

IL DOCUMENTO DI SINTESI

PROGETTO CANTIERE INNOVAZIONE 2011

DOCUMENTO DI SINTESI DELLE ATTIVITA' SVOLTE

Scarica il documento di sintesi
di Cantiere Innovazione

[I PARTE](#) - [II PARTE](#)



PREMESSA E OBIETTIVI

Il lavoro svolto all'interno del sottoprogetto ha permesso di valutare e mettere a confronto quanto raccolto a seguito del precedente progetto sviluppato nell'ambito del Cantiere Innovazione (Support Inn) nel corso del 2010, anche conseguentemente alle indagini svolte nello stesso settore (subfornitura meccanica) ogni anno a partire dal 2008.

L'obiettivo è sempre stato di valorizzare le iniziative imprenditoriali ritenute di eccellenza (best case practices), anche sulla base delle attività di mappatura, attraverso la ricerca, l'identificazione e lo studio di modelli di business specifici possibilmente replicabili o implementabili.

In linea con le priorità fissate all'interno del Cantiere Innovazione e del macroprogetto, le indagini sono state mirate al tema dell'innovazione e dell'efficienza (anche energetica in funzione di un utilizzo del fotovoltaico). Lo sviluppo delle attività è stato svolto coinvolgendo le imprese e gli imprenditori anche con visite aziendali e negli stabilimenti produttivi.

In ogni occasione è stata ribadita l'importanza per il territorio dell'innovazione e del trasferimento tecnologico così da supportare la cultura alla creazione di reti e filiere finalizzate alla realizzazione dell'innovazione. Nelle occasioni d'incontro le aziende hanno potuto anche trovare, nel rispetto delle loro necessità tecniche e/o tecnologiche, anche un supporto di tipo consulenziale per individuare enti o istituzioni competenti in grado di fornire loro risposte (come già realizzato nel corso del 2010, all'interno del progetto "Reti Mecc", con il Tavolo Si-Si).

Per praticità operativa e informativa nel presente documento e in quelli prodotti in collegamento si è utilizzato il termine "progetto" in sostituzione di quello che ufficialmente è invece chiamato "sottoprogetto".

FASE 0 – COMITATO TECNICO SCIENTIFICO E PROFESSIONISTA DI SUPPORTO

Il Comitato Tecnico Scientifico del progetto è stato composto dai seguenti imprenditori: Nardin Siria (Panar Automazioni s.r.l.); Piva Giancarlo (Micromeccanica s.r.l.); Scarparo Idelmino (Eurogriffe s.r.l.); Forin Franco (Right Marketing Service srl).

Il professionista di supporto al CTS è stato il Prof. Alessandro Di Paolo (Esperto di strategia per lo sviluppo con l'innovazione e la sostenibilità e docente di Sostenibilità aziendale all'Università degli Studi di Padova)

FASE 1 - AGGIORNAMENTO DATA BASE "GREEN TECH"

Così come previsto progettualmente, con lo svolgimento della prima fase di attività si è proceduto ad aggiornare il DataBase elettronico realizzato nel corso del progetto "Green Mecc" nell'ambito del progetto SupportInn svolto nell'anno 2010.

Le aziende coinvolte nell'aggiornamento sono state 75 e sono state chiaramente individuate come tutte le partecipanti alla precedente indagine Green Mecc 2010.

A tutte le aziende è stato sottoposto telefonicamente un questionario di aggiornamento informativo del DataBase contenenti le seguenti domande:

01 Tra i suoi vecchi clienti ce ne sono che hanno iniziato ad operare in queste aree?
O GreenTechnologies O Biomedicale O Impiantistico elettrico e generale O Automobilistico
O Altro(specificare)

02 Ci sono tra i nuovi clienti acquisiti nel 2011 alcuni che operano in queste aree?
(è possibile segnare più risposte) O Green Technologies O Biomedicale O Impiantistico elettrico e generale O Automobilistico O Altro (specificare)

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

O Sì, Molto O Sì, Abbastanza O Poco O Niente

04 Avete sostenuto nel 2011 (con previsione fino a fine anno) degli investimenti per lo sviluppo di attività connesse alle Green Technologies?

O Sì O No, per ora, ma sono in previsione entro la fine 2011 O No, e non sono neanche in previsione per l'anno in corso.

