori a infrarossi "EHE", per il riscaldamento di ambienti industriali, commerciali e abitativi.

Conoscere il prodotto giusto per te:

- Range EHE, serie di riscaldatori a infrarossi di tipo "EHE" - "EHE" - "EHE".
- Range EHE, serie di riscaldatori a infrarossi di tipo "EHE".
- Range EHE, serie di riscaldatori a infrarossi di tipo "EHE".
- "EHE" costituito da riscaldatori a infrarossi di tipo "EHE".

Tutti i prodotti sono collaudati e certificati in ogni loro componente.

Il sistema di riscaldamento per riscaldare i tuoi ambienti, dalla Direzione 90/269/CEE agli standard 90/269/CEE.

Informazioni generali delle tecnologie e degli apparecchi:

L'azienda ha quale attività principale la produzione di energia elettrica.
L'azienda ha quale attività principale la produzione di energia elettrica.
L'azienda ha quale attività principale la produzione di energia elettrica.

Systema SpA
Ormai, come un tempo, ha
il suo cuore.

SYSTEMA SpA - Via S. Michele, 1/21 - Loc. Fontana Giacosa - 20090 Sesto San Giovanni (MI) Italy - Tel. +39-049-775632 ext. - Fax +39-049-775632
Via Sesto San Giovanni, 1/21 - Loc. Fontana Giacosa - 20090 Sesto San Giovanni (MI) Italy - Tel. +39-049-775632 ext. - Fax +39-049-775632

Schede predisposte dalle imprese valutate eccellenti

TECNOPRESS
protezione allarme e costruzioni smart

TECNOPRESS S.R.L. 04993074
Via Piave, 33 - 35011 CAMPOBARSICO (PD)
C.F. e P. IVA 00955810297 - C.C./S.A. 110881
Reg. Imp. - Cap. Soc. € 30.000 i.v.
IS 0493074029 - Iscritta DIT 02211074
E-mail: info@tecnopress.it

Denominazione dell'azienda e indirizzo:

TECNOPRESS S.R.L. DI SELCIATO
(SRL) VIA FRATTINA 33
35011 - CAMPOBARSICO (PD)

Tel. 0499301019
Fax. 0499301074

Dati:

L'azienda ha 4 soci e 15 dipendenti.
Fatturato 2009: 2.565.000,00

Descrizione attività aziendale:

L'azienda, nata nel 1979, a conduzione familiare, è leader nel settore della finché in protezione in allarme.

Descrizione generale delle innovazioni tecnologiche apportate:

Atenta allo sviluppo delle innovazioni, negli ultimi anni l'azienda ha acquistato diversi macchinari specializzati.



VERTEK GROUP S.p.A.
Via Pigiotta, 2 - 38011 Gornotango (Trento) - ITALY
Tel. +39 0461 901121 (r.a.) - Fax +39 0461 901108
Reg. Imp. e C.A. n. 0270/0271420071 - Capitale sociale € 7.750.000
Int@group@vertek.it - www.vertekgroup.it



Socio: Alfonso Zamper / Contratto Fissato
Amministratore: Stefania Marzullo
sito internet: www.vertekgroup.it

Dipendenti attuali sono 9 + 3 amministratori.
Collaboratori esterni sono circa 25
Fatturato sopra i 2 milioni di euro

L'attività aziendale è: progettazione e costruzione di impianti di verniciatura e macchine.

Abbiamo referenze in tutte le parti del mondo.

L'azienda nasce nel 1985 con la costruzione di apparecchiature per la verniciatura e si trasforma nel tempo allargando la propria gamma di prodotti con l'introduzione di macchine per la lavorazione del legno, sistemi automatici di movimentazione per arrivare fino alla robotica.

Tra le innovazioni tecnologiche più importanti da noi portate avanti, nulla lo rende e la realizzazione di sistemi ad infrasuoni ad onde lunghe per l'ossiccazione di prodotti verniciati a base acqua. Questo sistema ormai presente in tutti i paesi del mondo ci è stato riconosciuto anche da istituti di ricerca come "Innovazione" del sistema.

I benefici aziendali sicuramente ci sono stati in quanto essendo stati i primi e continuando ancora oggi a vendere il sistema abbiamo dato all'azienda un tocco di "classe" che altri non hanno.

Questo sistema è stato pubblicizzato mostrandolo alle fiere più importanti del settore e coinvolgendo anche grosse aziende mondiali delle vernici le quali hanno studiato il sistema ed appurato modifiche ai loro prodotti perché fossero sempre più performanti per questa tecnologia.

Oggi l'azienda è sempre più rivolta alla ricerca ed allo sviluppo nel campo della robotica applicata ai sistemi di verniciatura, a trovare forme sempre più dettagliate che possano risolvere i problemi ai nostri clienti.

Stiamo studiando un nuovo sistema di robot antropomorfo che dovrebbe raggiungere degli standard qualitativi e prestazionali molto alti, questo ci sta portando via risorse umane e finanziarie, ma crediamo nel progetto in quanto veramente innovativo.

Nella stesso tempo si stanno studiando modifiche importanti a macchine ed impianti per renderli sempre più compatibili in Paesi (vedi Cina) che ne richiedono l'utilizzo senza investimenti molto elevati.

Con l'aiuto anche dei nostri collaboratori esterni stiamo pianificando un piano di sviluppo industriale che dovrebbe portare l'azienda a raggiungere obiettivi prefissati negli anni scorsi, ma che con l'avvento della "crisi" mondiale, non si sono potuti raggiungere.

Ultimo ma per questo non meno importante lo studio e la realizzazione di sistemi per recupero emergenza ed impatto ambientale sempre rivolti alla verniciatura di materiali di qualsiasi genere.

MODELLO DI SCHEDA DATI IMPRESA "ECCELLENTE"

Indicazioni dei temi e dei dati da inserire su carta intestata dell'azienda
Il documento dovrà essere trasmesso in file word
per una lunghezza massima di una pagina

Denominazione dell'azienda e indirizzo:

(anche i dati dell'imprenditore / amministratori / direttori/ ecc., il sito web e i riferimenti email per i contatti)

Dati:

(numero dipendenti, collaboratori, fatturato, ecc)

Descrizione attività aziendale:

Referenze:

(nominativi clienti e fornitori)

Breve storia aziendale

Descrizione generale delle innovazioni tecnologiche apportate:

(quando e perché si è deciso di farle, come si è proceduto, quali sono stati i benefici aziendali e di prodotto, come è stato pubblicizzato)

Descrizione tecnica delle innovazioni tecnologiche:

(linguaggio e descrizione tecnica)

QUESTIONARIO GREEN-MECC

Da compilare e spedire via email a greenmecc@apindustria.padova.it o via fax allo 049.8078316

Il presente questionario prevede come lettura preliminare il "Documento di illustrazione progettuale", anch'esso in allegato. Essendo elemento basilare l'appartenenza dell'azienda al settore della subfornitura meccanica si ricorda che tale concetto viene inteso come **l'insieme di produzioni destinate ad altre imprese industriali** e costituite da:

- parti e componenti, dispositivi, attrezzature realizzate su commessa in base a specifiche tecniche fissate dai committenti;
- lavorazioni eseguite **per conto di terzi**, su materiali o semilavorati forniti dai committenti.

I dati forniti sono considerati **riservati** e utilizzati esclusivamente a fini statistici, fatta salva la possibile successiva richiesta per la concessione di esplicita autorizzazione qualora l'azienda venga reputata classificabile "di eccellenza" nel campo dell'innovazione tecnologica e pertanto evidenziata e valorizzata nei modi stabiliti dal progetto.

La Ditta _____

Partita IVA _____ **C.F.** _____

Nominativo della persona da contattare _____

Mansione _____ **Tel.diretto o cell.** _____

Indirizzo _____

CAP, città e provincia _____

Telefono _____ **Fax** _____

Web site _____ **e-mail** _____

Classe di addetti 10-49 50- 250 **Fatturato 2009** _____

01. Distribuzione percentuale delle vendite aziendali per tipo

Subfornitura

- lavorazioni in conto terzi (c/lavorazione) %
- parti e prodotti eseguiti su commessa %

Diretta

- prodotti propri (non di subfornitura) %

Totale vendite	100 %
----------------	-------

02. Nell'ambito delle attività svolte in subfornitura la Vostra azienda

offre un apporto esclusivamente esecutivo
interviene/collabora anche in fase di progettazione
contribuisce/partecipa anche in sede di ricerca e sviluppo

03. La sua azienda ha variato il fatturato tra il bilancio chiuso al 31.12.2007 e quello in previsione di chiusura al 31.12.2010 ?

- Si, al ribasso oltre il - 30%
- Si, al ribasso tra il -10 e il -30%
- Si, con un ribasso entro il -10%
- No, sostanzialmente uguale
- Si, al rialzo entro il + 10%
- Si, al rialzo tra il + 10 e il + 30%
- Si. al rialzo oltre il + 30 %

04. Tra i suoi vecchi clienti (già presenti alla data del 31.12.2007) ce ne sono che operano in queste aree?

(è possibile segnare più risposte)

- Green technologies (produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile)
- Biomedicale
- Impiantistico elettrico e generale
- Automobilistico
- Altro (specificare) _____

05. Ci sono tra i nuovi clienti (acquisiti nel triennio 2008, 2009 e 2010) alcuni che operano in queste aree?

(è possibile segnare più risposte)

- Green technologies (produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile)
- Biomedicale
- Impiantistico elettrico e generale
- Automobilistico
- Altro (specificare) _____

06. L'attività della sua azienda è in qualche maniera attenta all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile?

- Si, Molto
- Si, Abbastanza
- Poco
- Niente

07. Avete sostenuto nel triennio 2008, 2009 e 2010 investimenti per lo sviluppo di attività connesse alle Green technologies?
(produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile)

- Si, nel 2008
- Si nel 2009
- Si, nel 2010
- No, in nessun anno.

08. Se Sì alla precedente domanda è stato stimolato nel farlo da:

- Esigenze manifestate dai vecchi clienti
- Esigenze manifestate dai nuovi clienti
- Scelta autonoma ma stimolata dall'interesse di mercato per il settore
- Scelta autonoma creativa e strategica per un riposizionamento
- Normale prosecuzione di una linea di interesse già intrapresa prima del 2008

09. Avete sostenuto nel triennio 2008, 2009 e 2010 investimenti per l'innovazione tecnologica in generale?

- Si, nel 2008
- Si nel 2009
- Si, nel 2010
- No, in nessun anno.

Proseguire normalmente con il questionario solo se risposto SÌ alla precedente domanda altrimenti passare alla fine del questionario per la sottoscrizione.

10. Quali importi sono stati investiti per l'innovazione tecnologica nel triennio 2008-2010?
(percentuali calcolate sul fatturato risultante dal bilancio di esercizio)

2008 %
2009 %
2010 %

11. Tali investimenti sono stati realizzati con l'obiettivo di
(è possibile segnare al massimo due risposte)

- ampliare l'attuale capacità produttiva (maggiori volumi)
- introdurre nuovi prodotti o lavorazioni
- migliorare la qualità dei prodotti e/o l'affidabilità dei processi
- accrescere la produttività e l'efficienza aziendale
- migliorare l'ambiente di lavoro e le condizioni di sicurezza
- ridurre gli effetti negativi sull'ambiente esterno (inquinamento, ecc)
- altro (specificare) _____

12. E hanno conseguito i seguenti risultati

- umentato il volume di produzione
- diminuito i costi di produzione
- diminuito i costi di esercizio della struttura
- umentata la velocità (efficienza) di produzione
- umentata la velocità (efficienza) di esercizio della struttura

13. I risultati conseguiti dalle innovazioni tecnologiche sono stati comunque capitalizzati (con valore a medio/lungo) dall'azienda?

- No, perché il loro sfruttamento e beneficio è stato comunque limitato
- Si, perché sulla base dei risultati inizialmente ottenuti si sono potuti attuare successivi interventi organizzativi e politiche gestionali
- Si, perché sulla base dei risultati inizialmente ottenuti si sono effettuati poi degli ulteriori interventi migliorativi proprio sull'innovazione tecnologica

14. Ci sono stati riconoscimenti ufficiali esterni (citazioni, riconoscimenti, premi) alle innovazioni tecnologiche apportate

- Si, nel campo accademico e della ricerca
- Si, nel campo imprenditoriale e di associazioni di categoria
- Si, da parte di aziende speciali o istituzioni pubbliche
- Si, da parte della stampa
- Si, altro (specificare)
- No, in nessuno

15. Con quali risorse finanziarie sono stati possibili gli investimenti nel triennio 2008-2010 ? (è possibile segnare più risposte ma con l'indicazione percentuale)

- finanziamenti ordinari e risorse interne %
- fondi regionali e/o camerali %
- finanziamenti bancari specifici %
- contributi europei %
- altro (specificare) _____ %

16. Le innovazioni realizzate nel triennio 2008-2010 sono state ideate e realizzate con quale contributo operativo e lavorativo? (è possibile segnare più risposte ma con l'indicazione percentuale)

- lavoratori dipendenti %
- collaboratori occasionali interni %
- collaboratori esterni e/o consulenti %
- enti di ricerca e/o universitari %
- fornitori %
- clienti %
- altro (specificare) _____ %

17. Avete ottenuto o in corso dei brevetti nel periodo dal 2008 ad oggi?

- Sì, da 1 a 3
- Sì, superiore a 3
- No, nessuno.

Proseguire normalmente con il questionario solo se risposto SI alla precedente domanda altrimenti passare alla fine del questionario per la sottoscrizione.

18. Se SI alla precedente domanda, in quali aree sono dislocati?
(è possibile segnare più risposte)

- Unione Europea
- Europa (paesi extra UE)
- Africa mediterranea
- Africa (esclusa quella mediterranea)
- Medio Oriente
- Asia
- America del nord
- America del sud
- Oceania

19. Perché avete fatto la richiesta di brevetto?
(è possibile segnare al massimo due risposte)

- protezione dalla concorrenza straniera
- protezione dalla concorrenza italiana
- commercializzare l'invenzione o l'innovazione
- pubblicizzare e valorizzare l'immagine aziendale
- altro (specificare) _____

20. Che tipologia di brevetto avete?
(è possibile segnare più risposte qualora i brevetti in possesso siano molteplici e con caratteristiche diverse)

- brevetto italiano
- brevetto europeo
- brevetto internazionale (PCT)

NOTE PER LA COMPILAZIONE

Ai fini dell'indagine è importante che i questionari siano compilati nel modo completo e più attento possibile.

SCADENZE

RingraziandoVi per la collaborazione Vi preghiamo cortesemente di restituire il questionario compilato al seguente indirizzo mail: **greenmecc@apindustria.padova.it** oppure via fax **049.8078316**.

Informativa ai sensi del D. Lgs. 196/2003 e segg. mod. Legge sulla Privacy e protezione dei dati personali

Desideriamo informarLa che il D. Lgs. n. 196/03 prevede la tutela delle persone rispetto al trattamento dei dati personali. Secondo la normativa indicata, il trattamento dei dati personali da Lei forniti, o comunque acquisiti nell'ambito della ns. attività, sarà improntato ai principi di correttezza, liceità e trasparenza e di tutela della Sua riservatezza e dei Suoi diritti. Confapi Padova in qualità di titolare del trattamento dei dati, informa che i dati raccolti saranno trattati, anche con strumenti informatici, ai fini dell'inserimento nella Banca Dati e per informare le aziende ivi iscritte delle attività promozionali organizzate da Confapi Padova e/o altri organismi. Il conferimento dei dati è facoltativo. L'interessato potrà esercitare i diritti specificatamente previsti all'art. 7 del D.Lgs. 196/2003 e segg. mod. rivolgendosi direttamente a Confapi Padova.

Padova, il _____

Timbro dell'azienda compilante e Firma del responsabile

Legge sulla subfornitura

Legge n.192 del 18 giugno 1998, pubbl. GU n. 143 del 22 giugno 1998 e parz.mod. dalle Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati introdotte con la L 57/2001

Articolo 1 - Definizione

1. Con il contratto di subfornitura un imprenditore si impegna a effettuare per conto di una impresa committente lavorazioni su prodotti semilavorati o su materie prime forniti dalla committente medesima, o si impegna a fornire all'impresa prodotti o servizi destinati ad essere incorporati o comunque ad essere utilizzati nell'ambito dell'attività economica del committente o nella produzione di un bene complesso, in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dall'impresa committente.

2. Sono esclusi dalla definizione di cui al comma 1 i contratti aventi ad oggetto la fornitura di materie prime, di servizi di pubblica utilità e di beni strumentali non riconducibili ad attrezzature.

Articolo 2 - Contratto di subfornitura: forma e contenuto

1. Il rapporto di subfornitura si instaura con il contratto, che deve essere stipulato in forma scritta a pena di nullità. Costituiscono forma scritta le comunicazioni degli atti di consenso alla conclusione o alla modificazione dei contratti effettuate per telefax o altra via telematica. In caso di nullità ai sensi del presente comma, il subfornitore ha comunque diritto al pagamento delle prestazioni già effettuate e al risarcimento delle spese sostenute in buona fede ai fini dell'esecuzione del contratto.

2. Nel caso di proposta inviata dal committente secondo le modalità indicate nel comma 1, non seguita da accettazione scritta del subfornitore che tuttavia inizia le lavorazioni o le forniture, senza che abbia richiesto la modificazione di alcuno dei suoi elementi, il contratto si considera concluso per iscritto agli effetti della presente legge e ad esso si applicano le condizioni indicate nella proposta, ferma restando l'applicazione dell'articolo 1341 del codice civile.

