

ANALISI DELLA FILIERA DELLA SUB-FORNITURA MECCANICA

Report realizzato nell'ambito del progetto:
“Ricostruzione delle filiere di subfornitura della meccanica in Emilia-Romagna”

Ottobre 2014

INTRODUZIONE.....	3
ANALISI DELLE CARATTERISTICHE DELLA FILIERA	6
AREE STRATEGICHE.....	15
SEZIONE 1: AGGREGAZIONI DI IMPRESE	15
SEZIONE 2: SVILUPPO COMMERCIALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE	17
SEZIONE 3: ICT E STRUMENTI WEB-BASED.....	21
FABBISOGNI FORMATIVI E POLICY TERRITORIALI	23
POTENZIALI AZIONI PILOTA DA SVOLGERE SUL TERRITORIO	26

INTRODUZIONE

Il progetto, promosso da Fondartigianato ed EBER in collaborazione con CNA Emilia Romagna, Confartigianato Imprese Emilia Romagna, CNA Innovazione e Federimprese Emilia-Romagna Servizi, intende sviluppare un'analisi delle caratteristiche della filiera della sub-fornitura meccanica attraverso la somministrazione online di un questionario su tutto il territorio regionale.

La ricerca ha coinvolto 298 imprese della filiera in oggetto. Il 64% risulta localizzato nelle provincie a maggiore vocazione meccanica: Modena (24%), Reggio Emilia (20%) e Bologna (20%). Le meno rappresentate sono le provincie di Rimini e Piacenza, con rispettivamente il 2% e l'1%. Le altre hanno un'incidenza pari a 6/7% del campione.

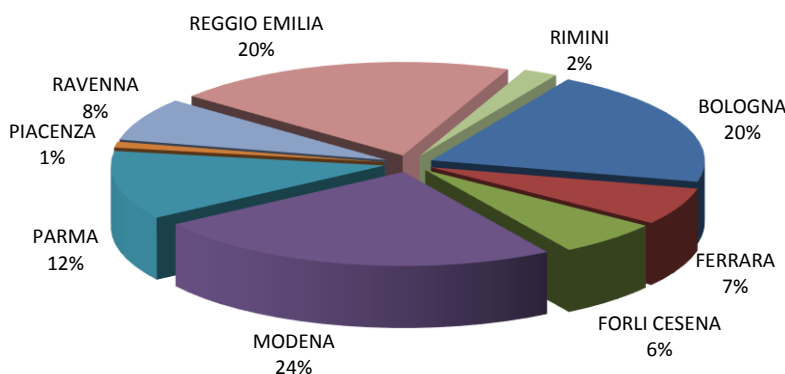


Fig.1 – Distribuzione per provincia

La distribuzione delle imprese per settore evidenzia una netta prevalenza di imprese che si occupano della fabbricazione di prodotti in metallo (70%). Le subcategorie più rappresentate sono lavori di meccanica generale e trattamento e rivestimento dei metalli (49%), fabbricazione di strutture metalliche, parti assemblate di strutture, porte, finestre e loro telai, imposte e cancelli metallici (33%). Il secondo settore più rappresentato è fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca (14%). Le imprese operanti nella fabbricazione di apparecchiature elettriche, di mezzi di trasporto, e nella riparazione, manutenzione ed installazione sono rispettivamente il 4%, il 2% e il 2% del campione. Infine, le imprese metallurgiche sono l'1%.

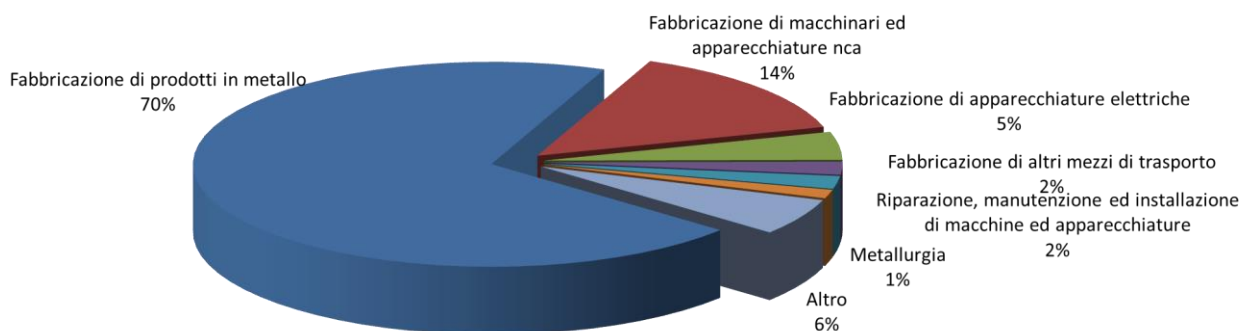


Fig.1b – Distribuzione per settore

La divisione per classi di addetti evidenzia una filiera costituita in prevalenza da imprese di piccola o piccolissima dimensione. Il 63% ha un numero di dipendenti compreso tra 5 e 20, mentre il 24% è costituito da micro imprese con meno di 5 addetti. Il 12% è di media dimensione, comprese nella classe tra 20 e 50 dipendenti. Il restante 1% ha dimensioni medio-grande, con più di 50 dipendenti.

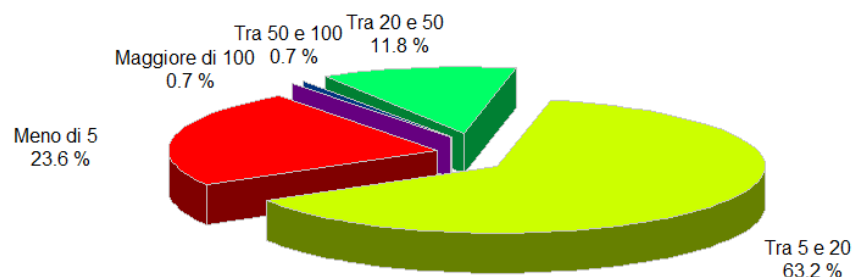


Fig.2 – Distribuzione per classe di addetti

La maggioranza delle imprese nel campione opera solo in conto terzi (57%), mentre poco meno del 28% svolge attività anche in conto proprio. Solo il 15% gestisce esclusivamente commesse in conto proprio. In relazione a questa distinzione, la scomposizione per provincia evidenzia che:

1. Imprese conto proprio. Il peso percentuale delle province di Modena e Reggio Emilia rimane pressoché invariato. Molto meno rappresentata, con una percentuale pari all'11,1%, è la provincia di Bologna. Il minor peso di Bologna si riflette in una maggiore incidenza delle province di Ravenna (13,3%) e Ferrara (11,1%). Per le restati province, invece, si registrano scostamenti di scarso rilievo;
2. Imprese conto terzi. Anche in questo caso l'incidenza percentuale di Modena e Reggio Emilia sul totale del campione è pressoché invariate. Aumenta il peso della provincia di Bologna. Le restanti province, al contrario, sono leggermente meno rappresentate. Anche in questo caso, quest'ultime variazioni sono di scarso rilievo.

Infine, in relazione alla dimensione d'impresa, nelle imprese in conto proprio, come atteso, risulta maggiore l'incidenza delle imprese con un numero di addetti superiori alle 20 unità (20%). Diversamente, tra le imprese in conto terzi è leggermente superiore l'incidenza della categoria tra 5 e 20 e inferiore quelle tra 20 e 50 e superiore a 50.

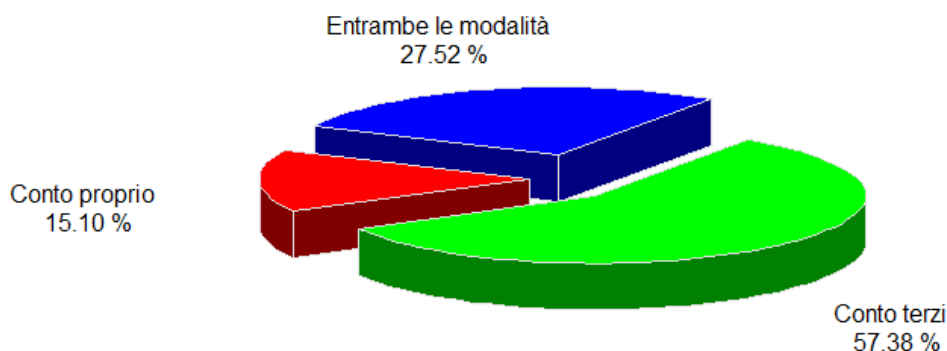


Fig.3 – Distribuzione imprese operanti in conto proprio e in conto terzi

La struttura del rapporto riflette quella del questionario. Lo studio fa inizialmente una panoramica della filiera, analizzando il livello di internalizzazione/esternalizzazione dei processi, delle tipologie di lavorazione e dei materiali abitualmente/eccezionalmente lavorati, il ruolo del titolare, i principali clienti e fornitori. Nella seconda parte, il campione viene suddiviso sulla base dell'interesse evidenziato rispetto a tre obiettivi strategici: la partecipazione a reti di imprese, lo sviluppo del mercato/internazionalizzazione e l'utilizzo di strumenti ICT/Web 2.0. Infine, vengono analizzate le esigenze formative delle piccole e medie imprese artigiane appartenenti alla filiera emiliano-romagnola della sub-fornitura meccanica allo scopo di definire delle azioni pilota attraverso cui migliorare il sistema delle conoscenze e competenze a disposizione di queste imprese. Nell'ultima sezione sono pertanto definite tre proposte pilota sviluppate a partire dall'analisi dei punti

di forza e di debolezza, dalle esigenze formative delle imprese e dal carattere particolare delle imprese destinatarie dell'intervento (ovvero piccole e piccolissime imprese artigiane con un forte orientamento alla produzione). La proposta, quindi, va nella direzione della costituzione di laboratori operativi, dove le imprese sono accompagnate a co-costruire dal basso, in modo induttivo ed interattivo, il significato delle conoscenze ed assimilare il valore delle competenze ad esso associate attraverso continui percorsi di *learning by doing* finalizzati a costruire la piattaforma cognitiva e tecnico-decisionale entro cui assumono significato. Questi laboratori, così strutturati, dovrebbero far emergere prima la consapevolezza dell'importanza di certe conoscenze e competenze e poi la loro assimilazione e trasformazione in capacità competitive per le imprese. Le tematiche lungo cui queste proposte formative si dovrebbero sviluppare sono tre: laboratorio dei mestieri, dei processi e della qualità; laboratorio di social media e digital marketing; incubatore di progetti di rete per l'internazionalizzazione e l'innovazione.

ANALISI DELLE CARATTERISTICHE DELLA FILIERA

La maggioranza delle imprese, come largamente atteso, è specializzata nella gestione della produzione e/o nel trattamento del flusso fisico dei materiali. Quasi il 100% delle imprese dichiara di svolgere attività di *produzione*, di cui l'89% internamente (fig. 4).

Più dell'80% svolge attività di *acquisto materiali*, *controllo della qualità*, *logistica e magazzino*. Il fatto che questi processi, nella quasi totalità delle imprese, siano gestiti internamente, rileva il loro ruolo strategico per la competitività dell'impresa. Elevata è anche l'incidenza delle imprese che gestisce internamente il processo di *ricerca di nuovi clienti*. Questo fa presupporre, data la dimensione delle imprese, che questo sia un processo poco formalizzato e delegato, in larga parte, alle relazioni personali o al passaparola informale tra i clienti. Diversamente, il processo di *amministrazione e contabilità*, pur essendo per ovvie ragioni svolto da quasi tutte le imprese, non è solitamente considerato un'attività core dell'azienda e presenta, infatti, un'elevata quota di imprese che lo esternalizza o lo gestisce in partnership con professionisti esterni.

Spostando l'attenzione ai processi a maggiore valore aggiunto – quali *progettazione*, *prototipazione* e *manutenzione/servizio post-vendita* – la percentuale di imprese (circa il 50%) che li svolge si riduce sensibilmente pur rimanendo nel suo complesso decisamente significativa. Essi sono principalmente realizzati internamente, con l'eccezione della progettazione che invece è maggiormente esternalizzata o gestita in partnership.

Esistono delle differenze tra conto proprio e conto terzi. Le imprese che lavorano in conto proprio sono, rispetto alla media del campione, maggiormente specializzate nella gestione *in-house* di acquisto materiali e logistica e magazzino. Inferiore, invece, è la percentuale delle imprese che dichiara di gestire internamente l'attività di produzione. Queste imprese, perciò, sembrano maggiormente orientate a svolgere attività di coordinamento e controllo all'interno della filiera delegando le attività operative a partner specializzati nella produzione. Questa ipotesi trova ulteriore conferma nella maggior rilevanza assegnata alla gestione interna del processo di ricerca di nuovi clienti, alla manutenzione ed assistenza post-vendita, alla progettazione e alla prototipazione. Le imprese conto terzi, al contrario, mostrano una specializzazione prevalente nella gestione dell'attività produttiva. Inferiore è la percentuale di imprese che dichiara di svolgere internamente attività di progettazione, assistenza e manutenzione, acquisto materiali e logistica e gestione del magazzino.