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

O Esigenze manifestate dai vecchi clienti (già acquisiti nel 2010) O Esigenze manifestate dai nuovi clienti (acquisiti nel 2011) O Scelta autonoma, ma stimolata dall'interesse di mercato per il settore O Scelta autonoma creativa e strategica per un riposizionamento O Normale prosecuzione di una linea di interesse già intrapresa prima del 2011

Le aziende che hanno risposto all'indagine di aggiornamento del DataBase, e per le quali si è potuto procedere all'aggiornamento informativo e informatico del DB sono state complessivamente 51.

Si precisa ai fini del rispetto della normativa e legislazione vigente in materia di Privacy così come richiesta e concessa di diritto alle aziende coinvolte nell'aggiornamento del DataBase, che la custodia di tutte le informazioni e dei dati da loro forniti, per un avvaloramento della ricerca, è comunque detenuta e conservata presso gli uffici della Confapi Padova.

FASE 2 - AUDIT AZIENDALI E DOCUMENTO DI ANALISI

o Attività progettuali

Il "progetto" prevedeva all'interno delle attività un capitolo rivolto allo svolgimento di quattro audit aziendali.

Nel dettaglio l'attività inizialmente prevista, e poi svolta, si è caratterizzata nella:

- Identificazione dei modelli di business da analizzare attraverso l'utilizzo dei parametri definiti;
- Realizzazione di quattro audit aziendali per lo studio dei best case practices;
- Compilazione di schede di intervento ed analisi dei dati per ogni audit svolto;
- Redazione di un documento di analisi dei modelli di business rilevati;

o Evidenza informativa sull'attività svolta

Si precisa ai fini del rispetto della normativa e legislazione vigente in materia di Privacy così come richiesta e concessa di diritto alle aziende coinvolte nell'Audit, che i loro nominativi a fronte anche dei dati sensibili forniti delle stesse, non sono presenti nel presente report. Per consentire una corretta spiegazione dei dati raccolti, i nomi sono stati sostituiti dalle lettere dell'alfabeto. La custodia di tutte le informazioni e dei dati da loro forniti, per un avvaloramento della ricerca, è comunque detenuta e conservata presso gli uffici della Confapi Padova.

o Scheda di intervento su modello teorico

Per procedere gli Audit aziendali così come previsti progettualmente è stato necessario predefinire un modello teorico al quale fare riferimento.

Partendo dalla considerazione che:

o le aziende assoggettate all'Audit sarebbero obbligatoriamente state individuate tra le aziende ritenute di eccellenza all'interno degli ambiti di indagine (così come stabilito dal progetto 2011)
o sullo svolgimento progettuale insisteva un aspetto dicotomico ossia: da una parte della complessità di un intervento di Audit aziendale e dall'altra l'esistente e riscontrata sempre minore disponibilità da parte delle aziende di fornire all'esterno dati e informazioni che possano per loro essere di valore strategico nell'indirizzo gestionale aziendale, si è cercato di creare un modello di indagine idealtipo mirato ad indagare sulla "propensione aziendale ad investire in innovazione come fattore di successo gestionale" anche basandosi e integrando le informazioni che risultavano raccolte attraverso indagini progettuali svolte precedentemente.

Le informazioni necessarie che si presupponeva fossero già state raccolte precedentemente raccolte attraverso indagini avrebbero dovuto pervenire principalmente da due progetti e precisamente:

- 1) Progetto Green Mecc 2010 (indagine svolta ai fini di produrre una mappatura delle eccellenze nell'innovazione tecnologica tra le PMI padovane del subfornitura meccanica con produzione indirizzata al settore "green tech").
- 2) Progetto Reti Mecc 2010 (indagine 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)
- 3) Ambedue i progetti proposti e svolti da Confapi Padova, approvati e cofinanziati dalla Camera di Commercio di Padova avevano previsto tra le attività (tutte correttamente svolte) la somministrazione alle aziende di questionari con all'interno domande specifiche e mirate sulla loro capacità, interesse e predisposizione ad investire nell'innovazione.