3. Nel caso di contratti a esecuzione continuata o periodica, anche gli ordinativi relativi alle singole forniture devono essere comunicati dal committente al fornitore in una delle forme previste al comma 1 e anche ad essi si applica quanto disposto dallo stesso comma 1.

4. Il prezzo dei beni o servizi oggetto del contratto deve essere determinato o determinabile in modo chiaro e preciso, tale da non ingenerare incertezze nell'interpretazione dell'entità delle reciproche prestazioni e nell'esecuzione del contratto.

5. Nel contratto di subfornitura devono essere specificati:

1. i requisiti specifici del bene o del servizio richiesti dal committente, mediante precise indicazioni che consentano l'individuazione delle caratteristiche costruttive e funzionali, o anche attraverso il richiamo a norme tecniche che, quando non siano di uso comune per il subfornitore o non siano oggetto di norme di legge o regolamentari, debbono essere allegate in copia;
2. il prezzo pattuito;
3. i termini e le modalità di consegna, di collaudo e di pagamento.

Articolo 3 - Termini di pagamento

1. Il contratto deve fissare i termini di pagamento della subfornitura, decorrenti dal momento della consegna del bene o dal momento della comunicazione dell'avenuta esecuzione della prestazione, e deve precisare, altresì, gli eventuali sconti in caso di pagamento anticipato rispetto alla consegna.

2. Il prezzo pattuito deve essere corrisposto in un termine che non può eccedere i sessanta giorni dal momento della consegna del bene o della comunicazione dell'avenuta esecuzione della prestazione. Tuttavia, può essere fissato un diverso termine, non eccedente i novanta giorni, in accordi nazionali per settori e comparti specifici, sottoscritti presso il Ministero dell'industria, del commercio e dell'artigianato da tutti i soggetti competenti per settore presenti nel Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro in rappresentanza dei subfornitori e dei committenti. Può altresì essere fissato un diverso termine, in ogni caso non eccedente i novanta giorni, in accordi riferiti al territorio di competenza della camera di commercio, industria,

artigianato e agricoltura presso la quale detti accordi sono sottoscritti dalle rappresentanze locali dei medesimi soggetti di cui al secondo periodo. Gli accordi di cui al presente comma devono contenere anche apposite clausole per garantire e migliorare i processi di innovazione tecnologica, di formazione professionale e di integrazione produttiva.

3. In caso di mancato rispetto del termine di pagamento il committente deve al subfornitore, senza bisogno di costituzione in mora, interessi corrispondenti al tasso ufficiale di sconto maggiorato di cinque punti percentuali, salva la pattuizione tra le parti di interessi moratori in misura superiore e salva la prova del danno ulteriore. Ove il ritardo nel pagamento ecceda i trenta giorni dal termine convenuto, il committente incorre, inoltre, in una penale pari al 5 per cento dell'importo in relazione al quale non ha rispettato i termini.

4. In ogni caso la mancata corresponsione del prezzo entro i termini pattuiti costituirà titolo per l'ottenimento di ingiunzione di pagamento provvisoriamente esecutiva ai sensi degli articoli 633 e seguenti del codice di procedura civile.

5. Ove vengano apportate, nel corso dell'esecuzione del rapporto, su richiesta del committente, significative modifiche e varianti che comportino comunque incrementi dei costi, il subfornitore avrà diritto ad un adeguamento del prezzo anche se non esplicitamente previsto dal contratto.

Articolo 4 - Divieto di interposizione

1. La fornitura di beni e servizi oggetto del contratto di subfornitura non può, a sua volta, essere ulteriormente affidata in subfornitura senza l'autorizzazione del committente per una quota superiore al 50 per cento del valore della fornitura, salvo che le parti nel contratto non abbiano indicato una misura maggiore.

2. Gli accordi con cui il subfornitore affidi ad altra impresa l'esecuzione delle proprie prestazioni in violazione di quanto stabilito al comma 1 sono nulli.

3. In caso di ulteriore affidamento in subfornitura di una parte di beni e servizi oggetto del contratto di subfornitura, gli accordi con cui il subfornitore affida ad altra impresa l'esecuzione parziale delle proprie prestazioni sono oggetto di contratto di subfornitura, così come definito dalla presente legge. I termini di pagamento di detto nuovo contratto di subfornitura non possono essere peggiorativi di quelli contenuti nel contratto di subfornitura principale.

Articolo 5 - Responsabilità del subfornitore

1. Il subfornitore ha la responsabilità del funzionamento e della qualità della parte o dell'assemblaggio da lui prodotti o del servizio fornito secondo le prescrizioni contrattuali e a regola d'arte.

2. Il subfornitore non può essere ritenuto responsabile per difetti di materiali o attrezzi fornitigli dal committente per l'esecuzione del contratto, purché li abbia tempestivamente segnalati al committente.

3. Ogni pattuizione contraria ai commi 1 e 2 è da ritenersi nulla.

4. Eventuali contestazioni in merito all'esecuzione della subfornitura debbono essere sollevate dal committente entro i termini stabiliti nel contratto che non potranno tuttavia derogare ai più generali termini di legge.

Articolo 6 - Nullità di clausole

1. È nullo il patto tra subfornitore e committente che riservi ad uno di essi la facoltà di modificare unilateralmente una o più clausole del contratto di subfornitura. Sono tuttavia validi gli accordi contrattuali che consentano al committente di precisare, con preavviso ed entro termini e limiti contrattualmente prefissati, le quantità da produrre ed i tempi di esecuzione della fornitura.

2. È nullo il patto che attribuisca ad una delle parti di un contratto di subfornitura ad esecuzione continuata o periodica la facoltà di recesso senza congruo preavviso.

3. È nullo il patto con cui il subfornitore disponga, a favore del committente e senza congruo corrispettivo, di diritti di privativa industriale o intellettuale.

Articolo 7 - Proprietà del progetto

1. Il committente conserva la proprietà industriale in ordine ai progetti e alle prescrizioni di carattere tecnico da lui comunicati al fornitore e sopporta i rischi ad essi relativi. Il fornitore è tenuto alla riservatezza e risponde della corretta esecuzione di quanto richiesto, sopportando i relativi rischi.

Articolo 8 - Regime IVA

1. All'articolo 74 del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633, dopo il quarto comma, è inserito il seguente: "Nel caso di operazioni derivanti da contratti di subfornitura, qualora per il pagamento del prezzo sia stato pattuito un termine successivo alla consegna del bene o alla comunicazione dell'avvenuta esecuzione della prestazione, il subfornitore può effettuare il versamento con cadenza trimestrale, senza che si dia luogo all'applicazione di interessi".

2. All'onere derivante dal comma 1, valutato in lire 17 miliardi per l'anno 1998 e in lire 34 miliardi a decorrere dal 1999, si provvede mediante corrispondente riduzione dello stanziamento iscritto, ai fini del bilancio triennale 1998-2000, nell'ambito dell'unità previsionale di base di parte corrente "Fondo speciale" dello stato di previsione del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica per l'anno 1998, allo scopo parzialmente utilizzando l'accantonamento relativo alla Presidenza del Consiglio dei ministri.

Articolo 9 - Abuso di dipendenza economica

1. È vietato l'abuso da parte di una o più imprese dello stato di dipendenza economica nel quale si trova, nei suoi o nei loro riguardi, una impresa cliente o fornitrice. Si considera dipendenza economica la situazione in cui un'impresa sia in grado di determinare, nei rapporti commerciali con un'altra impresa, un eccessivo squilibrio di diritti e di obblighi. La dipendenza economica è valutata tenendo conto anche della reale possibilità per la parte che abbia subito l'abuso di reperire sul mercato alternative soddisfacenti.

2. L'abuso può anche consistere nel rifiuto di vendere o nel rifiuto di comprare, nella imposizione di condizioni contrattuali ingiustificatamente gravose o discriminatorie, nella interruzione arbitraria delle relazioni commerciali in atto.

3. Il patto attraverso il quale si realizzi l'abuso di dipendenza economica è nullo. Il giudice ordinario competente conosce delle azioni in materia di abuso di dipendenza economica, comprese quelle inibitorie e per il risarcimento dei danni.

4. Ferma restando l'eventuale applicazione dell'articolo 3 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato può, qualora ravvisi che un abuso di dipendenza economica abbia rilevanza per la tutela della concorrenza e del mercato, anche su segnalazione di terzi ed a seguito dell'attivazione dei propri poteri di indagine ed esperimento dell'istruttoria, procedere alle diffide e sanzioni previste dall'articolo 15 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, nei confronti dell'impresa o delle imprese che abbiano commesso detto abuso.

Articolo 10 - Conciliazione e arbitrato

1. Entro trenta giorni dalla scadenza del termine di cui all'articolo 5, comma 4, le controversie relative ai contratti di sub-fornitura di cui alla presente legge sono sottoposte al tentativo obbligatorio di conciliazione presso la camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui territorio ha sede il subfornitore, ai sensi dell'articolo 2, comma 4, lettera a), della legge 29 dicembre 1993, n. 580.

2. Qualora non si pervenga ad una conciliazione fra le parti entro trenta giorni, su richiesta di entrambi i contraenti la controversia è rimessa alla commissione arbitrale istituita presso la camera di commercio di cui al comma 1 o, in mancanza, alla commissione arbitrale istituita presso la camera di commercio scelta dai contraenti.

3. Il procedimento arbitrale, disciplinato secondo le disposizioni degli articoli 806 e seguenti del codice di procedura civile, si conclude entro il termine massimo di sessanta giorni a decorrere dal primo tentativo di conciliazione, salvo che le parti si accordino per un termine inferiore.

Articolo 11 - Entrata in vigore

1. La presente legge entra in vigore il centovesimo giorno successivo a quello della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale.

BIBLIOGRAFIA

Libri

- Boschetto P. (2006), "Le innovazioni tecnologiche nel sistema produttivo veneto", Cleup, Padova.
- Cafaggi F. e Vella F. (2008), "Finanziamento delle PMI: crescere innovando", Cedam, Padova.
- Candiello A. (2006), "Qualità e tecnologie informatiche per l'innovazione nelle PMI : un modello integrato di gestione tra strumenti e comunità professionali", FrancoAngeli, Milano.
- Coopers & Lybrand (1993), "L'Eccellenza in Azienda", Espansione, Milano.
- D'Atri A. (a cura di) (2004), "Innovazione organizzativa e tecnologie innovative: strategie e tecnologie per un'organizzazione di successo in un futuro imprevedibile", Etas, Milano.
- Decastri M. e Paparelli A. (2008), "Organizzare l'innovazione", Ulrico Hoepli, Milano .
- De Luca A. (2009), "Innovazione e competitività delle PMI in Italia", FrancoAngeli, Milano.
- Del Vecchio F. e Puccini M. (a cura di), (2005), "Dirigere l'innovazione", Egea, Milano.
- Di Paolo A. (2008), "L'innovazione tecnologica e le eccellenze tra le PMI padovane della subfornitura meccanica", Apindustria, Padova.
- Di Paolo A. e Bellati G.A. (2006), "Veneto: Regione Transnazionale al centro d'Europa", Unioncamere del Veneto, Venezia.
- Di Paolo A. e Longoni F. (a cura di) (2010), "Crisi Globale e Capitale Umano", Marcianum Press, Venezia.
- Esposito G.F. (2003), "La globalizzazione dei piccoli: fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI", FrancoAngeli, Milano.
- Foray D. (2006), "L'economia della conoscenza", Il Mulino, Bologna (Tit. orig. "L'économie de la connaissance", Paris).
- Fortis M. (2005), "Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione", Il Mulino, 2005
- Garzanti (1999), "Enciclopedia Scientifica e Tecnica", Garzanti, Milano.
- Grassivaro F. e Di Paolo A. (2007), "Imprese e reti transnazionali", Cedam, Padova.
- Harvard Business Essentials (2003), "Creatività e innovazione", Etas, Milano. (Tit. orig. "Managing Creativity and Innovation", Harvard Business School Press, Boston).
- Link A.N. e Siegel D.S. (2007), "Innovation, entrepreneurship, and technological change" Oxford University Press, Oxford and New York.
- Marini D. e Oliva S. (a cura di) (2010), "Rapporto sulla società e l'economia", Marsilio, Venezia
- Plecher M. e Rullani E. (2007), "Innovare : reinventare il made in Italy", Egea, Milano.
- Rullani E. (2010), "Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi", Marsilio, Venezia.
- Schilling Melissa A. (2005), "Gestione dell'innovazione", McGraw-Hill, Milano (Tit. orig. "Strategic Management of Technological Innovation", New York)
- Sobrero M. (a cura di) (2003), "La gestione dell'innovazione. Strategia, organizzazione e tecniche operative", Carocci, Roma.
- Tattara G., Corò G., Volpe M. (a cura di) (2006), "Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva", Carocci, Roma
- Veneto Innovazione (a cura di) (2008), "Migliorare la competitività internazionale delle imprese attraverso l'innovazione: una nuova frontiera degli e-Cluster", FrancoAngeli, Milano.
- Viale R. (a cura di) (2008), "La cultura dell'innovazione: comportamenti e ambienti innovativi", Il Sole 24 ore, Milano.

Rapporti e Riviste

- Associazioni Artigiani e Piccola Impresa CGIA (2010), Rivista n.29 Veneto Economia & Società "Green Economy".
- Camera di Commercio di Padova (2010), Rapporto n.473 "Il settore metalmeccanico in provincia di Padova. Imprese, export al 30.06.2009".
- Camera di Commercio di Padova (2008), Rapporto n.413 "Il settore metalmeccanico in provincia di Padova. Imprese, export, addetti 1997-2007".
- CNA Padova (2009), Rapporto di ricerca "Verso un profilo tecnologico nel medicale. Trend del comparto e filiere".
- Confapi (2010), Rivista trimestrale di informazione scientifica "Innovare. Green life" n.3/2010.
- Confapi e Unicredit (2009), Laboratorio PMI "Indagine congiunturale 1 semestre 2009".
- Federmeccanica (2010), 115a Indagine Congiunturale "La situazione e l'evoluzione congiunturale".
- Federmeccanica (2008), 108a Indagine Congiunturale "La situazione e l'evoluzione congiunturale".
- International Monetary Fund (2010), "World Economic Outlook April 2010 Rebalancing Growth".
- International Monetary Fund (2010), "Regional Economic Outlook October 2010 Europe".
- ZeroUno Next Editore (2010), "Green Economy", n.334/2010.
- Osservatorio CIG Dipartimento Settori Produttivi CGIL (2010), "Rapporto CIG settembre 2010".
- Regione del Veneto (2010), Statistiche Flash marzo 2010 "La ricerca e l'innovazione nel Veneto".
- Unione Europea (1996), Raccomandazione della Commissione (96/280/CE) del 3 aprile 1996 relativa alla definizione delle piccole e medie imprese.
- Unione Regionale delle CCIAA del Veneto e Centro Studi e Ricerche Economico e Sociali, (2004), Quaderni di ricerca n. 2 "Le PMI di subfornitura tecnica del Veneto. Risultati dell'indagine 2003 dell'Osservatorio Subfornitura".

- Banca dati Subfornitura Padova
<http://www.subfor-padova.net>
- Camera di Commercio di Padova
<http://www.pd.camcom.it>
- Confederazione Generale Italiana del Lavoro
<http://www.cgil.it>
- Confapi Padova
<http://www.apindustria.padova.it>
- Confapi Padova – Subfornitura Meccanica e Innovazione
<http://www.meccanicainnovazione.it>
- Comitato Network Subfornitura
<http://www.subfor.net>
- Distretto della Meccanica e della Subfornitura del Veneto
<http://www.distrettomeccanica.it>
- Federmeccanica – Federazione Sindacale dell'Industria Metalmeccanica Italiana
<http://www.federmeccanica.it>
- Fondazione Impresa
<http://www.fondazioneimpresa.it>
- Il Sole 24 Ore
<http://www.ilsole24ore.com>
- International Monetary Fund
<http://www.imf.org>
- ISTAT - Istituto Nazionale di Statistica
<http://www.istat.it>
- Regione del Veneto
<http://www.regione.veneto.it>
- Regione del Veneto – Direzione Sistema Statistico Regionale
<http://statistica.regione.veneto.it>
- Regione del Veneto - Venetian Clusters
<http://www.distrettidelveneto.it>
- Starnet Unioncamere
<http://www.starnet.unioncamere.it>
- Unioncamere del Veneto
<http://www.ven.camcom.it>
- Unioncamere del Veneto – Veneto Congiuntura
<http://veneto.congiuntura.it>
- Unione Europea
<http://europa.eu>
- Unionmeccanica - Unione nazionale della piccola e media industria metalmeccanica
<http://www.unionmeccanica.it>
- Università degli Studi di Padova
<http://www.unipd.it>

ENGLISH

INDEX

PART I THE ENGINEERING INDUSTRY FIELD: PERFORMANCE AND STRATEGIES

- 1.1 The scenario
- 1.2 Federmeccanica's short-term survey
- 1.3 The Chamber of Commerce of Padova report
- 1.4 The metal mechanic sector insiders
- 1.5 Chapter conclusive evidences

PART II THE PROJECT RESEARCH

- 2.1 The project origins and mapping history
- 2.2 The new project research
- 2.3 The informative grounding
- 2.4 The technical terminology in the project
- 2.5 The project explanation to the enterprises
- 2.6 The Green Technology issue

PART III THE 2010 QUESTIONNAIRE: PROCESSING AND RESULTS

- 3.1 Survey subjects
- 3.2 The set of answers to the questionnaire
- 3.3 Breakdown between sub-providing enterprises and those direct producers
- 3.4 Answers to the questionnaire from sub-providing enterprises (first part)
- 3.5 Answers to the questionnaire from sub-providing enterprises (second part)
- 3.6 Answers to the questionnaire from sub-providing enterprises (third part)
- 3.7 Chapter conclusive evidences

PART IV COMPARISON BETWEEN THE 2010 RESULTS AND THE 2008 SURVEY

- 4.1 Survey subjects
- 4.2 Enterprises turnovers and their variations
- 4.3 The type of activities done in the sub-providing field
- 4.4 The amount of investments in technology innovation
- 4.5 The financial resources employed for investments in innovation
- 4.6 Operative and working contributions to the realization of innovations
- 4.7 Capitalization of the results achieved from innovations
- 4.8 Chapter conclusive evidences

PART V INNOVATION EXCELLENCES

- 5.1 Standards for the definition of "excellences" in the 2008 survey
- 5.2 New standards for the definition of "excellences" 2010
- 5.3 "Excellent" enterprises
- 5.4 "Excellences" data
- 5.5 Excellences and the turnover variations
- 5.6 Green Technology and the excellent enterprise
- 5.7 Means and contributions employed for the realization of innovation
- 5.8 Comparison of 2010 excellent enterprises with those of 2008

FINAL CONSIDERATIONS AND CONCLUSIONS

PREFACE

We are going to write the preface to this publication, a survey of our work of study and research, analysis, and reflection on the emotional ripple of a difficult situation that here, in the mechanical engineering business, is not likely to pass yet. As a matter of fact, although in general the economy of many Countries seems to be starting a phase of complete recovery from the worldwide 2008 crisis, Italy is definitely still having more difficulties than other Countries, especially in the manufacturing sector. In this difficult context, our association cannot abandon, nor somewhat divert attention from this business in general and more specifically from every single enterprise having suffered market hardship for too many years now, both from a production and an industrial point of view. We are mainly referring to small and medium companies operating in mechanical engineering which have long contributed to the wealth of Padua's area.