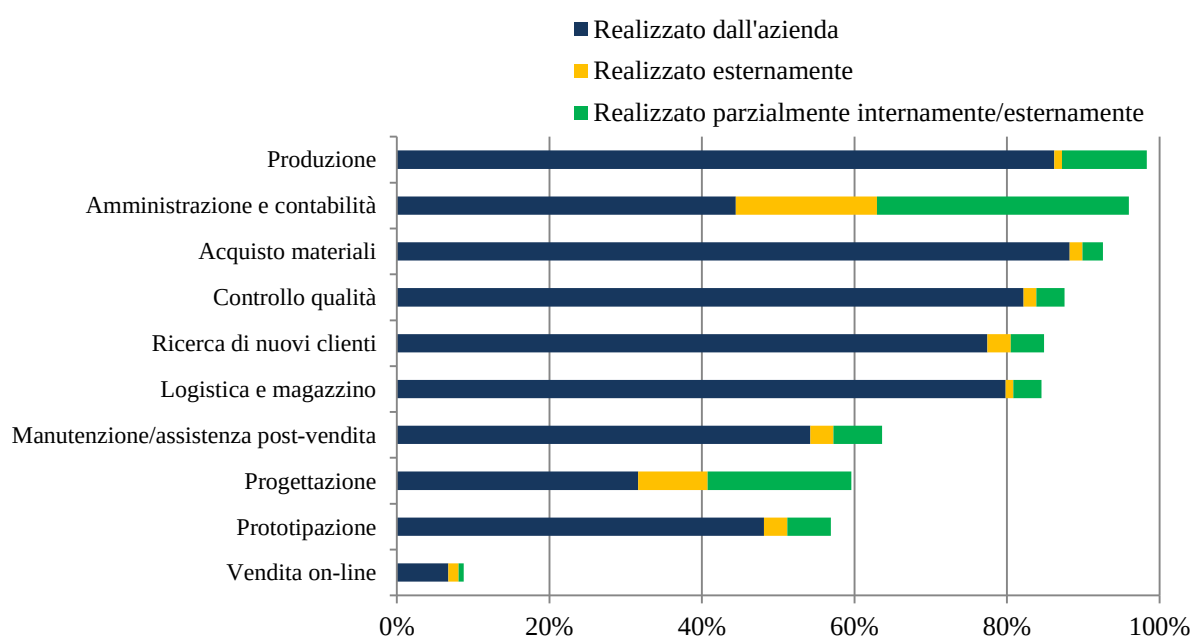


Fig.4 – Principali processi aziendali (percentuale di internalizzazione/esternalizzazione)

Per quanto riguarda le tipologie di lavorazione (fig.5), gli ambiti di specializzazione prevalente sono: l'*assemblaggio*, la *foratura* e il *taglio*. L'80% o poco meno delle imprese del campione dichiara di svolgere queste attività, di cui la quasi totalità internamente (meno del 10% è esternalizzato). Elevata è anche la percentuale di imprese che svolge attività di *tornitura*, *saldatura* e *fresatura*. Per questi processi, la propensione all'*outsourcing* è leggermente superiore (mediamente di poco inferiore al 20%). Significativa rimane anche la percentuale di imprese dedita alle attività di *zincatura*, *verniciatura* e *piegatura* (tra il 40% e il 60%). Per questi processi, però, la quota di *outsourcing* è decisamente prevalente (varia tra il 30% e quasi il 60%), arrivando come nel caso della *zincatura* ad essere quasi l'unica alternativa. Questa tendenza rimane confermata per la maggior parte delle lavorazioni di minor rilievo. Fanno eccezione alcuni processi (*piegatura*, *alessaggio*, *punzonatura*, *barenatura* e *zigrinatura*), che pur avendo probabilmente un mercato ridotto, costituiscono potenziali nicchie di specializzazione.

Guardando alla distinzione tra conto proprio e conto terzi, si nota come le prime sembrano svolgere maggiormente attività legate alla lavorazione ed assemblaggio di componenti mentre le seconde siano specializzate sulla lavorazione di pezzi. Nelle imprese che lavorano in conto proprio, infatti, le prime tre tipologie di lavorazioni svolte sono assemblaggio, taglio e saldatura. Diversamente, nelle imprese che lavorano in conto terzi prevalgono, oltre che l'attività di assemblaggio, la foratura e la tornitura. Inoltre, è utile notare come le imprese che lavorano in conto terzi sembrano in grado di offrire un ventaglio più ampio di lavorazioni rispetto a quelle in conto proprio, che sembrano, al contrario, più focalizzate. La distribuzione della percentuale di attività svolte/non svolte decade più lentamente nel caso delle imprese conto terzi rispetto alle imprese in conto proprio. Infine, la capacità delle imprese conto terzi di fornire un ampio portafoglio di lavorazioni è legata non tanto a fattori interni, ma relazionali. Questo è testimoniato dall'elevato numero di imprese conto terzi che dichiara di svolgere una lavorazione in collaborazione con l'esterno. Queste imprese, perciò, sembrano svolgere un'importante funzione allocativa all'interno della filiera individuando, per ciascun tipo di lavorazione, un partner a cui affidarsi per rispondere alla domanda di mercato. Questo, a livello di filiera, si traduce in una maggiore flessibilità e capacità di auto-organizzazione.

Al fine di individuare profili di specializzazione significativi, si è proceduto inoltre a sviluppare un'analisi di connessione¹ tra le attività svolte internamente dalle imprese. In questo modo è stato possibile individuare combinazioni di attività tipicamente svolte all'interno delle aziende della filiera. L'analisi evidenzia i seguenti aspetti:

1. L'*assemblaggio* è un'attività poco correlata con le altre. Per cui, rappresenta un ambito di competenza sufficientemente ampio entro cui specializzarsi. Questa attività sembra integrare competenze di taglio e saldatura;
2. L'attività di taglio si combina con *punzonatura*, *foratura*, *zigrinatura*, *saldatura*, *piegatura*. Questa combinazione sembra identificare imprese che hanno la loro specializzazione prevalente nella lavorazione dei metalli e integrano parti delle funzioni di assemblaggio di parti o semilavorati;
3. La *barenatura* si combina con *fresatura*, *lappatura*, *rettifica*, *tornitura*, *foratura*, *alessaggio*, *zigrinatura*, *filettatura*. Questa combinazione identifica imprese specializzate nella micro-meccanica di precisione. Questo insieme di attività sembra integrarsi a diversi livelli. Da una parte, ci sono imprese che offrono una gamma completa di lavorazioni. Dall'altra, ce ne sono altre che offrono una combinazione di servizi molto specializzati, come *tornitura*, *foratura*, *alessaggio* e *zigrinatura*. Nel mezzo c'è un ampio spettro di imprese che offre diverse combinazioni di questi servizi.

¹ Le tipologie di attività sono state trasformate in dicotomiche (1=svolte internamente e 0=non svolte internamente) e incrociate a due a due. L'indice phi e la V di Cramer sono stati calcolati al fine di determinare il livello di connessione.

4. La zigrinatura si integra con goffratura e filettatura. Questa combinazione sembra identificare un'area di specializzazione legata all'incisione e lavorazione delle superfici dei metalli;
5. Verniciatura, zincatura, lucidatura e trattamenti termici sono correlati tra loro. Questa combinazione identifica un ambito di specializzazione collegato alla verniciatura e al trattamento delle superfici.
6. Infine, un ultimo ambito di specializzazione è dato dallo stampaggio, che tende integrare la tranciatura, e trattamenti termici.

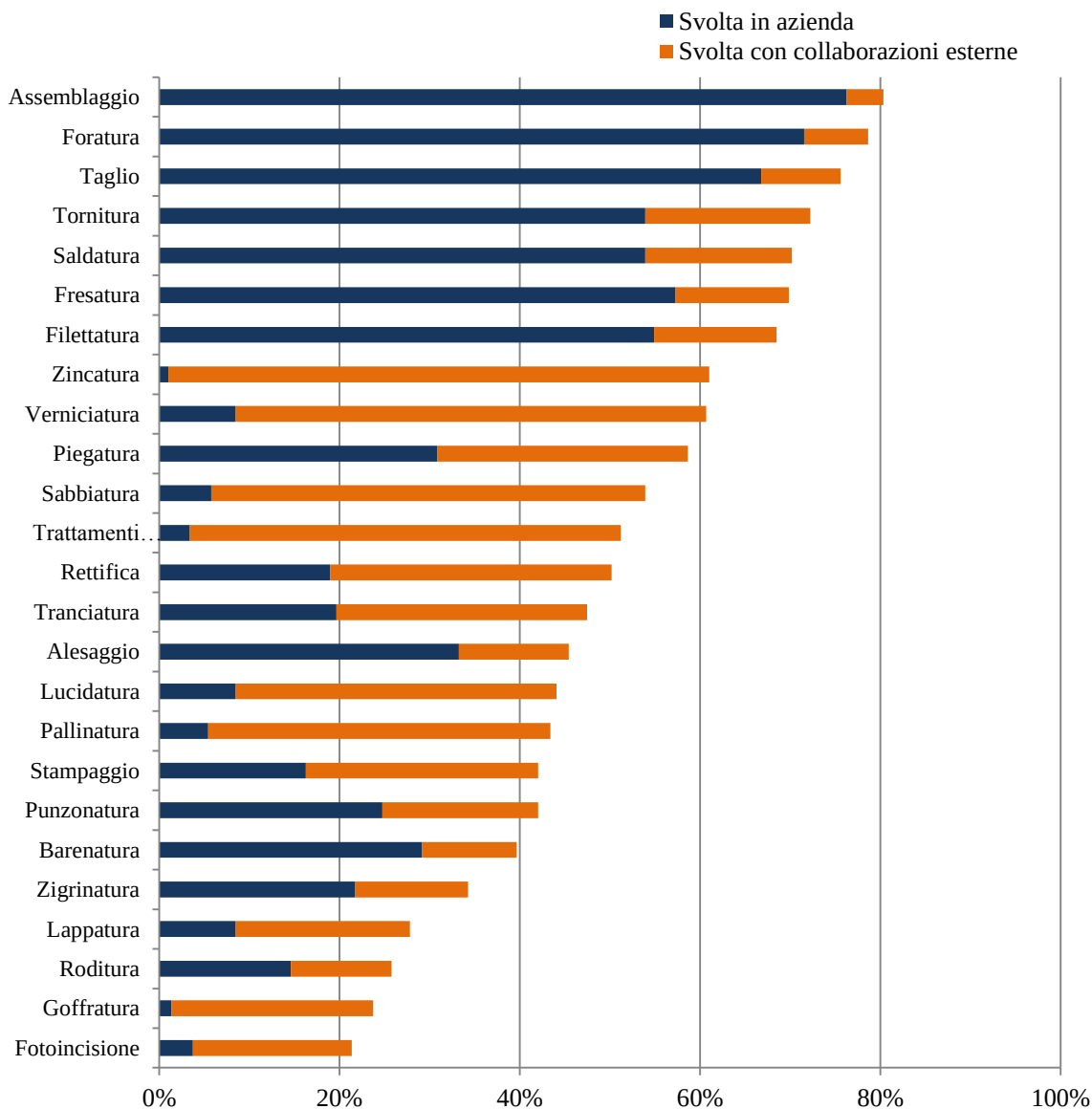


Fig.5 – Principali tipologie di lavorazione (percentuale di internalizzazione/esternalizzazione)

L'analisi dei materiali (fig. 6) evidenzia l'acciaio, il ferro e l'alluminio tra quelli più tipicamente trattati da questa categoria di imprese. I primi due – acciaio e ferro – sono trattati rispettivamente dall'83% e dall'82% delle imprese, di cui solo il 7% ed il 5% eccezionalmente. L'alluminio è trattato dal 72% delle imprese, ma l'incidenza di chi lo fa eccezionalmente è maggiore (12%). Significativa è anche la percentuale di imprese che lavorano ottone, bronzo e rame, ma in più del 40% dei casi in modo non sistematico. Infine, poche sono le imprese che sono dedite alla lavorazione di materiali innovativi per la filiera meccanica quali ceramica, silicio, carbonio e materiali compositi. Le imprese hanno segnalato anche altri tipi di materiali lavorati. I più ricorrenti sono la ghisa, il legno, la plastica, il pvc e le resine. In alcune imprese sono anche lavorate la wida e la zama. In questo caso, la contrapposizione conto proprio-conto terzi non risulta particolarmente significativa. Da

segnalare solo la maggiore polarizzazione della distribuzione delle imprese in contro proprio sulla lavorazione dei primi tre tipologie di materiale per importanza: acciaio, ferro ed alluminio. Questo può essere sintomatico di una minore disponibilità di queste imprese a sperimentare con la lavorazione di nuovi materiali o materiali meno diffusi.