Nel dettaglio analitico sono state quindi prese a riferimento per la formazione del modello idealtipo l'esistenza di risposte alle seguenti domande:

- all'interno dell'indagine del progetto Green Mecc 2010:

- 07. Avete sostenuto nel triennio 2008, 2009 e 2010 (previsione) investimenti per lo sviluppo di attività connesse alle Green technologies (produzione di tecnologie attente all'ambiente, alle risorse naturali e allo sviluppo sostenibile)?
- 08. E' stato stimolato nel farlo da ...
- 09. Avete sostenuto nel triennio 2008, 2009 e 2010 (previsione) investimenti per l'innovazione tecnologica in generale?
- 10. Quali importi sono stati gli investiti per l'innovazione tecnologica nel triennio 2008 - 2010 ? (percentuali calcolate sul fatturato risultante dal bilancio di esercizio)?
- 11. Tali investimenti sono stati decisi (effettuati) con l'obiettivo di?
- 12. E hanno conseguito i seguenti risultati ..
- 13. I risultati conseguiti dalle innovazioni tecnologiche sono stati comunque capitalizzati (con valore a medio/lungo) dall'azienda?
- 16. Le innovazioni realizzate nel triennio 2008-20010 sono state ideate e realizzate con quale contributo operativo e lavorativo?
- 17. Avete ottenuto o in corso dei brevetti nel periodo dal 2008 ad oggi?

- all'interno dell'indagine del progetto Reti Mecc 2010:

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

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

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

7) In quale area geografica avevano la sede le altre aziende partner di progetto?

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

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

Il questionario integrativo per lo svolgimento degli Audit sottoposto alle aziende durante le visite presso le loro sedi è stato quindi elaborato tenendo conto delle seguenti aree informative e interrogative:

Gestione operativa

1. Nominativo e qualifica dei soggetti aziendali coinvolti nell'audit
2. Numero di addetti suddivisi tra italiani e stranieri (con indicazione di quanti paesi)
3. Fatturato 2011 (previsione)
4. Clienti italiani (percentuale)
5. Clienti stranieri (percentuale)
6. Fornitori italiani (percentuale)
7. Fornitori stranieri (percentuale)

Premessa

8. Sono ancora in fase di utilizzo / sfruttamento delle innovazioni apportate nel corso del triennio (2008-2010)?

Gestione dell'informazione preliminare e a consuntivo

9. Le innovazioni apportate nel corso degli anni sono quantificabili e distinguibili (classificazione formale o archivio specifico delle "idee")?
10. E' stato fatto uno studio (analisi) di business precedente alla decisione dell'investimento con la definizione chiara degli obiettivi?
11. Le innovazioni dovevano permettere di recuperare il costo dell'investimento (raggiungimento del Break even point) in quali tempi?
12. Sono stati messi a confronto e studiati gli obiettivi iniziali con i risultati ottenuti?
13. Con quale ricorrenza e tempistica sono stati confrontati i risultati?

Coinvolgimento delle risorse umane (dipendenti e collaboratori diretti)

14. I dipendenti contribuiscono in qualche maniera ad elaborare l'idea progettuale sull'introduzione dell'innovazione?
15. Il personale interno coinvolto nella realizzazione del progetto è stato coinvolto nella visione e discussione dei risultati ottenuti?
16. C'è un ritorno di beneficio ai dipendenti che sono stati coinvolti dall'introduzione dell'innovazione calcolato sui risultati effettivamente ottenuti (valorizzazione meritocratica)?
17. Allo sviluppo dell'idea dell'innovazione partecipano dipendenti o collaboratori stranieri?
18. Contribuiscono con la loro cultura straniera a trovare e applicare diverse e migliori soluzioni (definizione dell'innovazione)?
19. Allo sviluppo dell'idea dell'innovazione partecipano dipendenti o collaboratori giovani (under 30)?

20. Contribuiscono con la loro nuova visione a trovare e applicare diverse e migliori soluzioni (definizione dell'innovazione)?

Coinvolgimento della rete esterna (clienti e fornitori)

21. I clienti e i fornitori contribuiscono in qualche maniera ad elaborare l'idea progettuale sull'introduzione dell'innovazione?
22. Quali dei due si fanno maggiormente coinvolgere (maggiore disponibilità)?
23. Come si concretizza la loro disponibilità?
24. Come si concretizza la loro indisponibilità?
25. I clienti e i fornitori dovrebbero fornire una maggiore collaborazione all'introduzione delle innovazioni nell'azienda?
26. Perché i clienti si fanno coinvolgere?