Since the beginning of the third millennium, Veneto's model of engineering industry has been coping with incessant crisis which can only be overcome by adopting some strategic factors such as innovation and new market opportunities. Two successive great crises (the sector downturn of the early 2000's and the following 2008 worldwide crisis caused by the financial market) have been for over a decade, and still are, the rocks our "enterprise-ships" have ruinously crashed on, suffering serious, even irreparable, damages. The sub-supply represents one of the major branches of this sector on the territory, as we go vertically down the production chain, it amplifies the turbulences generated by more and more complex market rules and mechanisms. The future of such enterprises working as contractors is linked to external choices, therefore their perspectives might be seriously impaired.

Throughout the last decade, the role of Associations representing trade's economic, political, and social interests have declined. At the same time, the pragmatic demand by enterprises in time of hardship encouraged them to develop a number of valued consulting and training services.

Although on one hand this process has made it possible for customer enterprises investing on quality service to get closer to Associations, on the other hand such circumstances have led to a more detached relationship with general corporate representation.

Over the years, Confapi Padova has focused on valorizing the companies located in Padua's territory, always including the necessities of the territory as a central issue of its vision and strategic mission.

The contact and direct knowledge of our centers of excellence, the support and promotion of synergy networks among Companies, as well as innovation, are the main strategic goals of our planning as an association.

The aim of this study - which follows a complex and multifaceted project we started almost four years ago through our sub-supply companies, in synergy with and sponsored by Padua Chamber of Commerce - is to show and offer our work aimed to concreteness.

Over the years, Confapi Padova has indeed worked on projects elevating the culture of excellent companies. To do so, we have identified such outstanding enterprises, spread their principles and encouraged other enterprises to work up to their exemplary standards.

We have supported as well as fostered those enterprises that focus on developing technology innovation as the standpoint of their production system. The purpose is to give these companies the means to highlight their qualities and to worthily represent them in terms of territory valorization.

May our belief, now and ever, lead our companies and us out of this difficult and enduring crisis.

So as to say that pride as well as the awareness gained during the decades that all the work, wit, and technologic innovation we lavished on the now renowned "Veneto and Nordest model" may still be considered the excellence and quality standard which worldwide market will consciously refer to.

INTRODUCTION

Two years ago, December 2008 precisely, the first survey project in the industrial field of mechanics sub-provision, suggested and executed by Apindustria Padova with the co-financing of the local Chamber of Commerce, ended. The research was the expression of an original idea that dates back to the beginning of 2007. The project, as it was meant back then, wanted to identify, within the area of Padova's surroundings, a manufacturing activity done by a certain kind of enterprise that was in an objective market difficulty primarily caused by competitive factors grown in the new business and productive scenario within the European Union (determined by the maneuver of enlarging and inclusion of many East European Countries) and of the outside (first of all the achievement of China and a series of other African Countries of the Mediterranean area).

So the activity of sub-provision in the mechanic field, an area that is represented by more than 4 thousand companies of various dimensions within the district of Padova.

The acting enterprises with such characteristic were having troubles already in 2005 because of a crisis in the field. Their characteristic of extreme dependence, was keeping them weak and easily replaceable by their clients. On their part, clients, facing high pressure international market competitive policies, were heading their choices more toward the realization of a product with a low final price (therefore made with held down price material and production) and less toward the good quality of it.

In order to better determine which could have been the best supporting policies to the small and medium enterprises of the district sub-provision, we decided to investigate and to know the situation through a thorough investigation.

The survey, basically compounded of three stages¹, had to finally allow the compilation of a mapping of the enterprises that were facing that specific market period of time with a view and a strategy not of defensive weakness, but of mere drag force and attack, having decided beforehand, and with a coherent plan, to invest rather than to cut, to reduce and to compress.

To invest on innovation is a decision not easy to put into practice by small and medium enterprises. Those small and medium enterprises that are the main objective of the investigation, because of both their structural limit of short economic and financial resources, and, another factor analyzed afterwards², the little vocation to "group together", in a system or a network³.

Technological innovation has always been a subject with which, any enterprise, independently of its own structural dimension and its field of activity, has had to face in order to be able to efficiently and effectively manage within the market⁴.

They deal with computerization and the use of the web to advertise their own production capacity and to interface with clients, either potential or acquired, in order to get to the improvement and the personalization of the automatism of certain working steps or of production process machinery. All this is defined as an activity or an investment for the business technological innovation. Considering the results obtained from the survey, simple theory (sometimes even simplistic) has revealed itself far from the concrete realization. Without this vision, in an ever-changing world, with sudden speed ups and abrupt slowing downs, the enterprise seems to be going toward the invisibility and, consequently, toward its own disappearing from the market.

The pacemaker project allowed us to verify the existence of some entrepreneurial realities that, even though they are of small and medium size, they were strategically moving toward "proactivity". These realities are those PMI (small and medium enterprises) that tried to ride the change, picking up the challenge, willing to win over the competitors and not only trying to survive, as it often happens.

The arrival of the strong worldwide crisis that we all well know, which starting point officially dates back in fall 2008, the same period of the conclusion of the project survey, put new dark areas over future scenarios of mechanical sub-provision enterprises which, as we already said, had been fighting against

their local and on the field crisis for more than five years.

The following project, realized throughout 2009, meant as the natural development and prosecution of that of 2008, had the aim of spreading among mechanical sub-providing PMI of Padova the culture of technology innovation. This could and should have happened through the improvement of the work done by those virtuous (or excellent) enterprises and of their good practices. Through a committed website⁵ and a series of thematic workshops⁶, we aimed to define an informative network that was able to be a means of transmission, among the realities in the area, of an entrepreneur culture that looks at innovation as the efficient tool for a higher competition capacity⁷.

All meetings with the enterprises that took place in that period showed a truthful and clear dimension of the difficulty lived by them. The will to keep on competing and innovating was de-facto repressed by a banking (main tool of support to the companies for collecting the resources needed to innovate⁸) completely involved and overwhelmed by the depression. The banking showed that it wasn't able to support not even the financial demand of enterprises coming from ordinary management anymore and, therefore, not even able⁹ to support the demand for strategic investment.

The engineering industry market, nowadays still in troubles, had already heavily limited its own margins and profitability (a process that was already noticed throughout 2007 survey) caused to the strong extra-European productive competition and the subsequent decreasing of consumer prices, even against product quality. Now companies see the added impossibility to plan their production caused to the reduction, in quantity and in times, of clients orders, because clients, on their part, can't see the room and the lights to trace their strategic bright future.

The current project, of which this publishing is basically the summing up and final act, comes out of everything stated above. It tries to investigate how, in two long, long years, mechanic sub-providing PMIs have faced problems and fears, re-defining, when possible, their strategies. It investigates those enterprises that went through tough times and, like foreseers, they reconsidered the scenarios reorganizing their production capacity in order to offer it to new customers or to old ones, which replaced themselves as well. The survey, which we here report in the results, aimed to evaluate change; innovation; creativity; sensibility toward new topics of the worldwide demand; instinct and determination of entrepreneurs of mechanic sub-provision in the area of Padova. Not only. Comparing the data we aimed to create a map of the damages and the opportunities that the worldwide crisis produced and that here, in Europe, Italy, and the North-East, is still unfortunately not yet ended.

¹ The first steps are motivated by the two questionnaires sent to the enterprises in different moments but with the content linked and consequential; and the last one, the third, motivated by the detection and the direct involvement of the selected enterprises, later defined "excellent".

² 2009 project content.

³ We don't only refer to the involvement in a district but, more properly, to an extended concept of network. The traceable synergy would anyway be of help, not only to identify new possible innovative solutions in partnership, but also to search for European financial funds and the exploitation of structured funds or similar.

⁴ In this sense, the boundaries of the market obviously extend themselves to the global one.

⁵ The website is www.meccanicainnovazione.it.

⁶ The course of workshops, which aim was to become a fixed fortnightly appointment for the enterprises and recurring always on the same day of the week, was called "Innovation Thursdays".

⁷ 2009 project, done by Apindustria Padova too and co-sponsored by CCIAA of Padova, titled: "Technologic innovation management of Padova PMI of engineering industry sub-provision through the spread of excellent entrepreneurial culture".

⁸ This data appears from the answers given by the enterprises to the question, taken from the questionnaire, on which were the financial sources used to realize their innovations.

⁹ Many discussions and accusations opened by enterprises and their representative associations against the banking have been omitted in this context. They tried to define whether at one point instead of an inability to support, there was not the will to do so, motivated by the distrust of being able to face the crisis by the entrepreneurial system and, in particular, by that of PMI.

1.1 The Scenario

Even though in this chapter and in this project research work we aim to define the engineering industry field and its sub-provision branch, it would be quite incorrect to analyze their data without taking into consideration, even in a limited way, the information coming from an overall view. In fact, the degenerative situation still going on in the field, this time has been determined by flows and influences coming from all fields of economy and not any more, as it happened at the beginning of the millennium, only from a single sector¹⁰.

We collect the first general information from the World Economic Outlook April 2010 forecasts of the International Monetary Fund¹¹. The given data showed that worldwide economy should register a growth rate of +4,6% throughout the year 2010, while interchange volumes of goods and services should grow within the same deadline of +9%, showing a consistent recovery from the bad fall (-11,3%) registered throughout year 2009.

Gross Domestic Product (GDP) growth, always on the basis of such projections, will be more sustained for developing countries and for the emerging ones (increase of +6,8%) where highly expansive trends of Chinese economy (increase of +10,5%) and of the Indian one (+9,4%) obtain particular relevance, while the growth of developed countries will appear more limited (rise of +2,6%) that will suffer from the slow down taking place in the United States (in August they bear readjusted PIL growth rate assessment concerning the second quarter of 2010 taking it to +1,6% from the previous +2,4%).

In this context, the data given by the European Central Bank¹² show that, in Italy, GDP will register an increase both in the two years period 2010-2011 of 1% circa where there will be a demand for expendable goods that will keep being flat, while a remarkable recovery of investment activities will happen only from 2011 with a positive supply of exportations that will grow, necessarily, on the line with the dynamics of worldwide commerce after almost a decade characterized by a constant loss of market fees¹³. Going on with what we defined as the least informative outline of the picture, we believe it is right to report here below the most recent data given by Veneto Unioncamere through its web portal specifically Dedicated to Veneto's economic trend¹⁴, also taking into consideration the project co-sponsorship which the research and the present document rely on.

We briefly quote from the source "Istat, infocamere-Movimprese e Unioncamere del Veneto" the general trend data of Veneto. In comparison with the same period of the previous year, these data tell the following situation: 2009 GDP dropped of -5,9%, so to determine a product value of 113.725 millions of euros; enterprises active during the 2010 third quarter ending were 458.531 with a diminution of -0,4%, the employed at 2010 second quarter were 2,1 million which determined a dropping of -0,9%, and industrial production, always at the second quarter of last year, increased of +8,6%.

¹⁰ Which is properly called "sectorial crisis".

¹¹ The World Economic Outlook April 2010 Rebalancing Growth report, edited by the International Monetary Fund can be also found at <http://www.imf.org> and downloadable from the internal sections "Data and Statistics" and "Publications".

¹² European Central Bank's reports can be downloaded from www.ecb.int in the Publications section.

¹³ On October, 20th 2010 the International Monetary Fund published the Regional Economic Outlook for Europe. IMF's esteems show that Italian Gross Domestic Product will grow both in 2010 and in 2011 of 1%, with this year's deficit settled at 5,1% to later go down to 4,3% next year. The report also says that Italy will grow less than Europe, which should grow of 2,3% this year and of 2,2% the next. Euroland's GDP (those countries that use Euros as their own currency) will grow of 1,7% this year and of 1,5% the next.

¹⁴ The website reference is: <http://veneto.congiuntura.it>. Information quoted below are provided on line and

Data offered by Unioncamere would show that, by the same standards of a tough year 2009 (many defined it as *annus horribilis*), there is a first, remarkable assessment toward a forthcoming recovery stage. Although, in order to make such considerations, as well as a damages toll after the river's flood, it seems proper to at least take into consideration other "official" sources of information, of primary relevance and with data specifically addressed to the engineering industry sector.

There are two main sources that create studies and trend documents that previously¹⁵ let to acquire data and news about the engineering industry field in Italy. The first has been Unionmeccanica - the National Union of small and medium sized metal mechanic industry, an organization that belongs to Confapi¹⁶, while the second one is Federmeccanica - the Italian Metal mechanic Industry Trade-union Federation, an organization that refers to Confindustria through local industry associations. Nowadays though, we testify that the only updated source is Federmeccanica, thank to the production of recurrent short-term investigations, constantly updated by the organization and the observatory in charge¹⁷.

1.2 Federmeccanica's short-term survey

As we were saying, one of the reference sources for the national sectorial scenario already used in the previous project is that of Finmeccanica's researches¹⁸.

The results of the 115th quarter survey done by Federmeccanica here partially quoted, concern the final data for the second quarter of 2010 and the forecast data for the third quarter of 2010.

The survey¹⁹ shows the strengthening of the expanding stage, even though it confirms in a negative pattern the judgments expressed by enterprises about both the productive levels achieved and about order book consistency.

In particular, as far as the total production is concerned, 35% of answering enterprises increased their levels, the 50% kept them unchanged and the remaining 15% decreased them. As far as the export production is concerned, a little more than half of the enterprise confirmed the quantities of the first quarter of 2010, while 34% increased them while it appears that the 14% diminished them.

As we were saying, though, even with positive signs of the sectorial trend, judges over the production activity confirm themselves to be mainly negative: 11% of entrepreneurs interviewed by Federmeccanica think that production levels have been satisfying compared to the company potentials, while 43% thinks they are not sufficient for the executing of regular productivity. There is a 32 percentage points difference between the two data, but it gets better compared to the 47 obtained in the first quarter 2010 survey and, even more, compared to the 56 noticed in the same period of 2009.

As far as indents and stocks are concerned, Federmeccanica's survey shows that order book consistencies grow in the second quarter of 2010 but almost half of the enterprises still thinks they are not enough in order to assure the regular ongoing of business activities.

For the 43% of interviewed enterprises indent levels didn't change compared to the previous quarter, while in the 36% of the cases they grew and they lowered in the remaining 21%. Despite the trend

dated November, 4th 2010.

¹⁵ We still refer to 2008 project survey that has data and sources in its inside.

¹⁶ For all references, the official website is www.unionmeccanica.it.

¹⁷ The national paritetic observatory on metal mechanic industry has been created by the parts that contracted the national collective agreement in June, 8th 1999. It merges the agreement between Federmeccanica, Assisital and Fim, Fiom, Uilm unions. The observatory constantly develops its own data base and publishes each year a report about metal mechanic industry and takes care of it.

¹⁸ In the publishing that follows 2008 project, the 108th Federmeccanica Short-term Investigation is quoted. We hereby quote the 115th Federmeccanica Short-term Investigation that reports the final balance of the second quarter of 2010 and the forecasts for the third quarter of 2010. The document is also available in the Federation's website <http://www.federmeccanica.it>.

reversal, negative judgments on indent consistencies keep being dominant: 14% of the enterprises judges the results of late June 2010 as satisfying, while 46% of them are not satisfied with the same results (in the previous quarterly survey this last data was of 56%) (ref. graphic 1.1).

Productive and occupational opportunities during the third quarter of 2010 are basically seen in a positive way in the report. They forecast another strengthening of the growth stage thanks to the incoming of foreign demand but, to confirm low production levels, there is the necessity of employment reductions within the next six months.

