



# L'innovazione e le politiche di supporto per la creazione di reti e filiere d'impresa

## Innovation and support policies to build networks and supply chains

**Ricerca, Studi e Analisi sul pensiero e punto di vista mirato  
delle PMI subfornitrici del settore della meccanica  
nella Provincia di Padova**

**Research, Studies and Analyses on the opinions and viewpoints  
of the SMEs subcontracting in the metalworking sector  
in the Province of Padua.**



**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

<b>PREFAZIONE</b> del Presidente e del Direttore di Confapi Padova	3
<b>INTRODUZIONE</b>	5
<b>PARTE I - IL SETTORE DELLA MECCANICA: ANDAMENTO, STRATEGIE, RETI E INNOVAZIONI TECNOLOGICHE</b>	
1.1 Il contesto del settore	9
1.1.1 Lo scenario economico generale mondiale	9
1.1.2 Lo scenario nazionale di settore	10
1.1.3 La presenza del settore in ambito locale	13
1.2 Le imprese e la strategia, le reti, le innovazioni tecnologiche	13
1.2.1 La strategia d'impresa	14
1.2.2 Le reti d'impresa	15
1.2.3 Le innovazioni tecnologiche	17
<b>PARTE II - IL PROGETTO RETI MECC</b>	
2.1 Il Macroprogetto Mecc e la sua storia	19
2.2 I progetti del 2010	21
2.2.1 Il progetto Green Mecc	22
2.2.2 Il progetto Reti Mecc	23
<b>PARTE III - L'INDAGINE E I RISULTATI</b>	
3.1 I presupposti dell'indagine	27
3.1.1 La crisi nella variazione di fatturato	27
3.1.2 Le aree di attività dei nuovi clienti	29
3.1.3 Gli investimenti per l'innovazione tecnologica	29
3.2 L'indagine Reti Mecc	30

<b>PARTE IV - LO SPORTELLO STRATEGICO</b>	
4.1 Il servizio di supporto all'innovazione	39
4.2 Lo Sportello di Impresa per le Strategie e l'Innovazione	41
4.2.1 Galileo Parco Scientifico Tecnologico	41
4.2.2 Veneto Più s.r.l.	42
<b>CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI</b>	44
<b>ALLEGATI</b>	47
a. Questionario indagine progettuale Reti Mecc 2010	48
b. 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	51
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	54
<b>SITOGRAFIA</b>	56
<b>INGLESE</b>	59

# 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 evidenzi 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

E' di questi giorni il comunicato<sup>1</sup> della Confederazione Generale Italiana del Lavoro che riferisce che in Italia le ore di cassa integrazione autorizzate dall'Inps da inizio anno 2010 ad ottobre hanno superato il miliardo (con esattezza sono state 1.026.479.655), registrando un incremento del +44,2% rispetto al 2009, quando le ore autorizzate erano state 712.008.425.

Nei dati esposti<sup>2</sup> viene evidenziata la costante e inarrestabile crescita della cassa integrazione in deroga e la piccola industria meccanica compare tra i settori con il maggiore ricorso (98.076.416 ore) con un incremento del +264,38% rispetto all'anno precedente 2009.

In questo scenario di perdurante crisi e difficoltà<sup>3</sup> si è svolta e chiusa la nuova indagine di Confapi Padova, prevista all'interno del progetto denominato "Reti Mecc"<sup>4</sup>, che ha mirato ad interrogare le piccole e medie imprese operanti nel campo della subfornitura nel settore della metalmeccanica nell'ambito provinciale per cercare di supportarle nell'individuare gli strumenti e mezzi per continuare ad affrontare, e superare, la situazione di difficoltà di mercato.

Il progetto, chiamato qui sinteticamente ad uso pratico "Reti Mecc", ma titolato correttamente: "Lo sviluppo dell'innovazione tecnologica nelle PMI padovane della subfornitura meccanica attraverso le politiche di supporto alla creazione di filiere e reti dinamiche tra imprese", è stato ideato per essere una prosecuzione naturale dei due precedenti progetti di successo sul tema dell'innovazione svolti negli anni 2008 e 2009.

<sup>1</sup> Notizia tratta dall'articolo "Cassa integrazione, sfondato il tetto di un miliardo di ore" pubblicato il 13 novembre 2010 dalla Redazione on line del Corriere della sera, nella sezione economia. Sito: <http://www.corriere.it>.

<sup>2</sup> Informazioni tratte dall'articolo "Cassa integrazione, la Cgil lancia l'allarme: Superato il tetto di un miliardo di ore" pubblicato on line in data 13 novembre 2010 dall'agenzia giornalistica ADN Kronos. Sito: <http://www.adnkronos.com>.

<sup>3</sup> La situazione di difficoltà ha iniziato a colpire le imprese del settore metalmeccanico italiane già dai primi anni del nuovo millennio. Dapprima la crisi è stata settoriale, causata dalla concorrenza produttiva proveniente da nuovi mercati esteri, poi ad essa è seguita quella generale globale del 2008 e attualmente, con i segnali di ripresa provenienti dalle altre economie mondiali nel corso del 2010, a detta di molti sembra essersi evoluta (o involuta) in crisi "territoriale" del sistema paese.

<sup>4</sup> Il progetto è co-progettato e co-finanziato dalla Camera di Commercio di Padova.

Il primo, quello del 2008, aveva generato una indagine tra le piccole e medie imprese nel settore della subfornitura meccanica al fine di individuare le eccellenze nel campo dell'innovazione tecnologica ed effettuare una mappatura mentre, il secondo, svoltosi nel 2009, aveva avuto come finalità quella di diffondere, sempre nello stesso ambito delle PMI padovane della subfornitura meccanica, la cultura dell'innovazione tecnologica attraverso la valorizzazione delle eccellenze e delle buone pratiche rilevate con il progetto realizzato nel precedente anno.

L'obiettivo generale del progetto Reti Mecc è stato quello di stimolare e coinvolgere le PMI della subfornitura meccanica per individuare temi, argomenti, situazioni, opportunità, necessità che potrebbero essere ottimamente sfruttate (e ottimizzate) attraverso attività sinergiche sviluppate dalla filiera.

Il risultato atteso era, perciò, non solo quello di capitalizzare i risultati dei precedenti progetti, ma bensì di permettere di sviluppare nuove opportunità competitive fornite dal mercato in termini di risparmio di costi ed energie individuando, formalizzando e valorizzando i migliori percorsi per ottenere efficienti ed efficaci possibili filiere.

In definitiva, riuscire a creare una sensibilità alla collaborazione tra imprese operanti sia nello stesso settore, possibilmente con caratteristiche produttive diverse e complementari, sia in settori completamente diversi al fine, ad esempio, di partecipare ad una possibile filiera o a ricercare/proporre nuove soluzioni creative.

Un progetto, il Reti Mecc, che mirava alla diffusione della cultura gestionale d'azienda attraverso: a) la diffusione all'utilizzo e messa in pratica di una strategia che preveda investimenti destinati all'innovazione tecnologica; b) la creazione di reti e partenariati dinamici che permettano lo sfruttamento di opportunità di mercato altrimenti inaccessibili.

Un progetto complesso che tra tutte le sue attività in ordine di impatto sulle aziende ne ha avute principalmente due. La prima di indagine diretta alle imprese attraverso la formulazione di un questionario e la raccolta ed elaborazioni delle risposte ottenute, e la seconda consistente nella creazione da parte di Confapi, insieme al altre strutture partner, di uno sportello di riferimento (denominato poi "Sportello di Impresa per le Strategie e l'Innovazione") con il compito di fornire servizi specialistici e di supporto alle imprese che strategicamente o gestionalmente cercano dei riferimenti per sviluppare al proprio interno delle innovazioni tecnologiche.

Anche questo progetto, grazie proprio all'indagine e alle risposte ottenute, così come analizzate all'interno del presente lavoro, ha permesso di scoprire l'esistenza nel territorio di realtà imprenditoriali che, seppure di piccole e medie dimensioni, si muovono con volontà e visione strategica all'indirizzo di una concreta "proattività". Imprese che puntano a cavalcare i cambiamenti, accettando le sfide, desiderose di vincere la competizione e non, come spesso avviene, cercando solo di sopravvivere. Imprese che chiedono alle associazioni di categoria e alle istituzioni di ricoprire ruoli e funzioni di supporto in maniera precisa ed importante.

Questo documento possiede non solo lo scopo di riepilogare le attività svolte e di valorizzare i risultati ma anche l'ambizione, riportando i pensieri delle imprese ed essendo possibile portavoce, di fornire motivo di spunti e riflessioni sulle esigenze e sulle possibili strade che le politiche pubbliche dovrebbero intraprendere per aiutare e supportare il tessuto imprenditoriale in una fase critica di mercato quale è quella nella quale il sistema oggi si trova.



# PARTE I

## IL SETTORE DELLA MECCANICA: ANDAMENTO, STRATEGIE, RETI E INNOVAZIONI TECNOLOGICHE

### 1.1 Il contesto del settore

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

Per potere parlare di tali concetti, però, senza rimanere nelle formulazioni dottrinali e astratte derivanti da una decontestualizzazione economica, geografica e temporale del mercato e, conseguentemente, rischiare di non fare comprendere in maniera sufficientemente definita le motivazioni e gli obiettivi del Macroprogetto Mecc e dello stesso progetto Reti Mecc<sup>5</sup>, si ritiene, non solo doverosamente ma in modo fondamentale, dedicare un primo capitolo di panoramica informativa.

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

#### 1.1.1 Lo scenario economico generale mondiale

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

<sup>5</sup> Per la definizione e illustrazione contenutistica del Macroprogetto Mecc e del Progetto Reti Mecc si rinvia a quanto descritto nella successiva Parte II della presente nella pubblicazione.

<sup>6</sup> Il rapporto è visionabile anche all'interno della sezione "Data and Statistics" dell'International Monetary Fund. Sito <http://www.imf.org>.

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

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

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

## **1.12 Lo scenario nazionale di settore**

Come già in utilizzo<sup>7</sup> anche qui si riportano i dati forniti Federmeccanica - Federazione Sindacale dell'Industria Metalmeccanica Italiana, l'organizzazione di settore facente capo a Confindustria attraverso le associazioni industriali territoriali, e considerata la principale fonte produttrice di studi e periodiche indagini congiunturali grazie al proprio centro studi e all'osservatorio collegato<sup>8</sup>.

I risultati della 116a indagine trimestrale condotta dalla Federmeccanica<sup>9</sup> forniscono i dati consuntivi sul terzo trimestre 2010 e i dati di previsione sul quarto e ultimo trimestre 2010<sup>10</sup> evidenziano per l'industria metalmeccanica il proseguimento della fase espan-

<sup>7</sup> Di Paolo A (2008) "L'innovazione tecnologica e le eccellenze tra le PMI padovane della sub-fornitura meccanica", Apindustria Padova afferente al progetto 2008 e nella pubblicazione in corso di editing relativa al progetto 2010 Green Mecc.

<sup>8</sup> 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, Assisital ed i sindacati Fim-Fiom-Uilm. L'osservatorio opera costantemente sviluppando la propria banca dati e pubblica annualmente, curandolo, un "Rapporto sull'industria metalmeccanica".

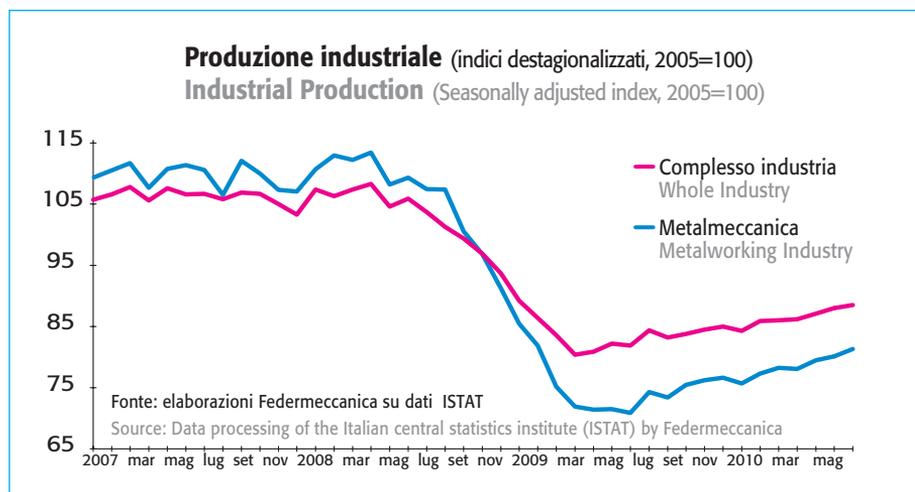
<sup>9</sup> Nella pubblicazione afferente al progetto Green Mecc, avendo avuto una redazione antecedente a quella di Reti Mecc, si è fatto riferimento all'indagine trimestrale precedente, ossia la 115a.

<sup>10</sup> La 116a Indagine Congiunturale Federmeccanica è scaricabile dal sito della Federazione all'indirizzo: <http://www.federmeccanica.it>.

siva, ma dalle valutazioni delle imprese sui volumi di produzione conseguiti e sui livelli del portafoglio ordini emerge ancora, ad oltre un anno dall'inizio della "ripresa", una forte prevalenza di giudizi negativi.

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

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



**Grafico 1.1**

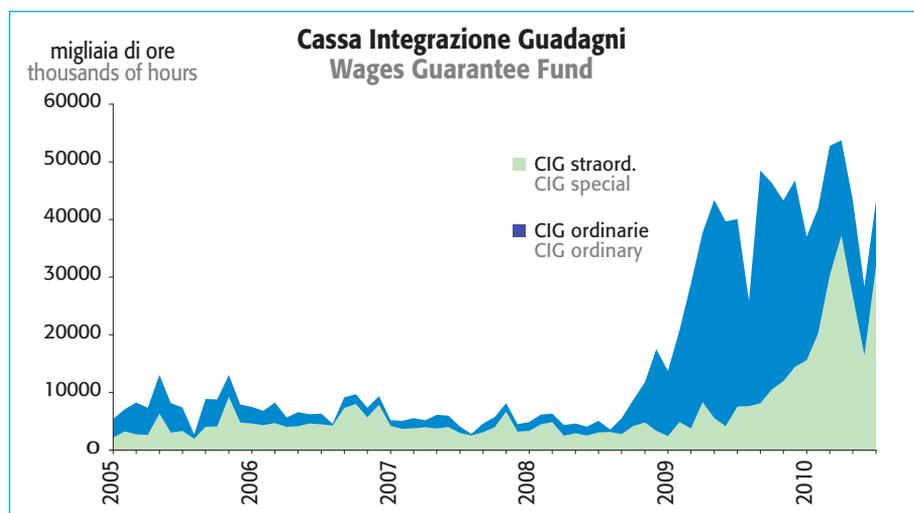
Anche per quanto riguarda gli ordini la situazione espressa dal rapporto è esplicitiva del perdurare del momento di difficoltà. Nonostante vengano registrati segnali positivi dell'attività settoriale, i giudizi sulla consistenza del portafoglio permangono negativi: valutazioni soddisfacenti dei livelli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

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

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

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

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



**Grafico 1.2**

<sup>11</sup> L'Osservatorio CIG del Dipartimento Settori Produttivi della CGIL Nazionale ha pubblicato in data 17 ottobre 2010 il "Rapporto CIG Settembre 2010" fornito sulla base dei dati elaborati INPS. Il rapporto è scaricabile dal sito [www.cgil.it](http://www.cgil.it).

## 1.13 La presenza del settore in ambito locale

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

Il rapporto della Camera di Commercio di Padova datato ottobre 2010 pone l'attenzione sulle imprese e l'export del settore metalmeccanico al 30 giugno 2009. Il documento riporta, tra le molteplici informazioni e i dati, che a fine giugno 2009 le imprese operative nel settore metalmeccanico della provincia di Padova erano pari a 5.234 unità, pari al 20,2% del totale nella regionale. La provincia di Padova risulta perciò la seconda provincia nella Regione Veneto<sup>12</sup> per numero di imprese del settore preceduta solo da Vicenza (6.362 imprese pari al 24,5%), posizionandosi contestualmente al 10° posto nella graduatoria Italia.

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

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

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

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

In definitiva l'assenza, la scarsità o l'incompletezza anche di uno solo dei tre fattori determina l'insuccesso competitivo dell'impresa avviata sul mercato andando a pregiudicare il valore degli altri, seppure stabiliti correttamente. In altre parole: senza strategia è inutile avere creato una buona rete (*network*) e avere investito nelle innovazioni tecnologiche organizzative e di produzione, così come l'assenza di buona rete di rapporti non permette di sfruttare e valorizzare le innovazioni, e la carenza di investimenti e di innovazioni destina l'azienda alla scomparsa in un mondo commerciale e produttivo

<sup>12</sup> A livello nazionale, il Veneto con 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%).

avanzato e ad altissima competizione globale (i *competitors* di fatto, grazie alla tecnologia e il web, oggi sono sempre presenti abbattendo con la loro offerta la barriera geografica e temporale).

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

## 1.2.1 La strategia d'impresa

Il materiale che è stato prodotto a seguito dello sviluppo e della disamina del concetto di strategia d'impresa è ormai in grado di riempire da solo una intera biblioteca<sup>13</sup>. Non essendo questa pubblicazione a carattere scientifico-accademico sul tema, ritengo opportuno individuarne ed esporne una sola per tutte, e sviluppare le considerazioni e riflessioni sull'ambito della concretezza operativa.

Rispoli<sup>14</sup> quasi vent'anni fa in un suo contributo in una pubblicazione sul tema<sup>15</sup> definiva: "La strategia riguarda l'evoluzione nel tempo di un'azienda considerata nel suo complesso e quindi gli scenari interni ed esterni e le vie possibili e convenienti per conseguire uno stato futuro desiderato".

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

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

- per una sua esistenza il pensiero deve accompagnare la fase di proiezione in avanti, e non statica o, ancora peggio, involutiva;
- nella sua elaborazione deve tenere conto di tutta la complessità che il sistema azienda possiede e, perciò, dei molteplici effetti che è in grado, volontariamente o involontariamente, direttamente o indirettamente, di apportare nella struttura organizzativa;
- l'impresa, in considerazione della sua complessità e degli effetti delle scelte

<sup>13</sup> Nel catalogo on line del Sistema Bibliotecario Padovano dell'Università degli Studi di Padova svolgendo una ricerca dei testi attraverso la parola chiave "strategia", alla data di fine novembre 2010, si vedono comparire oltre 600 pubblicazioni.

<sup>14</sup> Sul tema, pur non potendo dare spazio al loro pensiero scientifico, di dovere citare anche gli illustri accademici G. Costa ed E. Rullani, sempre espressione degli atenei veneti, ai quali mi lega una personale profonda stima, oltreché amicizia professionale.

<sup>15</sup> Rispoli M. sulla definizione del concetto di strategia "Sul processo decisionale strategico" in Gozzi A. (a cura di) (1991), "La definizione e la valutazione delle strategie aziendali: criteri, metodi, esperienze.", Etas, Milano.

<sup>16</sup> Ricordiamo che anche il non decidere è una scelta. Sul tema delle decisioni, utile il testo di Longoni F. (2007), "Etica e decisione", Marcanum Press, Venezia.

decisionali<sup>16</sup>, deve basarsi sulla chiarezza dei processi, dei flussi, delle procedure, dei ruoli, delle responsabilità, delle funzioni e dei principi organizzativi. Inoltre, bisogna tenere conto che in essa convivono uomini e strumenti (mezzi) tecnologici in un rapporto simbiotico che implica il costante investimento nell'aggiornamento di ambo i due;

- è fondamentale tenere presenti sia i fattori endogeni sia quelli esogeni, spinti dal mercato esterno, mondiale e globalizzato. L'essere all'interno di uno scenario globalizzato è un dato di fatto e non deriva dalla definizione dei propri confini dell'area di mercato, così come abbiamo visto con gli effetti della recente crisi;
- per definire le fattibilità da un punto di vista economico-finanziario<sup>17</sup> l'impresa deve dotarsi di adeguati strumenti per il supporto decisionale (dss o eis) in grado di simulare (*what if*) e predefinire i percorsi e gli sviluppi delle iniziative (attività tattiche ed operative) da mettere in atto per raggiungere l'obiettivo (*business plan* e piano programmatico);
- la certezza e chiarezza dell'obiettivo finale pone limite alla confusione tra il fine e i mezzi e tra i micro obiettivi o *step* e l'obiettivo finale aziendale. La definizione del target e del *budget* d'impresa (sommatoria dei diversi *budget* di settore con quello commerciale, amministrativo, finanziario, produttivo, di magazzino, ecc.) non vuole dire rigidità ma visione finale. Possedendo questa possono poi essere consciamente cambiati i mezzi, gli strumenti e i micro obiettivi o i diversi *budget*, interpretando e cogliendo le eventuali soluzioni di maggiore favore creatisi durante il "percorso".