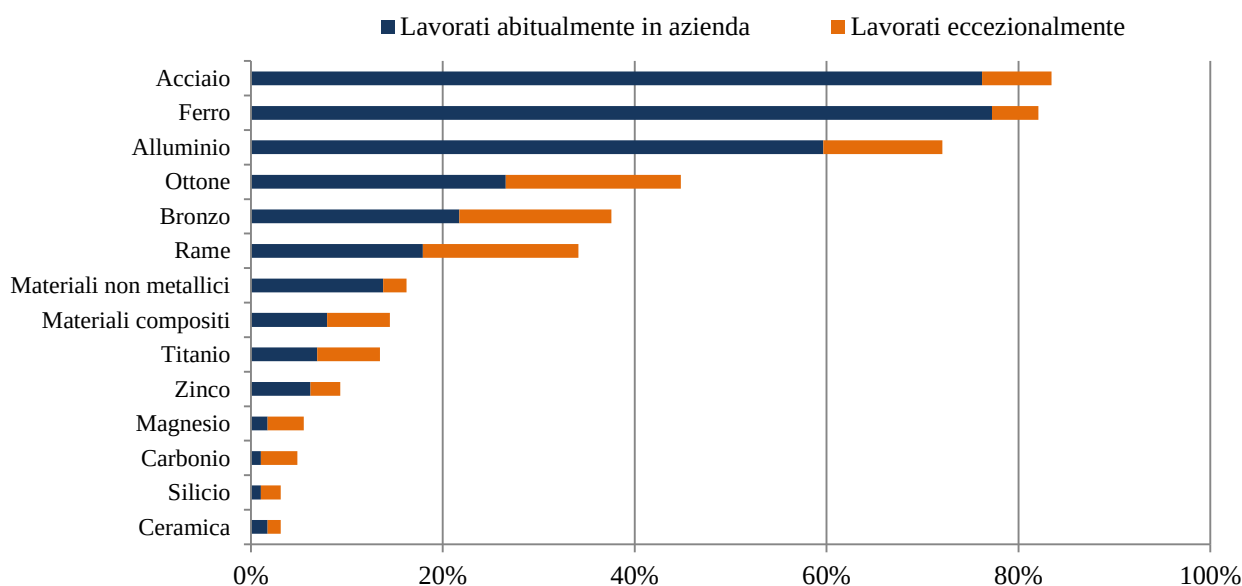


Fig.6 – Principali materiali lavorati abitualmente/eccezionalmente

La vocazione produttiva delle imprese emerge chiaramente anche dalla scomposizione percentuale del tempo dedicato dall'imprenditore/titolare alle diverse attività. Gli imprenditori, infatti, dedicano, in media, poco più del 20% del loro tempo settimanale all'attività di lavorazione, il 12% al dialogo con i propri addetti e il 10% alla pianificazione della produzione, il 7% alla progettazione di pezzi e alla preparazione delle macchine, e 5% agli acquisti e alla gestione del magazzino. Infine, solo il 5% del loro tempo è dedicato alla ricerca di nuovi clienti. Esistono delle differenze sostanziali nel modo in cui l'imprenditore impiega il proprio tempo nelle imprese in conto terzi e nelle imprese in conto proprio. Nelle prime, l'imprenditore è quasi totalmente dedito all'attività produttiva. Le altre attività in cui impiega il proprio tempo sono il dialogo con i committenti, la gestione del cliente e la pianificazione della produzione. Infine, una piccola parte del proprio tempo è dedicato alla ricerca di nuovi clienti e agli acquisti e gestione del magazzino. L'imprenditore dell'impresa in conto proprio è meno impegnato nella lavorazione e molto più dedicato ad attività a maggior valore aggiunto - progettazione, dialogo e gestione della relazione con il cliente - o di tipo manageriale - pianificazione della produzione, degli acquisti e gestione del magazzino.

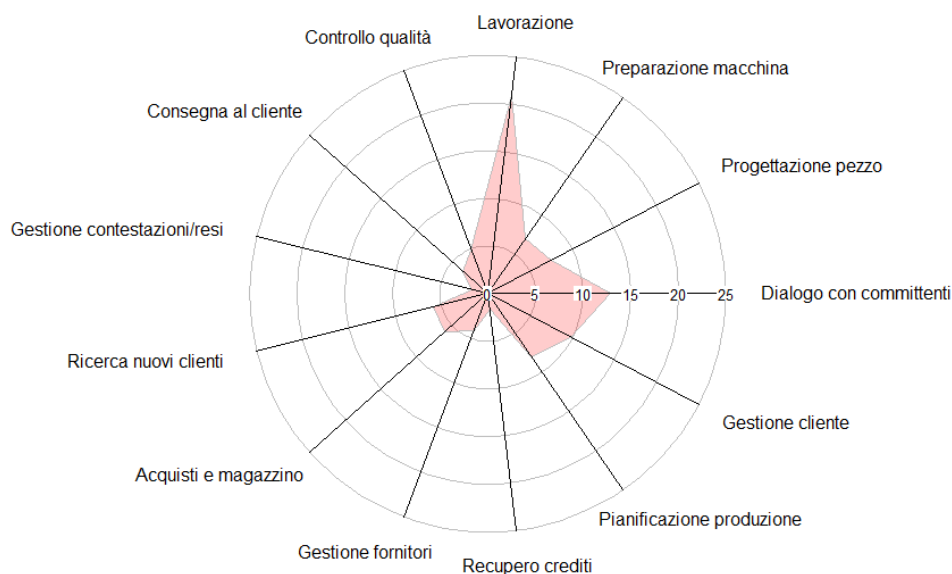


Fig.7 – Principali attività svolte dall'imprenditore/titolare

La dotazione tecnologica per la progettazione e la prototipazione è differenziata. Da un lato, infatti, la stragrande maggioranza (89%) delle imprese dispone di sistemi di progettazione CAD-CAM, dotazione che in precedenti indagini era risultata decisamente più scarsa; tale crescita è dovuta, con molta probabilità, al fatto che i committenti progettano ormai in modo generalizzato con questi sistemi, e ciò ha obbligato le imprese fornitrici a dotarsene. Nel fare ciò esse hanno però dovuto acquisire anche le competenze per gestirle, con effetti generalmente positivi sul sistema di competenze aziendale. La padronanza dei sistemi CAD-CAM è anche un presupposto per l'adozione di altre tecnologie di progettazione e sviluppo, per le quali, però, l'incidenza delle imprese che dispongono di sistemi di prototipazione rapida (7%), stampa 3D (2%), o hanno adottato metodologie di reverse engineering (2%) è decisamente limitata. Solo leggermente migliore è la dotazione tecnologica nelle imprese in conto proprio, dove maggiore risulta la dotazione di stampanti 3D e, in generale, di sistemi per la prototipazione rapida.

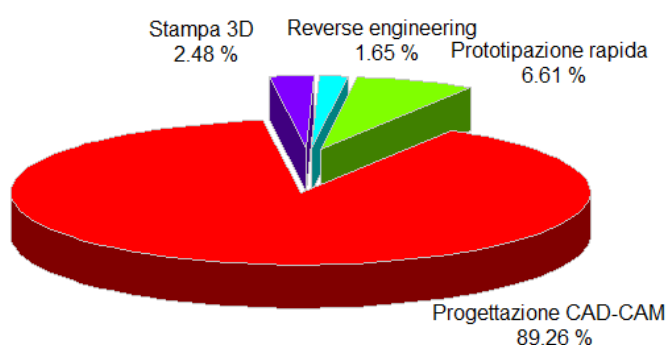


Fig.8 – Utilizzo di tecnologie specifiche

Le imprese dispongono di un portafoglio clienti abbastanza ampio (fig.9). La maggioranza (43,88%) dichiara di avere un numero di clienti compreso tra 11 e 49, 14% tra 50 e 100 e 13% superiore a 100. Esiste, comunque, un segmento consistente di imprese (23%) che dichiara di avere meno di 10 clienti. Infine, 6% delle imprese intervistate lavora per meno di 3 clienti. Queste imprese rischiano di sviluppare una relazione di forte dipendenza nei confronti dei propri clienti con conseguenze negative sia per la propria sostenibilità economico-finanziaria, fortemente condizionata al potere negoziale di questi clienti, sia per la loro capacità innovativa,

vincolata ai bisogni di questi clienti. Il confronto tra imprese in conto terzi e imprese in conto proprio mostra l'esistenza di differenze significative. Le imprese in conto terzi si caratterizzano per un portafoglio clienti meno ampio. Le due classi più frequenti sono tra 11 e 49 e tra 4 e 10. Mentre per le imprese che lavorano in conto proprio le due classi più frequenti sono rispettivamente più di 100 e tra 50 e 100.

Mediamente le imprese campionate hanno raggiunto il 70% del proprio giro di affari nell'ultimo anno con poco più di 13 clienti (con una deviazione standard pari a 44,23). Il primo quartile della distribuzione riconferma quanto detto sopra, ovvero di essere eccessivamente legati ad un numero esiguo di clienti (solo due clienti sono infatti sufficienti a coprire il 70% del fatturato), mentre il terzo quartile si attesta ad un valore pari a 10. Questo suggerisce che la distribuzione non è affatto simmetrica e la media indicata risente di un numero ridotto di imprese che invece hanno ampi portafogli cliente (con un massimo di 500 clienti necessari a coprire il 70% del fatturato).

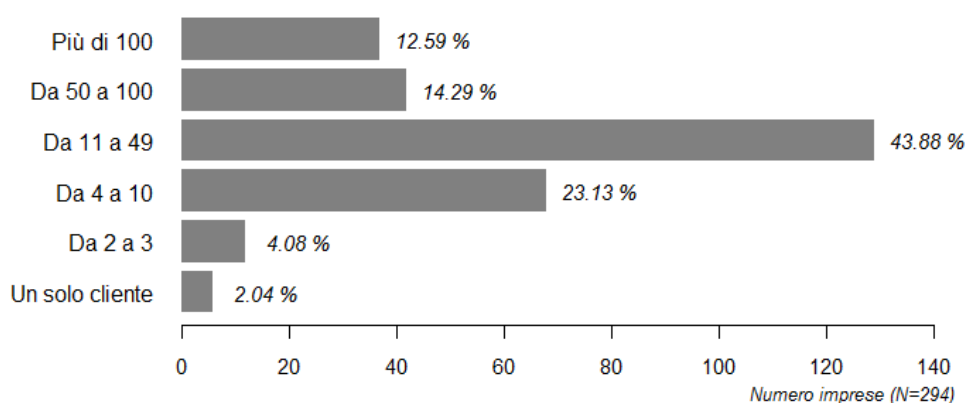


Fig.9 – Distribuzione per numerosità media dei clienti

Sempre con riferimento ai clienti, l'analisi dei principali tre clienti di ciascuna impresa, ci fornisce alcune interessanti indicazioni circa la struttura della filiera in oggetto.

1. La maggioranza delle imprese intervistate dichiara che i primi tre clienti sono tendenzialmente più grandi di loro in termini di dimensione. Questo dato è indipendente dalla distinzione tra conto terzi e conto proprio² e condizionato dal modo in cui la domanda è formulata e dalla prevalente piccola e piccolissima dimensione delle imprese del campione. In ogni caso, avere nel proprio portafoglio clienti di maggiore dimensione, oltre a garantire una maggiore stabilità nei flussi delle commesse, è spesso importante anche per aumentare la propria capacità di apprendimento e sviluppare competenze tecnologiche e produttive che possono essere replicate in altri ambiti e con altri clienti.

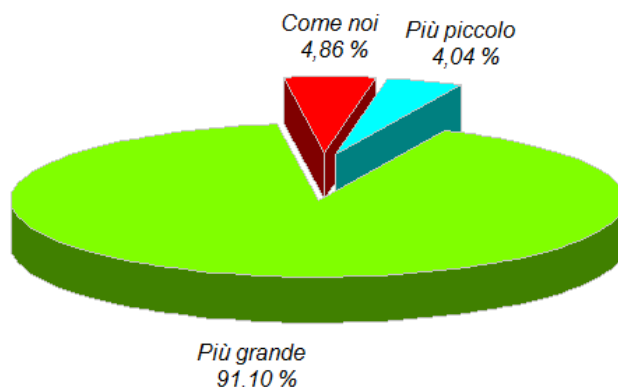


Fig.10 – Distribuzione dei principali clienti per dimensione relativa

² Per le imprese conto proprio incide leggermente meno la categoria più grandi di noi a favore di più piccole di noi.