Even if employment opportunities will confirm themselves to be negative, they will improve compared to the first quarter results in six months from now. For the same amount of enterprises that won't change their workforces, the balance, among those enterprises that will increase their workforce and those that will diminish it, will reduce from -25 points of the previous survey and the current -16 points (ref. graphic 1.2).

The 28% of enterprises interviewed by Federmeccanica (we partially consider the data showed in the beginning, referring to the export productivity) forecasts to implement their quantities, compared to the 14% that considers cutting them. The +14% differential balance puts into evidence a partial trend reduction compared to the previous quarterly survey, but it clearly is of opposite sign in comparison with the same period if the previous year, which had the most part of the enterprises going toward an export reduction (-10%).

As far as liquidity is concerned (it is helpful compared with what comes out from our survey and is in order to understand the difficulty of starting new investments), the report shows that at the end of June 2010 the 14% of enterprises judges the liquidity availability of their own enterprise as bad or very bad. Expected consequences to such a situation are judged by the same enterprises as follows: in the 43% of the cases companies will try to intervene through deferred payments; 7% will encounter difficulties in supply activities; 12% will be forced to cut their productive levels while the remaining 28% takes into consideration different solutions.

13 The Chamber of Commerce of Padova report

As usual, the Chamber of Commerce of Padova periodically publishes a document with the analysis of the metal-mechanic industry field of the district. Its last report in this sense dates October 2010 and focuses on enterprises and the export of the sector since June, 30th 2009, enriched by a thorough temporal and comparative examination that starts in 2000²⁰.

As far as our research is concerned, it is important to quote the new information given by the Chamber of Commerce which refers to the productive grounding, especially if compared with the 2008 report used as a reference point in the previous research and, consequently, the publishing on PMIs of mechanic sub-provision.

The recent 2010 report informs that at the end of June 2009 active enterprises of the metal-mechanic field of the district of Padova were 5234 units, 20.2% of the whole Veneto. The district of Padova is then the second one in the Region of Veneto for the number of enterprises in this field, preceded by Vicenza (24.5% for 6,362 enterprises), and it is the 10th in Italy (ref. graphic 1.3).

To a national level, Veneto is in second place with its 25,928 enterprises (11.2% of the total, which is equal to 233 thousand enterprises in Italy), after Lombardia (which has in its territory almost a quarter of Italian enterprises, 57 thousand units, and equal to 24.4%).

In the report published by the Chamber in October 2008 and registering the productive situation up

¹⁹ The survey appears to be lead by a metal mechanic company panel associated with Federmeccanica.

²⁰ Report no. 473 of October 2010 titles: "the metal-mechanic sector in the district of Padova. Enterprises and

to the 31.12.2007, the working enterprises in the metal-mechanic field of the district reached up to 5,210 units²¹, that is 20% of the total in Veneto. This datum consequently placed the district of Padova as the second in the region and the 10th in Italy for its number of sectorial enterprises.

The influence of the metal-mechanic field on the total of companies working in the manufacturing activities in the district was of 39.9%, higher, even if slightly, to the regional percentage (39.3%) and, with more than 3 percentage points over the Italian one (36.7%).

It is a variation even addressed toward an incremental stage. The datum has to be considered cautiously, for two reasons. The first reason is that it relies on a reformulation of classification criteria and to some practices that concern data entry of working companies in the Enterprise Book starting from the end of 2008 and beginning of 2009. The second one is that such information should be of cubic depth if we could express it contemporarily with both "direct production turnover" and "number of insiders" data, in an evident and cognitive mutual relation.

If we consider the group of production sites of the sector and therefore not only the enterprises headquarters but also the local units strictly speaking (branches, plants, secondary sites, etc.) the total amount in the district of Padova was 6,596 units at the end of June 2009. This datum confirmed Padova in 2nd place in the region, still preceded by Vicenza.

The incidence of the metal-mechanic sector on the total amount of enterprises working on the manufacturing activities in the province, always on June, 30th 2009, was of 39.3%, on the line with Veneto's datum (39.2%) and it was 2 and a half percentage points higher than the average Italian datum (36.8%). In the regional area, as far as metal-mechanic weight is concerned, Padova was preceded by Belluno (49.4%. the esteem was particularly high because of the presence of the eyeglasses industry in its area) and by Vicenza (43.9%), while Treviso was on the line with the regional datum (38.9%) and Verona (36.5%), Venice (35.2%), Rovigo (32.3%, significantly below) were below the regional average rate.

The 2008 report (data of 31. 12. 2007) still afferent to the total amount of productive sites of the field then, reported that the total amount for the district of Padova reached 6,575 units (to be intended as the sum of enterprises headquarters plus local units strictly speaking as branches, plant, secondary sites etc.), so to confirm Padova on 2nd place in the region and 10th in Italy still back then.

A slight positive difference is seen between the two reports (referential time gap: 31.12.2007 - 30.06.2009), that is a 21 units increase (+0.31%).

1.4 The metal mechanic sector insiders

The vanishing from the report title of any kind of reference to the insiders has remarkable evidence²², compared to the previous publications mentioned inside the 2008 project edition²³. Data concerning metal mechanic sector's insiders still appear in the final part of the report, but they refer to 2006.

Very little steps forward have been made compared to the Chamber's report on which we refer to, dated October 2008, which, in fact, quoted data processed in 2005, as far as insiders are concerned (a relevant element in relation to local economy).

The element quoted in 2010 report then, doesn't allow any comparison, reference, analysis or consideration, not even a hint, compared to possible employment results of the crisis. In fact, it would have

the export since 30.6.2009".

²¹ This number was quoted in Chamber's document of 2008, in the present report no. 473 of 2010 the reported datum for that period is 5,199 with the evidence that the number has been revised after new methods of working companies inclusion in the Enterprise Book.

²² The report no. 413 titles: "The metal-mechanic industry sector in the district of Padova. Enterprises, export, insiders 1997-2007". It dates October 2008.

²³ Di Paolo A. (2008) "L'innovazione tecnologica e le eccellenze tra le PMI padovane della subfornitura mec-

been helpful having an official confirmation of those voices that want a streamline at the number of employees' expenses as the first solution taken by enterprises.

It is also true that the 2005 data don't allow to either properly evaluate the effect of the present great general depression, neither to understand what the effect of the previous sectorial local depression had been in the period up to 2007, making the proper comparisons.

All this bypassed, we go on reporting what is written in 2010 document. It appears that, on the basis of the Istat information quoted, metal mechanic sector's insiders in the district of Padova were altogether 52,994 units at the end of 2005.

The number had an incidence a little smaller than the half of the total of employed in the manufacturer activities, with a 48% and the 16% on the total amount of the employment, respectively, of the industry and the service sector.

1.5 Chapter conclusive evidences

It is clear that, in a situation which tends to have a degenerative progression, it is quite tough to make choices or evaluations for the definition of the tools and the politics to support the economy and the enterprises if the given data don't appear to be updated or reliable.

We refer not only to the given datum about sectorial insiders, which are now useless if we consider the complete reassessment of economic and productive scenarios manifested from 2006 to nowadays (second quarter of 2010), but also the difficulties of interpreting and making projections on industrial data that still feel in a held way since the beginning of the great general depression (data of June 30th, 2009).

It is well known that a crisis determines its effects on the companies after at least one year and only whenever the company still has a negative look, given by the signs of a future extension of that condition.

A one year period is the one that allows, in the entrepreneur's vision/foresight, to reformulate/adjust his own company and market strategies (that means to reorganize inside the company in order to lower the prices; the demand-use of forms of national assistance for his employees, off-shore production, delocalization, outsourcing, reallocation in the market looking for new clients and new areas of demand, etc.).

From the "updated" data provided by the report on the metal mechanic field we infer a quite situation of consolidation with a trend toward development, while data provided by other observatories²⁴ on September 2010 give completely different elements that show a warring degenerative situation in the manufacturing area²⁵.

canica", Apindustria, Padova.

²⁴ Among many, and besides the already quoted national joint Observatory on metal mechanic industry of Federmeccanica, the CIG Observatory of the productive sectors Department of National CGIL is particularly efficient and reliable for the analysis of the sector.

²⁵ The CIG Observatory of the productive sectors Department of National CGIL published the "CIG Report, September 2010" on October, 17th 2010, provided also on the basis of data processed by INPS. According to the Observatory, during the period from January to September 2010, considering an average level of recurring to Cig (Earning Redundancy Payment), which is 50% of the total working hours (18 working weeks), 1,280,000 workers are confirmed in Cigo (ordinary), in Cigs (special) and in Cigd (in exception). If we consider workers at zero hours for the whole 2010 (36 weeks), there is a complete absence of productivity for 642,829 workers, 198,519 of which are in Cigd. The report registers "an economic and social situation that is more and more unbearable for millions of workers", reckoning that throughout 2010 workers partially sustained from Cig have already lost 3,549,600,000 Euros, while the certain loss for a single worker at zero hours has been of 5,522 Euros, even at the net of the real consumer of authorized Cig hours. The report is downloadable from www.cgil.it.

2.1 The project origins and mapping history

We necessarily have to start from 2005 in order to trace an historical map on this project origins so to determine its interpretations and, most of all, some explanations on its contents and analysis.

In the last few years the enterprises of the metal mechanic field have been suffering from a tough situation and depression mainly caused by concurrency factors matured on the light of new business and productive international scenarios determined by extending politics of the European Union and by the industrial growth of those countries that were considered non competitive and under development only 10 years ago and are now absolutely emerged economies as it is the case for BRIC countries or for the Mediterranean area.

When their activity, and specifically that of their sub-providers, didn't provide technically highly qualified products they made them contractually weak and easily replaceable by their customers that, facing aggressive competitive politics of the international market, were addressing their choices toward the realization of a product with a low final price (and therefore realized with a low price of material and production) and not on the good quality of the product.

So they thought of a strengthening of the sectorial crisis, believing that the ability to innovate could be one of the two keys to successful intervention in the new changing scenario (the other key should have been quality) and the ability to spot out the proper tools of support to PMIs, well known as short in resources, so that they could develop this new dichotomic culture.

In order to do so, though, it was necessary to own a fairly clear vision of the situation on the territory and therefore put in act a research methodology that started from the real consideration that more than 5 thousand enterprises of various dimensions were active in the metal mechanic sector within the district of Padova.

So the first project on this issue was planned in the middle of 2007. Apindustria Padova introduced it to the Chamber of Commerce in the following months; the Chamber of Commerce approved it and, co-sponsoring it, gave it a start in the first months of 2008²⁶.

The project basically consisted of a survey that involved all small and medium enterprises²⁷ of the metal mechanic sector sub-provision in the district of Padova in order to understand how many of them were making technological innovations and to finally spot those that were able to demonstrate the possession of a virtuous management (that means excellence).

More in detail, the first research, that was composed of three stages (characterized by two different questionnaires carried out and by the selection of virtuous enterprises), had to lead up to the drafting of a mapping of those enterprises approaching that specific hard moment of the market with a strategy of resistance strength and attack, instead of defensive weakness, because they decided in advance with constancy and planning skills, to invest on replacing their means instead of barely reducing and compressing cutting off costs.

The first project then, allowed finding out some entrepreneur realities that, even if of small or medium dimensions, were strategically moving toward "proactivity". Those PMI were trying to ride the change and to take on challenges, willing to win over the competition or not, as it often happens only to survive. The following project was realized throughout 2009 and already planned as the natural development and prosecution of the 2008 one. It had the goal of spreading among sub-provider metal mechanic

²⁶ The project has been entirely sponsored by Apindustria Padova and the Chamber of Commerce of Padova, without any economic contribution or cost sustained by the enterprises.

²⁷ They are enterprises with a total amount of insiders that is within the range from 10 to 250.

PMI of Padova the culture of technologic innovation.

This could and had to happen through the improvement of the work of excellent enterprises and of their revealed good practices. In 2009 we tried to define an informative network that could spread an innovative entrepreneur culture as the instrument for a better competitive power among local realities, through a website dedicated to a series of thematic workshops.

Unfortunately, after the determination of the project mapping, the bad world crisis started on fall 2008 that we all well know shadowed the future scenarios of metal mechanic sub-providing enterprises that, as we already said, had been fighting against their local and sectorial crisis since the early years of the new millennium.

All the meetings with the companies that took place during 2009 showed the real and clear dimension of the difficulty suffered. The desire of still being competitive and of innovation was de-facto stopped by a general system that was basically still and almost completely in shock.

22 The new project research

The 2010 project is then an intermediate step of a long way and tries to investigate “if” and “how” metal mechanic sub-providing PMI have carried on their activity and, eventually, with which strategies in the last 24 months.

The one hereby reported is a renewed survey on metal mechanic sub-providing PMI that aimed to evaluate both the damages due to the crisis suffered so far, and the ability to go on even through new strategies that entail innovation, creativity, sensibility toward new issues of the world’s demand.

The new picture of the situation that helps to better define the orientations and the politics to put into act in order to support not only the companies but also the economy and the development of the territory they belong to and are assets of, has been realized mapping again and comparing the results of 2010 survey with those of the first survey.

The project then started studying, processing and sending out a questionnaire²⁸ to all PMIs working as sub-providers in the metal mechanic industry sector preliminarily selected with the help of a list given by the Chamber of Commerce.

A Technical and Scientific Committee (CTS) was provided by the project and, therefore, specifically appointed as a warranty of a fair and professional evaluation. After having sent and collected all questionnaires, the Technical and Scientific Committee (CTS) examined all data coming from the enterprises and unanimously valued which were the enterprises worthy of being called “excellent”, according to their actions an investments in the technological innovation and the green tech (also on the light of the specific and general economic conditions and market conditions of the moment).

The CTS, specifically appointed for this project, is composed by seven members of various skills and professional background. They have been chosen and appointed by Confapi Padova considering that the main field of work and evaluation wasn’t meant to be the metal mechanic one but that of technology and innovation linked to the entrepreneur management skills.

23 The informative grounding

The 2010 project presented by Confapi Padova and the Chamber of Commerce of Padova for the co-sponsoring, as it was approved, had this specific goal: “To catch the needs and the trends of the sector in order to promote innovation culture and the research among PMIs of Padova also aimed at the productive re-addressing that strives for catching productive and business opportunities coming from market and social changed needs”. It then specifies: “the work allows evaluating and comparing eve-

²⁸ The questionnaire sent is reproduced in the end of this publication at the attachments section.

rything collected after a previous project and, consequently, the survey done, in the same field during 2008 (stage preceding the worldwide crisis).

Having taken into consideration all this, a list of enterprises that would correspond – updated - to the one used for the 2008 survey was asked the Chamber of Commerce of Padova.

Even with the best intentions, there was still the renewed problem²⁹, even though this time we remained within the ATECO³⁰ system, of a new classification due to the change of the codes to identify companies' activity. De-facto the change, as shown in the documents processed and produced by the Study Center of the Chamber of Commerce here quoted³¹, gave problems to any kind of reference or comparison of the data base of historic data.

The list of enterprises given has been modified by Confapi Padova and implemented with the names of those companies that, even though they didn't appear in it they seemed to have operative characteristics that are in line with those looked for and they made themselves known thanks to their former projects, participating to events or workshops about the subject and open to all metal mechanic enterprises of the district³².

In this project as well the companies in the list have been further selected in advance on the basis of interns' number. The number of interns range taken into consideration for the study was that of European Union's parameters and definitions, since this was a research focused on PMI: small enterprise (from 10 to 49 insiders), medium enterprise (from 50 to 250 insiders). Micro-enterprises (less than 10 employees, still according to the European standard) have been left out.

24 The technical terminology in the project

The survey directly done on small and medium companies of the metal mechanic sub-provision industry of the district of Padova was carried out sending questionnaires via email.

One of the priorities was to properly evaluate the answers of the enterprises. In order to make this possible, there was the need of giving a clear and unmistakable meaning to technical terminology. This allows to define the field of intervention of the project and to write the questions in the questionnaires. We here below report the definitions chosen for the development of the research and also used within the Technical and Scientific Committee of the project, on the line with what had been defined for the previous 2008 research.

Metal mechanic sub-provision: The whole set of production made for other industrial enterprises and made up of: parts and components; disposals; tools realized on demand based on specific techniques set by customers; work made on behalf of a third-party on material or semi-finished products given by clients³³.

Technology: The necessary process for the creation of an industrial product. Technology (which is a

²⁹ Also the 2008 survey tried to make comparisons between other previous studies made by other organizations but on the same engineering sector. From 2003 though, the Chamber of Commerce of Padova changed the enterprises classification passing to ATECO and eliminating the previous one, which allowed an easy identification of companies working in the sub-provision field thanks to a specific classification.

³⁰ At first the Chamber gave out the list of companies classified according to ATECO's codes that belonged to classes from no.27 to no.33 included.

³¹ See data, information and graphics reported in chapter I of this document that refer to Report 473/2010 of the Chamber of Commerce of Padova.

³² The problem of official classification of enterprise activities is frequently discussed among researchers and scientists. Nowadays many companies are multi-sectorial, intra-sectorial or strategically change their field of activity, let by society charters with omnibus social object, without letting the bodies know about it.

³³ Subfor - sub-provision network committee – technical sector Sub-provision Observatory - parameters used by the Study Center for economic and social research of Veneto Unioncamere in the 2003 survey.

multi-sectorial concept) determines which materials and which tool (also computer ones) have to be used if you want or have to follow a specific process³⁴.

Green Technologies: those technologies that respect the environment, natural resources and care about a sustainable development.

Technology innovation (definition of): the introduction of a new product or process, method or material intended for a commercial application or for the achievement of practical goals.