Mercato

27. E' stato cercato e dato un forte risalto all'innovazione apportata e ai risultati prodotti all'esterno, sul mercato?
28. Perché (in ambedue i casi prima)?
29. Quali mezzi sono stati utilizzati per divulgare l'innovazione attuata?
30. Come si sono comportati i competitor?
31. Come si sono comportati i clienti?
32. C'è stata una differenza di comportamento riscontrata tra i clienti italiani e quelli stranieri?
33. In quali ambiti si è rilevata una differenza comportamentale?

Risultati

conseguiti

34. Ci sono state delle innovazioni che non hanno soddisfatto gli obiettivi iniziali con i risultati ottenuti?
35. Nel caso di risultati inferiori alle aspettative (obiettivi) quali sono stati i comportamenti?
36. Nel caso di risultati superiori alle aspettative (obiettivi) quali sono stati i comportamenti?
37. Quali sono state le principali cause di un risultato inferiore alle aspettative (obiettivi)?
38. Quali sono state i motivi principali di un risultato superiore alle aspettative (obiettivi)?
39. Quali sono i motivi che possono determinare il successo di una innovazione?
40. Quali sono i motivi che possono determinare l'insuccesso di una innovazione?
41. Le innovazioni apportate e realizzate nell'ultimo triennio (2008-2010) quali effetti hanno concretamente manifestato nella gestione 2011?
42. Il fatturato (ricavi) 2011, in quale percentuale è attribuibile alle innovazioni attuate?
43. Le uscite finanziarie 2011, in quale percentuale sono attribuibili alle innovazioni attuate?

Prospettive future

44. Le innovazioni apportate e realizzate nell'ultimo triennio (2008-2010) quali effetti ci si aspetta manifesteranno nelle gestioni successive (2012, 2013, ..)?
45. L'azienda continuerà ad innovare?
46. Quali sono i principali motivi che potrebbero "boicottare" per il futuro la propensione ad innovare?

o Soggetti individuati e interviste aziendali

I soggetti individuati tra le aziende ritenute di eccellenza grazie ai resoconti di precedenti progetti e in particolare del Green Mecc 2010, e oggetto delle visite aziendali miranti all'Audit sono stati quattro (qui identificati per il rispetto della Privacy solo con le iniziali della loro denominazione sociale) ossia: "B", "D", "M", "S".

Per ognuna delle suddette aziende si è andati a visionare nel dettaglio le loro risposte alle precedenti indagini svolte da Confapi così da identificarne meglio il profilo ed entrare successivamente maggiormente nel dettaglio al momento della visita aziendale e dell'incontro colloquiale con i titolari e responsabili dell'azienda.

Tutte e quattro le aziende coinvolte, difatti, avevano partecipato alle indagini sia del progetto Green Mecc sia del progetto Reti Mecc dichiarando tutte di avere svolto investimenti in green technologies.

Le aziende sono state individuate oltremodo in quanto risultavano possedere una visione tipologica gestionale e struttura dimensionale alquanto eterogenea, già evidente nelle indagini precedentemente formulate, come ad esempio:

- B, D e M dichiaravano un numero di addetti intorno alle 20 unità, mentre S ne possedeva un numero superiore alle 50.
- B ha dichiarato un fatturato di 2,5 milioni di euro, D di 4,5 milioni, M di 6 milioni e S di 11,4 milioni.
- B, M, S dichiaravano di avere capitalizzato i risultati derivanti dagli investimenti, mentre non così D.
- D e S dichiaravano di possedere dei brevetti, mentre B e M no.
- D e S dichiaravano di avere sviluppato idee sull'innovazione collaborando con altre imprese, mentre B e M non lo avevano mai fatto.
- D, M e S dichiaravano di redigere piani di sviluppo mentre B no.

Tutte e quattro le aziende visitate si sono rese ampiamente disponibili a fornire un quadro della loro attività e delle loro strategie partendo dalla ferma considerazione del loro agire sul mercato in funzione dell'essere continui innovatori.