## 1.22 Le reti d'impresa

L'incapacità di "fare sistema o squadra" è radicata strutturalmente e oramai conosciuta da tutti non solo nel territorio, ma anche in ambito internazionale<sup>18</sup>. È il motivo, contemporaneo, di uno sviluppo così intenso imprenditoriale (nella Regione Veneto c'è il rapporto di una impresa di piccola e media dimensione ogni nove abitanti) e di una debolezza strutturale di fronte alle sfide competitive provenienti dagli altri paesi<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Si dice che tutto è possibile ma ben poche cose sono convenienti così da procurare adeguata redditività e remunerazione dall'averle realizzate.

<sup>18</sup> Molte volte anche le istituzioni governative straniere si lamentano nel vedere pellegrinaggi di aziende e istituzioni che pur essendo provenienti da una stessa area o territorio chiedono udienza e incontri discutendo su medesimi temi e dimostrando agli effetti scollegamenti e scorordinamenti strutturali e decisionali. È il caso di serie di missioni, svolte in periodi ristretti, composte da gruppi di singoli imprenditori, seguiti o anticipati dalle diverse associazioni di categoria e poi dalle istituzioni a rappresentanza degli organismi di governo locale ai diversi livelli (Comuni, Province, Regioni). E in questo esempio vogliamo tralasciare gli ambiti di rappresentanza nazionali i quali, comunque, giocano anch'essi un ulteriore ruolo, autonomo, di tutto rilievo.

<sup>19</sup> All'interno della collana *Nordest Europa.it* edita da Marsilio, particolarmente interessanti le analisi nei libri di Costa G. (2006), "Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer. Cronache del capitalismo post-distrettuale" e di Jori F. (2007), "Di Nordest non ce n'è uno". Nel primo, in particolare, si riporta che l'apologo dei porcospini di Schopenhauer si confà agli imprenditori del Nordest quando ripetono, più per convincersi che per convincere, che bisogna fare squadra, fare sistema, ma poi continuano a tenere le debite distanze uno dall'altro.

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

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

Entrato sostanzialmente in difficoltà il sistema dei distretti così come inizialmente e legislativamente pensato<sup>20</sup>, le imprese, facilitate proprio dal web, travalicavano sempre di più i confini geografici e si trasformavano da imprese internazionalizzate a imprese e reti transnazionali e metanazionali<sup>21</sup>.

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

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

<sup>20</sup> Non ci si riferisce al concetto di distretto come presa d'atto di un'area localmente ristretta nella quale sono sorte spontaneamente una quantità innumerevole di aziende coinvolte in un medesimo settore di attività, ma agli ambiti legislativi che li hanno cercati di regolamentare (vedi, ad esempio, la Legge regionale della Regione del Veneto del 4 aprile 2003, n. 8 "Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale") che proprio per le mutate condizioni operative è passata al prendere in considerazione tra i modelli aggregativi anche quelli dei metadistretti. Rif. web su quest'ultimo punto afferente alla Regione del Veneto: <http://www.distrettidelveneto.it>.

<sup>21</sup> Sul tema: Grassi F. e Di Paolo A. (2007), "Imprese e reti transnazionali", Cedam, Padova e Letto-Gillies G. (2005), "Imprese transnazionali", Carocci, Roma.

<sup>22</sup> Con il concetto di cloud computing si intende un insieme di tecnologie informatiche che permettano l'utilizzo di risorse hardware o software distribuite in remoto. Ne possono essere un esempio Google, Facebook oppure lo storage on-line delle proprie email presso il server della società fornitrice del servizio.

non definito tra soggetti che regolamentano il loro rapporto ma che si sono individuati grazie ad una catena di rapporti distanti "n" (interconnessioni di reti di impresa).

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

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

### **1.23** Le innovazioni tecnologiche

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

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

Non essendo utile, ma ridondante, ricordare quanto troveremo esplicitato sul tema nelle continue considerazioni sui risultati della ricerca alla luce della filosofia progettuale, è però, al contrario, necessario, ri-esporre<sup>23</sup> qui le definizioni terminologiche trasferite a

<sup>23</sup> Questa esposizione è richiesta in ogni pubblicazione o report finale prodotto contenente le analisi e le ricerche svolte nell'ambito del "Macroprogetto Mecc".

tutte le imprese ad ogni indagine svolta, volendo evitare i falsi intendimenti che avrebbero portato a sfalsare il valore delle risposte fornite.

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

- *Tecnologia*: i procedimenti necessari per realizzare un prodotto industriale; La tecnologia (concetto multisettoriale) stabilisce quali materiali e quali attrezzature (anche informatiche) è necessario o opportuno usare se si vuole o si deve seguire un certo procedimento.<sup>24</sup>
- *Innovazione tecnologica*: l'introduzione di un nuovo prodotto o processo, metodo o materiale destinato a un'applicazione commerciale oppure al conseguimento di obiettivi pratici. Ad essa fanno riferimento le seguenti quattro principali classificazioni e loro sottoclassificazioni:
  - I.t. "per natura" ossia: a) Innovazioni di prodotto (incorporate nei beni o servizi realizzati); b) Innovazioni di processo (modalità di svolgimento delle attività).
  - I.t. "dall'intensità e dal grado di ampiezza" ossia: a) Innovazioni radicali (carattere di novità - differenti in modo significativo dai prodotti e/o processi precedenti); b) Innovazioni incrementali (consistono in cambiamenti migliorativi o leggermente modificativi).
  - I.t. "per l'effetto esercitato sulle competenze possedute dall'impresa" ossia: a) Competence enhancing (incrementa le competenze precedenti); b) Competence destroying (distrugge rendendole inutili le competenze precedenti).
  - I.t. "dalla destinazione" ossia: a) Innovazioni architettoniche (cambiamento della struttura generale del sistema); b) Innovazioni modulari (cambiamento di componenti senza modifiche alla configurazione generale).<sup>25</sup>

In conclusione, la strategia, le reti e le innovazioni, sono le tre componenti basilari di una ricetta che determina la capacità da parte dell'azienda di possedere una vision e, con essa, la volontà necessaria per raggiungerla affrontando gli ostacoli con determinazione e sapendo cosa ricercare dietro di essi<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> Definizione tratta da: Garzanti (1999), "Enciclopedia Scientifica e Tecnica", Garzanti, Milano.

<sup>25</sup> Schilling Melissa A. (2005), "Gestione dell'innovazione", McGraw-Hill, Milano (tit. orig. "Strategic Management of Technological Innovation", NY).

<sup>26</sup> Cfr. sul tema: Rullani E. (2010), "Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi", Marsilio, Venezia.

# PARTE II

## IL PROGETTO RETI MECC

### 21 Il Macroprogetto Mecc e la sua storia

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

Per fornire delle informazioni che siano generatrici di giuste chiavi di lettura, a livello contenutistico e per la definizione della *vision* e *mission* del Macroprogetto Mecc<sup>27</sup>, dobbiamo partire, necessariamente, dall'anno 2005.

Le imprese del settore metalmeccanico, già da quell'anno, risentivano di una situazione di difficoltà e di crisi causata principalmente da fattori concorrenziali maturati alla luce di nuovi scenari commerciali e produttivi internazionali determinati dalle politiche di allargamento dell'Unione Europea e dallo sviluppo industriale di paesi fino ad un decennio fa ritenuti non competitivi e in via di sviluppo ed ora vere e proprie economie emerse come il caso dei paesi **BRIC**<sup>28</sup> o dell'area mediterranea.

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

<sup>27</sup> Per praticità, e senso comune, il progetto pluriennale, composto dai diversi singoli progetti annuali, ad oggi cinque, viene qui definito come "Macroprogetto Mecc".

<sup>28</sup> Acronimo usato internazionalmente per definire i quattro principali paesi ad economia emergente: Brasile Russia India Cina. La coniazione del termine è attribuita ad una relazione Jim O'Neill della banca d'affari Goldman Sachs pubblicata nel *Global Economic Paper* n.66 del novembre 2001 dal titolo "Building Better Global Economic BRICs". Il documento è visionabile e scaricabile dal sito: <http://www2.goldmansachs.com>.

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

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

A metà 2007 si ideò quindi il primo progetto sul tema. Apindustria Padova<sup>29</sup> lo presentò nei mesi successivi alla Camera di Commercio la quale lo approvò e, cofinanziandolo, ne permise l'avvio dai primi mesi del 2008<sup>30</sup>.

Il progetto consisté principalmente in una indagine che coinvolse tutte le piccole e medie imprese<sup>31</sup> della subfornitura nel settore della meccanica nella provincia di Padova al fine di comprendere quante di esse stessero innovando tecnologicamente così da individuare quelle che nei fatti potevano dimostrare di possedere un indirizzo gestionale pianificato e un comportamento virtuoso (ossia di eccellenza).

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

Il primo progetto permise così di scoprire l'esistenza di alcune realtà imprenditoriali che seppure di piccole e medie dimensioni si muovevano strategicamente all'indirizzo di una "proattività"<sup>32</sup>. PMI che cercavano di cavalcare il cambiamento, accettando le sfide, desiderose di vincere la competizione e non, come spesso avviene, cercando solo di sopravvivere.

<sup>29</sup> Apindustria Padova ha cambiato la propria denominazione in Confapi Padova nel corso del 2010.

<sup>30</sup> Il progetto è stato interamente finanziato dall'Apindustria Padova e dalla Camera di Commercio di Padova, senza alcun costo o contributo economico o finanziario da parte delle imprese.

<sup>31</sup> Le imprese con un numero di addetti compreso tra i 10 e i 250.

<sup>32</sup> Con il termine di "proattiva" s'intende la capacità di anticipare futuri problemi, esigenze, cambiamenti.

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

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

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

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

## **22** I progetti del 2010

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

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

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

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

## 2.2.1 Il progetto Green Mecc

Il progetto Green Mecc<sup>33</sup> è una rinnovata indagine sulle PMI della subfornitura meccanica che ha mirato a valutare sia i danni finora subiti dalle imprese a causa della crisi, sia la capacità delle stesse di proseguire la loro attività e gestione anche attraverso l'individuazione e l'applicazione di nuove strategie che abbiano comportato l'utilizzo di fattori quali l'innovazione, la creatività e la sensibilità ai nuovi temi della domanda mondiale.

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

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

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

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

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

<sup>33</sup> Il titolo "Green Mecc" è stato definito come elemento di sintesi. Il titolo progettuale in forma estesa è: "Mappatura delle eccellenze nell'innovazione tecnologica tra le PMI padovane del subfornitura meccanica con produzione indirizzata al settore green tech".

Ad ognuna delle imprese selezionate è stato perciò illustrato il progetto<sup>34</sup> ed inviato il questionario composto di 20 domande a risposta chiusa multipla elaborato puntando a sviluppare le seguenti principali linee di indagine:

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

Alla fine della fase di raccolta di tutti i questionari (all'invio mirato hanno fatto seguito le risposte del 13,4% del totale delle indagate) il Comitato Tecnico e Scientifico (CTS) previsto dal progetto<sup>35</sup> e nominato a garanzia di una valutazione ugualitaria e professionale, ha esaminato tutti i dati pervenuti dalle imprese e ha valutato unanimemente, anche alla luce delle condizioni specifiche e generali economiche e di mercato del momento, quelle che per il loro agire con gli investimenti nel campo dell'innovazione tecnologica e della *green tech*, fossero da ritenersi meritevoli di giusta evidenza e del titolo di "imprese eccellenti".

## 2.2.2 Il progetto Reti Mecc

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

Il progetto, elaborato da Confapi Padova e cofinanziato<sup>36</sup> dalla CCIAA corrispondente, è anch'esso da considerarsi come una prosecuzione naturale dei due progetti di successo sul tema dell'innovazione presentati e finanziati con il contributo camerale nei precedenti anni 2008 e 2009.

Il primo, terminato alla fine del 2008, aveva generato una indagine tra le piccole e medie

<sup>34</sup> La descrizione progettuale consiste anche nella spiegazione analitica e dettagliata della principale terminologia tecnica utilizzata nel progetto e nel questionario (ad esempio le definizioni di concetti e termini quali: subfornitura, green technologies, innovazione tecnologica).

<sup>35</sup> Il CTS è un organismo nominato specificatamente per il singolo progetto, ed è stato composto da membri di diversa competenza e provenienza professionale, scelti e nominati da Confapi Padova tenendo conto che il principale campo di attività e valutazione non doveva essere quello della meccanica ma, bensì, quello della tecnologia e dell'innovazione connessi alla capacità gestionale imprenditoriale. Essendo i due progetti, Green Mecc e Reti Mecc, di svolgimento sinergico e reciprocamente propedeutico è stato deciso da Confapi, eccezionalmente, per la congiunta e corretta efficienza ed efficacia, di procedere con la nomina dei medesimi nominativi all'interno dei due CTS. L'elenco nominativo e del loro ruolo è riportato nella seconda pagina della presente pubblicazione.

<sup>36</sup> Il termine specifico attribuito di fatto al progetto, vista la tipologia di intervento richiesta da Confapi e approvata dalla Camera di Commercio, è "co-progettazione".

imprese nel settore della subfornitura meccanica al fine di individuare le eccellenze nel campo dell'innovazione tecnologica ed effettuarne una mappatura, mentre il secondo aveva avuto come scopo quello di diffondere, sempre tra le medesime imprese, la cultura dell'innovazione tecnologica, attraverso la valorizzazione delle eccellenze e delle buone pratiche rilevate, per l'appunto, nell'ambito del progetto realizzato nel precedente anno. In definitiva, creare una rete tra le realtà del territorio, sfruttando il web, capace di divenire veicolo di trasmissione di una cultura d'impresa volta a una maggiore competitività.

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

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

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

- a) aggiornamento dei *database* di settore realizzati nei due anni precedenti (mappatura e sito);
- b) creazione di uno specifico database contenente i riferimenti delle imprese ritenute sensibili ai due progetti 2008-2009 (imprese rispondenti ai questionari, imprese eccellenti, imprese partecipanti ai seminari, imprese aderenti alla consultazione informativa del sito) con l'aggiunta di quelli afferenti alle imprese risultate sensibili all'aggiornamento del data base;
- c) indagini svolte sulle imprese inserite nel database sulle necessità strategiche, tattiche e operative per una rafforzata presenza sul mercato e possibili ambiti di possibile collaborazione sinergica con istituzioni e/o con altre imprese;
- d) creazione di uno sportello di supporto alla cultura della creazione di reti e filiere finalizzata alla realizzazione o sviluppo di innovazione, nonché di supporto agli asset strategici aziendali cosicché, in tale ambito, le imprese possano anche trovare, rispetto alle loro necessità tecniche e/o tecnologiche, un supporto di tipo

- consulenziale per individuare enti o istituzioni competenti e in grado di fornire risposte;
- e) sviluppo di uno studio e analisi per pubblicizzare i dati e le informazioni raccolte con il presente progetto al fine di renderlo come elemento pilota nella veicolazione della cultura all'innovazione.
  - f) realizzazione di una pubblicazione cartacea in due lingue (lingua italiana e inglese). Un documento che dovrà essere poi messo a disposizione in formato elettronico sul sito web creato nel precedente progetto 2009.

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

Dovendosi realizzare un aggiornamento del database di settore utilizzato per il primo progetto di mappatura, si è chiesto alla Camera di Commercio di Padova un elenco di imprese che corrispondesse, in maniera aggiornata, a quello utilizzato per l'indagine 2008. Pur nelle intenzioni migliori e pur questa volta rimanendo all'interno del sistema ATECO<sup>37</sup>, ci si è però poi ritrovati davanti al problema<sup>38</sup> dei risvolti negativi di incompatibilità, caratteristicamente originati dalla variazione dei codici identificativi dell'attività aziendale. Cambiamento che di fatto, come dimostrano dei documenti recentemente elaborati e prodotti dal Centro Studi della Camera di Commercio<sup>39</sup>, genera problemi per qualunque riferimento informativo o confronto su base dati storici.

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

La lista era composta originariamente di 3.311 nominativi e le imprese incluse erano state individuate in base ai soli seguenti parametri base: la sede legale nella provincia di Padova, un numero di addetti compreso tra 1 e 299 e la codifica di attività (dichiarata) rientrante nello stesso ambito di quello utilizzato nel 2008. Da questo primo grande

<sup>37</sup> 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.

<sup>38</sup> 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 steso 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.

<sup>39</sup> 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.

elenco, sono stati utilizzati degli ulteriori filtri determinati in base alle condizioni stabilite dal progetto di ricerca. Il principale è stato quello afferente alla dimensione e al numero degli addetti. Essendo una ricerca mirata a svolgere una mappatura delle imprese di piccole e medie dimensioni si sono escluse tutte le aziende aventi dimensione strutturale "micro", ossia con un numero di addetti al di sotto dei 10, e di quelle classificabili come grandi, ossia con un numero di addetti superiore ai 250. Successivamente sono stati introdotti i consueti ulteriori parametri selettivi anche a seguito di una capillare indagine telefonica (tra i quali anche l'esistenza e l'utilizzo in azienda di posta elettronica, parametro ritenuto rilevante volendo attribuire una credibile accentuata e dimostrata propensione all'innovazione tecnologica), sono risultate definitivamente coincidenti al profilo richiesto dall'indagine un numero di 489 imprese.

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

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

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

Il questionario Reti Mecc che si predispose come indagine da sottoporre alle aziende venne sviluppato anche tenendo conto delle risposte che pervenivano a fronte dell'invio del questionario ad opera del progetto Green Mecc<sup>40</sup>. I risultati derivanti da questa indagine, così come previsto, hanno creato le basi per svolgere l'attività di cui al punto "d", e più precisamente la creazione di uno sportello di supporto alla cultura della creazione di reti e filiere finalizzata alla realizzazione o sviluppo di innovazione, nonché di supporto agli *asset* strategici aziendali.

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

<sup>40</sup> Vedi il punto 2.2.1 del presente capitolo.

# PARTE III

## L'INDAGINE E I RISULTATI

### 3.1 I presupposti dell'indagine

Il contemporaneo e complementare progetto Green Mecc aveva già coinvolto tutte le 554 imprese risultanti dall'elenco aggiornato e riformulato da Reti Mecc (nuovo database) inviando loro un questionario mirante a rilevare tre principali serie di informazioni: a) gli effetti della crisi generale sulla gestione in generale e sulla propensione all'investimento nell'innovazione tecnologica; b) i cambiamenti di mercato e produttivi all'interno dell'impresa; c) la sensibilità delle aziende e dei loro clienti per la produzione di tecnologie attente all'ambiente.

Il risultato dell'indagine forniva un quadro alquanto preoccupante del quale riprendiamo ed esponiamo qui alcuni dati che ci risultano essere stati necessari per ragionare sia nella formulazione della nuova indagine sia nella realizzazione dello Sportello di supporto alle imprese.

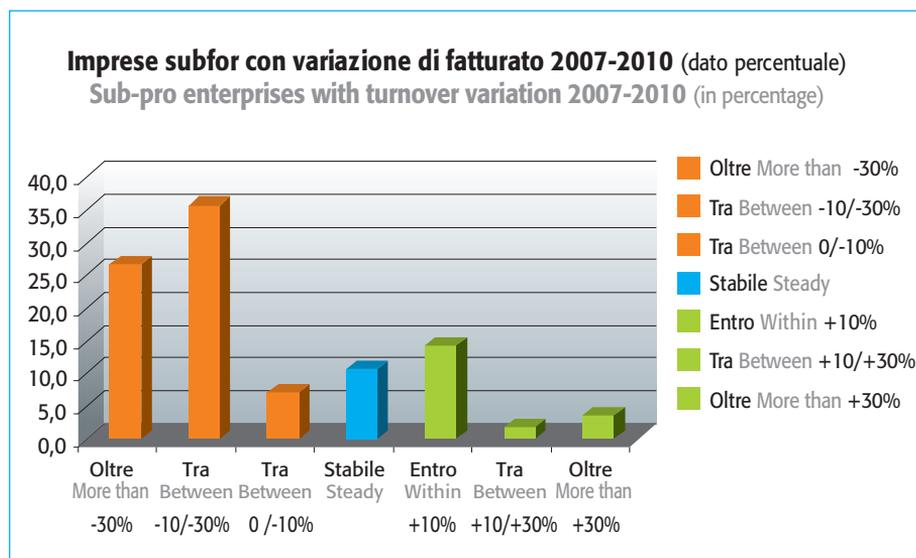
#### 3.1.1 La crisi nella variazione di fatturato

Una delle prime domande, all'interno del questionario poste in modo mirato a comprendere gli effetti della crisi generale mondiale sull'attività aziendale, fu quella che indagò su quale fosse la variazione 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 erano 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 rispose 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 3.1).