Technology innovation (classification of):

- Innovation classification "by nature": a) Product innovations (included in the goods and services realized); b) Process innovations (ways of executing activities).
- Innovation classification "by depth and extent": a) radical innovations (new because significantly different from previous products and/or processes); incremental innovations (they consists of improving or slightly modifying changes).
- Innovation classification "by the effect exerted on competences owned by the enterprise": a) Competence enhancing (it enhances previous competences); b) Competence destroying (it destroys previous competences by making them useless).
- Innovation classification "by destination": a) architectural innovations (change of the system general structure); b) modular innovation (a change of components without any alteration to the general configuration)³⁵.

Small and medium enterprises: "employees" criteria according to U.E. classification: a) Medium enterprises. Medium enterprises employee less than 250 workers; b) Small enterprises. Small enterprises employee from 10 to 49 workers; c) Micro-enterprises (not taken into consideration by the research). Inside the category of PMI micro-enterprises employee less than 10 workers³⁶.

25 The project explanation to the enterprises

Enclosed with the questionnaire was a specific "Project explanation file" where the aim and the reasons for the survey project were explained.

In fact, the awareness of enterprise accountants that have to devote a lot of time and care to answer the twenty questions of the given questionnaire is fundamental. Time and attention that they have to take away from managerial activities.

In the document the origins and the double aim of the project were explained: a) to improve the image of those enterprises that were able to resist on the market by betting on change and innovation, even by addressing towards customers that are aware on green technologies (technologies that respect the environment, natural resources and care about a sustainable development); b) to find out proper tools and means aimed to sustain all the companies that, since they haven't done it yet, have the desire to change and innovate in order to be challenging in the market.

Moreover, following the sense of an explanatory clearness, enterprises were introduced the institutional importance of promoting innovation culture and research and therefore, for this reason, the decision to create a publication and a web site where the whole analysis of elaborated data obtained with this questionnaire were reported, together with the analytic forms of "excellent" enterprises evaluated

³⁴ Garzanti (1999), "Enciclopedia Scientifica e Tecnica", Garzanti, Milano.

³⁵ Schilling Melissa A. (2005), "Gestione dell'innovazione", McGraw-Hill, Milano (original title: "Strategic Management of Technological Innovation", NY).

³⁶ Committee's endorsement (96/280/CE) of April, 3rd 1996 that concerns small and medium enterprises [G.U.L. 107 of 30/04/1996]. Official website: <http://europa.eu>.

by the technical and scientific committee in charge.

Within the same document as well as in the letter of presentation it was explained that the cost of this initiative was completely in charge of Confapi Padova and the Chamber of Commerce of Padova and therefore the enterprise wasn't asked anything to participate.

26 The Green Technology issue

In many years we have been constantly talking about "Green" as a concept linked to all others that, as a habit, define activities and roles played by the company in a certain area.

Therefore green is what determines, as a principle condition, the respect, consideration and value of everything concern the environment which we are living in. It is the ability to exploit the resources then natural environment offers us but without damaging it in any way. Behind it there is the concept of a new global placement addressed toward a sustainable development and savings. This same last factor in these years of depression generated a great drive toward "green products" demand by all countries with a developed economy and those with an emerging or under development economy.

We then started talking about Green Economy, Green Energy, Green Technology etc., also developing it. In order to develop Green concept though, you have to gain and develop the research and the technology addressed toward a process of specialization and of constant improvement.

Today Green Economy is an anti-crisis antidote concept and an entrepreneur approach which is growing in the North East too. It is a lab made of enterprises and institutions busy in the building of a new model rest on environmental business. Data clearly speak for themselves.

In Veneto, Green Economy counts on 2,000 enterprises (with 40 thousand insiders and a business amount of 21 billions)³⁷, 320 of which only in the district of Padova³⁸. These are companies that work in the environmental planning and control, in the energy production, in the green building, in the waste recycling. Not only. There are also transversal enterprises that involve many productive sectors and that bet on environmental performance as their distinctive mark through managerial system and product certifications.

In concrete, Veneto is the sixth region in the Italian list of Green Economy as far as sensibility and actions within the area are concerned. To better understand it follows some data: performances concerning waste separation (2nd place in Italy with 52.9% on the waste total); performances concerning the organic part on the total of waste separation (2nd with 45.2%); performances concerning garbage disposal into dumping ground (3rd with 22.2%). The production of electric energy out of water sources is quite good (8th with 932 kwh per inhabitant) and the energy efficiency (9th with 9.90 Euros of surplus value per Kg of equivalent oil). The performances in organic agriculture are less good (16th with 31.6 workers every 100 thousand inhabitants and 17th with 1.9% of surface dedicated to organic culture/agricultural surface used) and in the production of electric energy from renewable sources non water (18th with 70kwh per inhabitant)³⁹.

³⁷ In Veneto there is a widespread and thorough net of companies and excellent centers that work on environmental issues. The formation of Metas is exactly based on this widespread presence. Metas is Veneto Meta-district of Environment for Sustainable Development (approved by the Region of Veneto with DGR no. 1964/2008, under the L.R. 8/2003 and further mod.) Metas collects more than 400 public and private subjects that work in the environment and for the environment. Those subjects signed a Development Pact with three years validity from 2008 to 2011. the website is www.distrettometas.it

³⁸ In order to consider the importance felt in the thematic area, we remind you that the Systems for Environmental Projects (SEP), the international fair for eco-technologies, is successfully held at the Fair of Padova. The website is <http://www.seponline.it>

³⁹ data are given by Enterprise Foundation (<http://www.fondazioneimpresa.it>) and included in the socio-economic culture review of CGIA "Veneto Economia e Società" no.29 – 2nd four-month period 2010 and specifically titled "Green Economy". It is downloadable also from the website.

Veneto positively stands out also for the energetic supply from renewable sources: according to the last Legambiente⁴⁰ data on the diffusion of renewable energy in Italian regions, Veneto gained the 5th place with 1,088 megawatt for hydroelectricity, 1.4 MW for wind power, 28 MW for photovoltaic, 0.13 MW for geothermal and 111.7 MW from waste and biomasses⁴¹.

To sum up, all this data demonstrate that the issue not only will be a future spreading vehicle, but also in the present since many companies already moved toward the production of products pertinent to Green Technologies and therefore need high technology to employ in cycles and productive stages. The 2010 research project couldn't omit this area and try, with the occasion, to understand how many engineering enterprises (and even better of sub-provision) have already seen all that or how many are, thanks to their vision focused on innovation, able to strategically re-organize their activity.

PART III THE 2010 QUESTIONNAIRE: PROCESSING AND RESULTS

3.1 Survey subjects

The questionnaire, following the exact same procedure used for 2008 project and valued efficiently on the basis of the results obtained, was sent to 554 small and medium enterprises of the district of Padova identified as working in the mechanic sub-provision field.

The number was taken mainly from a list given by the Chamber of Commerce of Padova and eventually integrated by Confapi Padova with some names of companies that made themselves known as sensitive and active on linked projects, but that for many different reasons didn't appear on the above mentioned list of the Chamber.

The list of companies given by the Chamber of Commerce of Padova (so it was possible to compare it with the 2008 research project⁴² was originally made up of 3,311 names.

Included enterprises were spotted on the basis of only the following parameters: the registered office in the district of Padova, a number of insiders that ranges between 1 and 299 and the encoding of activities (declared) that is still in the same area of 2008⁴³.

From this first big list, further specific filters, based on the conditions set by the research project, have been used.

The main one was the one concerning the dimension and the number of insiders. It was set to cut out all the companies considered as "micro" - that means with a number of insiders below 10 - and also the companies classified as "big" - that means with a number of insiders higher than 250 - because this was a research focused on mapping small and medium enterprises.

The main selection started, the usual selective parameters were introduced, especially after a thorough telephonic survey (among which the presence and the use of email, a parameter considered relevant because it shows a deep and plausible inclination towards technology innovation), and the resulting companies that respected the required profile were 489.

Confapi added 65 names to the list. They were enterprises of the sector that made themselves known attending the 2009 project events titled "Technology Innovation management of metal mechanic sub-

⁴⁰ The official informative website is <http://www.legambiente.it>.

⁴¹ In particular, the city of Padova is actively committed to the realization of energetic politics aimed at reducing waste and abating CO2 emissions both from the Ente and from the territory.

⁴² One of the goals of the "Green Mecc" project is to allow the evaluation and comparison (evolution) of everything collected from a previous project, and consequently to the survey conducted, in the same sector during 2008 (the period before the global depression).

⁴³ For the previous survey the lists of companies used were those classified with ATECO codes belonging to classes from no.27 to no. 33 included.

providing PMI of the district of Padova through the circulation of excellent entrepreneur culture"⁴⁴. Therefore, the project was introduced to each of the 554 enterprises and the questionnaire made of 20 multiple yes-no questions was sent.

The content of the questionnaire sent to enterprises was developed focusing on the following investigation tracks:

1. To detect the effects of the global crisis over the general management and the inclination towards investments on technology innovation
2. To detect strategic changes within the enterprise on the market and the production
3. To detect companies' sensibility and of their customers towards the production of green technologies
4. To compare 2008 survey's data with those of 2010

74 enterprises, which is 13.4% of the amount of enterprises investigated, answered the questionnaire sent.

3.2 The set of answers to the questionnaire

The first classifications of those 74 enterprises that answered and sent back the questionnaire were carried out on the basis of initial information based on the number of employees and on the turnover amount.

As far as the number of employees is concerned, 65 enterprises (equal to 87.8% of the answering companies) declared that they have between 10 and 49 employees, which means they are small enterprises, while the other 9 (equal to 12.2%) have between 50 and 250 employees, which ranks them as medium enterprises (graphic reference 3.1).

While concerning the turnover, the classes of ranking previously used by the Chamber of Commerce have been confirmed. Companies have been divided into those included between 0 and 500 thousand Euros, those between 500,001 and 1,5 million of Euros, those between 1,500,001 and 5 millions of Euros, those between 5,000,001 and 50 millions of Euros and, finally, those between 50,000,001 and 500 millions of Euros.

Considering that such partition based on the turnover of the last business balance closed by the company which is 2009, the highest number of enterprises, 35, put themselves between 1.5 and 5 million Euros range. 17 enterprises declared a turnover between 500 thousand and 1.5 million Euros while 16 appear to be between 5 million and 50 million of turnover. With the same residual value, with 3 enterprises each, the category from 0 and 500 thousand Euros and that from 50 million Euros and 500 million Euros (graphic ref. 3.2).

3.3 Breakdown between sub-providing enterprises and those direct producers

The first question in the questionnaire aimed to verify whether enterprises really belonged to the sub-providers' category in the metal-mechanic field. To do so, we asked to indicate the percentage distribution of business sales and parted into the Direct (direct products) and of Sub-provision (with manufacturing on behalf of a third party or with parts and product made on demand).

Companies highlighted, as the average overall value, that the amount of their sales could have been divided between 60.6% in sub-provisions which means on behalf of a third party, as manufacturing

⁴⁴ During the 2009 project, still conducted by Confapi Padova and with the co-sponsorship of the Chamber of Commerce, a series of workshops took place in order to spread innovation culture and to ease the encounter between enterprises and instituted of research and development. The workshops were free and named "Innovation Thursdays". They were advertised and open, addressed to any enterprise in the metal mechanic sector of the district of Padova. Attending enterprises had the only duty of enrollment. From this, as it is showed in the project, the creation of a new list of enterprises' names.

and on demand, and 39.4% for production of their own goods.

It was paid particular attention to the answer to the question that was considered as the reference parameter so to better determine the enterprise as a subject coherently belonging to the project and respecting the characteristics of sub-providers⁴⁵.

The result is that of the 74 enterprises, 18 enterprises declared having a production 100% addressed towards direct production. This answer opened up to a possible reading of the fact that stagnation/lack of demand from customers pushed some companies to decide of producing autonomously and directly⁴⁶, rather than stopping the machines or the facilities.

This consideration could be supported by the answers to the third question which asks what the turnover variation had been between 2007 and the closing one for 2010, as we will later see.

Since we don't want to anticipate neither the order of questions/answers nor the considerations and final conclusions, we have to at least now say that 12 of the 18 enterprises that don't work as sub-providers answered they had a turnover decline. Only 3 of them though (that is 16.7%) had a fall that was over -30%.

Among the 56 enterprises that said they now sell completely or partially through sub-provision, 14 (25%) are those that declared having reached such a low downfall.

In order to go on with the respect of the project's principles, it has been decided of having sub-provider PMI's answers from those who affirmed they aren't.

3.4 Answers to the questionnaire from sub-providing enterprises (first part)

Starting from the considerations made above, we now re-define in the detail the picture of the 56 sub-provider enterprises which answered the questionnaire.

According to the insiders classification, 49 (87.5%) enterprises out of the 56 that answered being 100% or partially sub-providers, own between 10 to 49 insiders (small enterprise), while only 7 (12.5%) own between 50 and 250 insiders (medium enterprise) (graphic ref. 3.3).

With regard to the turnover the companies that declared a turnover between 0 and 500 thousand Euros for 2009 were 3; 14 those between 500,001 and 1,5 million of Euros; 26 those between 1,500,001 and 5 millions of Euros; 11 enterprises between 5,000,001 and 50 millions of Euros and, finally, the 2 remaining between 50,000,001 and 500 millions of Euros (graphic ref. 3.4).

The questionnaire can be basically divided into three parts. Each of the first two parts ends with a question the answer of which (yes/no question) gives the hint whether to go on with the following part of the questionnaire or with the signature and the conclusion of the survey.

The first part, of which we are going to talk in this paragraph, is made up of questions from no. 1 to no. 9.

The first question, formulated over the percentage distribution of type business sales, confirmed that among the answering enterprises the sub-providing sale (production on behalf of a third party, as manufacturing and on demand) highly characterizes the management. The average percentage of sub-provision influence over the total amount of sales is 80.1% while the direct sale of their own products

⁴⁵ In a preamble to the questionnaire handed out it was highlighted that the basic element was the company's belonging to the metal mechanic sub-provision sector. For a better comprehension of the concept we defined it as: the whole set of production made for other industrial enterprises and made up of: parts and components; disposals; tools realized on demand based on specific techniques set by customers; work made on behalf of a third-party on material or semi-finished products given by clients

⁴⁶ It is important to remind that the questionnaire was given out almost two years after the beginning of the worldwide crisis and it would be quite normal that some companies already burdened by the previous local-sectorial depression, had changed their strategy and positioning in the market, so to pass from sub-providers to direct producers.

is of 19.9% (graphic ref. 3.5).

Another question, the third, was meant to determine whether enterprises offer to their customers only an executive contribution in the sub-provision activities, or they intervene/cooperate also during the planning stage, or instead, they contribute/take part also to the research and development stage.

26.8% of enterprises answered they give their customers sub-provision works only with an executive contribution, while 23.2% affirmed they cooperate with customers on the issues under research and development. The percentage of enterprises - 48.75% - that answered they are involved in a cooperation with the customer in the product planning stage is significant (graphic ref. 3.6).

As anticipated, one of the decisive paths for the project investigation is the one that aimed to find out sub-providing enterprises in the mechanic sector the effects of the global crisis on the general management and on the inclination to invest on technology innovation.

The third question was focused on giving the right key to the reading of all answers that would follow and trying to understand which would be the turnover variation between the business balance closed on December, 31st 2007 and the one closing on December, 31st 2010. There were 7 possible answers, divided into three having negative implications (a fall of the turnover higher than -30%; a fall within the range between -10% and -30%; a fall within -10%); one neutral answer (basically unchanged) and three having a positive solution (a rise within +10%; a rise between +10% and +30%; a rise of more than +30%).

26.8% of sub-providing enterprises answered they had a turnover fall of more than 30% and 35.7% a fall between -10% and -30%; and 7.1% of enterprises a downward within -10%. 10.7% of enterprises basically answered for a firm turnover situation; while on the positive side: 14.3% of enterprises answered they had a rise within +10%; 1.8% between +10% and +30% and the remaining 3.6% of enterprises answered they had a turnover higher of +30% (graphic ref. 3.7).

This is a quite warring datum if we sum it up in the macro-category. The total of companies that reported a negative variation, referring to three businesses ago, that means balance 2007, is equal to 70% against the 20% of societies that affirmed they had positive variations (graphic ref. 3.8).

Question number four aimed to investigate whether among old customers of the enterprise (that means, as it is specified in the document, they are already present in the company's activities on December, 31st 2007) there were companies that worked in those areas: a) green technologies (production of technologies environmental friendly, sensitive toward natural resources and sustainable development), b) biomedical; c) electric and general system; d) automotive; e) others (indicate the areas). The company had the chance to give multiple answers.

The goal of this question was to comprehend what were the spread and the consolidation recurring to sub-provision in our territory by well-established customers working in some strong fields of global market and of innovation.

If we crisscross the answer to this question with those to the previous question (it asked about the level of cooperation with customers) and with the following ones that investigate on the level of interest toward innovation inside the company, we can obtain a clear help in the identification of the customer's position of the market, as element that eases change and innovation.

The answers showed that old customers of sub-pro⁴⁷ enterprises work: 16.3% in the green technologies sector (16 enterprises have this type of customers); 7.1% in the biomedical sector (7 enterprises declared having customers working on that market); 22.4% in the implanting sector (22 enterprises

⁴⁷ For practical purposes sometimes in the document can appear the word "sub-pro enterprises" that stays for "sub-providing enterprises of the metal mechanic sector".

see it present in their customers' activities); 23.5% in the automotive sector (23 enterprises) and 30.6% in other sectors.