2. La distribuzione geografica dei clienti evidenzia come la filiera della sub-fornitura meccanica abbia ancora un carattere eccessivamente regionale, evidenziando una scarsa apertura sia a livello nazionale che globale. Il 70% delle imprese dichiara di avere almeno uno tra i primi tre clienti nella stessa regione e solo il 7% almeno uno all'estero. La scarsa apertura nazionale, ma soprattutto internazionale rappresenta un limite per l'opportunità di beneficiare sia dei differenziali di crescita tra i diversi mercati-territorio e mercati-Paese, sia delle occasioni di apprendimento e creazione di nuove conoscenze e competenze che derivano dall'interagire con i diversi bisogni e le diverse competenze disponibili nei diversi contesti-Paese. Migliore è la distribuzione geografica dei clienti per le imprese che operano in conto proprio. Quasi il 20% delle imprese dichiara di avere almeno uno tra i primi tre clienti all'estero e più del 40% in Italia, ma fuori dalla regione.

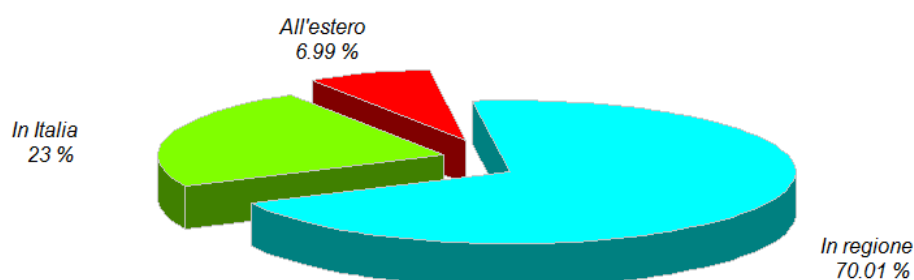


Fig.11 – Distribuzione territoriale dei principali clienti

3. Infine, la distribuzione per settore di appartenenza dei clienti conferma una delle caratteristiche tipiche e dei vantaggi competitivi del sistema emiliano-romagnolo della meccanica: l'apertura inter-settoriale. Questo, infatti, è un sistema, dotato di competenze trasversali, che si è evoluto per contatto e gemmazione. Il contatto con sistemi di bisogni diversi ha favorito il formarsi di nuclei di competenza nuovi, che successivamente hanno dato luogo allo sviluppo di ulteriori nicchie di bisogni e competenze. L'interazione con il sistema del food parmense, ad esempio, ha favorito lo sviluppo di competenze meccaniche legate alla realizzazione di macchine per il packaging dei prodotti alimentari. Per cui, la grande varietà ed ampiezza di settori con cui anche queste imprese interagisce è sintomatica della vitalità che ancora pervade questo sistema. Esistono delle differenze significative tra imprese conto terzi e imprese conto proprio. Mentre le imprese conto terzi servono prevalentemente i settori della meccanica che rappresentano gli ambiti di specializzazione prevalente della Regione - automotive, macchine per il packaging e macchine utensili -, nelle imprese conto proprio prevale nettamente la modalità altro, ad indicare una maggiore varietà di settori serviti.

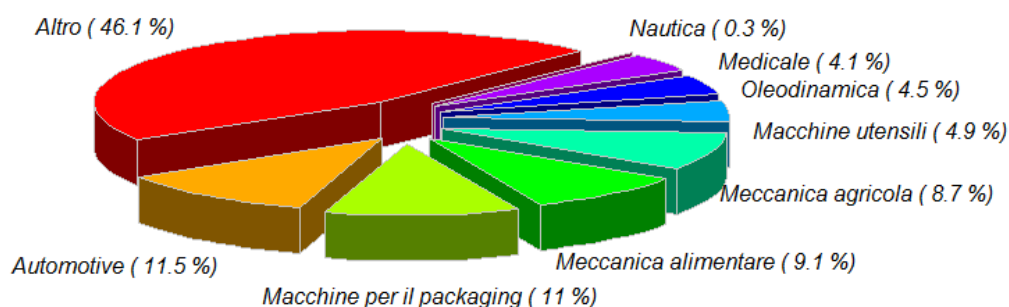


Fig.12 – Distribuzione dei principali clienti per settore

Rivolgendo l'attenzione alle parti a monte della filiera, la distribuzione dimensionale, geografica e inter-settoriale dei fornitori evidenzia quanto segue:

1. Anche per quanto concerne i fornitori, questi hanno tipicamente dimensioni superiori alle imprese del campione. Questo è normale per tre ragioni. Queste imprese sono specializzate nella lavorazione dei metalli. Per cui, i fornitori della materia prima sono tipicamente imprese di produzione, che necessitano di gestire quantità elevate per sfruttare le forti economie di scala tipiche del loro settore, o distributori di grosse dimensione, che devono trattare volumi rilevanti per svolgere in modo efficiente la propria funzione di intermediazione. La seconda ragione è che il secondo principale asset materiale di queste imprese è dato da macchine per la lavorazione del metallo e utensili, che sono anche queste/i prodotte/i e distribuite/i da imprese di grosse dimensione. Infine, queste imprese acquistano componenti e semilavorati, che sono tipicamente prodotti da imprese di dimensione maggiore a quelle inserite nel campione.

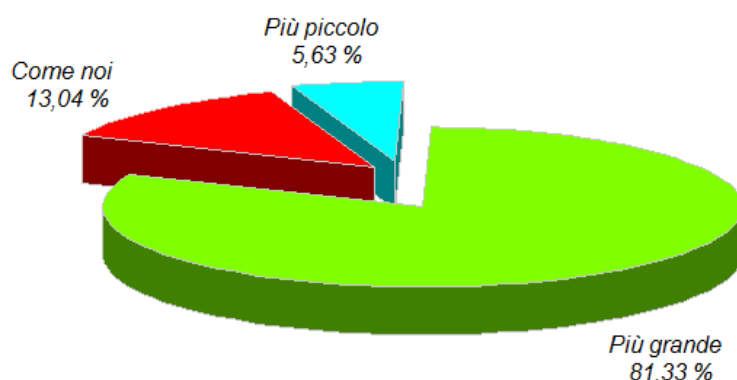


Fig.13 – Distribuzione dei principali fornitori per dimensione relativa

2. Quanto appena detto si riflette in una diversa distribuzione geografica delle imprese di fornitura. Maggiore, rispetto ai clienti, è l'incidenza dei fornitori che sono localizzati in Italia, ma non nella regione. Bassa, invece, risulta, anche in questo caso, la quota estero. Questo può dipendere dal fatto che l'Italia è ancora un'eccellenza nella produzione di macchine, ma evidenzia, comunque, la difficoltà incontrata da queste imprese nell'avere accesso ai mercati internazionali. La situazione è leggermente migliore nel caso delle imprese che lavorano in conto proprio, che si caratterizzano per un maggior bilanciamento tra Italia e Regione. Debole, anche per queste imprese, l'incidenza della quota estero.

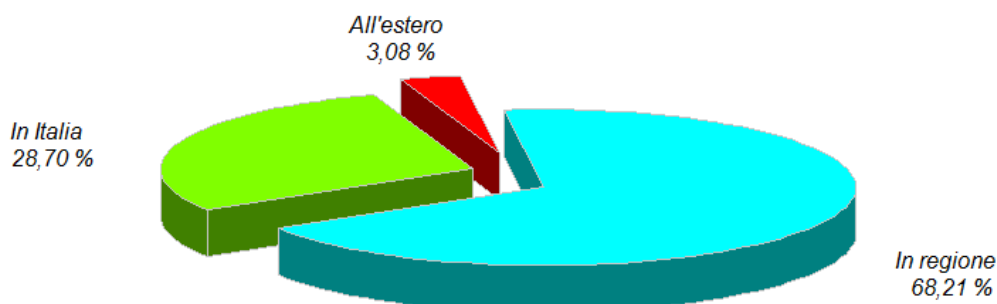


Fig.14 – Distribuzione territoriale dei principali fornitori

3. La scomposizione per settore di appartenenza dei fornitori conferma quanto appena detto al punto 1: elevata incidenza dei produttori di materie prime, macchine, utensili, semilavorati e componenti.

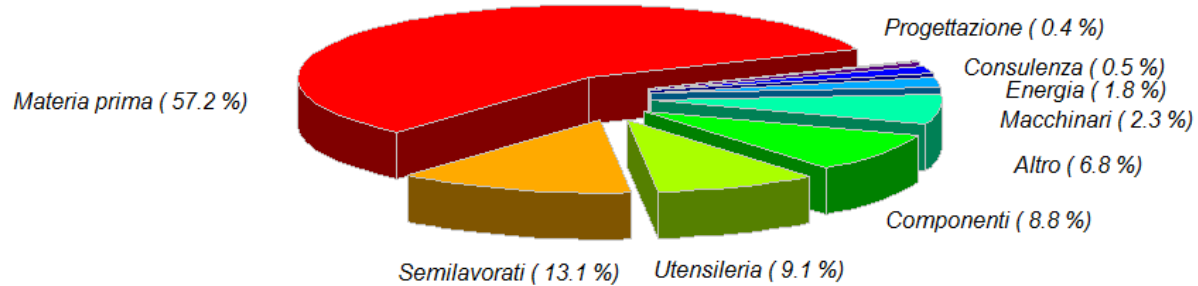


Fig.15 – Distribuzione dei principali fornitori per settore

AREE STRATEGICHE

In questa seconda parte del report, il campione di imprese intervistato ha indicato una preferenza rispetto a tre potenziali opportunità di crescita. La prima fa riferimento alla possibilità di aggregarsi ad altre imprese sfruttando le opportunità di condivisione e di collaborazione al fine di accrescere la competitività complessiva. La seconda strategia di crescita mette al centro il processo di internazionalizzazione al fine di sfruttare le opportunità commerciali dei mercati globali. Infine, la terza strategia concerne lo sviluppo e l'interessamento degli strumenti ICT e Web 2.0, quali forme innovative in grado di favorire l'accesso ai mercati anche digitali e di ottimizzare i processi aziendali.

La distribuzione di frequenza mette in evidenza che il 44% delle imprese considera positivamente la strategia di rete. Similarmente il 43% indica il proprio interessamento per le opportunità di crescita internazionali. Solo il 21% vede con interesse lo sviluppo dei sistemi ICT e Web-based. Inoltre, se si tiene conto che le imprese potevano indicare il proprio interesse per più strategie, l'analisi delle frequenze congiunte mostra che le imprese attratte da una strategia di rete sono per il 56% interessate anche al processo di internazionalizzazione, e per il 30% all'ICT e al Web. Se invece consideriamo le imprese interessate allo sviluppo commerciale estero, il coinvolgimento per i sistemi informatici e web-based si attesta intorno al 40%.

SEZIONE 1: AGGREGAZIONI DI IMPRESE

Esiste un elevato interesse nei confronti delle strategie di rete come mezzo per stimolare la crescita e lo sviluppo. Quasi il 44% delle imprese del campione (130 imprese su 298 complessivamente analizzate) dichiara di essere interessato a questa strategia e il 19% di queste è già parte di un'aggregazione d'imprese.

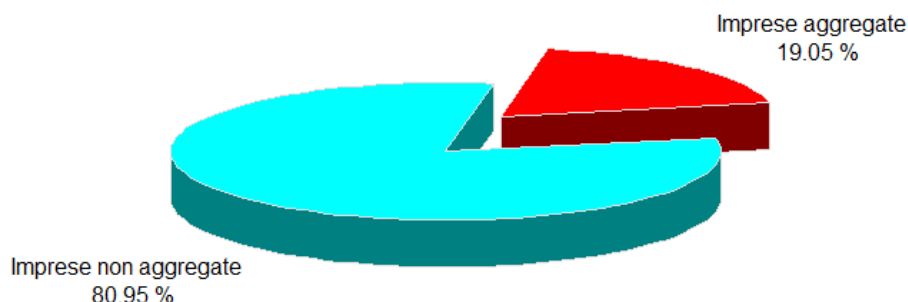


Fig. 16 – Imprese attualmente appartenenti ad una rete o aggregazione

I dati relativi alle motivazioni che spingono le imprese a dichiarare il proprio interesse per le aggregazioni evidenziano, da una parte, la consapevolezza dell'importanza di collaborare per ampliare i propri mercati e ridurre i costi operativi, ma, dall'altra, la necessità di acquisire un approccio strategico alla rete come strumento per la produzione di beni e servizi (collettivi) altrimenti non producibili. Per la maggioranza (86%), la rete è un mezzo attraverso cui acquisire nuovi clienti. La metà (50%) ritiene di poter ridurre i costi di fornitura. Infine, il 39% si aspetta di poter ottimizzare la capacità produttiva disponibile. Sono ancora poche le imprese che assegnano alla rete una valenza strategica come lo sviluppo di nuove funzioni (29%), lo sviluppo di investimenti comuni (26%), le implementazioni di strategie di co-branding (6%), la possibilità di migliorare la propria attrattività finanziaria (24%), o migliorare la propria reputazione attraverso l'acquisizione di certificazione (10%). Elevato, al contrario, è il numero di imprese che identifica nella rete la possibilità di sviluppare nuovi prodotti e servizi o comunque di ampliare ed integrare la propria offerta commerciale.