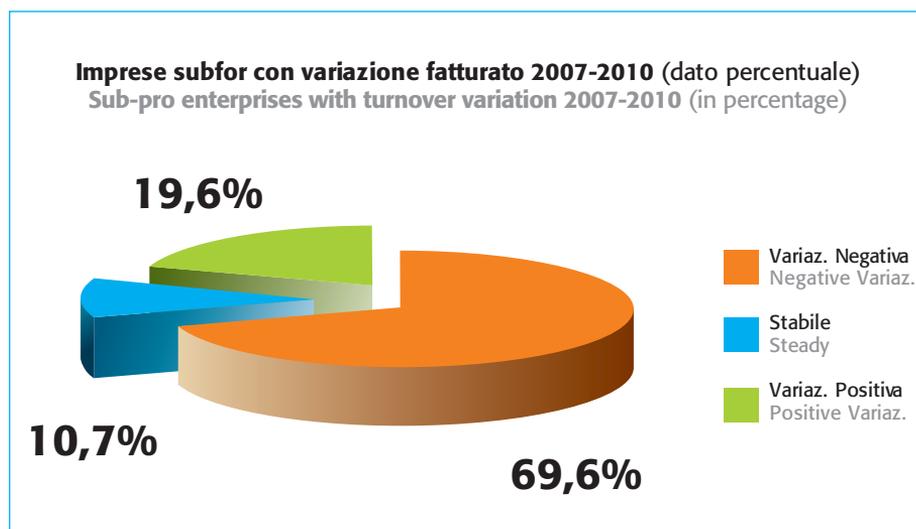
Un dato alquanto preoccupante se letto, oltremodo, come sommatoria delle due macroclassi di variazione: positiva e negativa. Il totale delle aziende che ha segnalato la va-

riazione negativa in riferimento ai tre esercizi passati ossia dal bilancio 2007, è del 70% contro un 20% di società che hanno dichiarato delle variazioni positive (rif. grafico 3.2).



**Grafico 3.1**

Fonte: Progetto Green Mecc /Source: Project Green Mecc



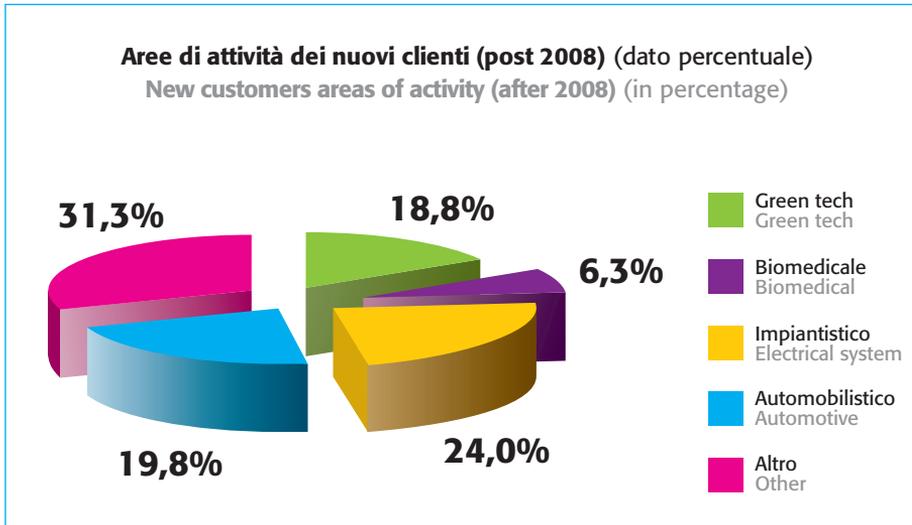
**Grafico 3.2**

Fonte: Progetto Green Mecc /Source: Project Green Mecc

### 3.1.2 Le aree di attività dei nuovi clienti

Una delle domande successive poste nel questionario ha cercato di comprendere quale fossero le aree di attività dei loro nuovi clienti (acquisiti post anno 2008) svolgendo questi un chiaro ruolo di riferimento per un cambio di posizionamento operativo e strategico, sia esso attivo (propositivo con la ricerca di clienti conformi a una possibile nuova linea di prodotti) che passivo di mercato (assoggettarsi alla richiesta avanzata dai clienti).

Le risposte hanno disegnato complessivamente un quadro che colloca circa il 70% dei clienti nelle seguenti quattro aree: il 18,8% opera nel settore delle *green technologies*, il 6,3% opera nel campo biomedicale, il 24% è nel campo impiantistico, e il 19,8% è composto di clienti che svolgono attività nel settore automobilistico. La restante percentuale, il 31,3% è distribuita tra clienti che operano in qualsiasi altro settore utilizzi la loro impresa meccanica come subfornitrice. (rif. grafico 3.3).



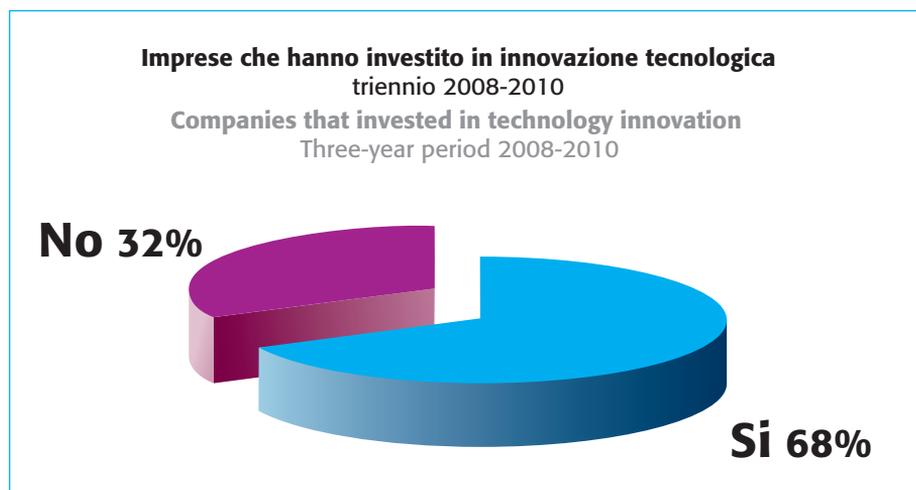
**Grafico 3.3**

Fonte: Progetto Green Mecc /Source: Project Green Mecc

### 3.1.3 Gli investimenti per l'innovazione tecnologica

Le imprese subfornitrici sono state anche indagate con l'interrogativo "Avete sostenuto nel triennio 2008, 2009 e 2010 (previsione) investimenti per l'innovazione tecnologica in generale?", fornendo le seguenti possibilità di risposta: a) Sì, nel 2008; b) Sì nel 2009; c) Sì, nel 2010 (previsione); d) No, in nessun anno.

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 invece dichiarato di non avere proceduto ad alcun tipo di investimento in innovazione tecnologica il 32,1% delle aziende (rif. grafico 3.4).



**Grafico 3.4**

Fonte: Progetto Green Mecc /Source: Project Green Mecc

### 3.2 L'indagine Reti Mecc

Tenuto conto di quanto espresso dal precedente questionario<sup>41</sup> e dalle risposte pervenute, nonché dagli specifici obiettivi formulati dal progetto, tra i quali dettare i corretti indirizzi al costituendo sportello di supporto alle strategie di impresa, è stato formulato un nuovo questionario composto di dodici domande a risposta chiusa e scelta multipla.

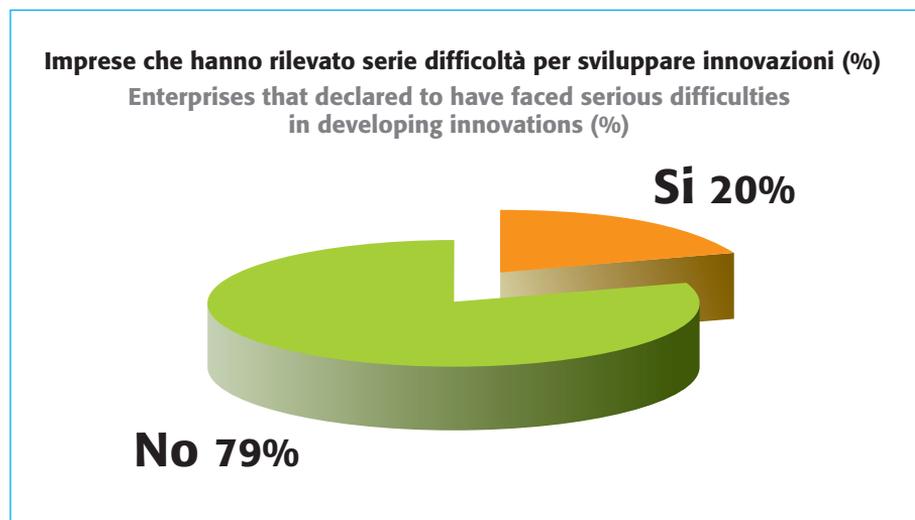
L'elenco delle imprese da indagare con questo questionario è stato composto da tutte le imprese appartenenti alla categoria della subfornitura del settore della meccanica che avevano risposto al succitato primo questionario dichiarando di avere sostenuto investimenti per l'innovazione tecnologica<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Ci si riferisce al questionario inviato alle 554 imprese in sede di svolgimento del progetto Green Mecc.

<sup>42</sup> La domanda era posizionata al numero 9 del questionario del progetto Green Mecc e ha portato a rispondere in maniera affermativa a 42 aziende. Di queste una sola non ha voluto procedere con l'indagine RetiMecc. Pertanto tutta l'analisi qui di seguito si basa sulle risposte a 41 questionari completi.

La prima domanda ha posto l'interrogativo sul fatto che le imprese avessero mai incontrato delle serie difficoltà per sviluppare le innovazioni. Si precisa, in questa sede, che la specifica di "serie difficoltà" è dovuta al fatto che si presuppone una rarità il riuscire ad introdurre delle innovazioni che constano di interventi nell'iter operativo organizzativo aziendale senza che si creino alcun tipo di problematiche.

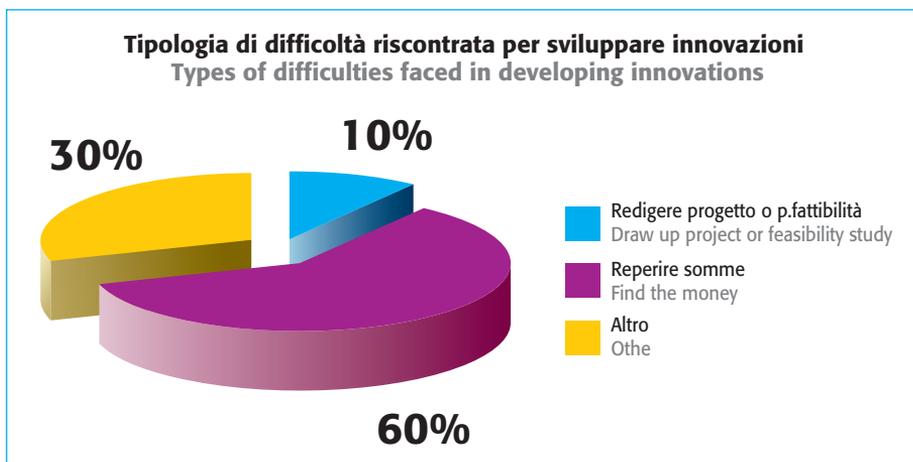
Le risposte pervenute hanno fornito il seguente risultato: l'80,5% delle imprese intervistate ha dichiarato di non avere mai avuto seri problemi e il 19,5% di averne avuti (rif. grafico 3.5).



**Grafico 3.5**

Il secondo quesito era stato posto per indagare sui campi nei quali le difficoltà o i problemi fossero insorti ed è stata chiaramente indirizzata unicamente a quelle imprese che avessero risposto affermativamente alla precedente. Le soluzioni predefinite, concedendo la possibilità di indicarne più di una, sono state: a) reperire i consulenti adatti; b) reperire le informazioni necessarie; c) redigere formalmente un progetto o piano di fattibilità; d) reperire le somme necessarie all'investimento; e) trovare i fornitori specialisti; f) trovare i prodotti tecnici e tecnologici; g) eccessiva onerosità e costi; h) operare con l'estero; i) altro.

Le risposte fornite dalle società si sono concentrate in tre soli ambiti con il seguenti risultati: il 19,5% delle risposte ha indicato che il problema è consistito nel redigere formalmente un progetto o piano di fattibilità, il 75% nel reperire le somme necessarie all'investimento e il restante 37,5% ha indicato altre cause (rif. grafico 3.6). Essendo stato indicato un obbligo nello specificare le cause qualora fosse stata segnata l'opzione di risposta "altre" possiamo dire che in essa le imprese hanno voluto indicare: trovare collaborazione con università e poli tecnologici; normative di legge; tecniche di produzione; competenze degli interlocutori.



**Grafico 3.6**

Il successivo quesito era posto strutturalmente in maniera dipendente e consequenziale al primo (e perciò sempre rivolto alle imprese che avevano inizialmente risposto in modo affermativo alla prima domanda) ed era volto ad indagare sul pensiero delle imprese rispetto alle strutture di servizio associativo di categoria e istituzionale. Si chiedeva, perciò, in quali ambiti una associazione di categoria o una istituzione avrebbe potuto/dovuto aiutare a risolvere i problemi, ponendo in maniera propositiva, le soluzioni già espresse nel quesito precedente, ossia: a) reperire i consulenti adatti; b) reperire le informazioni necessarie; c) redigere formalmente un progetto o piano di fattibilità; d) reperire le somme necessarie all'investimento; e) trovare i fornitori specialisti; f) trovare i prodotti tecnici e tecnologici; g) abbattere l'eccessiva onerosità e costi; h) ricevere supporto all'internazionalizzazione; i) altro.

Anche in questo caso, come nel precedente, le risposte fornite dalle imprese si sono indirizzate unicamente verso tre campi, due dei quali chiaramente di supporto economico-finanziario: il 50% delle risposte ha indicato il reperire le somme necessarie all'investimento e il 12,5% hanno indicato l'abbattere l'eccessiva onerosità e costi. Le risposte indirizzate all'opzione "altro" con obbligo di descrizione hanno poi fornito indicazioni sulle medesime aree di quelle specificatamente già indicate, cioè: trovare collaborazione con università e poli tecnologici; normative di legge; tecniche di produzione; competenze degli interlocutori.

Considerato che si erano già raccolte informazioni sulla capacità e volontà di investire in innovazioni da parte delle imprese<sup>43</sup>, e che proprio in considerazione di ciò erano

<sup>43</sup> Vedi punto 3.1.3 del presente capitolo in merito ai risultati dell'indagine svolta dal progetto Green Mecc.

<sup>44</sup> Utilizziamo questo termine come abbreviativo per indicare le imprese subfornitrici di questo progetto.

state selezionate le imprese subfor<sup>44</sup> alle quali era indirizzato il presente questionario, si è posta una domanda specifica, la numero quattro, per comprendere quale fosse l'ammontare medio complessivo (comprendendo anche lo studio e la valutazione iniziale) necessario a realizzare le innovazioni dal 2008 ad oggi. Alle aziende è stato perciò chiesto di indicare il proprio valore medio in migliaia di euro.

Il dato elaborato dalle risposte ha fornito come valore statistico medio di 612 mila euro (rif. grafico 3.7). Tenendo questa somma come riferimento possiamo dire che il 24,4% delle imprese ha dichiarato di avere investito un valore mediamente superiore, mentre il 75,6% ha dichiarato un importo inferiore (rif. grafico 3.8).

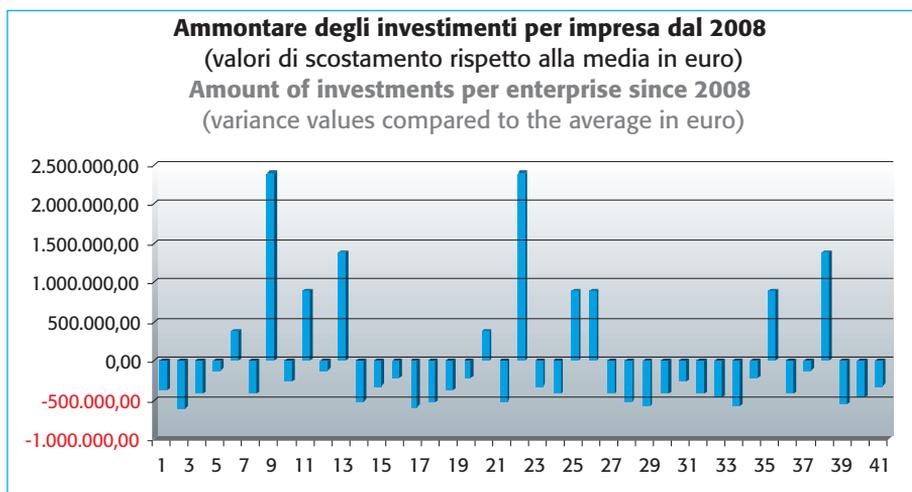


Grafico 3.7

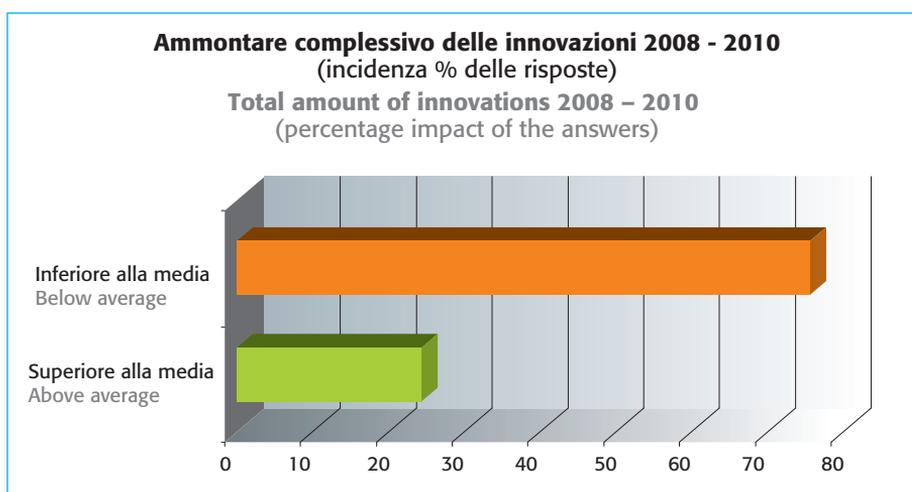


Grafico 3.8

La domanda seguente apre la sequenza dei quesiti posti a conoscere la propensione dell'impresa subfor a creare rete e filiera. Il quesito numero 5 è posto per comprendere se l'azienda interrogata ha mai sviluppato idee sull'innovazione collaborando, magari anche in ambito commerciale, con altre imprese del settore della metalmeccanica mentre il quesito numero 6 è posto per conoscere se tale attività sia mai stata svolta, invece, con imprese appartenenti ad altri settori.

Alla prima delle due domande ha risposto il 34,1% delle imprese in maniera affermativa e il 65,9% in maniera negativa (rif. grafico 3.9), mentre, per quanto riguarda la trasversalità settoriale ha risposto affermativamente il 29,3% delle imprese e negativamente il 70,7% di esse (rif. grafico 3.10).

Come ulteriori analisi statistica possiamo evidenziare come sul totale delle imprese che hanno affermato di avere già sviluppato delle idee sull'innovazione collaborando con altre imprese del loro medesimo settore, il 57,1% di esse abbia anche risposto in maniera affermativa nell'averlo anche già sviluppato con imprese di altri settori. Segno che la propensione alla creazione di reti e filiere e la capacità di realizzarle, avviene con lo sviluppo di elementi fiduciarci e di comunicazione che facilitano il travalicare dei confini settoriali.