It is important to highlight that to strategic diversification of the entrepreneurial activity of the 56 enterprises purposes, 47 (84%) declared not more than two sectors and among these, 27 wrote they have totally mono-sectorial customers (graphic ref. 3.9).

The next question, number five, aimed to determine the changes occurred by asking in which activities the new customers worked in the three years period 2008, 2009 and 2010. The answer options were the same of the previous question.

What came out from the answers is very similar to what emerged from the answers to the previous question, but we can say this is a mere randomness and not a misunderstanding of the question by the enterprise, since 15 of them (27% of the total) changed their answer options compared to what they chose for the previous question.

The answers gave the following picture: 18 enterprises answered they work for customers of the green technologies field; 6 enterprises have customers from the biomedical sector; 23 in the implanting one; 19 affirm their customers belong to the automotive sector; 30 of them have customers working in other field, different from the above (graphic ref. 3.10).

So, we asked the enterprises, with question number six, what were their level of attention and sensibility towards the environment, natural resources and sustainable development. Altogether 94.6% of sub-providing enterprises declared they are somehow sensible to the matter (14 said "yes, very interested"; 26 said "yes, quite interested"; 13 said "yes, a little"); while only 5.4% (that is 3 enterprises) answered they don't pay attention in any way to that subject (graphic ref. 3.11).

The next two questions, the seventh and the eighth, aimed, the first to know whether sub-provider PMI made investments in the development of activities linked to green technologies⁴⁸ in the three years period 2008, 2009, 2010 (forecasts) (production of technologies that mind the environment, natural resources and sustainable development) or not. If the answer was affirmative, the second question asked which incentives pushed them to do so.

The answers showed that 13 enterprises invested in 2008; 13 enterprises invested in 2009 and 15 invested in 2010. As a whole, it results that 44.6% of enterprises invested in green technologies during the three years period, while 55.4% affirmed they had never invested in that field during the three years period (graphic ref. 3.12).

It is relevant for the identification of the excellence to notice that only 7 enterprises (that is equal to 12.5% of the total surveyed enterprises and 28% of those that affirmed they invested in at least one of the three years) declared they constantly invested during the whole three years period.

The answers of the sub-pro enterprises to question number eight, the one dependent on the affirmative answer to the previous question, all focused on only three areas and affirmed that none of them had actually never been stimulated to innovate in the green tech sector by customers needs (either they are old or new customers).

Information acquired about the three other options is basically even: 11 enterprises signed it was an autonomous choice moved by the market interest for this business; 10 enterprises checked it was a strategic and creative choice for a repositioning; 10 of them answered it as regular prosecution of a line of interest already chosen before 2008.

It was possible to choose more than one answer option, so it has been given a proportional mathematic value to the amount of answers given by each company equal to an overall value that corresponds to a unit. Therefore the statistical datum of incidence was in the order of the above mentioned answers:

⁴⁸ The questionnaire kept reminding that Green Technologies was to be intended as the production of technologies that mind the environment, natural resources and sustainable development.

8.83 equals to 36.8%; 6.83 equals to 28.5% and 8.33 equals to 34.7% (graphic ref. 3.13).

To question number nine "Have you met investments for general technology innovation during the three-year period 2008, 2009, 2010 (forecast)?" closes what we define the first set of questions of the questionnaire. To this question, the following answer options were given: a) Yes, in 2008; b) Yes, in 2009; c) Yes, in 2010 (forecast); d) No, never.

A slightly decreasing ongoing of investments during the three years period resulted from the answers. 26 enterprises said they invested in technology innovation in 2008; 25 enterprises invested in 2009 while 24 enterprises (with a forecast till the end of the year) invested in 2010 (graphic ref. 3.14).

Altogether, enterprises that invested in at least one business among those mentioned were 67.9%, divided into 36.8% that affirmed they invested in all three years and 63.2% of those that appear having invested discontinuously and not homogeneously. 32.9% of companies, instead, said they didn't undertake any kind of technology innovation (graphic ref. 3.15).

The questionnaire then, specified that its prosecution (the second part of the elaboration) was asked only to those enterprises that would have positively answered to the question (in this case 38, that is 67.9 of the total), while to those that gave a negative answer (18 enterprises, that is 32.1%) was asked to go straight to the end of the questionnaire and sign it.

3.5 Answers to the questionnaire from sub-providing enterprises (second part)

Only those companies that answered they invested on technology innovation in at least one of the three-year (2008, 2009, and 2010) were invited to fill the second part of the questionnaire.

The companies that filled the second part of the questionnaire, and more specifically the questions that we are going to examine (numbered from the tenth to the seventeenth inside the survey document) were altogether 38.

The first question of the second part, the tenth in the order, aimed at knowing which amounts, calculated in percentage on the turnover resulting from the business budget (budgeted for 2010), were invested on technology innovation in the three-year period 2008 - 2010.

The relevant result is the average percentage intended for technology innovation investments determined on the basis of those enterprises that actually did invest each year.

For 2008 the average percentage was 10.52% (calculated out of 26 enterprises); 8.04% for 2009 (counted out of 25 enterprises) and 12.52% for 2010 (esteem) (counted out of 24 enterprises) (Graphic ref. 3.16).

The following question, the eleventh, was meant to determine which the established goals were (on the basis of which the investments were chosen) and to compare them with the effective results obtained (inquired with the following twelfth question).

Enterprises were given the possibility to answer to not more than two answers among these possible ones: a) to widen the present production capacity (higher amounts); b) introduce new products or processing; c) to improve products quality and/or processes reliability; d) to increase productivity and company's efficiency; e) to improve the working environment and safety conditions; f) to limit the negative effects on the outdoor environment (pollution, etc.); g) other (specify).

Because there was the possibility to choose two answers, we gave a statistic mathematical value in inverse proportion to the number of options chosen by each company, as it happened for other questions that had the same answers form, in order to determine a statistic final value of incidence⁴⁹.

The average percentage incidence was distributed progressively among the three main goals stated by the companies: 29% for the enlargement of the present production capacity (higher volumes); the

⁴⁹ Example: we give the value of 1 to one single answer checked by the company and a value of 0.50 for each single answer of those companies that checked two choices.

same percentage, 29% to introduce of new products and processing; 19% to expand productivity and company's efficiency; 16% to improve the quality of products and/or process reliability; 3% to improve work environment and safety conditions; 3% to cut on negative effects on the outdoor environment (pollution, etc.); the remaining 1% for other reasons (graphic ref. 3.17).

The following question was asked in order to define the results achieved, and its answers were calculated in percentage with an incidence of parameters in statistic values that is proportional to the amount of answers given by each enterprise. The results are: 24% determined the growth of productive volumes; 25% decreased productivity costs; 9% decreased the costs of running the facilities; 36% improved production speed (efficiency) and 6% improved the efficiency of the work place (graphic ref. 3.18). The thirteenth question was meant to get information on, and understand whether the achievements of technology innovation, such as they were just declared, had been capitalized (medium/long term) by the company. 44.7% of enterprises immediately checked the answer: "No, because their use and their benefits were limited anyway". The other 55.3% gave one affirmative answer between the two: 71.4% said: "Yes, because relatively to the results achieved at the beginning, we could later intervene on the organization and on managerial politics" and 28.6% said: "Yes, because relatively to the results achieved we further improved on technology innovation" (graphic ref. 3.19).

One of the motivating aspects of the project is to emphasize (advertising) those enterprises that, even though they could be limited in dimensions and in resources, tried to virtuously invest constantly on innovation with determination. With this purpose we attach the forms of the "excellent" enterprises at the end of this document, as it happened for the one edited for the project of 2008. It is a way of showing the result achieved from a complex research and, at the same time, of spreading efficiently the culture of innovation among "colleague" entrepreneurs by enhancing all those that can virtuously say they have the mission and the vision.

Fourteenth question tries to understand whether the efforts that companies made to bring in technology innovation have already been enhanced, even though not yet capitalized in some cases, by any external official acknowledgements (mentions, prizes, awards).

Altogether only 8 enterprises positively answered to the question. In only one case they checked the answer concerning academic acknowledgements and in the research field; in two other cases companies affirmed they had acknowledgements from other special companies or public institutions; in three more cases from the industrial field and from professional associations; in the highest number, four, had mentions from the press.

The questionnaire went on with a survey on financial resources and, more specifically, aimed at knowing which kind of resources had been used for investments in the three-year period 2008-2010.

There was the chance of giving more than one answer, but always stating the percentage for each answer so that the final sum given was always 100%. The possible choices were: a) standard financing and home resources; b) regional sponsorships and/or of the Chamber; c) specific bank financing; d) European funds; e) other.

Answers given by the enterprises showed that, on the total of the sums used to finance technology innovations over the three-year period, the sources used were in the order: 56.4% standard financing and home resources; 36.8% specific bank financing; 5.3% regional sponsorships and/or of the Chamber; and only 1.2% European funds. The remaining 1.2% checked other funds of minor importance (graphic ref. 3.20).

In this case as well, we have to highlight the fact that it is hard for PMI that would be suitable in the global competitive scenario, to access international funds.

The following question, the sixteenth and second last in this second part of the questionnaire, emphasizes the kind of partnerships companies undertook in order to complete innovations in the three-year period 2008-2010.

The result given by sub-pro enterprises indicated that the highest percentage of contribution to the work and the process come from their own employees (60.13%), followed by providers (17.63%), external collaborators and/or consultants (11.45%) and customers (3.95%). Occasional consultants concurred for the 2.63% while research boards and universities only for 0.26%. The remaining 3.95% is given by other contributions (not specified) (graphic ref. 3.21).

It is quite relevant the fact that the percentage referring to a partnership with research boards and universities is so limited, especially in the territory of Padova, and Veneto, which is rich on such entities. These entities are often accused of being hard to reach and not in contact with entrepreneurial needs. The answer to the last question of the second part of our survey, like the last one of the first part, is decisive to the prosecution with the third and last part of the questionnaire and opens up the attention on the patents matter.

There were only 5 positive answers (that is 1.3% of the total) to the question whether enterprises obtained (or was going to obtain) a patent in the period from 2008 to the present time⁵⁰ or not. 33 answers were negative (98.7%) (Graphic ref. 3.22).

Of the 5 mentioned enterprises, 4 answered they had a number from 1 to 3 of them; while the other one answered it has more than 3 patents.

3.6 Answers to the questionnaire from sub-providing enterprises (third part)

As we already said, only the companies that wrote they got (or are going to get) a patent during the period 2008-2010 were asked to fill in the third and last part of the questionnaire.

The companies that answered the last three deepening questions on patents that compose the third and last part of the questionnaire were only five out of all sub-pro enterprises.

The aim of this section was to verify what kind of changes occurred, compared to the 2008 survey, on the awareness campaign done by many institutions and made towards enterprises so that they could go on protecting their own innovations through patents.

The patent, in fact, is one of the meters by which economists of innovation measure the results of technology competition and innovation. Therefore it is remarkable the activity carried out by institutions⁵¹ and representative organizations⁵² in these last few years.

Since we don't want to go out of track here, which is the analysis of the answers to the questionnaire, but we also think it is important to quote some of the data officially gathered in Veneto, we will report them in the paragraph of the chapter conclusive evidences.

The five enterprises answered to the following series of questions: in which areas the patents are located; what is the reason that pushed them to ask for the patent and, eventually, what type of patents were those own or in the process to.

At the first question (number eighteenth of the questionnaire) four enterprises, that is 80%, stated that their licenses are located in the European Union and 60%, which is 3 enterprises, stated they also have them in Europe outside the Union. Only one (20%) answered they have them in North America.

To the next question, regarding their motivations to ask a patent, enterprises answered with a certain balance among the possible choices offered. So we have 60% equally divided into: protection from foreign competition (30%); protection from Italian competition (30%) and the remaining 40% still

⁵⁰ We remind that the answers to the questionnaire given were sent to Confapi until October 2010.

⁵¹ The Chamber of Commerce of Padova, for example, offers a series of services to local enterprises through its Patent Office. It receives the demands for patents' concessions or mark registration and a free consulting service on all technical and legal aspects concerning the license matter.

⁵² Confapi Padova, for example, is working on a window that will support innovation and enterprise strategy (called SI-SI) in which enterprises will find information and be suggested on license and mark matters.

equally split between marketing the invention or innovation (20%) and advertising and enhancing the corporate image (20%).

The last question of the questionnaire, number twenty, focused on the identification of the type of patent they had, brought to the identification of Italian patents (in four cases); European one (four cases) and International patents PCT (two cases) among the five companies questioned.

3.7 Chapter conclusive evidences

One evidence concerns the present research and analysis project that, as we already said many times, was addressed to all small and medium enterprises of the district of Padova of the sub-provision in the engineering field⁵³.

As we already said at the beginning of this chapter, the first question asked with the questionnaire aimed at verifying that the enterprises answering the questionnaire really belonged to the sub-provider category of the engineering industry. In order to get a clear confirmation it was asked to specify the percentage distribution of corporate sales shared out among the Direct (their own products) and that of Sub-provision (with manufacturing on behalf of a third party or with parts and product made on demand). The answer to this question given by each single enterprise is considered as the referring parameter in order to determine the enterprise as a subject that fall within the project because they suit the characteristic type of sub-provider⁵⁴.

Nonetheless, all questionnaires completely filled and turned back by enterprises, in 24.3% of cases the societies declared they had a production entirely (100%) oriented towards direct production and therefore, actually, couldn't be considered for this project purposes as sub-providers.

Now, the remarks and considerations brought about this fact (companies that still wanted to fill the form and turn it back in even though they were not sub-providers), interfaced with a crisis in demand (the decrease or the fall down of turnovers) and the possible (likely) ways to contrast it put into act by enterprises (reduction of number of insiders and costs), they seem to place in the right position the explanation given of enterprises that traditionally were sub-providers and want (have to) keep their productivity and have to produce for themselves (storage or self catalogue), independently from customers' orders.

This analysis has to get along with the consideration that the average characteristics of a sub-provider company have changed as well. The datum (it is missing) on the variation of number of insiders (to be considered as working hours, so it is necessary to cleanse the number of employees of, for example, the number of redundancy payment recipients), put in relation with the turnover variation (downward) together with the production destination (sub-provision or direct), it could show that a switch in the enterprise's dimensional positions have occurred, changing the classification of enterprises: what was a medium enterprise before, now is a small one and what was a big one a medium enterprise today.

The second evidence, as anticipated in the previous paragraph, concerns the data about patents in Veneto's scenario.

A recent report edited by the Region of Veneto Statistic System Direction⁵⁵ shows that, with the submission of 6,143 patents in 2008, Veneto makes up for 9.4% of the national total and is the fifth re-

⁵³ The project titles: "Mapping the excellence in technology innovation among PMI of the district of Padova of engineering sub-provision with directed towards the green tech sector".

⁵⁴ We here remind that, in the preface of the questionnaire sent, we highlighted that the fundamental element was the affiliation of the company to the metal mechanic sub-provision sector. In order to make the concept clear, we defined it as "the whole set of production made for other industrial enterprises and made up of: a) parts and components; disposals; tools realized on demand based on specific techniques set by customers; b) works made on behalf of a third-party on material or semi-finished products given by clients

gional for importance in the patents' registration. In 2008 1,264 patents were registered per million of inhabitants, against the 1087 of the national average and 13.3 patents every thousand enterprises (12.2 in Italy). At the EPO (European Patents Office) patent deposit, Veneto appears being the third region in Italy.

Even though on one side the patent incidence on the enterprises of 1.33% appears being quite satisfactory from a statistic point of view, on the other hand, as it is shown by the research of the present project, that incidence changes (and therefore also the satisfaction to manifest) if we consider that an equal number of enterprises doesn't correspond to the number of patents but a quite more reduced number (which means there is a high concentration of patents in a few companies).

PART IV COMPARISON BETWEEN THE 2010 RESULTS AND THE 2008 SURVEY

4.1 Survey subjects

These have been two years of general difficulty that changed also positively, taking chances, for some enterprises of small and medium sizes that work as sub-providers in the engineering field thanks to their inclination and ability towards technology innovation.

From this derives one of the main elements of value given to the 2010 project is that of trying a comparison between data collected with this survey and those of the previous one, already mentioned before, of 2008.

From the 2010 questionnaire one can infer that 87.5% of sub-provider enterprises that answered own from 10 to 49 insiders (small enterprises) while only 12.5% of them own from 50 to 250 insiders (medium enterprises).

In 2008 82.81% of societies belonged to the category from 10 to 49, and 17.19% in the category from 50 to 250. This is probably the first sign in dimensions that confirms the fact that dismissal, after redundancy payment, is one of the first solutions taken by medium and big enterprises to face a necessary long lasting control of costs management (graphic ref. 4.1).

4.2 Enterprises turnovers and their variations

As regards to the turnover in the 2010 project there were 3 companies that stated in 2009 they made a turnover ranked between 0 and 500 thousand Euros; 14 those between 500,001 and 1.5 million Euros; 26 enterprises between 1,500,001 and 5 million Euros; 11 between 5,000,001 and 50 million Euros and, finally, the 2 remaining between 50,000,001 and 500 million Euros.

In the 2008 survey 33 of the enterprises that answered the questionnaire stated they had a turnover (relatively to 2007) ranked between 1.5 and 5 million Euros. It was followed by 16 enterprises with a turnover ranked between 5 and 50 million Euros; 13 enterprises with a turnover between 500 thousand and 1.5 million and, the rest, 2 enterprises split into two opposite ranks: one between 0 and 500 thousand Euros and the other one higher than 50 million Euros. This is another factor that shows the sliding downward that could be significant in the light of the big losses of turnover that are clearly stated in the 2010 questionnaire⁵⁶ (graphic ref. 4.2).