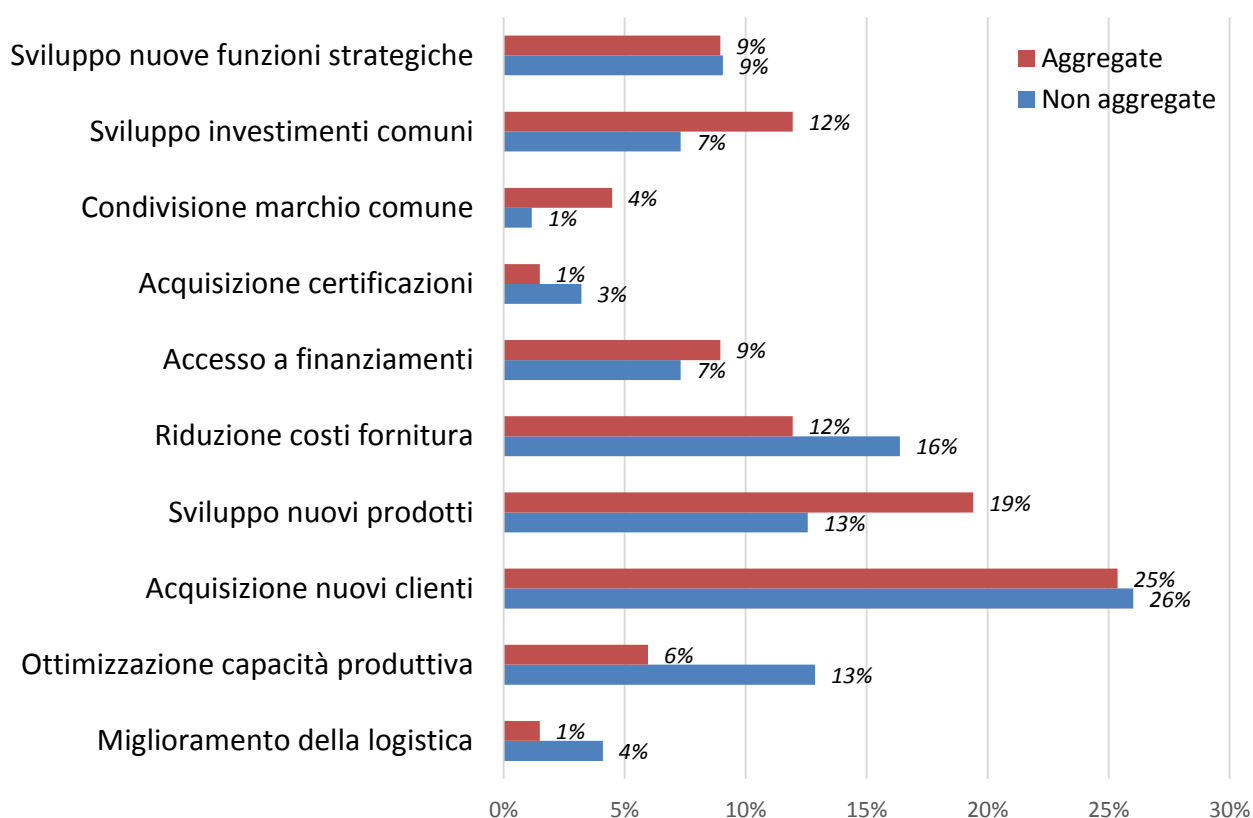


Fig. 17 – Principali obiettivi di una strategia di rete

La costruzione di aggregazioni/reti di imprese è percepita come una opzione strategica importante per la crescita e lo sviluppo della propria impresa. Non si è ancora sviluppata, però, una piena consapevolezza circa il potenziale strategico attivabile attraverso il lavoro in rete. La maggioranza ritiene la rete uno strumento attraverso cui allargare il proprio mercato, ridurre i costi ed ottimizzare la capacità produttiva. Sono ancora poche le imprese che hanno sviluppato una visione strategica sul significato ed il valore della rete. La rete, infatti, è foriera di crescita per le piccole e medie imprese della sub-fornitura se permette loro di produrre collettivamente assets strategici di cui non dispongono e che non possono produrre individualmente. Esempi sono lo sviluppo di strategie di co-branding che permettono di aumentare la riconoscibilità qualitativa e valoriale, lo sviluppo di progetti di innovazione condivisa, la costruzione di una presenza internazionale, etc. Per fare ciò, bisogna fare leva sulla prossimità geografica, per aprirsi ed imparare a dialogare sulla base di linguaggi codificati all'interno di reti globali, che integrano appunto locale e globale in un processo di crescita condivisa.

Nella figura n.18 sono riportate le caratteristiche più importanti attese dalla imprese campionate in un partner di rete. Quelle citate con maggior frequenza sono nell'ordine: solida reputazione, stessi standard qualitativi, vicinanza geografica e orientamento all'innovazione. Le prime tre caratteristiche confermano l'importanza della fiducia reciproca quale principale strumento di integrazione nel lavoro in rete. Nello specifico, la terza in ordine di importanza (la vicinanza geografica) conferma, da un parte, l'importanza del territorio come luogo di socializzazione e costruzione delle relazioni fiduciarie, che potrebbe diventare un limite qualora si coniugasse o fosse sintomatico di una difficoltà di dialogo ed interazione al di fuori del proprio territorio attraverso l'utilizzo di linguaggi e conoscenze codificate. La quarta, diversamente, evidenzia l'importanza attribuita da queste imprese all'innovazione e, per cui, la necessità di trovare dei partner con cui intraprendere

dei percorsi di innovazione condivisa. Infine, in controtendenza il dato relativo alla durata dei rapporti ricercati dalle imprese. Relativamente poche imprese indicano questa caratteristica tra le tre più importanti nella selezione di un partner. Questo dato si presta ad una doppia lettura. I rapporti duraturi sono sempre più visti come un vincolo alla crescita e allo sviluppo in un contesto di mercato caratterizzato da rapidi cambiamenti ed iper-segmentazione. Quindi, bisogna essere capaci di collaborare dinamicamente in reti sempre più ampie, aperte e lunghe per rispondere ad esigenze contestuali ed emergenti. La prospettiva negativa, al contrario, suggerisce che la conflittualità nel territorio sia cresciuta talmente da rendere altamente improbabile lo sviluppo di relazioni collaborative durature.

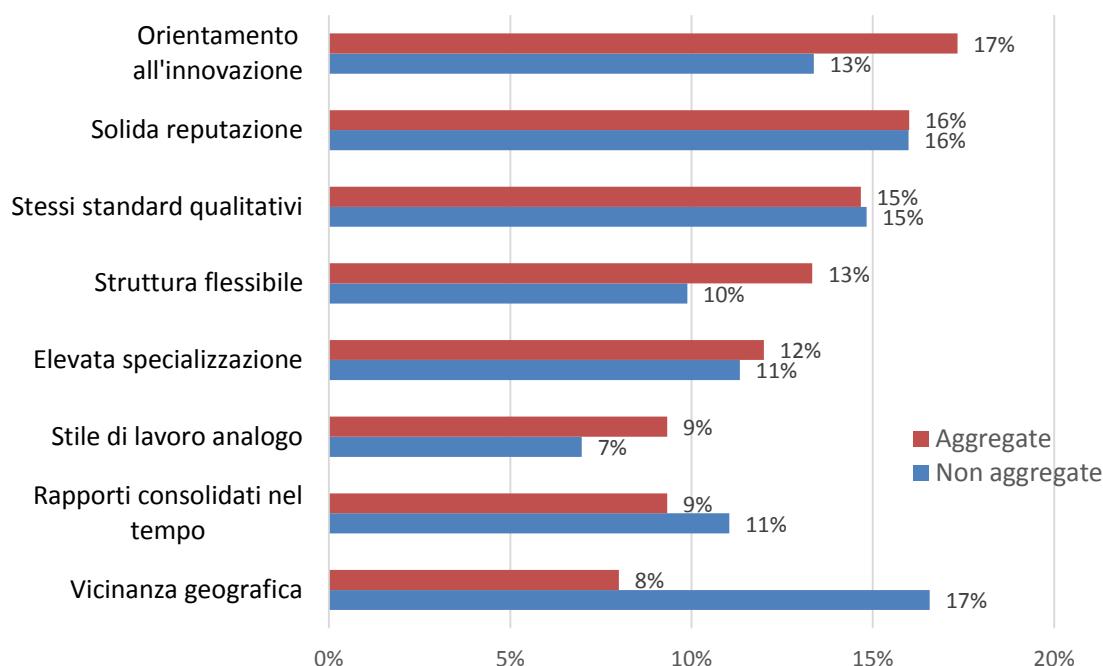


Fig. 18 – Peculiarità delle imprese appartenenti ad una aggregazione di imprese

SEZIONE 2: SVILUPPO COMMERCIALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Come anticipato all’inizio della parte II di questo report, la percentuale delle imprese che dichiara di essere interessate a sfruttare nuove opportunità di sviluppo commerciale o di internazionalizzazione è pari a circa il 43% del campione (128 imprese su 298 complessivamente analizzate).

In relazione a questa prospettiva di crescita, la figura 19 mette in evidenza i principali canali su cui l’impresa si appoggia per sviluppare relazioni con nuovi potenziali clienti. Prevale, nel 70% dei casi, il contatto diretto. Questo è sintomatico del fatto che la maggioranza delle imprese non ha ancora esplicitato una strategia specifica attraverso cui attivare e sviluppare relazioni con i nuovi potenziali clienti e non dispone di strutture e/o persone dedicate a questa funzione. Il secondo canale che viene citato con maggior frequenza dalle imprese è il sito web (48%). Questo dato evidenzia che queste imprese riconoscono e attribuiscono al web un importante ruolo nella costruzione di relazioni con nuovi clienti, ma non ci permette di esprimere un giudizio su come questo canale è sfruttato a questo scopo. Molto spesso, infatti, le imprese di piccola e piccolissima dimensione hanno un atteggiamento passivo nei confronti del web. Dispongono di siti statici (siti vetrina), non adeguatamente indicizzati, dove non c’è alcuna interazione con il cliente finale. Per cui, anche se presenti, sono scarsamente posizionate e rintracciabili/identificabili nel web (vedi approfondimento successivo). Importante è anche l’incidenza del passaparola, che sembra confermare la buona reputazione e qualità delle imprese intervistate. Il dato sulla partecipazione a fiere conferma la crescente perdita di appeal di questo canale,

che sembra sempre meno adeguato, anche in relazione allo sviluppo del Web, a trasferire il potenziale di valore di ciascuna impresa. Infine, esiste una piccola percentuale di imprese che è dotata di un rete commerciale basata su agenti (17%) che prediligono l'uso dei cataloghi per presentarsi ai nuovi clienti.

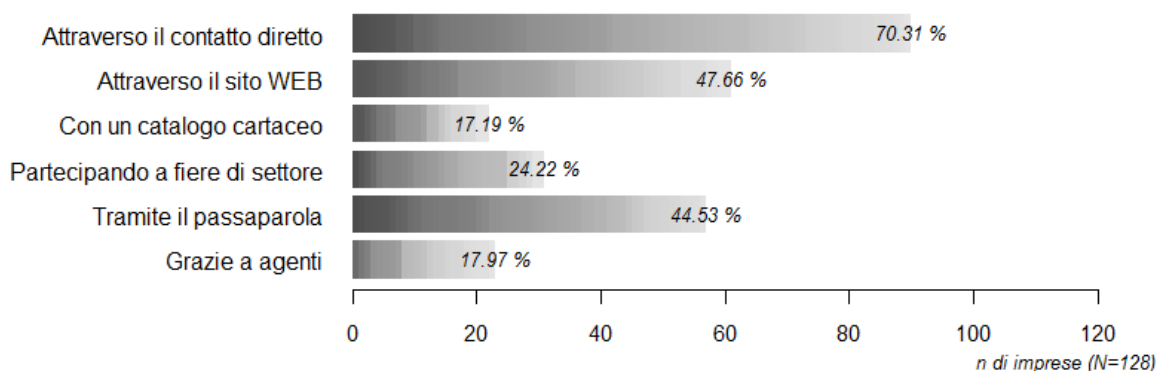


Fig. 19 – Strategia di sviluppo del mercato

Un'analisi più dettagliata delle interconnessioni³ tra queste strategie suggerisce che:

- sussiste una stretta relazione tra l'utilizzo di agenti, l'uso dei cataloghi e la partecipazione alle fiere. Siamo quindi in presenza di aziende più strutturate che hanno sviluppato una strategia commerciale;
- il web ha un ruolo abbastanza trasversale nelle strategie commerciali anche se risulta fortemente correlato con l'uso del catalogo, probabilmente visto come un'estensione online dello stesso;
- vi è una connessione, seppur non elevatissima, tra contatto diretto e partecipazione alle fiere, probabilmente viste come opportunità relazionali;
- il passaparola è maggiormente legato al web, probabilmente come conseguenza del crescente buzz che coinvolge gli utenti del web sui blog, forum e social media.