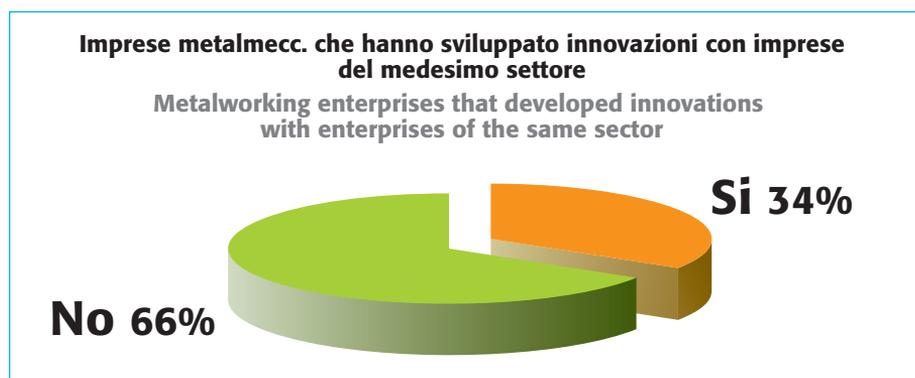


Grafico 3.9

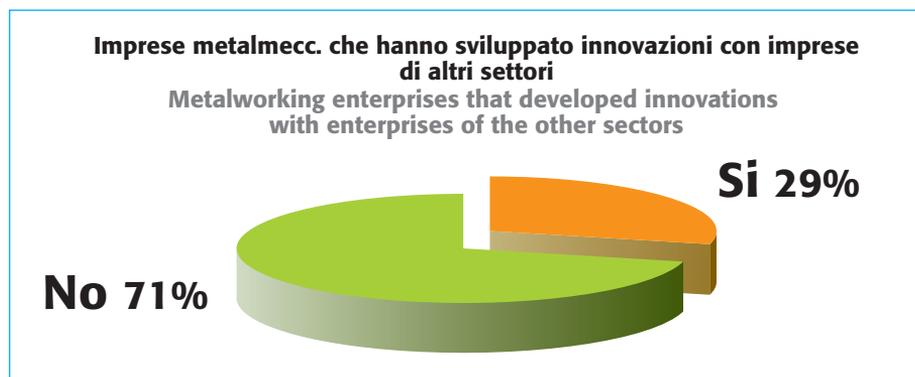
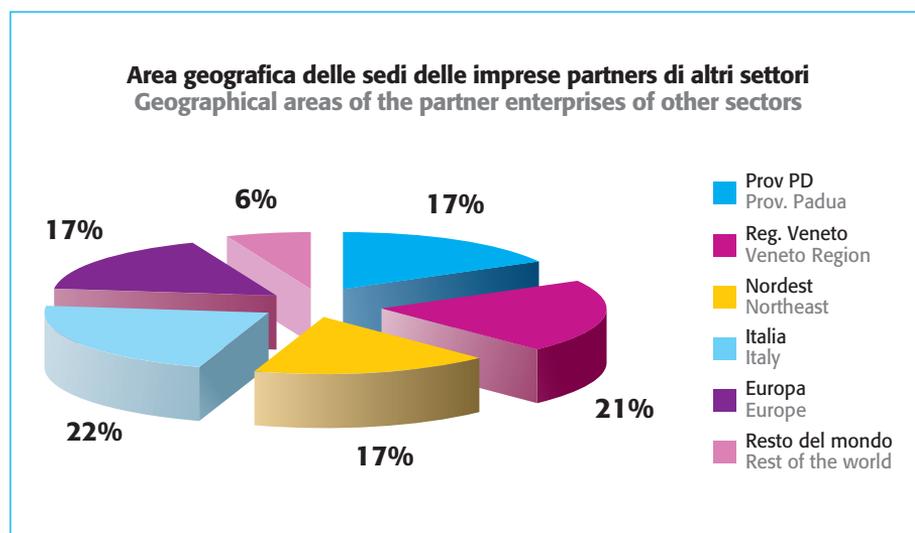


Grafico 3.10

La possibilità di procedere con le risposte alle domande 7 e 8 viene data in conseguenza a quanto indicato nei precedenti quesiti. Se l'impresa indagata aveva risposto affermativamente a una o tutte e due le precedenti domande doveva rispondere alla numero 7 saltando la successiva numero 8, mentre qualora avesse risposto negativamente doveva saltare la 7 e rispondere alla 8.

Il quesito posizionato al punto 7 chiede in quale area geografica avevano la sede le altre aziende partner di progetto, indicando tra le possibili risposte: a) Provincia di Padova; b) Regione Veneto (ad esclusione della provincia di Padova); c) Nord Est (ad esclusione del Veneto), d) Italia (ad esclusione del Nordest); e) Europa (ad esclusione dell'Italia); f) Resto del Mondo.

Le risposte fornite indicano percentualmente una discreta equa distribuzione geografica. Nel 17% dei casi le imprese *partner* hanno sede in Provincia di Padova e, con la medesima percentuale, nel Nordest. In Italia nel 22% dei casi e in Europa nel 17%. Nel resto del mondo il dato è del 6% (rif. grafico 3.11).



**Grafico 3.11**

L'ottavo quesito, come si diceva, cercava di individuare se le imprese non avessero mai neanche provato a creare *partnership* (rete o network) con altre imprese al fine di sviluppare l'innovazione o altre strategie aziendali<sup>45</sup> oppure se, invece, ci fossero altri motivi.

<sup>45</sup> Si ricorda che, così come realizzativamente previsto dal progetto Reti Mecc, il passo successivo all'attività di indagine è la creazione dello sportello di supporto strategico all'impresa e che, pertanto, le domande formulate con il presente contenuto sono basilari e finalizzate a ricercare e fornire un servizio realmente efficace.

Le risposte delle imprese, pre-indirizzate sulle seguenti tre opzioni, sono state: a) Sì, ma è alquanto complesso partecipare; b) Sì, ma è difficile fidarsi, c) No, si sono invece dirette solo in due ambiti ossia quello della complessità nel partecipare, il 12,5%, e quello del non avere mai neanche provato, l'87,5% delle imprese.

La successiva domanda, collocata al punto 9, riprende la ricerca di raccogliere le informazioni sul pensiero delle imprese rispetto al ruolo che dovrebbero svolgere le Associazioni di categoria e le Istituzioni per supportare l'azienda. Le possibilità di risposta fornite, con la relativa specifica interpretativa, hanno fornito complessivamente i seguenti dati e indicazioni sul ruolo auspicabile: a) il 4,2% Propositivo: esporre nuove idee tramite corsi e convegni; b) il 2,8% Propagandistico: dare risalto e immagine delle aziende innovatrici partecipando a fiere e conferenze, c) il 5,6% Pubblicitario: contribuire con proprio materiale pubblicitario (stampe e web); d) il 22,2% Aggregativo: mettere in contatto varie realtà allo scopo di condividere specifici obiettivi e risultati; e) il 5,6% Strategico: fornire spunti per sviluppare idee innovative, innovazioni e nuovi percorsi; f) il 6,9% Tecnico: aiutare a realizzare concretamente le innovazioni fornendo banche dati e riferimenti; g) il 40,3% Finanziario: aiutare ad individuare ed utilizzare strumenti e mezzi finanziari finalizzati all'innovazione; h) il 12,3% Altro. Tra le specifiche fornite d'obbligo dalle imprese che indicavano l'opzione "Altro" citiamo: interagire con le istituzioni – burocrazia; ruolo burocratico; formazione; aiutare nello sviluppo dei mercati all'estero; chiarezza e riferimenti sulle normative e inquadramenti politici; contatti con università; aiuto concreto per la piccola impresa che deve partire e trovare collaboratori di fiducia (rif. grafico 3.12).

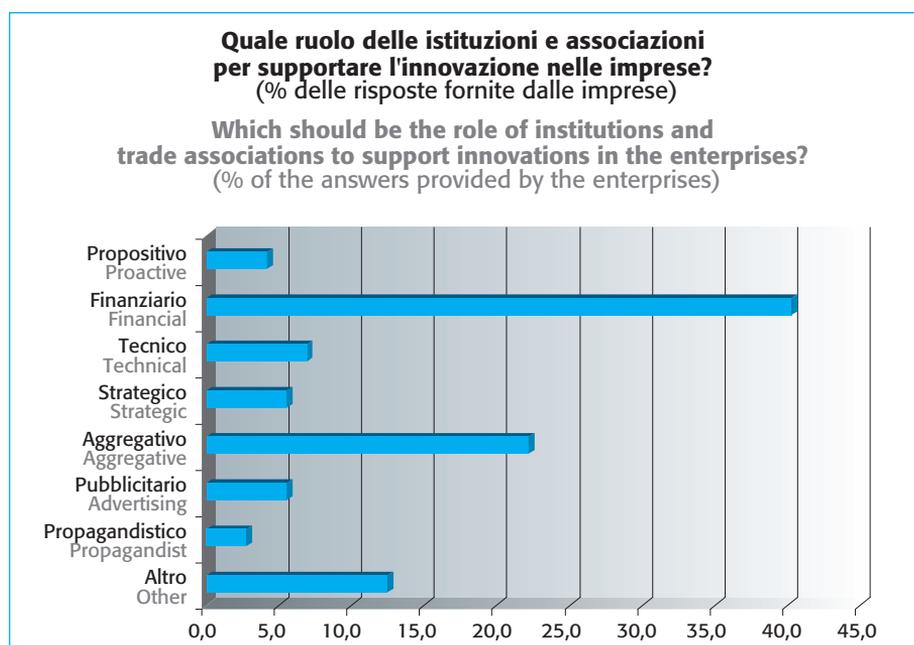
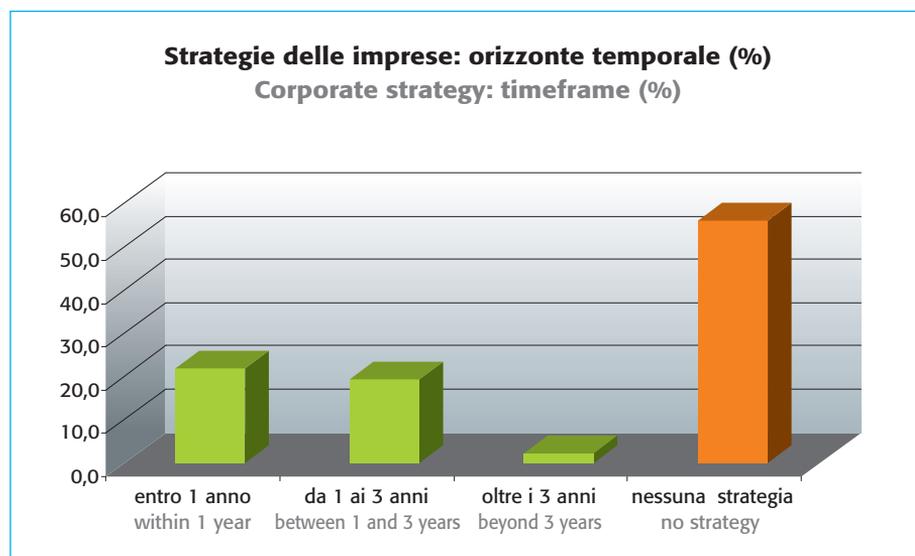


Grafico 3.12

Al fine di determinare il procedere organizzato e pianificato dell'azienda in questa particolare e delicata fase di mercato e di prospettiva del settore, viene formulata la domanda numero 10. Il quesito era volto a conoscere la percentuale delle imprese che utilizzano, redigendolo, un piano di sviluppo, intendendo lo stesso come indicatore di un utilizzo all'interno di una azienda di mezzi o strumenti di supporto al processo gestionale e decisionale. A tale interrogazione diretta, hanno risposto affermativamente il 41,5% delle imprese e negativamente il restante 58,5%.

E' stato quindi chiesto quale orizzonte temporale abbiano le strategie aziendali in questo particolare periodo di crisi fornendo conseguentemente tra possibili risposte ossia: a) entro 1 anno; b) da 1 ai 3 anni; c) oltre i 3 anni.

A questa domanda, la numero 11 del questionario, hanno risposto indicando una delle tre opzioni di risposta il 43,9% delle società intervistate. Difatti, il 56,1% delle imprese ha verbalmente dichiarato<sup>46</sup> di non possedere in questo momento alcuna strategia, ma di operare, di fatto, in conseguenza delle situazioni che mano a mano vengono, o possono venire, a verificarsi. Tra le imprese che, invece, hanno risposto alla domanda, il 22% ha dichiarato di possedere una strategia con una visione temporale entro 1 anno, il 19,5% ha risposto da 1 ai 3 anni e solamente il 2,4% ha risposto superiore ai 3 anni (rif. grafico 3.13).

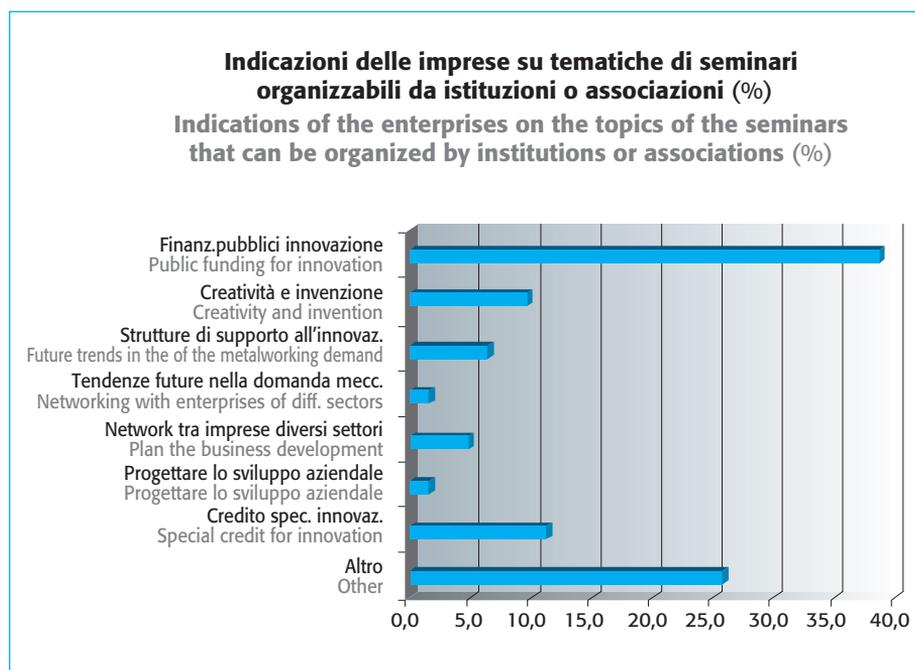


**Grafico 3.13**

<sup>46</sup> Si ricorda che questa indagine, ai fini di una maggiore efficienza ed efficacia, con procedura concordata Confapi Padova e Camera di Commercio, è stata svolta telefonicamente coinvolgendo direttamente il responsabile dell'azienda che aveva precedentemente compilato e firmato il questionario del progetto Green Mecc.

A chiusura dell'indagine, una ultima domanda tra quelle dirette a comprendere il pensiero delle imprese sui servizi forniti e di possibile indirizzo da parte di un'associazione di categoria o di una istituzione. Tali punti di indagine, infatti, sono stati intervallati e distribuiti all'interno del questionario in maniera da seguire il suo procedere dell'andamento lineare informativo. All'interrogativo numero 12 impostato sull'indagine di quali potrebbero essere le tematiche di maggiore interesse da affrontare in alcuni seminari organizzati per supportare nelle stesse imprese operazioni di innovazione, è stato preventivamente formulato un gruppo di 8 possibili risposte.

Le indicazioni pervenute dalle imprese hanno fornito le seguenti percentuali di gradimento: a) il 38,4% su finanziamenti pubblici all'innovazione; b) l'11,3% su linee di credito speciali all'innovazione; c) l'1,6% su progettare lo sviluppo dell'organizzazione aziendale; d) il 4,8% sul network tra imprese di diversi settori e reti d'impresa; e) l'1,6% sugli scenari e tendenze future nella domanda nel settore della meccanica; f) il 6,5% sulle strutture di supporto all'innovazione presenti nel territorio; g) il 9,7% su creatività e invenzione nel settore della subfornitura meccanica; h) il 25,8% altro. Tenuto conto che le imprese sono state obbligate anche in questo caso a specificare una tematica nel momento in cui indicavano l'opzione di risposta "altro", possiamo precisare che tra i principali argomenti citati compaiono: tecniche specifiche del settore dell'azienda, seminari tecnici specifici, gestione mercato estero, fonti ed energie rinnovabili e alternative, marketing e sviluppo commerciale, aggiornamenti normativi (rif. grafico 3.14).



**Grafico 3.12**

# PARTE IV

## LO SPORTELLO STRATEGICO

### 4.1 Il servizio di supporto all'innovazione

La seconda principale attività progettuale in ordine di impatto sulle aziende dopo quella dell'indagine, così come prevista all'interno del piano di lavoro di Reti Mecc, è la creazione di un punto di riferimento (sportello) quale servizio e punto fisso di reale e concreto riferimento indirizzato alle imprese del settore metalmeccanico.

L'obiettivo dello sportello e il suo oggetto previsto è quello di divenire un valido strumento di supporto all'impresa per favorire lo sviluppo e la diffusione della "cultura" della creazione di reti e filiere finalizzata alla realizzazione di innovazione e allo sviluppo degli asset strategici aziendali.

Un ambito in cui le imprese possano trovare, rispetto alle loro necessità tecniche e tecnologiche, un supporto di tipo consulenziale anche di possibile indirizzo ad opera di altri enti o istituzioni in grado di fornire risposte alle loro domande.

Lo sportello, perciò, come opportunità di incontro e valorizzazione operativa di quello che è non solo il singolo ambito progettuale, ma bensì di quello che abbiamo definito come il Macroprogetto Mecc<sup>47</sup>.

Difatti, l'elemento di maggiore importanza sul quale agire per definire i contenuti del servizio e soprattutto, operare in termini di efficacia e *customer satisfaction* era comprendere anticipatamente e direttamente dalle società quali principali temi affrontare all'interno del nuovo servizio.

Le indicazioni pervenute dal questionario prima<sup>48</sup> e dall'indagine poi, quest'ultima dettagliata e formulata proprio con l'attenzione sull'obiettivo sportello, hanno portato a comprendere che:

- la crisi generale ha determinato nelle imprese del settore della meccanica una forte flessione del fatturato e delle attività aziendali;

<sup>47</sup> Vedi il capitolo 2.1 all'interno della Parte II della presente pubblicazione.

<sup>48</sup> Ci si riferisce sempre al questionario inviato alle imprese nello svolgimento del progetto che si è svolto contestualmente nel corso del 2010, Green Mecc.

- la difficoltà nel reperire somme e fondi nel mercato bancario e finanziario ha condotto le aziende verso un decremento degli importi destinati all'innovazione;
- le imprese nello sviluppo delle tematiche connesse all'innovazione dichiarano di non trovare particolari supporti né dalle associazioni, né dalle istituzioni;
- sono ancora in numero ridotto le aziende che hanno la capacità di creare vere e proprie *partnership* e sinergie di progetto e di attività con altre imprese (reti e filiere);
- a difficoltà di fare rete o filiera è strutturale e non dipendente dal settore di attività delle altre imprese (reti trasversali);
- la dimensione d'impresa (piccola e media) non permette di conoscere ed usufruire delle opportunità fornite dal sistema pubblico, anche europeo, per finanziare progetti innovativi e di innovazione;
- la stessa ridotta dimensione crea una barriera, talvolta meramente psicologica, nella individuazione di centri di ricerca e universitari come supporti collaborativi alla ricerca e all'innovazione.

Ma se da una parte abbiamo rilevato queste accezioni che potremmo dire possedere una visione negativa, bisogna anche tenere evidente dall'altra che:

- il tema dell'innovazione è sentito dalle imprese come fattore primario e determinante la capacità competitiva;
- ci sono società che destinano comunque ogni anno parte del loro fatturato all'innovazione tecnologica;
- ci sono imprese che considerano gli interventi di innovazione e di invenzione veri e proprie incidenze valoriali così da procedere alla loro tutela tramite la richiesta di brevetti;
- alcune imprese operano con una *vision* chiara nonostante il periodo possa ancora essere definito buio;
- il piano strategico e di pianificazione è conosciuto da parte delle aziende e sembra non generare un problema la sua redazione e formulazione, se non in conseguenza della previsione degli eventi;
- alcune aziende sono comunque in grado di creare e sfruttare rapporti di collaborazione sinergici con altre imprese, sia dello stesso settore che di altri;
- c'è ancora della fiducia da parte delle imprese nelle strutture organizzative associative e istituzionali, se non a fronte dell'attività svolta, per le loro potenzialità;
- insiste l'interesse da parte delle imprese per la partecipazione a momenti informativi tecnici (seminari e conferenze) e di concreta apertura a possibili nuove opportunità fornite dal mercato e dal sistema organizzati dalle organizzazioni associative e da quelle istituzionali.

Tenuto in considerazione tutto ciò e quanto altro dettagliatamente risultante dalle indicazioni aprioristicamente stabilite dalle imprese attraverso le risposte ai questionari, il CTS del progetto ha deciso di sviluppare l'idea dello sportello-servizio come punto di ritrovo-incontro più che luogo fisico di mera informazione.