⁵⁵ the quoted report is the monographic document "Statistiche Flash", dated March 2010 and titled "La ricerca e l'innovazione nel Veneto" ("Research and Innovation in Veneto") edited by Region of Veneto. The report can be found at the official website: <http://statistica.regione.veneto.it> at the "pubblicazioni" section.

⁵⁶ In the third part of the book there are the data concerning the answers to question number three which investigated on the kind of turnover variation the company went through in between the closing balance of December, 31st 2007 and the budget of closure on December, 31 2010.

The rise of the rank between 50 million - 500 million Euros, in relation with the consideration made above, seems to be the result of the category sliding of those enterprises that were before big in dimensions and now basically reposition themselves in the medium dimension class.⁵⁷

In order to verify what stated so far it was necessary to get the processing of the results to question number three of the questionnaire given out in 2010, gathering together the answers of enterprises in the two different insiders' categories: from 10 to 49 insiders (small size) and from 50 to 250 (medium size).

In percentages this means that in the rank between 10 and 49 insiders the highest incidence is the one that showed a decrease between -10% and -30% with 36.7% of enterprises. 28.6% of answers stated they had a downward of more than 30%. The two data summed up give a 65.3% of enterprises. It decreased the percentage of enterprises, 6.1%, that stated a turnover variation included between 0 and -10%. 10.6% confirmed a steady balance turnover while 14.3% noticed a raise within +10%. A small percentage, 2% in each of the two ranking of answers, stated a turnover increase included between +10% and +30%.

Calculating the percentage for the answers of the rank included between 50 and 250 insiders in the same way, the results were quite different. Even though the higher rank, equal to 28.6% of medium sized enterprises, is the one that states a negative turnover variation included between -10% and -30%, it is milder than that for small sized enterprises. The same thing is traceable for that 14.3% of answers that showed a negative variation higher than -30%. The datum associated to the two answers gives the percentage of 42.9% that, as we can see, is quite below that of 65.3% given by enterprises of small dimension. All other answer options gave a homogeneous percentage value, which is 14.3%, except form the rank that showed an increment between +10% and +30%, which didn't get any value. Still as regards towards associated variations in the turnover, small businesses that provided answers with turnover variation increased were 18.3%, against a 28.6% of medium dimension enterprises (Tab. N. 4.1; graphic ref. 4.3 and 4.4).

This factor show the companies of medium dimension ability of equipping and better resisting to the crisis situation and the market troubles, spotting out and exploiting also possible chances, a regards to those of small dimension.

4.3 The type of activities done in the sub-provision field

The comparison between the answers given to the question concerning the type of sub-provision activities done by enterprises, included in both 2008 and 2010 questionnaires, gives further information in order to better define the possible course of change undertaken by sub-pro enterprises in these last two tough years.

The question aimed at understanding whether, within the sub-provision activities done, companies would offer to their customers an executive service only, or they would intervene/cooperate also in the project stage or, instead, would contribute/participate also during the research and development stage (R&S).

In the 2008 questionnaire 28.5% of enterprises answered they gave an executive only contribution to their customers in the sub-provision activity; while 22.5% said they cooperate with them also during the research and development stage. A relevant 48.75% is the average percentage of those enterprises that declared they are somehow involved and collaborate with the customer in the planning stage of the sub-provided product.

In 2010 answers showed a decrease of mere executive sub-provision activity with a 26.8% (a variation of -2% compared to 2008), with a slight increase of the percentage of enterprises that inter-

⁵⁷ We believe that a similar sliding occurred from small size enterprises to micro enterprises (below 10 insiders).

vene/cooperate also in the planning stage, with a percentage of 50% (variation of +0.2% compared to 2008) and by the raise of cooperation activity also in R&S stage with 23.2% (+0.7% compared to 2008) (chart 4.2, graphic ref. 4.5).

4.4 The amount of investments in technology innovation

In 2008, one question focused on determining how much enterprises invested in technology innovation in the three-year period 2005-2007 by asking percentage data calculated on the turnover of the business balance.

The answered given back then by enterprises brought out the following average data calculated on the exact number of enterprises that innovated every single year: in 2005 it was 7.3%; in 2006 it was 9.73%; in 2007 it was 11%.

In 2010 the same question was asked with the exact same request of further information but referring to the three-year period 2008-2010. The result that followed, with the exact same computing operation, was: the average percentage calculated on those enterprises that confirmed an investment in 2008 was 10.52%; in 2009 it was 8.04% and in 2010 (forecast) it was 12.52% (graphic ref. 4.6). This is an important datum and shows, trying to get out of the crisis (a clear downturn trend in 2009), by this time the settlement of the innovation culture among enterprises and of the effort of directing more and more resources toward it.

It is absolutely important to also point out the constant and progressive growth of the number of enterprises that invested in technology innovation throughout the years since 2005 (17 companies) and reaching the highest level in 2008 (26 enterprises) till a basic settlement (with a slight downturn) in 2009 and 2010 (respectively 25 and 24 enterprises) (graphic ref. 4.7).

4.5 The financial resources employed for investments in innovation

Another question that was in the 2010 questionnaire and made suitable to a confrontation with the same question asked in 2008, is the one done to understand which financing resources were employed for the realization of investments. The possible answers to this question were: a) standard financing and home resources; b) regional sponsorships and/or of the Chamber; c) specific bank financing; d) European funds; e) other. Whenever the company would have had more than one financing source, therefore had to check more than one answers option, a percentage computing of how much each financing source contributed for was asked (highlighting the fact that the total amount of all percentage values of answers given had to be equal to 100).

In 2008 the question investigated about investment made during the three-year period 2005-2007, while in 2010 it referred to the period 2008-2010.

In the first questionnaire enterprises' answers gave the following results: 56.9% of financing resources used for technology innovation came from standard financing and home resources; 28.5% from specific bank financing; 7.3% from regional sponsorships and/or of the Chamber; 0.8% from European funds and a remaining 6.5% from other sources.

In 2010 answers coming from sub-providing enterprises showed that the sums used to finance technology innovation were, in relevance order: 56.4% standard financing and home resources (a variation of 0.5% compared to the previous three-year period); 36.8% specific bank financing (+8.3% increase); 5.3% regional sponsorships and/or of the Chamber (with a -2% downward compared to the 2008 survey); and only 1.2% European funds (which raise of +0.4%). The remaining 1.2% for other ways definitely goes down compared to the three-year period 2005-2007 datum (-5.3%) (Table 4.3, graphic ref. 4.8).

This datum reveals how the relationship with bank institutes developed from a generic activity to a specific and focused support. Another element is the constant inability (or impossibility) from PMI to be-

nefit from all those financing lines that the European Union makes available for technology innovation. This is an undeniable fact, since the percentage couldn't get higher than one unit percent in a whole 6 year period of time.

4.6 Operative and working contributions to the realization of innovations

Another question is relevant for the comparison: the one that determined the "tools" concretely used to innovate.

We asked the enterprises which operative and working help they used in order to realize the innovations. In this case as well as in the others, there were multiple choice answers and enterprises had the chance to give more than one answer but as long as they expressed the percentage rate (even if approximate) that in the final sum had to be equal to 100. The possible answer choices they could choose from where: a) employees; b) inside occasional consultants; c) external collaborators and/or consultants; d) research boards and universities; e) providers; f) customers; g) other contributions (to specify).

In 2008 the question asked to indicate specifically the subjects-tools relatively the investments done in the three-year period 2005-2007, while in 2010 the three-year period of reference is the 2008-2010. Answers given by all enterprises drew the following average scenario in 2008: for the three-year period 2005-2010 41.3% of operative needs directed toward the realization of technology innovation happened through the use of employees; 17% with the use of external collaborators and/or consultants; 16.6% with the contribution of their own providers and 14.8% with that of their customers. The remaining amount concerns the working and realizing contribution from both inside occasional consultants that is equal to 1.6%; and research boards and universities, that is 0.3%. Eventually, under the voice "Other" 8.4% explained by enterprises as referred to owners.

The same question in 2010 investigates on the following three-year period 2008-2010. The answers given showed how employees are the main realizers of the work with a percentage of 60.1% (with an increase of +18.8% compared to the period 2005-2007); followed by providers with 17.6% (raise of 1% compared to the previous survey); external collaborators and/or consultants with 11.4% (with a cut of their contribution compared to 2005-2007 of -5.6%); customers with 3.95% (consistent decrease with -10.9% compared to the data of the 2008 questionnaire). Occasional consultants contributed, still in the period 2008-2010 for 2.63% (increase of +1% compared to the previous three-year period) while research boards and universities hold still in both three-year periods with 0.3% value. The remaining value expressed with "Other" is 3.95% with a variation of -4.5% (table 4.4, graphic 4.9). From this data we clearly notice that the operative contribution given by customers has almost canceled itself out letting all duties of innovation development entirely inside the sub-pro PMI which, in order to hold down costs, uses more its employees, and reduces the professional external collaboration of consultants contribution. In this case as well as the other there is an evident chronic lack of synergy between the research field and the small and medium enterprise (in a six-year period of time).

Operative and working contribution to the realization of innovations.

4.7 Capitalization of the results achieved from innovations

A closer examination has been done, in both 2008 and 2010 questionnaires, to comprehend whether the results achieved by technology innovation were capitalized with a medium/long term value within the company or not. The possible answers were: a) "No, because their use and their benefits were limited anyway"; b) "Yes, because relatively to the results achieved at the beginning, we could later intervene on the organization and on managerial politics"; c) "Yes, because relatively to the results achieved we further improved on technology innovation".

In 2008, a whole 85.2% of enterprise (this percentage sums up the two affirmative answers) an-

swered in a positive way and only 14.8% of enterprises answered in a negative way that is they hadn't been able to capitalize the investment made.

Percentages change significantly after the 2010 survey. The percentage of enterprises that give an affirmative answer and were able to capitalize technology innovations made goes down to 55.3% (with almost -30% decrease); while the percentage of those that affirmed they didn't benefit or had limited benefits from innovation raises to 44.7% (almost +30% increase) (graphic ref. 4.10).

This datum is particularly warring, since it makes the result to another question made in 2008 and 2010 questionnaires even clearer. To the question: "have you gained or are you going to get patents in this three-year period?" only 5 enterprises answered positively for the three-year period 2005-2007. This result stays unchanged, with again 5 enterprises, in the three-year period 2008-2010, answering positively to the same question.

4.8 Chapter conclusive evidences

In this chapter we decided to leave any consideration and evidences to each single paragraph that produced them.

Although, one part needs further evidence in this paragraph and it is the one concerning the persistent lack of encounter and cooperation between the industry field (in this case the PMI one) and the research and university world. In the last two three-year period the operative and working contribution of research boards and universities affected a 0.3% on the realization of innovations in PMIs.

Having considered official data given by Regione Veneto in the already mentioned report of March 2010, in the region there had been 1.23 billion Euros spent on research and development in 2007 from enterprises, Universities, public offices, public administration and no-profit organizations.

This datum, although it isn't often updated, is important because it gives evidence to a system that really pushes forward and would potentially be able to give big ideas and results on the global market competition, if the different sectors and levels synergize among them.

There have been many efforts to open cooperative sections and new dialogue's lines but, unfortunately, they have been little effective, as shown by data. New efforts on new solutions are in progress. It is, as usual, for posterity and for data to judge.

PART V INNOVATION EXCELLENCES

5.1 Standards for the definition of "excellences" in the 2008 survey

The survey conducted in 2008 had the goal of mapping those enterprises that could be defined "excellent" because of their behavior in the conduction and management in their organization of the culture of technology innovation.

The aim was basically to spot out those small and medium size enterprises that work in the metal mechanic sub-provision sector that could, with their work, be mentioned as a reference model for all those enterprises that couldn't understand yet the importance (and necessity) of a constant investment. A propensity to invest on technology innovation as a factor included in their vision and their mission.

The Technical and Scientific Committee of the project, when it passed to the operating stage for the identification of "excellent companies", being clear that they didn't have to make a chart of the best, but only to map them, went on screening the answers of all filled questionnaires through a chart and a series of selective criteria.

The first series of criteria caught the excellence in the company's ability to make of technology innovation a strategic tool consistently and constantly investing on it that is, not showing elements that

cold have brought to think of an exceptional behavior.

Information about the past three-year period (2005-2007) and the ongoing one (2008) worked on that direction.

The following series was based on the presence and the use of patents within the company. Patents are objectively considered incontrovertible elements with the value of research, study and valorization of the technological investment, with a corporate strategy oriented towards a competitive challenge of the market. Patents also mean a propensity towards strengthening and consolidation.

Ultimately, they came out with the identification of a group of small and medium enterprises that stated, through the answers they gave, that: 1) they invested both in 2007 and in the current 2008; 2) they had an average percentage of investment in technology innovation during the three-year period 2005-2007 not lower than 7% or that they had patents obtained in that period anyway.

5.2 New standards for the definition of "excellences" 2010

The Technical and Scientific Committee for the 2010 project, even though recognized the correctness of the principles for the determination of excellences in 2008 and consequently the value of the concept as it were previously meant and expressed⁵⁸, found itself facing a change in some factors that determine innovation from the enterprises side, first of all the difficulty of destining resources taken from ordinary management in a period of well known general crisis.

So they decided to adopt three selective levels in order to identify virtuous firms (excellences): a primary one, determining the status of excellent enterprises "tout court" and two collateral ones and subsequent that would determine a possible inclusion of the enterprises into a class (chart) of merit.

The three selective levels, consequently and subsequently applied, were given by:

- 1) The principles given by the 2008 project that meant to identify the excellent enterprise as one that pays attention to a constant and not extemporary investment;
- 2) The ability to pay attention to investments in the green technology;
- 3) The efforts to consolidate innovation as a strong competitive element through the patents way.

Therefore they decided to leave out the criterion, used in 2008, of the high percentage of turnover destined to investments in technology innovation, considering the general crisis that is going on. This consideration developed because the 2010 project means to enhance the ability and the culture of innovation and change inside enterprises although the persistent tough period and, to absolutely not discriminate some enterprises compared to others on their ability in finding economic and financing sources for the realization of extraordinary operations.

From a technical point of view the three selective levels used have been better defined as:

- 1) the continuity of investments in technology innovations or those enterprises that stated they made investments in each of the three years in the period 2008-2010⁵⁹;
- 2) the presence of investments for the development of activities connected to the production of technologies that respect the environment, natural resources and care about a sustainable development within the three - year period 2008-2010⁶⁰;
- 3) to have patents or going to have them in the period from 2008 to 2010⁶¹.

Using the first criterion, the one concerning the continuity of investments in technology innovations du-

⁵⁸ It stays the concept of enterprises defined as "excellent" for their behavior in introducing and managing in their organization the culture of technology innovation.

⁵⁹ We here remind that the answers to the questionnaire started to arrive in September 2010 and the datum asked referring to 2010 was in prevision.

⁶⁰ The same as in note 59.

⁶¹ In this case we asked to refer to the only date of the questionnaire filling.

ring the three years, fourteen enterprises were spotted out as being excellent, according to project intentions and data declared.

Out of these fourteen enterprises, eleven said they invested in the development of activities connected to the production of technologies that respect the environment, natural resources and care about a sustainable development within the three –year period.

Going on with the third selective level, that is the consideration whether enterprises are going to get or already have patents in the period from January 2008 to September 2010, enterprises that appears being further selected pass from eleven to five in number.

It derived the final datum testifying that all enterprises stating they own patents were also companies that invested uninterruptedly in technology innovation and were also sensible toward green technology.

5.3 “Excellent” enterprises

the names of the 5 main “excellent” firms, that are those that passed all three selective levels (concerning the continuity of investments in technology innovation, the presence of investments in green technologies and the possession of patents), were the following:

- Baggiogroup s.r.l.
- D.G.S. s.a.s. di De Giuli Roberta & C.
- Seneca s.r.l.
- Systema s.p.a.
- Vertek Group s.r.l.

The further six enterprises that, instead, seemed having passed only the first of the two “supplementary and incidental” criteria, that are that of the presence of investments in the field of green technologies and the one considered “determining and fundamental” of the periodical constant investments, are:

- Ascot s.r.l.
- Bluebox Group s.r.l.
- C.A.M.I. s.p.a.
- Ci. Se. Elettronica Industriale s.r.l.
- Marinello Tende s.n.c.
- Micromeccanica s.r.l.

Finally, the names of the enterprises that we can define as excellent “tout court” because they introduced and adopted technology innovation, with the specific characteristic of having invested in a constant way in each of the single years of the period investigated are the following:

- A.Z. Elettronica di Zilio Floriano
- Rolle s.p.a.
- Tecnopress s.r.l.

It has to be clear though, that the appreciation of the merits to some companies in this section doesn't mean a decrease of value and merit given to others. This is only the application of a necessary consideration, in general aspects, that even in the determination of leading their own companies through a strategic process of continuous improvement there can be different levels of commitment and results. On the light of what stated above and the principle that this project want to enhance the innovation culture and not to determine the mathematic and economic effects given, nor the real potential that could had been expressed in their diffusion, from now on, we will take into consideration the whole set of 14 enterprises and not the three single sub-classes in all our analysis.

5.4 “Excellences” data

In order to carry out a proper evaluation o excellent enterprises we extracted and grouped together only their data, as they were given by them in the questionnaire answers.