Nella figura 20 sono rappresentati, per ordine di importanza, i fattori ritenuti maggiormente critici, dove 1 rappresenta la criticità massima e 7 la minima, per essere competitivi nel settore della subfornitura meccanica. Questi sono rispettivamente la qualità del prodotto/lavorazione; la rapidità di consegna, la capacità di consigliare il cliente e la puntualità di consegna. Al contrario, il fattore ritenuto meno critico è la flessibilità, che diversamente dal passato, non rappresenta più un fattore distintivo per questa categoria d'impres.



Fig. 20 – Valutazione media dei fattori di competitività su un ranking da 1 a 7

³ Vedi nota n.1

La figura 21, riprendendo i fattori competitivi sopra considerati, mostra in quale di questi le aziende intervistate ritengono di distinguersi rispetto ad altre imprese che possono offrire lavorazioni o prodotti analoghi. Le risposte mettono in evidenza una tendenza media a considerarsi migliori o al più uguali alla concorrenza. Per quanto riguarda la qualità del prodotto, ad esempio, il 74% delle imprese si considera migliore o decisamente migliore ai propri competitor. La percentuale sale all'81% per la capacità di consigliare il cliente e rimane superiore al 60% in tutti gli altri casi con l'eccezione del prezzo.

Poche le imprese che dichiarano di essere meno competitive. La debolezza più rilevante è proprio il prezzo, su cui il 15% ritiene di essere scarsamente competitiva. Tra gli altri aspetti emergono nell'ordine, anche se più marginalmente, la puntualità e la rapidità di consegna e la flessibilità produttiva.

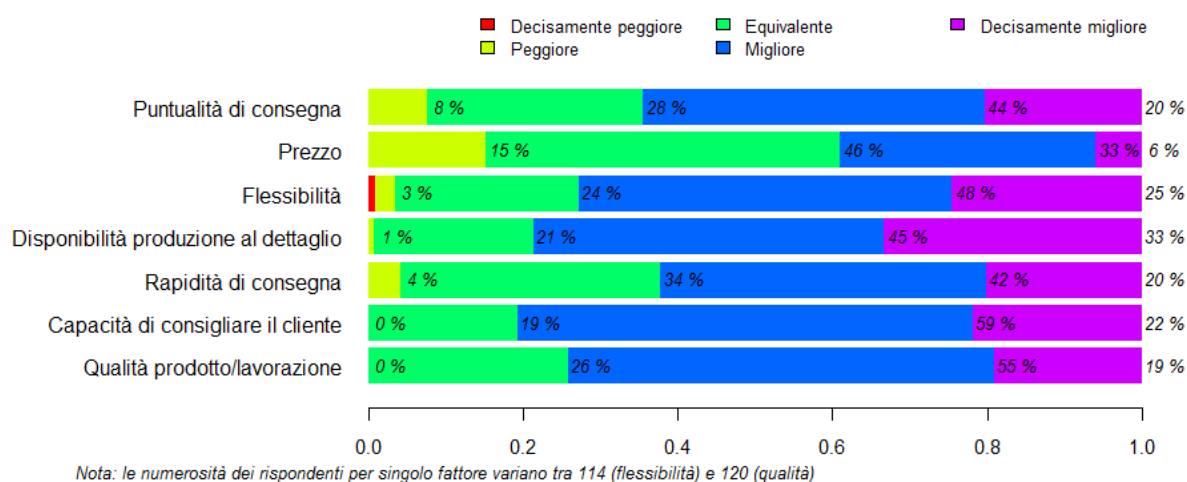


Fig. 21 – Valutazione sui fattori di competitività distintivi rispetto ad imprese simili

La figura 22 prende in esame la suddivisione percentuale del mercato di riferimento su quattro segmenti (fascia bassa, medio-bassa, medio-alta e alta). I boxplot rappresentano la distribuzione per ogni fascia. I risultati mostrano che la fascia preponderante è quella medio-alta (che pesa mediamente per il 57,8%). Esistono imprese che servono anche le fasce più alte (per circa il 21%) e medio-basse (per circa il 18%). Un numero esiguo di imprese serve i mercati di fascia bassa o comunque per una percentuale molto ristretta (mediamente il 3%).

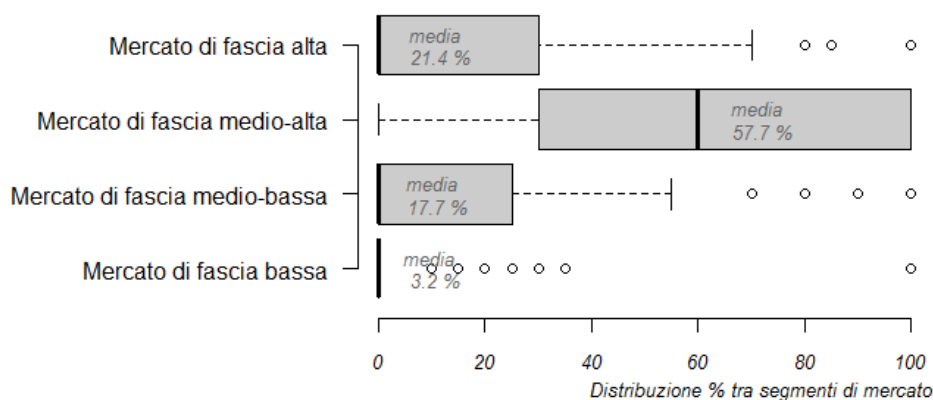


Fig. 22 – Boxplot della percentuale per segmento di mercato servito dal campione

La figura 23 fornisce un quadro utile a valutare l'internazionalizzazione quale opportunità strategica per lo sviluppo di queste imprese. La maggioranza delle imprese (63%) dichiara di disporre di capacità produttiva in

eccedenza pari ad abbastanza o molto potenzialmente allocabile all'export. Elevato, però, è la percentuale delle imprese (45%) che dichiara di non aver ancora adeguatamente sfruttato il mercato nazionale. Solo l'8% delle imprese, al contrario, ritiene di non disporre più di grandi margini di crescita nel mercato domestico. Infine, i clienti di queste imprese rappresentano una valida base su cui costruire una strategia di internazionalizzazione. Solo il 4% delle imprese dichiara di avere tra i suoi clienti imprese non internazionalizzate. Poco più del 50% delle imprese, al contrario, ha clienti che sono abbastanza o molto internazionalizzati.

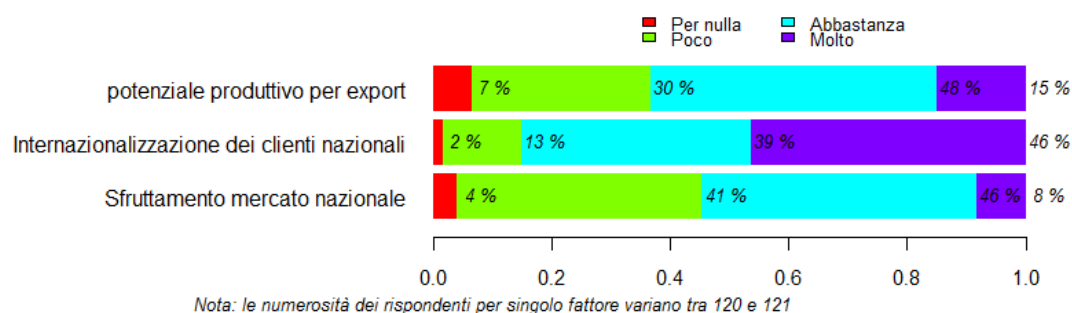


Fig. 23 – Sfruttamento mercato locale e potenziale per internazionalizzazione

Al fine di meglio valutare queste percezioni, si sono incrociati, limitatamente alle imprese che hanno dichiarato il proprio interesse per lo sviluppo commerciale ed internazionale, i dati sopra riportati con i dati relativi alla localizzazione geografica dei primi tre clienti. L'incrocio, nel complesso, è risultato scarsamente significativo. In relazione alla percezione sul grado di sfruttamento del mercato domestico, ha confermato che le imprese con un orientamento prevalentemente nazionale dichiarano, effettivamente, di aver sfruttato abbastanza o molto il mercato domestico. Per quanto riguarda il livello di internazionalizzazione dei clienti domestici, evidenzia come le imprese con un orientamento prevalentemente nazionale hanno esse stesse clienti domestici con un orientamento prevalentemente nazionale e, al contrario, imprese con un orientamento prevalentemente internazionale clienti domestici internazionalizzati. Questo risultato sembra confermare, in qualche misura, l'importanza svolta dai clienti nel favorire o meno i processi di internazionalizzazione. Infine, la disponibilità di potenziale produttivo da sfruttare nei mercati esteri è maggiore tra le imprese che hanno clienti prevalentemente locali o prevalentemente internazionali. Per cui, le imprese caratterizzate da un orientamento prevalentemente domestico sembrano essere, allo stesso tempo, meno in grado di fare riferimento sui propri clienti per raggiungere i mercati esteri e meno disponibili o interessati a farlo.

Elevato è risultato l'interesse nei confronti dello sfruttamento di nuove opportunità commerciali eventualmente anche in paesi esteri. Le imprese del campione, a questo proposito, sembrano non disporre ancora della dotazione strategica ed organizzativa necessaria a cogliere questa opportunità. La maggioranza delle imprese non dispone di una rete commerciale strutturata e si affida per lo più ai contatti personali per stabilire contatti con i nuovi clienti. Il WEB è percepito come un'opzione, ma si deve valutare in che misura l'impresa dispone delle competenze strategiche, organizzative e tecnologiche necessarie a cogliere realmente questa opportunità. La percezione delle imprese è che la propria competitività sia legata, da una parte, al saper consigliare ed accompagnare il cliente nello sviluppo della soluzione che meglio risponde alle proprie esigenze e, dall'altra, al rispondere in tempi rapidi, flessibilmente e con puntualità alle sue richieste. Per cui, queste imprese, dal lato produttivo, sembrano pronte a cogliere le opportunità che derivano dall'affacciarsi in modo stabile e organizzato sui mercati internazionali. Inoltre, dispongono di capacità produttiva in eccesso e potrebbero fare leva sul potenziale relazionale dei loro clienti che sono già presenti sui mercati internazionali. Per fare ciò, però, sono chiamate ad investire nella formazione delle competenze relazionali e di marketing necessarie a sfruttare il proprio potenziale nei mercati internazionali.

SEZIONE 3: ICT E STRUMENTI WEB-BASED

Inferiore è la percentuale (21% - 63 imprese su 298 complessivamente analizzate) delle imprese che dichiara l'interesse verso strategie orientate a fare accrescere la propria competitività attraverso l'utilizzo degli strumenti ICT e WEB 2.0.

Tra le 63 imprese che hanno dichiarato il proprio interesse per l'applicazione di questi strumenti, la maggioranza (86%) dichiara di disporre di un sito aziendale. Elevata (40%) è anche la percentuale delle imprese che ha reso i suoi cataloghi accessibili on-line. Scarsa è invece la rilevanza di piattaforme, sia generaliste che di settore (22%), e l'uso dei social network. Le imprese che hanno aperto un profilo sui principali social network sono meno del 20%. Questa percentuale scende quasi al 10% nel caso di Twitter.

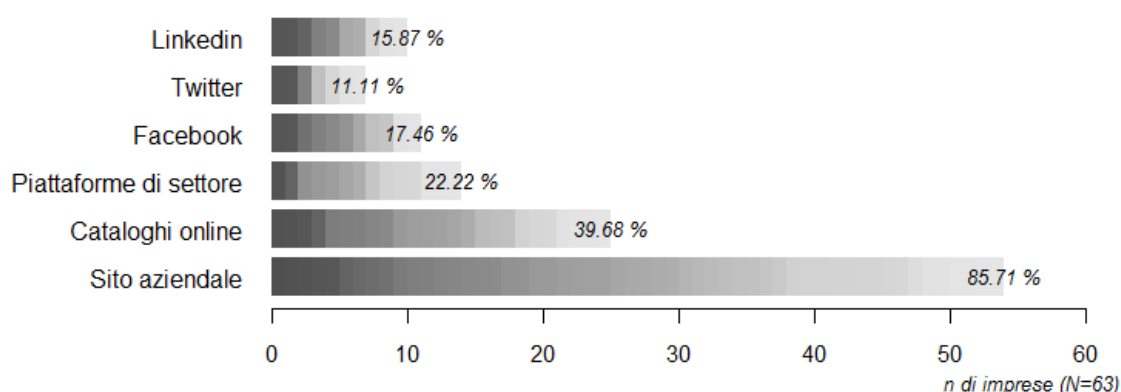


Fig. 24 – Canali digitali usati dalle aziende della subfornitura meccanica

Entrando nel dettaglio dell'uso del sito web, si evidenzia come la maggioranza delle imprese faccia un uso "ordinario" del sito, come semplice vetrina dove raccontare la storia dell'impresa e mostrare i propri prodotti come un catalogo. Solo il 12,7% delle imprese ha predisposto un'area privata, dove il cliente può registrarsi per usufruire di servizi a valore aggiunto aggiuntivi. Quasi nessuno ha attivato il servizio di vendita on-line o la possibilità di scaricare cataloghi o altri materiali dal proprio sito.