## 4.2 Lo Sportello di Impresa per le Strategie e l'Innovazione

L'idea dello sportello di supporto e servizio alle imprese metalmeccaniche come punto di ritrovo e incontro si è quindi andata materializzando con la ricerca di un coinvolgimento diretto di strutture e istituzioni che svolgessero la loro attività nel territorio e in maniera fortemente collegata al tema dell'innovazione diretta alle imprese.

Dopo un'analisi generale e basandosi sull'esperienza collaborativa già maturata all'interno di quanto finora svolto nell'ambito del Macroprogetto Mecc, si è rivolta la proposta di partecipazione in partenariato, prevedendo un loro coinvolgimento nella gestione del servizio e nell'offerta consulenziale e di indirizzo, alle seguenti strutture organizzative presenti nel territorio:

- Camera di Commercio di Padova
- Galileo Parco Scientifico Tecnologico
- Veneto Nanotech
- Veneto Più
- Università degli Studi di Padova

Lo sportello, al quale è stata attribuita la denominazione ufficiale di "Sportello di Impresa per le Strategie e l'Innovazione", con acronimo "SI-SI", punta a fornire, attraverso le strutture *partner*, i migliori servizi specialistici e di supporto alle imprese che, strategicamente o gestionalmente, cercassero dei validi riferimenti per sviluppare *ex novo* oppure procedere validamente con quanto già avviato, in merito ad iniziative di investimento nell'innovazione tecnologica.

Le *strutture partner*<sup>49</sup> hanno così messo a disposizione la loro esperienza e conoscenza specifica nel campo che qui sotto, per elemento di chiarezza progettuale e di riferimento per le aziende, procediamo con l'illustrare<sup>50</sup>.

### 4.2.1 Galileo Parco Scientifico Tecnologico

Gli Enti deputati allo sviluppo del territorio e l'Università svolgono un ruolo fondamentale nel supportare i processi di innovazione delle imprese, in aree quali il Veneto, in cui prevale l'impresa di piccole dimensioni, Il Parco Scientifico e Tecnologico Galileo è una Società Consortile partecipata dalle Camere di Commercio di Padova, Treviso, Vicenza e Belluno, dall'Università di Padova, dal Comune e dalla Provincia di Padova, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e da Veneto Innovazione.

<sup>49</sup> Qui vengono riportate e citate come partner solo le strutture che alla data del 10 dicembre 2010 avevano sottoscritto un documento di accordo di partecipazione

<sup>50</sup> I testi descrittivi qui riportati sono stati forniti direttamente dalle strutture partner su esplicita richiesta e scopo.

La missione del PST Galileo è sintetizzata dal motto “innovare per competere” e si traduce dal punto di vista operativo nel sostenere la capacità competitiva delle imprese attraverso la realizzazione di attività e servizi di diffusione dell'innovazione, trasferimento di tecnologia e dei risultati della ricerca applicata.

Gli obiettivi strategici che il PST Galileo persegue con la propria azione fanno riferimento a quattro funzioni fondamentali: reindustrializzazione, innovazione, qualificazione e diversificazione del sistema produttivo.

Per quanto riguarda reindustrializzazione, innovazione e qualificazione, si tratta innanzitutto di conferire nuova competitività ai settori tradizionali, in particolare a quelli legati alla produzione di beni a limitato contenuto tecnologico. L'azione del PST Galileo in questo ambito mira a far sì che il recupero della competitività avvenga, oltre che attraverso l'acquisizione individuale di tecnologie, anche a livello di sistema, con una migliore condivisione e distribuzione delle conoscenze e dei servizi all'innovazione disponibili.

La presenza dei distretti infine, da risorsa strategica e flessibile per lo sviluppo del territorio, può trasformarsi in fattore di debolezza, quando diventa monocultura produttiva. La diversificazione del sistema produttivo dovuto alla nascita di nuove imprese, derivanti da spin off universitari o aziendali, da giovani ricercatori e tecnici, costituisce la premessa di nuova ricchezza per lo sviluppo del nostro sistema economico.

Le attività del PST Galileo, che si articolano nelle aree “Diffusione dell'innovazione”, “Design industriale e nuovi materiali” “Qualità e certificazione” e “Nuova Impresa”, sono svolte in stretta collaborazione con l'Università di Padova, con i Centri di Ricerca e con le Associazioni di Categoria presenti sul territorio.

## **4.2.2 Veneto Più s.r.l**

Veneto Più s.r.l. è la società di servizi promossa da Confapi Padova e Usarci Fidi s.c.r.l. mirata a sostenere a 360 gradi le PMI della Provincia di Padova con una serie di servizi personalizzati e qualificati.

Al giorno d'oggi infatti, le aziende sono costantemente chiamate a misurarsi con nuovi scenari dominati dalla globalizzazione dei mercati, dall'evoluzione dei rapporti sociali, da competitività basata sempre di più sulla qualità, da nuovi fabbisogni e professionalità. Professionisti interni ed esterni sono a disposizione degli imprenditori per tutto ciò che riguarda le diverse problematiche aziendali, per fornire informazioni sugli aggiornamenti normativi e per rispondere alle domande poste dall'azienda attraverso consulenze erogate presso gli sportelli attivi.

La copertura dei servizi offerti spazia dall'ambito legale a quello fiscale, dalla consulenza in materia di ambiente e sicurezza, all'area credito e finanza, in modo da coprire le molteplici necessità che le imprese affrontano quotidianamente.

Inoltre la storica presenza sul territorio del socio Confapi Padova, i numerosi contatti con gli enti (Camera di Commercio, Regione del Veneto, Istituzioni locali, Banche ed altre associazioni datoriali e sindacali), la pluralità di servizi offerti alle aziende, rappresentano un patrimonio che l'attuale direzione desidera sviluppare per ottenere un concreto vantaggio per le piccole e medie attività economiche del padovano.

Veneto Più, inoltre, è operativa nell'ambito dell'attività dello studio del tessuto economico, svolgendo analisi e ricerche per conto terzi e occupandosi di promuovere iniziative, programmi di investimento, consorzi finalizzati tra imprese ed elaborazioni di progetti anche in collaborazione con enti pubblici.

# CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

Il progetto Reti Mecc chiude un ciclo triennale composto di quattro progetti aventi come obiettivo finale quello di aiutare il diffondersi della cultura dell'innovazione all'interno delle piccole e medie imprese della subfornitura meccanica.

Aventi tutti come riferimento il territorio della provincia di Padova, per tipologia potremmo però estendere senza problemi le nostre considerazioni anche ad altre aree industriali della regione.

Dalle indagini risulta che le piccole e medie imprese fronteggiano la crisi con gli stessi strumenti e limitazioni di un tempo: ridotta capacità finanziaria e scarsa propensione nel condividere progetti e idee con altre imprese. Inoltre la limitata disponibilità dei capitali, seppure connessa all'esigenza di innovare, non funge da motore di spinta sufficiente per attivare la ricerca di nuove possibili fonti.

Ci sono sempre le imprese che riescono a fronteggiare la crisi, aumentare il fatturato, costituire network di filiera, di settore e trasversali con altre imprese, che oltre a innovare, inventano e brevettano, ma sono poche e fanno parte delle cosiddette "eccezioni".

Il virtuosismo premia, così come il mercato punisce, chi non è in grado di seguire i mutamenti e le brusche impennate o cadute. In tutto questo gli organismi associativi di categoria e quelli istituzionali si ritrovano relegati a ricoprire il ruolo di semplice comparsa così come il medico che cerca di aiutare colui che è malato ma che non vuole essere curato perché non ha fiducia.

Lo dimostrano questi progetti e le indagini che vengono svolte, con molto impegno e altrettanta difficoltà. I risultati che ci si attende da queste ricerche sono delle indicazioni fornite dalle aziende per potere individuare, in un momento di estrema difficoltà e scarsità di risorse diffusa, verso quali politiche spingere e propendere. Quali strumenti e mezzi supportare a beneficio delle imprese stesse.

Il dato nei fatti è che, comunque, le imprese domandano con estrema facilità ma non concedono. Chiedono che le organizzazioni e istituzioni diano assistenza, capacità di fare sistema territoriale e squadra, le aiutino ad individuare e ottenere nuovi mezzi finanziari, forniscano indirizzi di ricerca e soluzioni tecniche. Non danno fiducia agli "altri", siano imprese o associazioni oppure istituzioni, non forniscono volentieri le informazioni

necessarie poi a sviluppare le politiche, sono propense a ritenere tutto quello che fuoriesce dalla mera attività di vendita e di produzione un drenaggio di energie di probabile scarsa utilità, non accettano di condividere i loro reali pensieri, le nuove idee e i progetti innovativi.

Ma questo è il sistema e possiamo contare in un principio futuribile auto-evolutivo. Le poche imprese virtuose diventeranno un modello per sviluppare intorno ad esse un rinnovato (ritrovato) sistema territoriale complesso, unitario e, probabilmente, vincente davanti alle sfide competitive internazionali e globali. Un sistema che fornirà ed usufruirà di prodotti e di servizi di eccellenza senza una territorialità produttiva definita, ma distribuita e diffusa geograficamente e settorialmente. Un "metasistema", quindi, probabilmente basato su principi applicativi di tipo *cloud*.

Una teoria? Un sogno? Una ipotesi? Proviamo a lavorare sull'idea di una proposta congiunta. Sinergizziamo il sistema davanti a singoli obiettivi specifici come la diffusione dell'innovazione e rendiamolo elemento catalizzatore di tutti i virtuosi e dei talenti.

Un progetto ambizioso per un territorio altrettanto ambizioso, che non vuole ritornare ad essere, come nel dopoguerra, un'area con i valori espressi dagli indicatori vicini a quelli di un paese in via di sviluppo più che a quelli di una economia emersa o emergente.

Gli imprenditori illuminati e le imprese virtuose, abbiamo visto, ci sono. Poche, ma ci sono.

Ri-cominciamo ad esprimere nuovi valori "da", "con" e "per" loro.

*Quidquid Agis, Prudenter Agas Et Respice Finem.*



# ALLEGATI

- a.** Questionario indagine progettuale Reti Mecc 2010
  
- b.** 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

## QUESTIONARIO RETI MECC

Indagine telefonica volta ad approfondire l'attività ordinaria, tattica e strategica nell'ambito dell'innovazione e della gestione aziendale delle Pmi della subfornitura meccanica della provincia di Padova.

- Nome azienda \_\_\_\_\_
- Località (Comune) \_\_\_\_\_
- Nominativo del responsabile aziendale della compilazione \_\_\_\_\_

1) **Ha mai incontrato delle serie difficoltà per sviluppare le innovazioni?**

Si                      No

2) **Se ha risposto SI alla precedente domanda: In quali campi ha trovato delle difficoltà o problemi?** (è possibile indicare più risposte)

- Reperire i consulenti adatti
- Reperire le informazioni necessarie
- Redigere formalmente un progetto o piano di fattibilità
- Reperire le somme necessarie all'investimento
- Trovare i fornitori specialisti
- Trovare i prodotti tecnici e tecnologici
- Eccessiva onerosità e costi
- Operare con l'estero
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

3) **E in quali ambiti tra quelli "segnalati" avrebbe potuto/dovuto aiutare a risolvere i problemi una associazione di categoria o una istituzione?**

(è possibile indicare più risposte)

- Reperire i consulenti adatti
- Reperire le informazioni necessarie
- Redigere formalmente un progetto o piano di fattibilità
- Reperire le somme necessarie all'investimento
- Trovare i fornitori specialisti
- Trovare i prodotti tecnici e tecnologici
- Abbattere l'eccessiva onerosità e costi
- Ricevere supporto all'internazionalizzazione
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

- 4) **Quale è l'ammontare medio complessivo (comprendendo anche lo studio e la valutazione iniziale) necessario a realizzare le sue innovazioni dal 2008 ad oggi?**

Indicare il valore medio in migliaia di euro \_\_\_\_\_

- 5) **La sua azienda ha mai sviluppato idee sull'innovazione collaborando, magari anche in ambito commerciale, con altre imprese del settore della metalmeccanica?**

Si                      No

- 6) **Ha mai sviluppato idee sull'innovazione insieme ad imprese, magari anche in ambito commerciale, appartenenti ad altri settori di attività?**

Si                      No

- 7) **Se ha risposto SI a una o tutte e due le precedenti domande: In quale area geografica avevano la sede le altre aziende partner di progetto?**

Provincia di Padova

Regione Veneto (esclusa la provincia di Padova)

Nord Est (esclusa la Regione Veneto)

Italia (escluso il Nord Est)

Europa (esclusa Italia)

Mondo (esclusa Europa)

- 8) **Se ha risposto NO: La sua azienda ha mai almeno preso in considerazione la possibilità di partecipare ad una rete (network) con altre imprese, anche di altri settori, finalizzata a sviluppare l'innovazione o altre strategie aziendali?**

Si, ma è alquanto complesso partecipare

Si, ma è difficile fidarsi

No

- 9) **Che ruolo dovrebbero svolgere le Associazioni e le Istituzioni per supportare l'azienda ad innovare? (è possibile segnare più risposte)**

Propositivo : esporre nuove idee tramite corsi e convegni

Propagandistico : dare risalto e immagine delle aziende innovatrici partecipando a fiere e conferenze

Pubblicitario : contribuire con proprio materiale pubblicitario (stampe e web)

Aggregativo : mettere in contatto varie realtà allo scopo di condividere specifici obiettivi e risultati

Strategico : fornire spunti per sviluppare idee innovative, innovazioni e nuovi percorsi

Tecnico : aiutare a realizzare concretamente le innovazioni fornendo banche dati e riferimenti

Finanziario : aiutare ad individuare ed utilizzare strumenti e mezzi finanziari finalizzati all'innovazione

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

10) **La sua azienda redige o ha redatto in passato un piano di sviluppo?**

Si                      No

11) **Le sue strategie, visto il particolare periodo di crisi che stiamo affrontando, che orizzonte temporale hanno?**

entro 1 anno

da 1 ai 3 anni

oltre i 3 anni

12) **Quali potrebbero essere le tematiche di maggiore interesse da affrontare in alcuni seminari organizzati da un'associazione di categoria o da una istituzione quale la camera di commercio, per aiutare la sua struttura ad innovare? (è possibile indicare più risposte)**

Finanziamenti pubblici all'innovazione

Linee di credito speciali all'innovazione

Progettare lo sviluppo dell'organizzazione aziendale

Network tra imprese di diversi settori e reti d'impresa

Scenari e tendenze future nella domanda nel settore della meccanica

Strutture di supporto all'innovazione presenti nel territorio

Creatività e invenzione nel settore della subfornitura meccanica

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

### **Dati afferenti al compilatore e alla compilazione**

(nome e cognome, data e orario della telefonata, nome e qualifica dell'interlocutore)

---

---

## 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 centoventesimo giorno successivo a quello della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale.

# BIBLIOGRAFIA

## Libri

- Belussi F. e Sammarra A. (eds.) (2005), *"Industrial Districts, Relocation, and the Governance of the Global Value Chain"*, Cleup, Padova.
- Boschetto P. (2006), *"Le innovazioni tecnologiche nel sistema produttivo veneto"*, Cleup, Padova.
- Cafaggi F. e Francesco 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.
- Costa G. (2006), *"Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer. Cronache del capitalismo post-distrettuale"*, Marsilio, Venezia.
- 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.
- Gozzi A. (a cura di) (1991), *"La definizione e la valutazione delle strategie aziendali: criteri, metodi, esperienze"*, Etas, 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.
- letto-Gilles G. (2005), *"Imprese transnazionali. Concetti, teorie, effetti"*, Carocci, Roma.
- Jori F. (2007), *"Di Nordest non ce n'è uno"*, Marsilio, Venezia.
- Longoni F. (2007), *"Etica e decisione"*, Marcianum Press, Venezia.
- Link A.N. e Siegel D.S. (2007), *"Innovation, entrepreneurship, and technological change"* Oxford University Press, Oxford e 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.
- Sammarra A. (2003), *"Lo sviluppo dei distretti industriali. Percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione"*, Carocci, Roma.

- 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.
- Steiner G.A. (1965), *"The Creative Organization"*, Chicago, University of Chicago Press.
- 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"*, Angeli, 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"* n.1/2010.
- Confapi e Unicredit (2009), Laboratorio PMI *"Indagine congiunturale 1 semestre 2009"*.
- Fondo Monetario Internazionale (2010), *"World Economic Outlook"*.
- Federmeccanica (2010), 116a Indagine Congiunturale *"La situazione e l'evoluzione congiunturale"*.
- Federmeccanica (2010), 115a Indagine Congiunturale *"La situazione e l'evoluzione congiunturale"*.
- Federmeccanica (2008), 108a Indagine Congiunturale *"La situazione e l'evoluzione congiunturale"*.
- Goldman Sachs (2001), Global Economic Paper n.66.
- 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"*.

# SITOGRAFIA

- ADN Kronos  
<http://www.adnkronos.com>
- 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.confapi.padova.it>
- Confapi Padova – Subfornitura Meccanica e Innovazione  
<http://www.meccanicainnovazione.it>
- Comitato Network Subfornitura  
<http://www.subfor.net>
- Corriere della Sera  
<http://www.corriere.it>
- 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>
- Goldman Sachs  
<http://www2.goldmansachs.com>
- 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 Emilia-Romagna - Guida ai finanziamenti

<http://www.finanziamenti.rer.camcom.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>

Università degli Studi di Padova - Sistema Bibliotecario Padovano

<http://catalogo.unipd.it>



# ENGLISH

# INDEX

## **PART I THE METALWORKING SECTOR: PERFORMANCE, STRATEGIES, NETWORKS AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS**

- 1.1 The context of the sector
  - 1.1.1 General world economic scenario
  - 1.1.2 National sector scenario
  - 1.1.3 The sector presence on a local level
- 1.2 Enterprises and strategy, networks and technological innovation
  - 1.2.1 Corporate Strategy
  - 1.2.2 The corporate networks
  - 1.2.3 The technological innovations

## **PART II THE PROJECT MECC NETWORKS**

- 2.1 The history of the Macroproject Mecc
- 2.2 The 2010 projects
  - 2.2.1 The project Green Mecc
  - 2.2.2 The project Mecc Networks

## **PART III THE SURVEY AND THE RESULTS**

- 3.1 The assumptions of the survey
  - 3.1.1 The crisis in the revenue changes
  - 3.1.2 The areas of activity of the new customers
  - 3.1.3 The investments in technological innovation
- 3.2 The Mecc Networks survey

## **PART IV THE HELP DESK OF STRATEGIC SUPPORT**

- 4.1 The support service for innovation
- 4.2 The Help desk for Enterprises on Strategy and Innovation
  - 4.2.1 Galileo Science and Technology Park
  - 4.2.2 Veneto Più

## **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

In a recent press release<sup>1</sup> of the federation of Italian trade unions it is stated that in Italy the hours of redundancy fund authorized by the National Institute of Social Insurance (INPS) since the beginning of 2010 until October exceeded a billion (the exact number is 1.026.479.655) registering a +44.2% growth compared to 2009, when the hours authorized were 712.008.425.

In the abovementioned data<sup>2</sup> is emphasized the steady and unstoppable growth of the exceptional redundancy fund and the small metalworking enterprise appears among the sectors that more resort on it with a +264.38% growth compared to the previous year, 2009.

In this situation of enduring crisis and difficulties<sup>3</sup>, the new survey of Confapi Padova was carried out as part of the project "Mecc Networks"<sup>4</sup>, that aimed to enquire small and medium enterprises subcontracting in the metalworking sector in the provincial area to try to support them in identifying the means and tools to continue to deal and overcome the current situation of market strain.

The project that, for the sake of convenience, here will be called "Mecc Networks", but the full title is "The development of technological innovation in the SMEs of Padua subcontracting in the metalworking sector through support policies to build supply chains and dynamic networks among enterprises", was conceived to be a natural continuation of the two successful projects about innovation of 2008 and 2009.

The first one, in 2008, produced a survey among the small and medium enterprises subcontracting in the metalworking sector in order to locate and map the excellent companies in the field of technological innovation, while the second one, in 2009 aimed to spread a culture of technological innovation by giving value to the excellent companies and good case practices detected through the previous year project.

The general goal of the project Mecc Networks was to stimulate and involve the SMEs subcontracting in the metalworking sector to indentify topics, subjects, situations, opportunities, needs that could be exploited (and streamlined) through synergic activities developed by the supply chain.

The expected result was, therefore, not only to capitalize on the results of the previous projects, but rather to allow the development of new competitive opportunities provided by the market in terms of cost cutting by identifying, formalizing and giving value to the best ways to achieve potentially efficient and effective supply chains.