We can carry out the first classification of the fourteen “excellent” PMIs, as usual, by the stated number of employees and by the amount of turnover made in the last balance closed on 31.12.2009. Enterprises that stated a number of employees that would rank them with those of small dimension (from 10 to 49 insiders) were 11, and 3, those that declared a number included between 50 and 250, that we can affirm are of medium dimension. Therefore, according to this parameter, 21% of excellent enterprises can be labeled as “small”, while 79% can be labeled as “medium” (graphic ref. 5.1). With regard to their turnover, keeping into consideration the partition already shown and based on the 2009 turnover, the higher number of enterprises, 6 out of 14, declared they rank themselves between 1.5 and 5 million Euros. 4 enterprises stated a turnover within 5 million and 50 million Euros while 3 gave a result between 500 thousand and 1.5 million Euros. Only 1 enterprise answered they had a turnover between 50 million and 500 million Euros while no excellent enterprises appears to have a turnover in the lower class, that is between 0 and 500 thousand Euros (graphic ref. 5.2). Merging the two data, those on the turnover amount and that on the number of insiders, we can reach such analytic classification:

- 11 enterprises own from 10 to 49 employees, of which: 3 declare an annual turnover in between 500 thousand euros, 6 with a turnover in the 1.5 million/5 million euros range and 2 in the 5 millions/ 50 million euro one;
- 3 enterprises own between 50 and 250 insiders, of which: 2 state a turnover in the 5 millions/ 50 million euros range and 1 declares a turnover included in the highest range of 50 millions /500 million euros (graphic ref. 5.3).

5.5 Excellences and turnover variations

One important element for the consideration about the inclination/ability toward innovation is the datum collected from answers to question number three, which is whether the company had a variation in the turnover from the balance closed on December, 31st 2007 and the one next to closer of December, 31st 2010. 8 companies out of 14 said they went through a downturn, 1 answered they essentially are in an even situation while 5 said they had an increase.

The statistic datum in percentage gains more value if we compare it with that collected among sub-providers altogether.

As already said, the possible answers were 7 and were divided into 3 with a negative implication (a fall of the turnover higher than -30%; a fall within the range between -10% and -30%; a fall within -10%); one neutral answer (basically unchanged) and three having a positive solution (a rise within +10%; a rise between +10% and +30%; a rise of more than +30%).

21.4% of excellent enterprises against 26.8% of sub-providing enterprises answered they had a turnover fall of more than 30%; 21.7% of excellences against 35.7% of sub-providing enterprises said they had a fall between -10% and -30%; 14.3% of excellences as opposite to 7.1% of sub-providing enterprises stated a fall within -10%. A basically steady turnover answer comes from 7.1% of excellences against 10.7% of sub-providers in the whole. On the positive side, 28.6% of excellences answered they had a rise within +10% against 14.3% coming from sub-providers. A remaining 7.1% of excellent enterprises answered they had a turnover higher than +30% against 3.6% of sub-providers. We don't find any answer from excellent enterprises that had a positive variation in turnover in between +10% and +30%, while there were 1.8% of sub-providers' answers (graphic ref. 5.4).

These data, as they have been collected and reported, demonstrate that the ability to innovate inside the company goes together with the best turnover results or, somehow, with a better ability to restrain downturns in the sales.

5.6 Green Technology and the excellent enterprise

As it can be inferred from the explicit title, the 2010 research project aimed at gathering information about metal mechanic sub-provision PMIs of the district of Padova, and their ability to innovate and strategically move (re-position themselves) towards new emerging sectors, a those connected to the production of technologies that respect the environment, natural resources and care about a sustainable development, internationally called Green Technologies.

Therefore, many questions inside the questionnaire handed out to enterprises concerned this specific area and specific focus of interest.

Question number five of the questionnaire helped investigating whether among enterprises' new customers (gained in the three-year period 2008-2010) there were firms already working in the Green Tech. 25.9% of answers from excellent enterprises confirmed it, while positive answers coming from the total of questionnaires of sub-pro enterprises are 16.3% (a difference of 9.6 points).

The question that follows in the questionnaire, instead, aimed at understanding the mental and operative approach of the enterprise, asking to tell whether the activity they did was in the respect of the environment, natural resources and of a sustainable development and, in case this happened, with what level of care.

All excellent enterprises (100%) declared they cared about such area while, even if with a low percentage, that is 5.4%, answers coming from sub-pro enterprises gave negative indications.

Still comparing the answers coming from excellent enterprises with those of sub-providing enterprises, we got the following data (carrying on with the already tested procedural plan): 50% of excellent enterprises stated they give a lot of attention to the environment and sustainability against 25% of sub-providing enterprises. 42.9% of excellent enterprises, quite close to the 46.4% of sub-providing enterprises, answered they fairly care, 7.1% of excellences answered they care a little while 23.2% of sub-providing enterprises answered the same (table 5.1, graphic 5.5).

The seventh question in the questionnaire was even more specific and was used as second selective parameter for the identification of "more relevant excellences". In fact, after they stated they have customers working in the Green Tech sector and that they are sensible toward the environmental issue, we asked the enterprise to state whether they invested in that field or not and if so, to tell the exact period in which they did invest (answer option given for each year of the three-year period 2008-2010).

With regards to excellent enterprises, 78.6% of them answered affirmatively. 57.1% of them invested in 2008 and 2009, with a percentage rise that reaches 71.4% in the 2010 prevision of balance datum. On the totality of sub-providing enterprises 23.2% invested in Green Technology in 2008, 26.8% in 2009 and, with the same percentage of the previous year, 26.8% to prevision of balance 2010 (graphic ref. 5.6).

It is correct to highlight that the six sub-providing enterprises that here stated they invested in all three years of the three-year period in green technology, they afterwards became also excellent enterprises of "second" level, according to various parameters applied.

The last question on this issue, the eight in the questionnaire, aimed at understanding the reasons why the enterprises that declared they invested in the Green Tech did so. It was a question meant to study the real leading reason for their actions.

The answer options were: a) old customers needs; b) new customers needs; c) independent choice but motivated by the market interest in the field; d) creative and strategic independent choice for a re-positioning; e) regular prosecution of a line of interest undertaken before 2008.

One of the first points of interest is the one that refers to the address of the answers, that is to say, all the preference indications coming from sub-providing enterprises as a whole, and therefore including excellent enterprises with them, focused on only three areas of the five possible choices and affirmed

that de-facto none of them were stimulated to innovate in Green Tech from customers needs (either they were "old" or "new" customers).

The statistic information about the final proportional computation with respect to the possible multiple choices given were expressed as follows: 34.8% of the excellent enterprises answers against 36.8% of the value expressed by sub-providing enterprises was assigned to the independent choice but motivated by the market interest in that field; 28.5% of the value attributed to excellent enterprises answers against 21.2% of the same value attributed to sub-providing enterprises expressed the creative and strategic independent choice for a re-positioning as the reason of the drive, and finally, 43.9% against 34.7% is the respective value of the choice of excellent enterprises and sub-providers that indicate the regular prosecution of a line of interest already started in 2008 (table 5.2).

5.7 means and contributions employed for the realization of innovation

Starting from the consideration that enterprises' excellence was credited mainly applying a selective criterion based on the individualization of a constant investment in technology innovation and that, therefore, all excellent enterprises appear as having invested on that direction and in every single year of the three-year period investigated, it is now important emphasize the means and contributions they used in order to realize such innovations.

Gathering all the answers given by excellent enterprises to the question number fifteen of the questionnaire that questioned what kind of financial resources were made the investments possible in the three-year period 2008-2010, we got the following data: 61.8% of financial resources employed came from ordinary financing and inside resources; 28.9% of resources came from specific bank financing and 9.3% of financial resources employed came from regional funds and/or from the Chamber. There are no indications of contributions coming from European contribution or from other sources. As regards to data coming from the computing of the answers of sub-providing enterprises we notice that there is a higher ability of drawing to inside and ordinary financial resources (a variation of +5.3% compared to 56.4% of sub-providing enterprises), a lower resort to specific bank financing (a variation of -7.9% compared to the datum given by sub-providing enterprises that is 36.8%) and finally, a higher ability of recurring to regional funds and/or of the Chamber (a variation of +4% compared to 5.3% given by sub-providing enterprises). Finally a difference of -1.5% compared to the datum given by sub-providing enterprises of the choice that indicates the use of other sources that, as stated above, wasn't picked up by excellent enterprises (table 5.3, graphic 5.7).

We make the same analysis to the answers given to the following question, number sixteen of the questionnaire which meant to know which operative and working contributions had been used by enterprises in order to achieve the already mentioned innovations.

In this case as well as in the previous question, the company was given the possibility to choose multiple answer options but it had to specify the percentage for each one, where the final sum of each percentage had to be equal to 100.

The answers given by excellent enterprises gave the following data: 82.1% of operative and working contributions came from internal employees; 1.4% from occasional internal consultants; 10.7% of the total from external contributors and/or consultants; 0.7% from research boards and/or universities and the same percentage from providers; and 4.3% from customers.

From the comparison with answers coming from sub-providing enterprises, the more relevant final results that emerged were: a variation of +22% of larger use of employees by excellent enterprises (86.1% of sub-providing enterprises), followed by a variation of -16.9% of smaller use of providers (17.6% of sub-pro enterprises answers). More controlled the other variations that pass from -0.7% of the use of external contributors and/or consultants (11.4% of sub-pro); to +0.3% of customers' contribution (3.9% for sub-pro), to -1.2% of occasional internal consultants (2.6% the contribution given

to sub-pro enterprises).

It is particularly relevant the datum of the contribution given by research boards and/or universities, which, even if it has a variation of +0.5%, doesn't reach the excellence in the percentage point (0.26% in sub-pro enterprises). On the contrary, the residual value referring to the use of other operative and working contributions, which was checked by sub-pro enterprises, doesn't appear among the choices of excellent enterprises anymore.

5.8 comparison of 2010 excellent enterprises with those of 2008

With the remarks that the parameters of choice adopted for the identification of an excellent enterprise necessary changed⁶² with respect to those used for the assignment of the same status in 2008⁶³, and that the highest interest of the research and analysis came from the comparison between 2008 and 2010 data concerning the answers given by the metal-mechanic sector sub-providing PMIs⁶⁴ as a whole, it is still useful to make a parallelism, as we are going to do, between excellences' answers of the two projects only for three specific areas.

1) Comparison on amounts meant for technology innovation

The first comparison can be done on the amount, calculated in percentages on the turnover, meant for the investments in technology innovation by enterprises.

In the 2008 research, excellent enterprises stated they invested in innovation an average amount, calculated in the annual turnover, of 7.5% in 2005, of 11.7% in 2006 and of 13.8% in 2007, which determines an average value calculated over the three-year period of 11%. In the 2010 research, the new excellent enterprises state, with the evidence of a strong downturn, that the average amount was of 5.8%⁶⁵ in 2008, of 5.0% in 2009, and in 2010, as a final balance and forecast datum, of 8.0%, so to make the average of the new three-year period go down to 6.3% (variation of 4.7% compared to the previous three-year period 2005-2007).

2) Comparison on financing sources used for technology innovation

A second comparison that appears being useful comes out from the answers to the question that aims at finding which were the financing sources used by excellent enterprises for the realization of technology innovations.

In the 2008 questionnaire the answers of excellent enterprises showed that in the total amount of the sums meant for technology innovation 47.1% came from ordinary financing and internal sources (it became 61.8% in 2010 with a variation of +14.7%); 11.3% came from regional funds and/or from the Chamber (stated as 9.3% in 2010 with a decrease of -2%); 41.6% from bank financings (that became 28.9% in 2010 with a downturn of -12.7%). In both surveys there were no excellent enterprises that declared they used European contributions or other sources (table 5.4, graphic 5.9)

3) comparison on operative contributions for the achievement of technology innovations

The third and last comparison between the two surveys 2008 and 2010 is based on the answers of excellent enterprises to the question made to investigate which were the operative and working contributions of enterprises for the achievement of their innovations.

⁶² See paragraph "New standards for the definition of "excellences" 2010" within the present chapter.

⁶³ See paragraph "standards for the definition of "excellences" in the 2008 survey".

⁶⁴ Part IV of this publication was completely dedicated to the comparison of the results of 2010 with the 2008 research. Analysis were made on the answers to the questions that in the 2010 questionnaire were voluntarily formulated in the same way as those asked in the 2008 questionnaire.

⁶⁵ With the 2008 survey companies were also asked to give a forecast datum of the end of the year. The average datum that came out from their answers was of 10.2%. this was an already falling percentage as regards to 13.8% of the previous year but that showed the beginning of a slowdown caused to the start of what was going to be the great worldwide general depression.

In 2008 excellent enterprises gave answers that showed that as a whole the operative and working contributions used for the achievement of innovations in the three-year period⁶⁶ 33.1% came from employees (it became 82.1% from 2010 excellences' answers with an increase of +49.1%), 1.5% from occasional interior consultants (slightly changed of -0.1% compared to 1.5 stated in 2010); 18.8% from external contributors and/or consultants (decreased of -8.1% in 2010 reaching 10.7%); 19.5% from providers and 18.5 from customers (they fell respectively of -18.7% and -14.2% to reach 0.7% of providers and 4.3% of customers with data obtained by new excellences in 2010). occasional internal consultants. The operative contribution given by research boards and universities is residual with 0.2% in 2008 which than reached 0.7% through answers collected in 2010. The indication of a further operative contribution of 8.5% declared as coming from the same owners of the enterprise was present in 2008 but absent in 2010 (table 5.5, graphic 5.10).

FINAL CONSIDERATIONS AND CONCLUSIONS

To outline conclusions and final considerations on a work that involved hundreds of companies is not an easy task, especially when the work cannot and should not be considered for its own sake, but as a step of an already undertaken path, constant, but at the same time undefined, because the future is uncertain and after all, future is, by its own definition, always unpredictable.

To stay still, or to move late can be fatal, but it can be fatal also to move in the wrong direction. This is the nth aspect and daily dilemma of the entrepreneur and the entrepreneurship: when, how and where to act.

The enterprise has to smell, like an animal in the forest or in the savannah, the new opportunities coming from new markets and promoted by new customers, and to move cautiously but with prompt decision.

It is not the case of predators, not at all. The full consciousness raising of being part of a territory that grounds its development and its wealth precisely on the coexistence and cohabitation of hundreds of thousands different and diversify realities has to, necessarily, open the horizons towards new important synergic and cooperative relations, always revealed, theorized, planned, discussed, but rarely put into practice. Unfortunately, even when they are concretely put into practice, they often bring along poor effectiveness in the results.

The crisis we are still living today could be defined, to play it down as much as possible, as a democratic one. It involves everyone in the availability of means and resources. And, in the area of Padua, there is still a system, like all the complex and advanced ones, that should be based on a balance of relations between the social, economic and political aspects.

We can't afford to apply the saying "mors tua vita mea". In our irrationally completely synergic system, your death means my death as well.

If banks don't finance companies anymore, those will end up closing their activities. The job loss of employees and providers will cut down on consumption, which will eventually affect other production chains. Then, the saving capacity will decrease and activities of income generation will start to disappear. With the decrease of activities and assets, banks will have to restructure and reshape themselves as well (as they are already doing), getting into that spiral that will lead them to reduce even more their financing activity towards the enterprises and the system in general.

In this case, which kind of supports and developing models will politics will be able to give in all that?

⁶⁶ It is useful to remind that both planning surveys always had a three-year period of reference. The 2008 questionnaire focused on the three-year period 2005-2007 while the 2010 questionnaire on the three-year period 2008-2010.

Metal-mechanic sector sub-providing small and medium-sized enterprises are one of the most important realities of the district of Padova and of Veneto and the great working ability and creativity of their insiders and managers are their recipe for success.

It is certain though, that this situation of strong and consistent difficulty can be overcome by each of us with different solutions (even with production outsourcing or with the conversion of a productive company into a business company) but the paths that can lead to a recovery foresight of local development and widespread wellness are limited and clear.

In facts, the paths that need to be undertaken altogether and in a determined and aware way seem to be basically only two:

1. that of open and active cooperation that would bring to the optimization of resources and of the means used and produced;
2. that of considering being all elements of the same system (local community) and therefore acting as such.

From the research analysis and from the thorough informative studies done on the context it appears that none of these two paths has already been concretely undertaken by enterprises, even though the tough present situation. Institutions appear to be little active or involved in the life of company's strategic projects and the occasions of communication and confrontation among enterprises are still left to mistrust⁶⁷.

On the other side, that of institutions and organizations, they try to find meeting occasions and opportunities that can be called "of hinge" between what should be the system representative and preservation and what is the core of the system itself. The ungluing occurred in time out of mind and it has never been fixed.

Our territory keeps being always potentially winning but the tools to contrast wars as well as the competitors has changed and a brave heart and a bayonet, like in older times, make heroes but hardly make winners.

To innovate is a must of the last decades, but if now there aren't plentiful resources to assign to research and innovation anymore, how enterprises have to behave? Then we go back to the two paths suggested. We believe in it and therefore we keep giving a chance of new and important solutions to the beginning of synergetic and cooperative relationships within the sector and with other sectors; those relations that have always been revealed, theorized, planned, discussed, but rarely put into practice. Eventually, it is the task of public policies and institutions, within their area of responsibility, to support and foster the growth of the enterprises, but it is the task of the enterprises to believe in the system.

⁶⁷ It is still hard to get the informative form to enclose among the attachments of the publication from those companies evaluated as excellent, because entrepreneurs believe that could disclose information to the competition, to the detriment of the excellent advertising mean.



Confapi Padova

Associazione Piccole e Medie Imprese della Provincia di Padova

via dell'Industria 23 - 35129 Padova

T 049 8072273 - F 049 8078316

info@confapi.padova.it - www.apindustria.padova.it