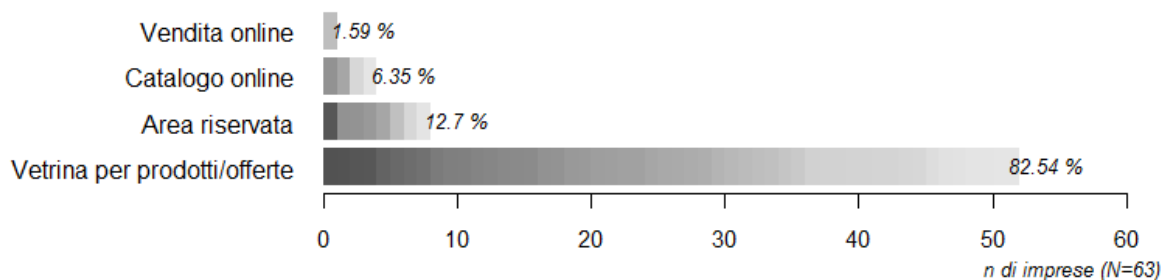


Fig.25 – Modalità di utilizzo del sito aziendale

Solo il 51% del campione ha una qualche forma di controllo dei contenuti del sito aziendale; ovvero è in grado di modificare, anche solo parzialmente, i contenuti del sito senza ricorrere ad un esperto, ovvero dispone internamente delle competenze necessarie a gestire un sito. Nel restante 49% dei casi la gestione dello stesso è completamente delegata a terzi (tendenzialmente ad una web agency). Questa mancanza di controllo è generalmente dovuta ad una scarsa consapevolezza dello strumento da parte delle imprese e al tendenziale utilizzo da parte delle agenzie di CMS proprietari, anche e soprattutto allo scopo di aumentare la dipendenza dei propri clienti dall'agenzia.

Per quanto riguarda la frequenza di aggiornamento, solo il 35% delle imprese aggiorna costantemente il proprio sito (almeno una volta al mese). Il 20% interviene con una frequenza annuale. Rispettivamente un'ulteriore

20% e 22% aggiornano i propri contenuti con una frequenza maggiore all'anno o addirittura superiore. La tabella sottostante incrocia la possibilità di controllo con la frequenza di aggiornamento dei contenuti evidenziando una percentuale che passa dal 28% al 43% per le imprese che intervengono in modo più costante quando dispongono di maggior controllo.

<i>Controllo Contenuti</i>	<i>Aggiornamento contenuti</i>			
	<i>Più di due anni</i>	<i>Due anni</i>	<i>Ultimo anno</i>	<i>Ultimo mese</i>
<i>No</i>	28%	24%	20%	28%
<i>Si</i>	18%	18%	21%	43%

Tab.1 – Controllo e frequenza di aggiornamento dei contenuti del sito

Infine solo il 42% delle 54 imprese con un sito aziendale ha implementato strumenti di monitoraggio degli accessi al sito. Questo dimostra la totale mancanza di orientamento strategico al WEB. L'analisi degli accessi, infatti, è uno dei principali strumenti attraverso cui un'impresa può raccogliere informazioni sulla propria clientela a basso costo (Cosa stava cercando il cliente quando è entrato nel mio sito? Cosa ha guardato? Etc.). Cogliere questa opportunità richiede, però, abbandonare la logica del sito vetrina, totalmente standardizzato, per passare ad un'analisi strategica dei propri fattori di competitività al fine di definire in modo chiaro il proprio posizionamento competitivo in Rete. Questa scarsa attenzione è evidentemente correlata ad una scarsa consapevolezza degli strumenti, soprattutto in considerazione del fatto che esistono strumenti web-based completamente gratuiti. Quindi, non è un problema di strumenti, che sono spesso gratuiti e facili da usare, ma di mancanza di un approccio strategico al web, il cui potenziale relazionale e di costruzione del valore non è stato ancora adeguatamente capito, consapevolmente esplorato e il cui sviluppo è stato delegato all'agenzia che offriva il prezzo migliore.

FABBISOGNI FORMATIVI E POLICY TERRITORIALI

ESIGENZE FORMATIVE DELLA FILIERA

Alle imprese intervistate è stato richiesto di giudicare l'adeguatezza delle risorse umane disponibili in azienda sul piano delle competenze. Il 30% ritiene di disporre di un capitale umano altamente competente e preparato. Il 64% lo giudica abbastanza positivamente pur senza escludere un potenziale margine di miglioramento. Solo il 6% ritiene di disporre di risorse umane modeste, per cui un percorso di crescita e sviluppo sarebbe presumibile solo a fronte di un potenziamento formativo del capitale umano aziendale.

Per quanto riguarda il fabbisogno formativo, non sussistono grandi differenze tra le imprese interessate alle diverse aree strategiche. Come si può osservare nella Fig. 26, gli argomenti di interesse sono abbastanza trasversali a tutta la filiera.

Mediamente il 50% delle imprese rispondenti alle tre sezioni strategiche ritiene che sarebbe utile incrementare le competenze dei propri dipendenti in termini di *Controllo di processo*, il che sembra mostrare che, da un lato, le imprese restano molto concentrate sui processi produttivi e, dall'altro, ritengono che esistano margini notevoli di miglioramento delle competenze tecniche necessarie per una produzione che vede nel requisito di una qualità ai massimi livelli il primo fattore competitivo dell'impresa.

Il secondo ambito formativo per importanza (all'incirca attorno al 30%), anch'esso trasversale ai tre ambiti strategici, è la *Gestione delle risorse umane*; anche questo aspetto, considerando che la stragrande maggioranza delle persone impiegate nelle imprese oggetto delle ricerche operano in produzione, potrebbe evidenziare l'esigenza di un presidio più efficace dei processi produttivi e delle persone che ne rappresentano, per i più, uno degli elementi chiave. D'altra parte, come si vedrà più avanti, la cluster analisi ha mostrato come le risposte delle imprese leghino la *Gestione delle risorse umane* a tutto l'insieme di tematiche connesse alla gestione del mercato (*Gestione clienti*, *Comunicazione e Marketing*), facendo con ciò supporre che si cominci ad avvertire in modo più deciso e chiaro la rilevanza delle persone nelle relazioni dell'impresa con i clienti ed il mercato.

Seguono poi, nell'ordine, gli ambiti formativi del *Marketing* e dei *Sistemi informativi*. Il primo è considerato più rilevante dalle imprese interessate allo sviluppo commerciale e all'implementazione di strumenti ICT e Web2.0, mentre il secondo interessa maggiormente le imprese focalizzate sull'ICT e sulle aggregazioni di imprese; in quest'ultimo caso è evidente la relazione tra sistemi informativi e aggregazioni, considerando che uno degli elementi che servono a favorire l'integrazione tra i componenti di una rete e permettono un migliore (più fluido, più efficiente, più programmabile e controllabile) funzionamento dell'aggregazione è rappresentato dai sistemi che raccolgono, processano e gestiscono le informazioni (preventivi, programmi di lavorazione, avanzamento della commessa, difettosità, rispetto dei tempi, costi di produzione, ecc.).

Gestione del cliente e Progettazione e Innovazione di prodotto mostrano un coinvolgimento medio di poco inferiore (circa del 20%), senza evidenti distinzioni tra le aree.

Come si può osservare dalla figura, anche le imprese che non hanno espresso interesse per alcuna delle tre aree di sviluppo strategico (aggregazioni, sviluppo commerciale, ICT e Web 2.0) dichiarano comunque la necessità di colmare un certo gap di competenze. Sebbene tale esigenza sia generalmente inferiore rispetto al resto del campione, emerge comunque l'attenzione per il controllo di processo, la gestione delle risorse umane e dei clienti, e più moderatamente per i sistemi informativi e la progettazione e innovazione di prodotto.

Il peso degli ambiti formativi si riduce progressivamente. Tra il 20% e il 10% risultano *Comunicazione di prodotto/brand*, *Efficienza energetica* e *Gestione acquisti* (per quanto riguarda questo ambito è interessante rammentare che una percentuale altissima, vicina al 90% anche per le imprese in conto terzi, ha dichiarato di gestire internamente l'acquisto di materiali; lo scarso interesse mostrato per una formazione in questo ambito sembra indicare la convinzione che gli acquisti siano un processo già ben presidiato e, comunque, non migliorabile). Di scarso rilievo risultano, infine, *Ricambio generazione*, *Relazione con le banche* e *Responsabilità sociale*. Considerando che le tematiche legate al credito e al rapporto con le banche rappresentano una delle criticità più diffuse ed acute per le imprese in questa lunga crisi, appare singolare che esse segnalino un così scarso interesse per una formazione su questa materia.

Il fabbisogno formativo, sopra descritto, non diverge in modo significativo neppure se si considera il core-business dell'azienda ovvero se si suddividono le imprese in base alla tipologia di processi realizzati internamente all'impresa.

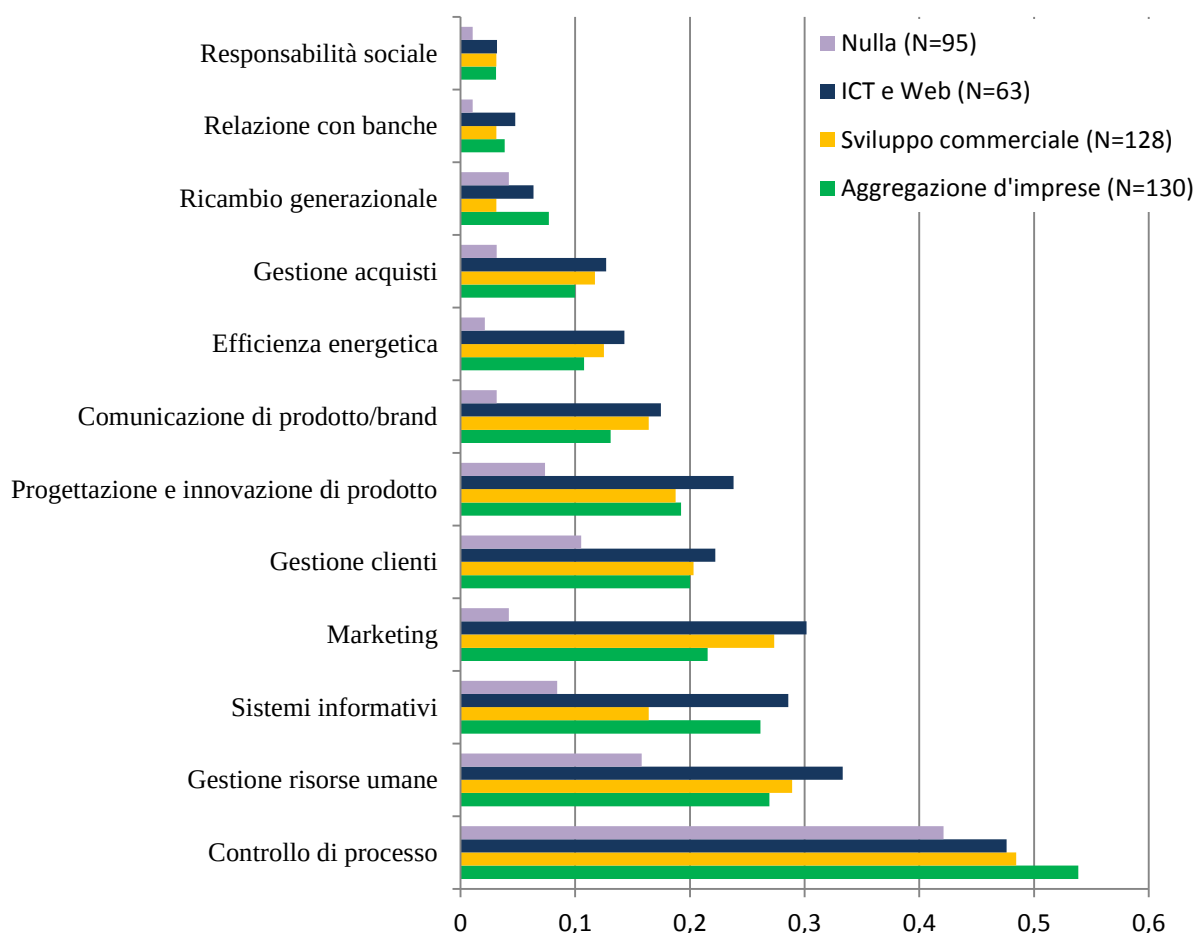


Fig.26 – Percentuale di interesse per ambito formativo in relazione all'area strategica

D'altra parte, se analizziamo le risposte delle imprese in base alla loro modalità di rapporto col mercato (conto proprio o conto terzi), è importante notare che, anche se per entrambe le tipologie il controllo di processo resta il principale ambito su cui è necessario costruire delle competenze, la distinzione tra chi opera in conto proprio e chi in conto terzi risulta significativa rispetto all'ordine delle priorità in materia di fabbisogni formativi. Le imprese in conto proprio hanno esigenze formative più legate al marketing e alla gestione delle relazioni con i clienti. Diversamente, le imprese conto terzi sentono maggiormente l'esigenza di sviluppare competenze nell'organizzazione e gestione interna: risorse umane e sistemi informativi. Le imprese conto proprio esprimono anche un fabbisogno formativo più ampio ed articolato: il numero degli ambiti formativi per cui più del 20% delle imprese ha espresso un fabbisogno è 7, mentre per le imprese conto terzi è 2.⁴ Infine, entrambe le categorie di imprese mostrano un basso interesse verso temi quali la gestione del ricambio generazionale, della gestione della relazione con le banche e della responsabilità sociale.