<sup>1</sup> News taken from the article "Cassa integrazione, sfondato il tetto di un miliardo di ore" (Redundancy fund, over a billion hours T.n) published on November 13th 2010 by the online editorial of the Italian newspaper "Corriere della Sera", Economics section. Website: [Http://www.corriere.it](http://www.corriere.it)

<sup>2</sup> From the article "Cassa integrazione, la Cgil lancia l'allarme: Superato il tetto di un miliardo di ore" (Redundancy payment, the Federation of Italian trade unions raises alert: we're over a billion hours T.n.) published online on November 13th 2010 by the press agency ADNkronos. Website: <http://www.adnkronos.com>

<sup>3</sup> This situation started to hit the Italian metalworking enterprises already since the beginning of the new millennium. At first the crisis was sectoral, caused by the manufacturing competition from the new foreign markets, then was followed by the global crisis of 2008 and currently, with the signs of recovery from other world economies during 2010, it seems that the crisis evolved (or regressed) into a "territorial" crisis of the Italian national economic system.

<sup>4</sup> The project was designed and financed in cooperation with the Chamber of Commerce of Padua.

Ultimately, to raise awareness about cooperation among enterprises operating in the same sector, possibly with different and complementary manufacturing characteristics and among enterprises of different sectors, in order, for example, to take part in a potential supply chain or to research/propose new creative solutions.

A project, the Mecc Networks, that aimed to spread a managerial culture in the enterprises through: a) the diffusion of developing and putting in practice a strategy that includes investments in technological innovation; b) the establishment of networks and dynamic partnerships for the exploitation of market opportunities otherwise unreachable.

A complex project that, among all its activities, had two main ones in order of impact on enterprises. The first one was a direct survey to the enterprises through a questionnaire and the gathering and processing of the answers given, and the second one consisted in the establishment, by Confapi together with other partner institutions, of an help desk (then named "Help desk for Enterprises on Strategy and Innovation") with the objective to provide specialized services to support the enterprises that are strategically and managerially looking for a reference point to develop technological innovation within the enterprise.

Also this project, thanks to the survey and the answers given, as analyzed in this work, allowed to discover the existence of entrepreneurial realities in this area that, even if of small and medium size, are moving willingly, and with a strategic vision, towards a real "proactivity". Enterprises that aim to ride the wave of change, to take up challenges, eager to beat the competition and not, as it often happens, only to strive to survive. Enterprises that expect from the trade associations and institutions to play a central role in supporting enterprises in a precise and important way.

This document aims not only to sum up the activities carried out and to highlight the results, but also the ambition, reporting the opinions of the enterprises by being their potential spokesperson, to provide hints and reflections on the needs and the potential ways that public policies should undertake to help and support the entrepreneurial fabric in a critical phase of the market that is what the system is facing now.

## **PART I THE METALWORKING SECTOR: PERFORMANCE, STRATEGIES, NETWORKS AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS**

### **1.1 The context of the sector**

The project Mecc Networks, main reason of this publication, is based on the introduction and development within the metalworking enterprises of cultural and organizational elements such as strategy, innovation and the establishment of networks and supply chains.

In order to discuss those concepts, without sticking to doctrinal and abstract formulations deriving from an economic, geographic and temporal decontextualizing of the market and, consequently, risking to be unclear about the reasons and goals of the Macroproject Mecc and of the Mecc Networks project<sup>5</sup>, it is crucial and fundamental to devote the first chapter to an informative overview.

<sup>5</sup> For a definition and content illustration of the Macroproject Mecc and the Mecc Networks project see Part II of this publication.

In fact the start of the project occurred with the acknowledgement of a persisting sectoral crisis (started in the early 2000 and involving specifically the metalworking area), followed by the general crisis (officially started in the fourth quarter of 2008 and affecting all sectors and areas of the world economy) and, currently, it seems to have been replaced by an unevenly scattered "territorial" crisis (since the end of 2009/beginning of 2010 many geographical and sectoral areas of the world economy began to grow again)

### 1.1.1 General world economic scenario

In order to understand the concreteness of what abovementioned and so the current situation (the current performance trend) of the world economy it is due to analyze the data (estimations) announced by the International Monetary Fund in the World Economic Outlook of July 2010<sup>6</sup>.

These data show that the world economy should register a growth rate of 4.6% during 2010 while the volume of the interchange of goods and services should rise of 9% in the same period showing a considerable recovery compared to the severe drop (-11.3%) registered in 2009.

The growth of the gross domestic product, based on these forecasts will be higher in the developing and emerging countries (growth of +6.8%) where are particularly relevant the rising trend of the expanding economies of China (growth of +10.5%) and India (+9.4%) while is limited in the developed countries (growth of 2.6%) that will be affected by the ongoing slowdown in the USA (in August the estimate of the gross domestic product growth rate relative to the second quarter of 2010 was reviewed downward bringing it to +1.6% instead of +2.4%).

In this context, the data provided by the European Central Bank show that the Italian GDP will register a raise of about 1% in both years of the two-year period 2010-2011 in presence of a demand for consumer goods that will be confirmed as flat, while a significant recovery in the investment activities should happen only starting from 2011 with a positive exportation contribution that will grow, necessarily, after about a decade characterized by a constant loss of market share, consistent with the new dynamics of the world trade.

But, to this information, that contributes to picture the scenario of the crisis going from worldwide to territorial (local) it should be added the data that support the persistence of such a difficult situation within the metalworking sector.

### 1.1.2 National sector scenario

As already mentioned in a previous study<sup>7</sup> also here it will be used the data provided by Federmeccanica - Italian Federation of Metalworking Industries, the trade association that refers to Confindustria (The General Confederation of Italian Industry T.n.) through the local industry associations and considered the main source of studies and periodic surveys on the economic situation thanks to its own observatory.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> This report can be found also in the "Data and Statistics" section of the International Monetary Fund. Website: <http://imf.org>.

<sup>7</sup> Di Paolo, A. (2008) "L'innovazione tecnologica e le eccellenze tra le PMI Paduane della subfornitura meccanica", Apindustria, Padua. Referred to the 2008 project and in the publication, currently being edited, about the project 2010 Green Mecc.

<sup>8</sup> The national joint observatory on metalworking industry was an initiative of the contracting parties of the national collective agreement of 8 June 1999 and joins the agendas of Federmeccanica, Assital and the trade unions Fim-Fiom-Uilm. The observatory works constantly in order to develop its own database and publishes and edits yearly a "Rapporto sull'industria metalmeccanica" (Report on the metalworking industry T.n.).

The results of the Federmeccanica's 116<sup>th</sup> quarterly survey<sup>9</sup> provide the final data about the third quarter of 2010 and the data forecast about the fourth and last quarter of 2010<sup>10</sup> that show a continuation of a growth phase for the metalworking industry, but from the enterprises evaluations about the volumes of production reached and on a level of order backlog, it still emerges, after more than one year since the beginning of the "recovery", a strong predominance of negative opinions.

But if on the one hand the ongoing growth phase based on the information provided by the enterprises, should continue throughout the whole 4<sup>o</sup> quarter of 2010, always due to the share of production for foreign markets, on the other hand a quarter of the surveyed enterprises consider necessary to proceed to a downsizing of the occupational levels in the next six months, providing an indication that the crisis is not over yet and with results that will reshape the scenario and redefine the competitiveness parameters.

Regarding the overall production, always according to Federmeccanica's report, compared to the second quarter of 2010 a little less than a half of the enterprises didn't register any variation, while 34% increased their volumes and 21% decreased them.

With reference to the opinions expressed by the enterprises about the levels of production reached it is important to highlight that 13% expressed a positive evaluation while 42% considered them unsatisfactory compared to the levels of production usually reached.

The result, -29%, is confirmed as highly negative and it is only partially improving compared to -32% obtained from the previous survey (Ref. chart 1.1).

Also in terms of orders the situation conveyed by the report shows clearly the persistence of this difficult moment. Despite the positive signs of the entrepreneurial activity, the opinions on the amount of order backlog remain negative: 20% of the enterprises expressed a satisfactory evaluation of the levels achieved while 45% instead consider them insufficient to guarantee the regular progress of the productive activity.

Another relevant data is about employment. In the six month dynamic negative expectations are still prevailing since 70% of the enterprises declared they will maintain unchanged their workforce, 24% are those that consider necessary to lay off staff, while 6%, on the contrary, is thinking about employing. The result is a negative balance of -18% that marks a slight worsening compared to -16% of the second quarter of 2010.

In closing the picture of the situation provided by Federmeccanica, and synthetically expounded, there are the data about the enterprise liquid assets. In the third quarter of 2010 the percentage of enterprises that estimate negatively their liquidity provisions is increasing, growing of two percentage points, from 15% of the 115<sup>th</sup> quarter survey to the current 17%.

For a further note on the situation of the metalworking enterprises it is useful to mention the report on redundancy fund of the end of September 2010 edited by the CIG (Wages Guarantee Fund T.n.)

<sup>9</sup> In the publication concerning the Green Mecc project, since it was composed before the Mecc Networks one, the data used derived from the previous quarter survey, the 115<sup>th</sup>.

<sup>10</sup> The 116<sup>th</sup> Federmeccanica's Periodic Survey on the Economic Situation can be downloaded from the Federation's website: <http://www.federmeccanica.it>

Observatory of the Manufacturing sectors department of the CGIL<sup>11</sup> (Federation of Italian trade unions T.n.) The data about the resorting to the redundancy fund in the metalworking enterprises show neither improvement nor stability, but instead a worsening trend. (Ref. chart 1.2)

In the period January- September 2010, according to the Observatory that considered a medium level of resorting to the Wages Guarantee Fund (CIG), that is 50% of the global working time (18 working weeks) there have been a total of 1.280.000 workers that benefitted from the CIG including those benefitting from the ordinary, special and exceptional CIG.

### **1.1.3 The sector presence on a local level**

Another area of interest, after the world and national scenario, is the local one, always fundamental considering that the focus of this project is on the metalworking enterprises based in the area of the province of Padua and it is important to understand the dimension and presence of the industrial sector.

The report of the Chamber of Commerce of Padua of October 2010 draws the attention to the enterprises and export of the metalworking sector till the 30th of June 2009. The document reports, among several information and data, that at the end of June 2009 the metalworking enterprises of the province of Padua were 5.234, equal to 20.2% of the total in the entire region. The province of Padua ranks as the second province in the region Veneto<sup>12</sup> for the number of enterprises in this sector, only behind Vicenza (6.362 enterprises equal to 24.5%) and overall ranking 10th in Italy.

Considering, instead, the total amount of the manufacturing sites of the sector, and therefore adding to the enterprise headquarters also the local units (branch offices, plants, sub-offices etc.), at the end of June 2009, the overall number for the province of Padua was of 6.596 units confirming it at the 2° place, always preceded by Vicenza, in the region.

The influence of the metalworking sector on the total amount of enterprises in the manufacturing business in the province, always till the 30th of June 2009, was of 39.9% aligned with the Veneto region data (39.2%) and two points above the Italian one (36.8%)

## **1.2 Enterprises and strategy, networks and technological innovation**

The three main concepts on which this research and the project objectives were developed are: 1) the strategy, 2) the networks and 3) the innovation. Factors that, even if clearly different, are closely intertwined so to be considered as overall critical success factors for an enterprise, but not as elements that determine the possibility of achieving success, if considered singularly.

Ultimately the absence, shortage or incompleteness of even only one of those three factors determines the failure in competitiveness of a thriving enterprise on the market and compromises the value of the others even if solid. In other words: without a strategy it is useless to have built a good network and invested in organizational and manufacturing technological innovations, as well as the absence of a

<sup>11</sup> The CIG Observatory of the CGIL Manufacturing Sectors Department published on the 17<sup>th</sup> of October 2010 the "Rapporto CIG Settembre 2010" (CIG report September 2010 T.n.) based on the data processed by INPS. The report can be downloaded from the website: [www.cgil.it](http://www.cgil.it)

<sup>12</sup> On a national level, Veneto ranks second for the number of enterprises (11.2% of the total equal to 233.000 enterprises in Italy) after Lombardia ( that gathers in its area nearly a quarter of Italian enterprises, 57.000 units equal to 24.4%).

good network of relations doesn't allow to exploit and enhance innovations, and the lack of investments and innovations dooms the enterprise to disappear in an advanced business and productive world with a fierce global competition (in fact the competitors, thanks to technology and internet, are every day more present and with their offer they are tearing down the geographical and temporal barriers). In order to be able to tackle and debate the results of the research in the analysis part it is deemed necessary to expound, at least synthetically, the three concepts singularly.

## 1.2.1 Corporate strategy

The literature already wrote, after the development and close examination of the concept of corporate strategy, can now fill an entire library<sup>13</sup> by itself. Since this publication does not have a scientific-academic approach to the subject I find it appropriate to identify and elaborate on only one of the theories, and develop considerations and reflections on a concrete operative level.

Prof. Rispoli<sup>14</sup>, nearly twenty years ago expressed his thoughts on the matter<sup>15</sup> in a publication, stating that: "Strategy concerns the evolution over time of an enterprise considered as a whole and so the internal and external scenarios and possible and convenient ways to reach a desired future state"

A complex definition from which other basic concepts can be extrapolated such as: a) evolution (development); b) enterprise complexity; c) internal organization; d) external scenario; e) possible way (feasibility); f) convenient way (economic and financial); g) objective.

By sectioning, analyzing and revising the concept of strategy it can be affirmed that:

- for its existence the thought should prompt the projection phase in going forward, and not in being static, or even worse involuntarily;
- in its elaboration it is necessary to consider the complexity of the enterprise system as a whole and therefore, the several effects that this is able to cause, voluntarily, involuntarily, directly or indirectly to the organizational structure;
- the enterprise, considering its complexity and the effects of its own decisions<sup>16</sup> should be based on clarity of processes, flows, procedures, roles, responsibilities, functions and organizational principles. Moreover, it should take into account that within the enterprise men and technological tools (medium) coexist in a symbiotic relationship that implies a constant investment in the updating of both of them;
- it is crucial to consider both the endogenous and exogenous factors, driven by the external market, worldwide and globalized. To be inside a globalized scenario it's a matter of fact and does not come from defining one's boundaries inside a market area, as it happened with the effects of the recent crisis;

<sup>13</sup> Researching for books in the online catalogue of the Library System of the University of Padua with the keyword "strategy" more than 600 publications appeared at the end of November 2010.

<sup>14</sup> On this topic, even if I can't provide space for their scientific work, it is due to mention also the distinguished academics Prof. G. Costa and Prof. E. Rullani, notable expressions of the universities of Veneto, whom I both hold in high regard and share a professional friendship.

<sup>15</sup> Rispoli M. on defining the concept of strategy "Sul processo decisionale strategico" inside Gozzi A. (edited by) (1991), "La definizione e la valutazione delle strategie aziendali : criteri, metodi, esperienze.", Etas, Milan.

<sup>16</sup> Not making a decision is also a choice. On the topic of decisions it is useful the book from Longoni F. (2007) "Etica e decisione", Marcianum Press, Venice.

- in order to define the feasibility from an economic and financial point of view<sup>17</sup> the enterprise needs to equip itself with adequate instruments for decision support (dss or eis) or to be able to simulate (what if) and define in advance the course and developments of initiatives (tactical and operative activities) to put into practice to achieve the goal (business and operational plan);
- the certainty and clarity of the final goal limits the confusion between the ends and the means and between the micro objectives or step and the final goal of the enterprise. The target definition and the enterprise budget (a sum of different sectoral budgets such as business, administrative, financial, production, warehouse budget, etc.) doesn't mean rigidity but having a final vision. When this is in place the means, the instruments and micro objectives or the different budgets can be changed consciously, interpreting and catching the eventual best opportunities during the "course".

## 1.2.2 The corporate networks

The inability to "be a system or team" is rooted in the structure and by now well known by everyone not only in the area but also on an international level<sup>18</sup>. Is the contemporary reason of such an intense entrepreneurial development (in the Veneto region there is a small or medium enterprise for every nine inhabitants) and of a structural weakness in facing the competition of foreign countries.<sup>19</sup>

But a few years ago the concept of stakeholders became more and more part of the daily corporate language and it is helping the entrepreneurs to understand the fact that their enterprise has, and is part of, a network, and that this network, if properly addressed, managed and exploited can be used to get to know and obtain opportunities that otherwise would not be attainable or not even known.

The very first occasion for enterprises of a cognitive opening towards the potential of a network system came from using the internet (in an active way, making information available on the net through a website, or passive, by researching and using the information posted by others).

<sup>17</sup> It is said that everything is possible, but only few things are convenient in a way to produce adequate profitability and compensation for realizing them.

<sup>18</sup> In several occasions also foreign government institutions complain in seeing pilgrimages of enterprises and institutions that, even if coming from the same field or area, asked for audience or meetings to discuss the same topics, demonstrating disconnection and non-coordination on a structural and decisional level. It is the case of serious expeditions carried out in a short time, composed by groups or single entrepreneurs, followed or preceded by trade associations and then institutions representing local government bodies of different levels (Municipalities, Provinces, Regions). And, in this example, we are leaving out the field of national representation that nevertheless plays an important and independent role.

<sup>19</sup> In the series of books *Nordest Europa.it* edited by Marsilio, are particularly interesting the analyses in the books of Prof. Costa G. (2006), "Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer. Cronache del capitalismo post-distrettuale" (The Northeast and the Schopenhauer's hedgehogs. Chronicles of the post-district capitalism T.n.) and of Jori F. (2007), "Di Nordest non ce n'è uno". (There isn't only one Northeast T.n.) In the first book in particular, the Schopenhauer's hedgehogs apologue is transferred to the Northeast entrepreneurs that, to convince themselves more than others, repeat to themselves that they need to team up, but then they continue to keep each other at distance.

<sup>20</sup> The concept of district is not meant as a small local area where a high quantity of enterprises operating in the same sector rose up spontaneously, but as a legislative concept that tried to regulate them (for example the regional law of the region Veneto of the 4th of April 2003, no.8 "Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale" (Discipline of the supply chain aggregations of the productive districts and interventions of industrial and local manufacture development T.n.) that, with the change of the operative conditions, started to include also the aggregative models and the meta-districts. More information on this in the website of the Veneto region: <http://www.distrettidelveneto.it>.

The system of districts as initially and legislatively thought<sup>20</sup> got basically into a tight spot, the enterprises facilitated by the net, were more and more going beyond the geographical borders and transformed themselves into internationalized enterprises or enterprises with transnational and meta-national networks<sup>21</sup>.

In this context some enterprises start at first, to let go of the mistrust in teaming with the “other”, a competitor all along and regarded with the thought “*mors tua vita mea*”, to then start thinking in terms of synergic (and strategic) partnerships on new and specific objectives with enterprises operating in the same field but in a different zone or with enterprises operating in different sectors or fields (supply chain partnership or creative partnership).

The ability to foresee and suggest new productive and business ideas should open to innovative solutions for enterprise networks such as, taking cues from cloud computing<sup>22</sup>, the cloud business networking.

Through this, enterprises can not only define their direct network of business relations among enterprises (stakeholders), but they can use the single participants to their network as a multiplicative conveyer of the business network for their own business independently of their geographic location and activity. The business (that could be carried out also in the research and innovation field through a creative partnership) would be carried out in a virtual area, not defined by the subjects that rule their relation but that can be identified thanks to a chain of distant relationship “n” (interconnections of enterprise networks).

To clarify the concept, this is a hypothetical example on how there could be a business relationship between a Chinese pen manufacturer and a metalworking enterprise from Padua based on the fact that their contact occurs through a cloud business networking. The pen producer is looking for a new solution for casts and sells its products (ballpoint pens) to sales companies deployed in several countries. One of those, responsible of the European area, sells Chinese pens to a company that produces office furniture deployed in Germany. This furniture manufactory has business relations (of selling to customers) its products (office furniture) to sales companies that also operate in several countries and Italy is one of those. The metalworking enterprise of Padua needs to buy new office furniture and turns to the Italian enterprise that markets the products of the German furniture manufactory. If these enterprises would have built their network based on the principle that was defined as cloud business networking it is possible that, maybe with the payment of a small fee to the network intermediaries, the Italian and Chinese enterprise might have built a relationship. If, instead, this network system would not have been developed or exploited, then the small metalworking enterprise of Padua will probably only have new office furniture and the Chinese enterprise will find another solution provider through its direct research.

In all those steps, technology and internet are always crucial in supporting the research and in reaching an agreement.

<sup>21</sup> On this topic: Grassivaro F. and Di Paolo A. (2007), “*Imprese e reti transnazionali*”, Cedam, Padua and Letto-Gillies G. (2005), “*Imprese transnazionali*”, Carocci, Rome.