Un dato importante è quello che 3 delle 4 aziende visitate (B, D e M) dopo avere risposto in maniera completa ed esauriente a tutte le domande informative hanno anche reso la loro disponibilità ad un giro illustrativo delle principali innovazioni introdotte all'interno degli stabilimenti produttivi.

Così come detto in precedenza ai fini del rispetto della normativa e legislazione vigente in materia di Privacy così come richiesta e concessa di diritto alle aziende coinvolte nell'audit, tutte le schede contenenti i dati gestionali sensibili da loro forniti e le annotazioni specifiche avvenute durante i colloqui e gli incontri non vengono rese pubbliche ma, per un avvaloramento del lavoro, vengono comunque detenute e conservate presso gli uffici della Confapi Padova.

o Considerazioni finali e modello di business sull'innovazione

Come si diceva nella fase iniziale di individuazione delle aziende le loro caratteristiche dimensionali e gestionali potrebbero supportare quattro diversi modelli di business volti all'innovazione e comunque con fattori di scostamento più o meno elevati dal modello teorico idealtipo ipotizzato nella fase di avvio dell'indagine.

Il modello di business teorico basato sulla capacità di innovare, con particolare sensibilità verso la green technology formulato inizialmente vorrebbe vedere l'azienda con le seguenti caratteristiche:

- sensibile alle tematiche del fotovoltaico e dell'efficienza energetica sia nei confronti dei clienti (prodotti destinati al mercato) sia nei confronti delle necessità produttive interne;
- con clienti e fornitori sia italiani sia stranieri equamente distribuiti percentualmente;
- sfruttare le innovazioni anche nel medio periodo, anche richiedendo e possedendo brevetti;
- gestire formalmente con catalogazione e archivi le informazioni sulle innovazioni apportate
- operare sempre l'innovazione con una attenzione al break even point;
- confrontare più volte l'anno i risultati apportati dall'innovazione;
- coinvolgere i dipendenti (oltremodo giovani under 30) ad: elaborare l'idea progettuale, vedere e discutere i risultati, ottenere dei benefici (premi) sui risultati;
- ideare e realizzare innovazioni con il contributo sia dei fornitori che dei clienti;
- valorizzare le innovazioni realizzate con una adeguata pubblicità;
- accettare di ottenere risultati inferiori alle aspettative (obiettivi) facendone patrimonio dei risultati per migliorare;

- valorizzare i risultati superiori alle aspettative trovandoli come stimolo ad effettuare nuovi investimenti;
- capitalizzare i benefici;
- essere determinati nella strategia dell'investire;
- non vedere possibili deterrenti all'adozione di tale strategia, salvo eventi eccezionali e straordinari che modificherebbero consistentemente l'operare aziendale;
- sviluppa idee sull'innovazione collaborando con altre aziende, anche partecipando a reti d'impresa.

Dovendo sintetizzare, solo per i motivi esposti in tema di privacy, i risultati sono:

1) L'azienda S che in termini di fatturato (in costante incremento) e dipendenti è quella di maggiori dimensioni, è sicuramente l'impresa che ricopia gestionalmente quasi totalmente il modello teorico iniziale sulla quale si è basata l'indagine.

2) L'azienda M, la seconda in ordine di dimensione in termini di fatturato e alla pari con le altre due rimanenti in termini dei dipendenti dichiara la non disponibilità nel pubblicizzare (divulgare) apertamente le innovazioni operando più sul fronte della spinta data dal cliente che non per strategia. Inoltre non ha mai sviluppato le idee innovative collaborando con altre aziende.

3) L'azienda D, la terza in ordine di fatturato, possiede un proprio modello di business che si sconta da quello teorico base iniziale sia per la difficoltà a capitalizzare i risultati, sia perché allo sviluppo delle idee non lavora personale giovane (oltremodo gli addetti non vengono apertamente coinvolti né sulla visione dei risultati ottenuti, né sulla condivisione meritocratica).

4) L'azienda B, quella delle quattro di dimensione più contenuta, è anche la più distante dal modello teorico: non redige piani di sviluppo, non collabora con altre imprese per lo sviluppo di idee innovative, non possiede brevetti, il personale non viene coinvolto nella visione e discussione dei risultati, non c'è personale giovane (under 30) che collabora allo sviluppo dell'idea dell'innovazione. Inoltre i clienti e i fornitori sono quasi tutti italiani.