Infine, l'utilizzo della cluster analisi (di tipo gerarchico) ha permesso di mettere in risalto la connessione tra gli ambiti di formazione, al fine di valutare la possibilità di proporre piani formativi integrati. In questo senso,

⁴ Si tenga conto che la dimensione del campione è diversa. Per cui, la domanda, in termini assoluti, sui singoli fabbisogni è maggiore per le imprese che lavorano in conto terzi.

nella Fig. 27 osserviamo che *Controllo di processo* è un'area di interesse tendenzialmente autonoma. Sussistono poi tre gruppi principali di attività: un primo cluster identifica gli ambiti formativi maggiormente correlati allo sviluppo del mercato, combinando *Gestione delle risorse umane*, *Gestione dei clienti*, *Marketing* e *Comunicazione*; un secondo cluster coinvolge invece gli ambiti formativi legati all'innovazione e all'uso delle tecnologie ICT, come *Progettazione e innovazione di prodotto* e *Sistemi informativi*; infine il terzo cluster lega diversi ambiti formativi, dalla *Responsabilità sociale*, intesa sia in ottica di relazione con gli *stakeholder* e in particolare alla *Relazione con le banche* e sia in ottica di *business ethics*, integrando questioni economiche e sociali, come nel caso del *Ricambio generazionale* e dell'*Efficienza energetica*, legando quest'ultimo aspetto allo sviluppo di una crescente ed efficace capacità della *Gestione degli acquisti*. Questo suggerisce che, sebbene percepita di secondaria importanza, la *Responsabilità sociale* potrebbe essere proposta come materia suppletiva e trasversalmente utile.

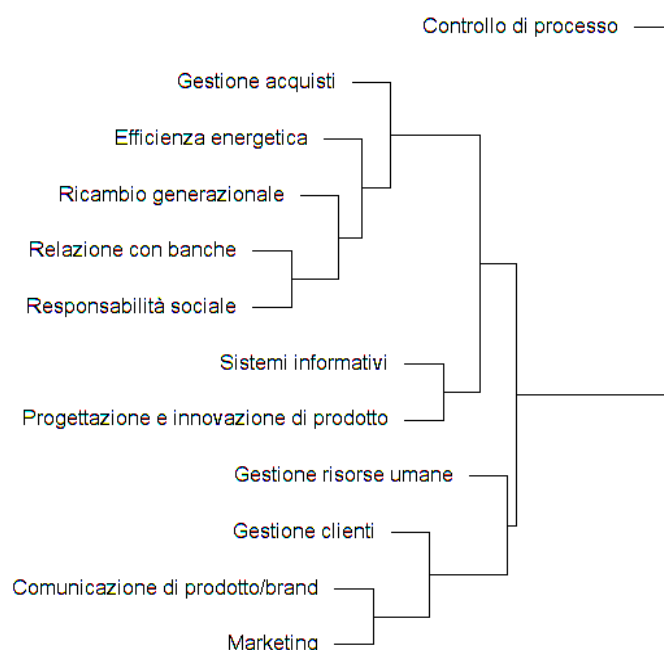


Fig.27 – Cluster analisi su ambiti formativi

In conclusione, si possono individuare alcune aree principali di fabbisogno formativo ed ipotizzare alcune direttrici prioritarie per impostare una proposta formativa per le imprese delle filiere della subfornitura meccanica. Le direttrici più significative sono:

- 1) la produzione, intesa sia come formazione in materia di organizzazione, programmazione e controllo che, e forse questa è l'area più richiesta, formazione tecnico-specialistica;
- 2) il mercato, su cui in più parti della ricerca si segnala la necessità di una spinta ad una maggiore presenza delle imprese su mercati con più elevata attrattività, con il conseguente bisogno di più consistenti competenze in tal senso; interessante la vicinanza tra i temi del mercato e quelli della gestione delle risorse umane che segnala la possibilità di una formazione che intrecci questi due ambiti tematici;
- 3) l'innovazione e lo sviluppo ove, se pure in modo più limitato, è individuabile una macro-area di fabbisogno; le carenze evidenziate dalla ricerca su questi ambiti e l'osservazione del contesto esterno, suggeriscono di attivare in quest'ambito, prima ancora che proposte formative, azioni di sensibilizzazione, informazione e scambio di esperienze;
- 4) trasversale alle problematiche relative al mercato e all'innovazione si presenta la tematica delle aggregazioni che sollecita oltre che azioni formative anche la necessità di supporti ed

accompagnamenti di tipo consulenziale (nella costruzione e nell'avvio) e manageriale (dall'avvio in poi con figure quali quella del manager di rete o del coach).

POTENZIALI AZIONI PILOTA DA SVOLGERE SUL TERRITORIO

Riassumendo brevemente i risultati emersi, potremmo concludere che:

- l'analisi preliminare sullo stato dell'arte delle imprese e della filiera ha evidenziato un forte orientamento alla produzione accompagnato ad una bassa propensione al marketing e alla gestione delle relazioni con il cliente; una bassa propensione non solo al mercato internazionale, ma anche nazionale.
- l'analisi degli ambiti strategici ha evidenziato un maggiore interesse nei confronti di aggregazione e sviluppo commerciale ed internazionale piuttosto che ICT e WEB 2.0.
- l'analisi dei fabbisogni formativi ha evidenziato due aspetti: una ridotta percezione del bisogno formativo (6% delle imprese dichiara di sentire il bisogno di formare il proprio personale e sviluppare competenze nuove); gli ambiti di interesse prevalente sono il controllo di processo e l'ICT, il marketing, e la gestione delle risorse umane.

È quindi possibile concludere che queste imprese:

1. tendono a sovrastimare o comunque ad essere maggiormente sensibili verso tematiche che sono più vicine all'area produttiva. Questo si riflette in un maggiore interesse verso tematiche relative al controllo di processo e, più in generale, alla qualità.
2. sono meno sensibili alle tematiche di marketing e commerciale che, da una parte, tendono a considerare poco significative per la propria competitività (scarso interesse verso WEB 2.0, branding, comunicazione e gestione del cliente) o, comunque, tendono a delegare ad altri⁵.
3. sono poco propense e quindi anche sensibili a tematiche collegate all'innovazione, specialmente se queste non producono ritorni certi facilmente quantificabili a priori.

Queste riflessioni pongono gli enti territoriali e le associazioni di categorie di fronte ad un duplice problema:

1. la necessità di costruire una consapevolezza sul significato ed il valore di certe attività: marketing e innovazione;
2. una volta costruita tale consapevolezza, favorire un contesto di trasferimento e assimilazione delle conoscenze e delle competenze necessarie ad accrescere la competitività di queste imprese.

Nel definire una politica e delle azioni pilota a sostegno della formazione di queste imprese non si può prescindere dal considerare la loro natura specifica. Sono, infatti, piccole e piccolissime imprese artigiane, abituate ad apprendere attraverso il fare, avendo quindi un riscontro immediato del significato e del valore di ciò che apprendono, piuttosto che attraverso forme di didattica tradizionale. È necessario, perciò, offrire dei modelli formativi innovativi che siano:

⁵ Interessante, da questo punto di vista, il fatto che la maggioranza delle imprese assegni alle aggregazioni di imprese obiettivi principalmente commerciali e di marketing.

-
- scalari, ovvero definiscano un percorso che partendo dal basso sia orientato a costruire in modo graduale le conoscenze e le competenze necessarie a rendere l'impresa autonoma nella gestione di un particolare processo;
 - orientati al problem solving, ovvero partano dai problemi reali dell'impresa al fine di dimostrare, attraverso un percorso di prove ed errori, quali sono i risultati conseguibili attraverso una data tecnologia/metodologia.
 - coinvolgenti. Migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'apprendimento richiede il passaggio ad un modello laboratoriale: un ambiente di sperimentazione controllata attraverso cui accompagnare i partecipanti alla sperimentazione attiva delle conoscenze appena acquisite.

I potenziali ambiti di azione entro cui operare possono essere raggruppati, secondo quanto emerge in quest'analisi, in tre macro aree: la gestione dei processi e la qualità, il marketing e l'internazionalizzazione l'aggregazione di imprese.

In questi ambiti di azione, si potrebbero dunque sperimentare due azioni pilota.

Azione 1. Fornire alle imprese partecipanti strumenti e metodologie per valutare le opportunità offerte dall'aggregazione in rete allo scopo di comprendere il concetto di concorrenza all'interno di logiche di collaborazione, comprendere le difficoltà di gestione delle forme reticolari rispetto al governo dell'impresa, analizzare le fasi del ciclo di vita della Rete.

Obiettivo principale è comprendere e chiarire gli step del processo di creazione, consolidamento e crescita, verso il raggiungimento di obiettivi comuni, in un ambiente di forte interazione. In questo contesto è fondamentale che le imprese maturino una maggiore cultura aggregativa e una buona capacità gestionale dei processi di rete, affinché la rete possa orientarsi al rafforzamento, cogliendo opportunità nuove nell'ambito del proprio sviluppo. In questa azione è necessaria la presenza e testimonianza di altre imprese che hanno sviluppato progetti di aggregazione per favorire la consapevolezza delle aziende.

Azione 2. La realizzazione di un laboratorio di social media e digital marketing. I nuovi media consentono anche alle piccole e medie imprese di costruirsi una riconoscibilità e identità, di internazionalizzarsi ed aprirsi a nuovi mercati, di stabilire e gestire relazioni a distanza con i propri clienti orientate alla collaborazione e alla co-produzione. Questi media rappresentano anche delle ottime piattaforme di apprendimento, dove le imprese possono sperimentare le proprie scelte di segmentazione, targeting e comunicazione avendo feedback immediati in termini di numero di viste al proprio sito, numero di contatti sviluppati, numero di interazioni, informazioni approfondite sul proprio cliente e molto altro. L'azione 2 ha lo scopo di imparare cosa significa

fare marketing in rete, sviluppare dei progetti applicativi per la propria azienda, e misurare e valutare immediatamente i rendimenti dei propri investimenti.

Proposta di azione

2 iniziative sul territorio una per l'area Romagna e una per l'area Emilia che tocchino i temi emersi di interesse:

1. aggregazione di imprese
2. mercato
3. internazionalizzazione
4. web 2.0 per sviluppo commerciale

nella modalità del cocktail della ricerca con interventi di testimoni imprese e esperti con speech brevi e un moderatore che attiva secondo al storyboard definito.

In quella sede verrà presentata una proposta di azione di accompagnamento sui temi trattati per raccogliere gli interessi delle imprese per finalizzare gli obiettivi di progetto.

le azioni di accompagnamento possono riguardare:

- check up aziendali sullo stato di adozione di tecnologie web based
- visite aziendali per lo scambio di buone prassi allo scopo di comprendere le modalità adottate nell'impresa ospitante per creare le nuove opportunità di mercato e/o di internazionalizzazione
- incontri con reti di imprese per lo scambio di esperienze ed esperienze relativamente agli obiettivi e alle modalità di costruzione di aggregazione di imprese

Nell'occasione saranno presenti esperti di progettazione formativa con i quali le imprese potranno confrontarsi per verificare le possibilità di sviluppare progetti formativi aziendali o interaziendali da presentare per il finanziamento a Fondoartigianato.