<sup>22</sup> The concept of cloud computing means a set of information technologies that allow the use of hardware or software resources distributed remotely. Google, Facebook or the email storage (with or without pre-download) in the server of the company offering that service, are an example of it.

### 1.2.3 The technological innovations

The third single concept, but integral part of the other two in a way to be reciprocally interdependent, is technological innovation. There is no doubt on the importance of investing in this field, even for small and medium enterprises, in a world that is constantly moving forward thanks to discoveries and inventions (let's think about how many people would manage to continue carrying out comfortably their daily activities or work without mobile phones or internet).

All the researches, studies, analyses developed inside the Macroproject Mecc, since its origin, are directed to foster the diffusion of the culture of innovation within the SMEs.

While it is not useful, but instead redundant, to remember what will be explained on the topic in the next considerations on the results of the research in light of the project philosophy, on the contrary, it is however necessary to state again<sup>23</sup> here the terminological definitions passed on to all the enterprises on every survey, in order to avoid misunderstandings that would have brought to alter the value of the answers given.

Therefore it was decided to define in this way the following terms within the project:

- Technology: the necessary procedures to realize an industrial product; Technology (multisectoral concept) defines which materials and which equipment (even information technology) it is necessary or appropriate to use, if one wants or needs to follow a certain procedure.<sup>24</sup>
- Technological innovation: the introduction of a new product or process, method or material destined to a business application or to the attainment of practical objectives. To this are referred the following four main classifications and subclassifications:
  - T.i. "by its nature" that is: a) Product innovation (as part of the goods or services produced); b) Process innovation (methods of carrying out the activities)
  - T.i. "by its intensity and extent grade" that is: a) Radica Innovation (novelty - different in a significant way to the previous products and/or processes); b) Incremental innovation (consists in improving changes or slight modifications).
  - T.i. "by the effect exerted on the competencies held by the enterprise" that is: a) Competence enhancing (increases the previous competencies); b) Competence destroying (destroys the previous competencies rendering them useless).
  - T.i. "by target" that is: a) Architectural innovation (change of the general structure of the system); b) Modular innovation (change of a component without modifying the general configuration)<sup>25</sup>

In conclusion, the strategy, the network and the innovation are the three main components of a recipe that determines the capability of an enterprise to have a vision and, with that, the necessary will to reach it, facing the obstacles with determination and knowing what to look for behind them.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> This presentation is required as part of every publication or final report produced containing the analyses and researches carried out in the "Macroproject Mecc".

<sup>24</sup> Definition taken from: Garzanti (1999), "Scientific and Technical Encyclopedia", Garzanti, Milan.

<sup>25</sup> Schilling Melissa A. (2005), "Strategic Management of Technological Innovation", McGraw-Hill, New York.

<sup>26</sup> Cf. on this topic: Rullani E. (2010), "Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi" Marsilio, Venice.

### 2.1 The history of the Macroproject Mecc

Being this a recapitulative and conclusive document of a project that, even if completed, can still be essentially considered as a single phase of a more complex and long-term project that aims to regain, support and enhance the potentialities and competitive capabilities of the SMEs within the metalworking sector in the province of Padua, it is necessary, in order to provide a correct key to the interpretation and value of it, to expound, even if synthetically, the genesis of it and its following phases.

To provide more information in order to generate the right key to the interpretation of it, on a content level and for the definition of the vision and mission of the Macroproject Mecc<sup>27</sup>, it is necessary to start from the year 2005.

The metalworking enterprises since that year, were facing a moment of difficulties and crisis caused mainly by the competitive factors that took shape in light of new international business and productive scenarios determined by the European Union enlargement policies and by the industrial development of certain countries that a decade ago would have been considered as developing and not competitive while now are veritable emerged economies as it is the case of the BRIC<sup>28</sup> countries or the Mediterranean area.

The activity of the metalworking enterprises, when it was not providing high technology products, made them contractually weak and easily replaceable by the customers that, with the aggressive competitive policies of the international market, were choosing to manufacture a final product based on a moderate price (therefore with low cost material and production) instead of the good quality of the product.

With the consolidation of the sectoral crisis and considering the capability to innovate as one of the two keys for a successful intervention in the new and changing scenario (the other key should remain quality), it was thought of identifying the necessary instruments to support the SMEs, usually lacking resources, to develop this new dichotomic culture.

However, in order to do this it was essential to have a clear picture of the current situation in the area at first and therefore to implement a research methodology starting from the real statement that within the province of Padua were operating more than 5.000 metalworking enterprises of different sizes.

In the mid of 2007 it was devised the first project on this matter. Apindustria Padova (association of small and medium enterprises of Padua T.n.)<sup>29</sup> presented it in the following months to the Chamber of Commerce that approved it and, by co-financing it, allowed it to start in the first months of 2008<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> For convenience and common sense, the long-term project, composed of different single annual projects, five up to now, is here defined as "Macroproject Mecc".

<sup>28</sup> Internationally used acronym to define the four main countries with a developing economy: Brazil, Russia, India and China. The coinage of this term is due to a report by Jim O'Neill of the business bank Goldman Sachs published in the *Global Economic Paper* no.66 of November 2001 with the title "Building Better Global Economic BRICs". This document can be read and downloaded from the website: <http://www2.goldmansachs.com>.

<sup>29</sup> Apindustria Padova changed its name in Confapi Padova during 2010.

<sup>30</sup> The project was entirely financed by Apindustria Padova and the Chamber of Commerce of Padua without any added cost or financial contribution by the enterprises

The project consisted mainly in a survey that involved all the small and medium enterprises<sup>31</sup> subcontracting in the metalworking sector in the province of Padua in order to understand how many of them were innovating technologically, so to identify those that could demonstrate to have a planned management direction and a virtuous behavior (i.e. of excellence).

More precisely the first research, structured in three phases (characterized by two distinct rounds of questionnaires and a selection among the enterprises to identify the most virtuous ones), was aimed to allow the editorial staff to map those companies that were approaching that specific market situation with a vision and a strategy and not so much with a weak and defensive one but with an expression of their own strength of resistance and attack, having decided previously, and through a constant and planned process, to invest in changing its own means rather than solely reducing and compressing by cutting costs.

The first project enabled to discover the existence of some entrepreneurial realities that, even if of small and medium size, were moving strategically towards a “proactivity”<sup>32</sup> SMEs that were trying to ride the wave of change, taking up challenges, eager to beat the competition and not, as it often happens, only to strive to survive.

The following project, carried out throughout 2009, and initially thought as the natural development and continuation of the 2008 one, was aimed to disseminate the culture of technological innovation among the SMEs subcontracting in the metalworking sector in the province of Padua.

This could and should happen by giving value the work of the excellent companies and to their good case practices detected. Through a website and a series of thematic seminars in 2009, it was aimed to define an informative network able to be, in return, a mode of transmission to the enterprises of the area of an enterprise culture of innovation as a tool for an increased competitive capacity.

Unfortunately the strong world crisis that we all well know, started in autumn 2008, after the delineation of the project course of action, threw new dark shades on the future scenarios of the enterprises subcontracting in the metalworking sector, that, as previously stated, were already fighting against their own local crisis since the beginning of the new millennium.

All the meetings with the enterprises throughout 2009 showed a clear picture of the difficulties that they were facing. The willingness to continue to compete and innovate was then blocked by a general system essentially stalled and under shock.

## 2.2 The 2010 projects

The year 2010, that took cues from the projects ideas of the previous year 2009 and following the indications of the Chamber of Commerce of Padua, should be considered a particularly important year for the Macroproject Mecc.

In fact if on the one hand it was absolutely necessary to continue with the support policies to the enterprises as already addressed with the project carried out in 2009, on the other hand, because of the

<sup>31</sup> The enterprises with a number of employees comprised between 10 and 250.

<sup>32</sup> With the term “proactivity” it is meant the capability to act in anticipation of future problems, needs, or changes.

already mentioned global crisis, there was the risk to have as a reference a corporate world, the one mapped during 2008, very different from the current one for its operative needs and organizational content, and in terms of strategic ideas and entrepreneurial approach to the market.

For this reason Confapi Padova decided, and proposed to the Chamber of Commerce, for two different one-year projects that, even though always having the SMEs subcontracting in the metalworking sector as subjects, are totally synergic and propaedeutical between them, allowing the Macroproject Mecc to go forward without the risk of being “anachronistic” or “unbalanced” towards the interventions.

The two projects synthetically called the first one “Green Mecc” and the second “Mecc Networks” (object of this final analysis report) allowed through two different surveys to have updated (to present) data and information with an eye focused on the past, as a comparison and analysis (to identify the variations) and on the future.

## **2.2.1 The project Green Mecc**

The project Green Mecc<sup>33</sup> is a renewed survey on the SMEs subcontracting in the metalworking sector that aimed to evaluate the damages sustained by the enterprises because of the crisis and their capability to continue their activity and management also through the identification and application of new strategies that entail the implementation of factors such as innovation, creativity and awareness towards the new topics of the world demand.

The project objective was described inside the proposal document approved with the following wording: “Understanding the needs and trends of the sector in order to promote a culture of innovation and research among the SMEs of Padua and aimed also at a productive redirection to catch the business and productive opportunities dictated by the mutual needs of the market and society.” Followed by this specification: “This work allows an evaluation and comparison (evolution) of the data gathered from a previous project and, consequently, the carried out survey, in the same sector in 2008 (in the phase prior to the general world crisis)”.

By re-mapping and comparing the results of the 2010 research with the ones obtained from the previous survey a new picture of the situation was reached in order to better define the approaches and policies to put into action and to support not only the enterprises, but also the economy and the development of the area they are part and heritage of it.

The project then started with the formulation of a questionnaire sent to all the SMEs subcontracting in the industrial metalworking sector previously selected with the aid of the list provided by the Chamber of Commerce.

The questionnaire, following the same procedure of the 2008 project and evaluated in an efficient way based on the results obtained, was sent to 554 enterprises with characteristics of structural size, location and planned activities.

<sup>33</sup> The name “Green Mecc” is the concise title of the project. The full title is: “Mapping of the excellent enterprises in the technological innovation among the SMEs of Padua subcontracting in the metalworking sector and manufacturing in the green tech field”.

A data, the one of the 554 enterprises, obtained thanks to the execution at the same time of the researches part of the other 2010 project (Mecc Networks), as it will be specified further on in the descriptive part of the activities in details, and mainly taken from a list provided by the Chamber of Commerce of Padua and then integrated with the names of companies participating in similar projects but that, for several reasons, even if operating in the metalworking sector, were not part of the original list.

The project was explained to each of the selected enterprises<sup>34</sup> and it was sent a questionnaire composed of 20 multiple choice questions created with the aim to develop the following main lines of enquiry:

- To detect the effects of the general crisis on the management in general and on the tendency to invest in technological innovation.
- To identify within the enterprise the market and production changes.
- To identify the enterprise and its customers' awareness towards the manufacture of green technologies.
- To compare the data of the 2008 survey with the 2010 one and analyze the deviation.

At the end of the gathering phase of all questionnaires (13.4% of the total companies enquired answered the questionnaire) the Scientific and Technical Committee (STC) planned in the project<sup>35</sup> and appointed to guarantee an equal and professional evaluation, examined all the data received from the enterprises and evaluated unanimously in light of the specific and general economic and market condition of the moment, those enterprises that for their investments in the field of technological innovation and green tech, should be considered worthy of standing out and of the title of "excellent enterprises".

## 222 The project Mecc Networks

The other 2010 project that here will be concisely called Mecc Networks for the sake of convenience, is the object of this publication. Its full and correct title is: "The development of technological innovation in the SMEs of Padua subcontracting in the metalworking sector through support policies to build supply chains and dynamic networks among enterprises"

The project, devised by Confapi Padova and co-financed<sup>36</sup> by the corresponding Chamber of Commerce should also be considered as the natural continuation of the two successful projects about innovation presented and financed with the contribution of the Chamber of Commerce in the previous year 2008 and 2009.

<sup>34</sup> The description of the project consists in a detailed and analytical explanation of the main technical terminology used in the project and questionnaire (for example the definitions of concepts such as: subcontracting, green technologies, technological innovation).

<sup>35</sup> The STC is a body appointed specifically for this project, and it is composed by members with different competencies and professions, chosen and appointed by Confapi Padova taking into consideration that the main field of action and evaluation shouldn't be the metalworking one but rather the technology and innovation one linked to the entrepreneurial management skills. Since the two projects, Green Mecc and Mecc Networks, were developing synergically and are propaedeutical between them, it was decided by Confapi as an exception, for the sake of their mutual efficiency and effectiveness, to proceed with the appointment of the same members within the two STCs. The list of names and roles can be found on page two of this publication.

<sup>36</sup> The specific term assigned to this project, considering the type of intervention requested by Confapi and approved by the Chamber of Commerce, is "co-planning".

The first one, finished at the end of 2008, produced a survey among the small and medium enterprises subcontracting in the metalworking sector in order to identify and map the excellent companies in the field of technological innovation, while the second aimed to spread, among the same enterprises, a culture of technological innovation by giving value to the excellent companies and good case practices detected through the previous year project. In resume, to build a network among the entities in the area, by exploiting the net, that can be a mean of transmission of an enterprise culture aiming at increasing competitiveness.

The general objective of this project was so stated: "By stimulating and involving the SMEs subcontracting in the metalworking sector that showed to be reactive to the previous two projects on the topic of technological innovation, it will be sought, starting from the enterprises recognized as excellent, to identify topics, subjects, situations, opportunities, needs that could be exploited (and streamlined) through synergic activities developed by the supply chain".

The expected result was, therefore, not only to capitalize on the results of the previous projects, (excellent enterprises, innovation seminars and the website) but rather to allow the development of new competitive opportunities provided by the market in terms of cost cutting by identifying, formalizing and giving value (promoting them through publications and on the website) to the best ways to achieve potential efficient and effective supply chains. Ultimately, to raise awareness about cooperation among enterprises operating in the same sector, possibly with different and complementary manufacturing characteristics and among enterprises of different sectors, in order to build a possible branch supply chain or to research new creative solutions. A project that aimed not only to spread a culture of innovation, but especially to identify the opportunities and tools that imply the attainment of innovation itself. (For example: a pool of enterprises that apply to calls for tenders and targeted institutional bids).

The project Mecc Networks, in order to achieve its goals, planned the execution of the following activities:

- a) An update of the sectoral databases created in the previous two years (mapping and website);
- b) the creation of a specific database containing the data referred to the enterprises considered reactive to the two projects 2008-2009 (enterprises answering the questionnaires, excellent enterprises, enterprises participating to the seminars, enterprises taking part in the informative consultation on the website) and those enterprises that were interested in the update of the database;
- c) surveys carried out in the enterprises listed in the database about the strategic, tactic and operative needs, in order to strengthen their presence on the market and about potential synergic cooperation with institutions and/or other enterprises;
- d) the establishment of an help desk to support the culture of building networks and supply chains aimed to the attainment, or development of innovation, as well as to support the strategic assets of the enterprises so that, in that field, the enterprises could also find, with respect to their technical and/or technological needs, a consulting support to identify the appropriate entities or institutions and to be able to provide answers;
- e) the development of a study and analyses to promote the data and information gathered with the current project in order to render it the key element in conveying the culture of innovation.
- f) To issue a publication in two languages (Italian and English). This document shall then be available online in electronic format on the website created for the 2009 project.

Starting from points “a” and “b” of the aforementioned activities it can be stated that those researches had been carried out with the awareness that the information resulting from the process would be extremely relevant not only for the proper development of the “Mecc Networks”, but also for the “Green Mecc”.

In order to update the database used for the first mapping project, it was asked to the Chamber of Commerce of Padua a list of the enterprises corresponding, and up-to-date, to the one used for the 2008 survey. Even with the best of the intentions and although using the ATECO system<sup>37</sup> (Classification of Economic Activity T.n.) there was the problem<sup>38</sup> of the negative consequences of the inconsistency, originated by the change of the identification of activity code. A change that, according to the documents recently published by the Study Center of the Chamber of Commerce<sup>39</sup>, created problems for any research or comparison on the old databases.

The list of enterprises was however checked by Confapi Padua and then implemented as defined on point “b” of the activities, with the names of the enterprises of the sector that, even if they were not part of that list, showed to be interested in the topics addressed in the two projects 2008-2009 (enterprises answering the questionnaires, excellent enterprises, enterprises participating to the seminars, enterprises taking part in the informative consultation on the website)

The list was originally composed of 3.311 names and the enterprises included have been identified based on the following basic parameters: having the registered office in the province of Padua, a number of employees comprised between 1 and 299 and the activity code (declared) in the same field as the one used in 2008. On this first large list were used other filters determined in base of the agreed conditions of the research project. The main one was the one concerning the size and number of employees. Since this research aimed to map the small and medium enterprises, all the enterprises with a “micro” structural size, that is, with less than 10 employees, and the enterprises that could be classified as large, that is, with more than 250 employees were excluded.

Subsequently, other usual selective parameters were introduced, and also following a very thorough telephone survey (among them also the use of email in the enterprise, a parameter considered crucial in order to confer a credible and proven tendency towards technological innovation), 489 enterprises resulted to be matching with the profile required by the survey.

Concerning the additional names added by Confapi, a total of 65, those were enterprises of the sector that participated to the seminars of the 2009 project called: “The management of technological innovation in the SMEs of Padua subcontracting in the metalworking sector by promulgating an enterprise culture of excellence”.

<sup>37</sup> Initially the Chamber of Commerce provided the lists of the enterprises classified with the ATECO codes within the classes no.27 to no.33 included.

<sup>38</sup> Also in the survey carried on in 2008 there had been a try to make a comparison with previous surveys of other organizations on the metalworking sector but since 2003 the Chamber of Commerce changed the enterprise classification switching to ATECO and deleting the previous one that, on top of that, allowed to easily pinpoint through a specific classification the enterprises that operated in the subcontracting field.

<sup>39</sup> See the data and charts in the first chapter of this publication regarding the Report no. 473/2010 of the Chamber of Commerce of Padua.

The new 2010 database resulted then to be comprised of the personal data of 554 small and medium enterprises.

It was then necessary to carry out the activities as established on point "c", that is the survey about the strategic, tactic and operative needs, in order to strengthen their presence on the market and their potential synergic cooperation with institutions and/or other enterprises.

The Mecc Networks questionnaire, devised as a survey to be submitted to the enterprises, was designed also taking into consideration the answers received from the questionnaires of the project Green Mecc<sup>40</sup>.

The results obtained from this survey, as it was expected, laid the foundation to carry out the activity specified on point "d", and more precisely the establishment of a help desk to support the culture of building networks and supply chains aimed to the attainment, or development of innovation, as well as to support the strategic assets of the enterprises.

Out of those activities, the one concerning the questionnaire and the analysis of the results of the survey, and the one concerning the help desk, are very distinctive elements of the policy and mission of this project and therefore will be analyzed in depth in the two following chapters.

## **PART III** THE SURVEY AND THE RESULTS

### **3.1** The assumptions of the survey

The concurrent and complementary project Green Mecc had already involved all the 554 enterprises of the updated and restructured list by Mecc Networks (new database) sending them a questionnaire aiming to develop the following main lines of enquiry: a) to detect the effects of the general crisis on the management in general and on the tendency to invest in technological innovation; b) to identify the market and production changes within the enterprise; c) to identify the enterprise and its customers' awareness towards the manufacture of green technologies.

The result of this survey showed an alarming overview. Here it will be illustrated some of the data necessary to understand the formulation of the new survey and the establishment of the Help desk for the enterprises.

#### **3.1.1** The crisis in the revenue changes

One of the first questions in the questionnaire, asked in order to understand the effects of the general world crisis on the enterprises activity, enquired about the revenue changes between the financial statement for the year ended on December 31<sup>st</sup> 2007 and those of the financial results forecast for the year ending on December 31<sup>st</sup> 2010.

The answer choices were 7 divided in: three with negative changes (a revenue decrease of more than -30%; between -10% and -30%; and within -10%), one neutral (no substantial changes) and three with a positive situation (an increase within +10%; between +10% and +30%; an of more than +30%).

<sup>40</sup> See point 2.2.1 of this chapter.

The 26.8% of the subcontracting enterprises answered that they had a revenue loss of more than 30%, 35.7% a loss between -10% and -30% and 7.1% a loss within -10%. An answer of no substantial changes came from 10.7% of the enterprises, while on the positive side 14.3% declared an increase within +10%, 1.8% an increase between +10% and +30%, while the remaining 3.6% declared a increase of revenue of more than 30%. (Ref. chart 3.1).

An alarming overview especially if considered as a sum of the two macro variables: positive and negative. The total of enterprises that reported negative changes with reference to the past 3 financial years, that is, since 2007, is of 70% against 20% of the enterprises that declared positive changes. (Ref. chart 3.2).

### **3.1.2 The areas of activity of the new customers**

Another question in the questionnaire aimed to understand which ones were the areas of activity of their new customers (acquired after 2008) since they represent a clear point of reference in a shift in the strategic and operative market positioning, that can be active (a proactive approach with the research of customers consistent with a new product line) or passive (to be subject to the customers' demand).

The answers outlined an overall picture that placed about 70% of the customers in the following four areas: 18.8% in the green technologies area, 6.3% in the biomedical area, 24% in the plant engineering sector and 19.8% in the automotive sector. The remaining 31.3% represents the customers that operate in any other sector and subcontracts the metalworking enterprise. (Ref. chart 3.3).

### **3.1.3 The investments in technological innovation**

The subcontracting enterprises s have been asked "In the three-year period 2008, 2009 and 2010 (forecast) have you invested in technological innovation in general?", the possible choices were: a) Yes, in 2008; b) Yes, in 2009; c) Yes, in 2010 (forecast); d) No, never.

Overall, the enterprises that invested in at least one financial year among those specified were 67.9% divided into 36.8% that declared to have invested in each of the three years, 63.2% that invested discontinuously and inconsistently, while 32.1% of the enterprises declared to have never invested in technological innovation. (Ref. chart 3.4).

## **3.2 The Mecc Networks survey**

Taking into account the results of the previous questionnaire<sup>41</sup>, the answers received, as well as the specific objectives of the project, among them the establishment of the help desk to support the corporate strategies, it was created a new questionnaire composed of twelve multiple choice questions.

The list of the enterprises enquired through this questionnaire was composed of all the enterprises subcontracting in the metalworking sector that answered to the aforementioned previous questionnaire and declared to have invested in technological innovation.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> It is referred to the questionnaire sent to the 554 enterprises for the project Green Mecc.

<sup>42</sup> This was the question number 9 in the project Green Mecc questionnaire in which 42 enterprises answered yes. Of those, only one decided not to continue with the Mecc Networks survey. Therefore the following analysis is based on the answers of 41 complete questionnaires.

The first question raised the issue if the enterprises ever faced serious difficulties in developing innovations. To be precise the choice of the words “serious difficulties” is due to the fact that it is assumed to be rare to manage to introduce innovations that require interventions in the operative and organizational procedure of the enterprise without causing any kind of problems.

The answers given provided with the following result: 80.5% of the enquired enterprises declared to have never had serious problems while 19.5% declared they had. (Ref. chart 3.5).

The second question aimed to identify in which fields the difficulties or problems emerged and clearly it was addressed solely to those enterprises that answered positively to the previous question. The pre-defined answers, giving the possibility to choose more than one, were: a) to find the right consultants; b) to find the necessary information; c) to officially draw up a project or a feasibility study; d) to find the amount of money necessary for the investment; e) to find specialized suppliers; f) to find the technical and technological products; g) too many costs, too expensive; h) work with foreign countries; i) other.

The answers given by the enterprises focused in only three areas with the following results: 19.5% of the answers pointed out that the problem consisted in officially draw up a project or a feasibility study, 75% to find the amount of money necessary for the investment and the remaining 37.5% stated other (Ref. chart 3.6). Since it was mandatory to state the reason in case of choosing the option “other”, the enterprises answered with: to establish partnerships with universities and technology centers; national regulations; production techniques; expertise of the parties.

The following question was dependent and consequential to the first one (and therefore again addressed solely to those enterprises that answered positively to the first question) and aimed to canvass the opinions of the enterprises regarding the service structures of the trade associations and institutions. It was asked then, in which areas a professional association or an institution could or should help in solving problems, turning the answers of the previous question in a proactive way, that is: a) to find the right consultants; b) to find the necessary information; c) to officially draw up a project or a feasibility study; d) to find the amount of money necessary for the investment; e) to find specialized suppliers; f) to find the technical and technological products; g) to reduce the costs and expenses; h) to get support for the internationalization; i) other.

Also in this case, as in the previous one, the answers given by the enterprises focused solely on three fields, two of the clearly of economic and financial support: 50% answered to find the amount of money necessary for the investment and 12.5% to reduce the costs and expenses. The enterprises that answered with “other” with the requirement to provide a reason stated the same specific areas that were already mentioned, that are: to establish partnerships with universities and technology centers; national regulations; production techniques; expertise of the parties.

Considered that information about the will and capability of the enterprises to invest in innovation has been already gathered<sup>43</sup> and that right on account of this the subcontracting<sup>44</sup> enterprises have been selected, to whom this questionnaire was addressed, a specific question, the number four, was asked in

<sup>43</sup> See point 3.1.3 of this chapter for the results of the Green Mecc survey.

<sup>44</sup> This term will be used as an abbreviation for the subcontracting enterprises of this project.

order to understand which was the total average amount needed (including also the preliminary study and evaluation) to put into practice the innovations from 2008 until today. It was asked to the enterprises to state their own average amount in thousands of euro.

The amount calculated from the answers produced the statistical average amount of 612.000 euro (Ref. chart 3.7). Taking this sum as a reference point it can be stated that 24.4% of the enterprises declared to have invested a higher amount on average, while 75.6% declared to have invested less than that. (Ref. chart 3.8).

The following questions start a series of questions in order to get to know the inclination of the sub-con enterprises to build networks and supply chains. The question number 5 aims to understand if the enquired enterprise has ever developed ideas on innovation cooperating, perhaps also on a business level, with other enterprises of the metalworking sector while question number 6 aims to know if this activity has ever been carried out, instead, with enterprises operating in other sectors.

To the first of the two questions 34.1% of the enterprises answered positively and 65.9% negatively. (Ref chart 3.9), while concerning the cross-sectors cooperations, 29.3% of the enterprises replied positively and 70.7% negatively (Ref. chart 3.10).

As a further statistical analysis it can be highlighted that on the total of the enterprises that stated to have already developed ideas on innovation cooperating with enterprises of the same sector, 51.1% of them also replied positively in having already developed them with enterprises of other sectors. A sign that the inclination to build networks and supply chains and the capability to establish them occurs with the development of elements of trust and communication that ease the overcoming of the sectoral boundaries.

The possibility to proceed in answering questions number 7 and 8 depended on the choices made in the previous questions. If the enquired enterprise answered positively to one or both of the previous questions, then it should answer question number 7 and skip number 8, while in case it answered negatively it should skip the question number 7 and answer number 8.

Question number 7 asks in which geographical area resided the partner enterprises of the project, and the possible choices were: a) Province of Padua; b) Veneto Region (excluding the province of Padua); c) Northeastern Italy (excluding the Veneto region), d) Italy (excluding the northeast); e) Europe (excluding Italy); f) Rest of the World.

The answers given identified a quite proportional geographical distribution. In 17% of the cases the partner enterprises resided in the Province of Padua and, with the same percentage, in the Northeast. In 22% of the cases in Italy, 17% in Europe and 6% in the rest of the world. (Ref. chart 3.11).

The question number 8, as previously stated, aimed to identify if the enterprises had ever tried to build partnerships (networks) with other enterprises in order to develop innovation or other corporate strategies<sup>46</sup>, or if there are other reasons.

<sup>45</sup> It is important to remember that, as it was planned in the Mecc Networks project, the next action step after the survey phase is to establish the help desk for enterprises on strategy and innovation, therefore, the questions addressing this content are crucial and aim to identify and provide a truly effective service.

The answers of the enterprises, that could choose between those three options: a) Yes, but is rather complex to participate; b) Si, but it's difficult to trust; c) No, focused only on two of them that are the complexity in participating for 12.5% of the enterprises, and to have never even tried for 87.5%.

The next question, number 9, resumes canvassing the opinions of the enterprises regarding the role that the trade associations and institutions should carry out to support enterprises. The choices given provided the following data and indications on the desirable role: a) 4.2% Proactive: to present new ideas through courses and seminars; b) 2.8% Propagandist: to give prominence to the innovative enterprises by participating at fairs and conferences; c) 5.6% Advertising: to contribute with its own advertising material (printed and online); d) 22.2%

Aggregative: to put different realities in contact with the aim to share specific objectives and results; e) 5.6% Strategic: to provide suggestions to develop innovative ideas, innovations and new ways; f) 6.9% Technical: to help in developing innovations concretely providing databases and references; g) 40.3% Financial: to help in finding and exploiting the financial instruments and means aimed at innovation; h) 12.3% Other. Among the reasons for choosing the option "Other" there were: interaction with the institutions – bureaucracy; bureaucratic role; training; help in growing in foreign markets; clarity and regulatory and political frameworks; contacts with universities; concrete help for the small enterprises that need to start growing and find trustworthy partners. (Ref. chart 3.12).

Question number 10 was asked in order to determine if an enterprise is proceeding in an organized and planned way in this delicate phase of the market and perspective of the sector. The question aimed to identify the percentage of the enterprises that use, and draw up a development plan, considering it as an indicator of an internal use of means or tool to support the management and decision-making process.

To such a direct question 41.5% of the enterprises replied positively, while the remaining 58.5% negatively. It was then asked within which timeframe those corporate strategies are carried out in this particular crisis, and the choices were: a) within 1 year; b) between 1 and 3 years; c) beyond 3 years.

This question, the number 11 in the questionnaire, was answered by 43.9% of the enquired enterprises. In fact 56.1% of the enterprises stated verbally<sup>46</sup> that they don't have a strategy at the moment, but to operate consequently to the unfolding situation. Instead among the enterprises that answered the question, 22% declared to have a strategy with a within 1 year timeframe, 19.5% between 1 and 3 years and only 2.4% beyond 3 years. (Ref. chart 3.13).

The last question of this survey was directed to canvass the opinions of the enterprises regarding the service that can be provided by the trade associations and institutions. Those points of enquiry were alternated and distributed inside the questionnaire in a way to follow an information thread.

The question number 12, aiming to identify which could be the most interesting topics to be addressed during seminars organized to support innovations within the enterprises, had 8 possible choices.

The indications given provided the following rating: a) 38.4% on public funding for innovation; b)

<sup>46</sup> It is important to remember that this survey, in order to be more efficient and effective and with a procedure agreed between Confapi Padova and the Chamber of Commerce, was conducted via phone involving directly the company manager that filled in and signed the previous questionnaire of the project Green Mecc.

11.3% on special lines of credit for innovation; c) 1.6% on how to plan the development of the business structure; d) 4.8% on networking among enterprises of different sectors and corporate networks; e) 1.6% on scenarios and future trends of the demand in the metalworking sector; f) 6.5% on the support structures for innovation in the area; g) 9.7% on creativity and invention in the metalworking subcontracting sector; h) 25.8% other. Considering that it was mandatory for the enterprises to specify a subject in choosing the option "other", the main ones among the subjects proposed were: sectoral specific techniques, specific technical workshops, management of the foreign market, renewable and alternative energies, marketing and business development, updates in the regulations (Ref. chart 3.14).

## **PART IV** THE HELP DESK OF STRATEGIC SUPPORT

### **4.1** The support service for innovation

The second main project activity, in order of impact on the enterprises after the survey, as it was planned in the Mecc Networks work program, is the establishment of a help desk as a service and concrete reference point for the enterprises of the metalworking sector.

The aim of the help desk and its objective is to become a valid instrument to support enterprises in fostering the development and diffusion of the "culture" of building networks and supply chains directed to the creation of innovation and development of the enterprise strategic assets.

A place where the enterprise could find, in respect to their technical and technological needs, a consulting and guidance support from entities or institution able to provide answers to their questions.

The help desk, then, as an opportunity to get together and operative valuation of not only the single project area, but rather what was defined as the Macroproject Mecc<sup>47</sup>.

In fact, the main element to work on to define the contents of the service and, above all, to operate in terms of effectiveness and customer satisfaction, was to understand in advance and directly from the companies which were the main topics to address within the new service.

The indications provided first by the questionnaire<sup>48</sup> and then by the survey, carefully formulated with an eye on the help desk objective, led to understand that:

- The general crisis created in the enterprises of the metalworking sector a strong downturn of the revenues and corporate activities;
- The difficulty in gathering sums and funds in the bank and financial market led the enterprises to cut down the amounts meant for innovation;
- The enterprises declared they haven't received particular support from neither the associations nor the institutions in developing topics related to innovation;
- The enterprises able to build real partnerships and synergies for projects and activities with other enterprises (networks or supply chains) are still very few;
- The difficulty in building networks and supply chains is structural and does not depend on the field of activity of the other enterprises (cross-sector networking);

<sup>47</sup> See chapter 2.1 in Part II of this publication

<sup>48</sup> It is referred to the questionnaire sent to the enterprises in carrying out the Green Mecc project in 2010

- The size of the enterprise (small or medium) hinders in knowing about and benefitting from the opportunities offered by the public system, also on a European level, of funds for innovative projects and innovation;
- Being small-sized creates a barrier, sometimes purely psychological, in searching for research institutes and universities as cooperative supports in research and innovation.

But even if, on one hand, those inferences that have been pointed out have a negative meaning, on the other hand, it is also important to consider that:

- The topic of innovation is perceived by the enterprises as a main factor and determining the competitiveness;
- There are enterprises that anyway invest every year part of their revenues in technological innovation;
- There are enterprises that consider innovation and invention as extremely valuable as to protect them by patenting them;
- Some enterprises operate with a clear vision even though this period can still be considered a "dark one";
- The strategic planning process is well known by the enterprises and drawing it up does not seem to be an issue, if not in the forecast part;
- Some enterprises are still able to build and exploit synergic cooperation with other enterprises, of the same sector or of different ones;
- The enterprises still trust the organizational structures of associations and institutions, if not for the activities carried out, for their potentialities;
- There is a persistent interest from the enterprises in the participation to informative meetings (seminars and conferences) and a genuine openness towards new opportunities provided by the market and the system, organized by the trade associations and institutions.

Considering all this and what resulted in detail from the questionnaire, the STC of the project decided to develop the idea of the help desk-service as a gathering-meeting point more than just a mere information point.

## **4.2 The Help desk for Enterprises on Strategy and Innovation**

The idea of the help desk for support and service to the metalworking enterprises as a meeting point took shape with the research of a direct involvement of entities and institutions that carry out their activity in the area and are very connected to the topic of innovation in enterprises.

After a general analysis and considering the cooperative experience already developed within the Macroproject Mecc, a partnership offer was proposed to the following entities present in the area, planning their involvement in the management of the service and in offering consulting and guidance support:

- Galileo Science and Technology Park
- Veneto Nanotech
- University of Padua
- Veneto Più

The help desk, which was officially denominated: "Help desk for Enterprises on Strategy and Innovation", with the acronym "SI-SI" (Italian acronym for "Sportello di Impresa per le

Strategie e l'Innovazione" T.n.), aims to deliver, through the partner institutions, the best specialized services and support the enterprises that, on a strategic or management level, are seeking for the best references to develop initiatives of investment in technological innovation ex novo, or to proceed with the ones that they have already started.

The partner institutions then made their experience and specific knowledge in the field available and, for clarity purposes and as a reference for the enterprises, it will be here illustrated thereafter<sup>49</sup>.

#### **4.21 Galileo Science and Technology Park**

The authorities in charge of territory development and University play a fundamental role in supporting companies' innovation processes in such areas as Veneto, where small enterprise prevails.

Galileo Science and Technology Park is a limited liability consortium whose contributors are the Chamber of Commerce of Padua, Treviso, Vicenza, and Belluno, the University of Padua, the Province and the City of Padua, Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo and Veneto Innovazione.

The motto "innovating to compete" stands for Galileo STP's mission which – from an operative point of view - translates into supporting companies' competitive potential by carrying out a number of activities and services aimed to promote innovation, and to transfer technology and applied research results.

The strategy goals of Galileo STP's activity are relevant to four basic functions: reindustrialization, innovation, qualification, and production system diversification.

Concerning reindustrialization, innovation, and qualification, the purpose is first of all to make traditional fields more competitive, especially those linked to the manufacturing of low technology goods. In this context, Galileo STP acts towards regaining competitiveness as a system through a better sharing and distribution of know-how and of any available innovation service, as well as through the individual acquisition of technology.

Finally, districts as a flexible and strategic resource for territory development might even turn into a weakness factor when it ends up being mono-production. The diversification of manufacturing system brought about by new enterprises deriving by university or business spin-offs, by young researchers and technicians, is the basis of new prosperity for our economy system development.

Galileo STP's activities concerning such areas as "Innovation Diffusion", "Industrial Design and New Materials", "Quality and Certification", and "New Enterprise", are fulfilled in cooperation with University of Padua, Centers of Research and Trade Associations located in this territory.

#### **4.22 Veneto Più s.r.l.**

Veneto Più s.r.l. is a service company promoted by Confapi Padova and Usarci Fidi s.c.r.l. and aimed to give total support to small and medium companies in Padua Province through a number of customized and qualified services.

Nowadays, companies are constantly dealing with new sceneries featuring market globalization, social relationships evolution, more quality-based competitiveness, new requirements and professionalism. Entrepreneurs can rely upon internal and external professionals to manage diverse business issues, pro-

<sup>49</sup> The information presented here has been provided directly by the partner institution after an affirmative request and purpose.

vide information about the latest regulations, and answer companies' questions through consulting services available at the active counters.

These services range from legal to fiscal issues, from environment and safety consulting to the credit and finance area, in order to meet a variety of needs companies cope with daily.

In addition to that, Confapi Padova's long-standing presence on the territory, several contacts with the authorities (Chamber of Commerce, Region of Veneto, local institutions, Banks and other employer and trade-union associations), and a variety of services offered to companies represent the asset that the management wishes to develop in order to attain concrete benefits for small and medium business in Padua area.

Veneto Più also operates in what concerns the study of the economic fabric, by doing analyses and researches on commission and by promoting initiatives, investment programs, targeted unions of companies, and projects developing in collaboration with public authorities also.

## FINAL CONSIDERATIONS AND CONCLUSIONS

The project Mecc Networks closes a three-year cycle of four projects with the final goal to foster the diffusion of the culture of innovation within the small and medium enterprises subcontracting in the metalworking field.

Having all as a reference point, by type, the area of the province of Padua, those considerations could be easily extended also to the other industrial areas of the region.

From the survey it resulted that the small and medium enterprises are facing the crisis with the same instruments and limitations of the past: a reduced amount of financial resources, a scarce tendency of sharing projects and ideas with other enterprises. Moreover the limited availability of capitals, even though connected with the need to innovate, does not serve as a sufficient stimulus to trigger a research for new potential sources.

There are always some enterprises that manage to face the crisis, increase the revenues, build sector and cross-sector networks and supply chains with other enterprises, that, beyond innovating, they invent and patent, but those are few and belong to the so called "exceptions"

Being virtuous pays as well as the market punishes who is not able to follow its changes and sudden leaps and falls. In this situation trade associations and institutions find themselves relegated into a background role, as the doctor that tries to help who is ill but does not want to be cured because he does not have trust in them.

A proof of this are those projects and surveys carried out with much effort and as many difficulties. The results expected from those researches are indications provided by the enterprises in order to identify, in a moment of extreme difficulty and a general lack of resources, which policies to bring forward. Which support tools and means the enterprises could benefit from.

However it is a matter of fact that enterprises ask easily, but do not grant. They demand from organizations and institutions to provide assistance, to be able to build a local system and team, to help them identifying and obtain new financial resources, to provide guidance in research and technical solutions. They do not trust the "others" whether they are enterprises, associations or institutions, they do not provide willingly the necessary information to develop policies, they have the tendency to consider anything that goes beyond the mere selling and manufacturing activity as a waste of energies that would not probably be of much use, they are not willing to share their real thoughts, new ideas and innovative projects.

But this is the system and there is a possibility of a potential beginning of future evolution. The few virtuous enterprises will become role models on which example can be built a renewed (newly found) territorial system complex, united, and, probably, successful in facing the international and global competitive challenges. A system that will provide and benefit from products and services of excellence without a defined manufacturing zone, but distributed and spread geographically and sectorally. A "metasystem", then, probably based on the application of the cloud principles.

A theory? A dream? A hypothesis? Let's try to work on the idea of a joint proposal. Let's create a synergy in the system for single specific objectives such as the diffusion of innovation and make it a catalytic element of all the virtuous and all the talents. An ambitious project for an ambitious territory, that doesn't want to go back to be, as in the postwar years, an area with the values shown by the indicators closer to those of a developing country more than of an emerged or emerging economy.

There are enlightened entrepreneurs and virtuous enterprises. A few, but there are. Let's restart to express new values "from", "with" and "for" them.

Quidquid Agis, Prudenter Agas Et Respice Finem.  
(Whatever you do, do it prudently and with an eye to the goal. T.n.)









**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](http://www.apindustria.padova.it)