

MANAGEMENT DELLE TRASFORMAZIONI INDUSTRIALI VERSO IL 2030



fondirigenti



CONFINDUSTRIA
Veneto SIAV S.P.A.

“Nella trasformatività manageriale va riconsiderato con attenzione il rapporto tra Gemeinschaft e Gesellschaft, tra la crescita economica e lo sviluppo”

N. Delai – Connex 2021

Dicembre 2022

MANAGEMENT DELLE TRASFORMAZIONI INDUSTRIALI VERSO IL 2030
Ricerca finanziata da Fondirigenti - IS/2022/03 CIG 9116086027

Indice

I PARTE

Le Trasformazioni Industriali **p.5**

Introduzione **p.6**

1 Traiettorie dell'evoluzione industriale del Veneto **p.9**

- 1.1 I tre macrosettori di indagine: dati e caratteristiche p.15
- 1.2 Gli interscambi commerciali e l'export p.22

2 Il riposizionamento nei mercati globali **p.26**

3 Gli investimenti: ridondanza e nuovi approcci al business model **p.35**

- 3.1 La ridondanza negli investimenti p.35
- 3.2 La ridondanza strategica p.39
- 3.3 Testimonianze imprenditoriali e manageriali in "Globalizzazione addio: tornano scorte e magazzini" p.40

4 Il ruolo e la gestione aggregata dell'innovazione **p.42**

5 Le risorse umane e gli stock di conoscenza applicata **p.49**

- 5.1 Il management nella prospettiva della gestione della complessità p.52
- 5.2 La composizione del management industriale p.54

6 Alcune considerazioni e azioni successive **p.57**

Indicazioni Bibliografiche e Documentali **p.58**

II PARTE

Rilevazioni quanti-qualitative: riferimenti metodologici, analisi aggregati e analisi di caso **p.61**

Introduzione **p.62**

7 Interviste a Manager dei 3 Macrosettori **p.63**

- 7.1 La metodologia e le question mark p.63
- 7.2 Gli intervistati e la programmazione delle interviste p.66

8 Survey su un campione di 90 aziende dei tre macrosettori **p.67**

8.1	I risultati del Macrosettore Metallurgia-Meccanica-Meccatronica	p.73
8.2	I risultati del Macrosettore Agroalimentare	p.92
8.3	I risultati del Macrosettore Tessile-Abbigliamento-Calzatura	p.105
9	I 20 Casi Aziendali	p.119
	Casi aziendali: Metallurgia-Meccanica-Meccatronica	p.121
	Casi aziendali: Agroalimentare	p.143
	Casi aziendali: Tessile-Abbigliamento-Calzatura	p.155
10	Quadro Sinottico di sintesi	p.166
III PARTE		
Evidenze per i nuovi saperi manageriali: report sulle nuove competenze manageriali per gestire le trasformazioni industriali		
		p.169
Introduzione		
		p.170
11	L'era delle Policrisi	p.171
12	Le nuove traiettorie manageriali: il manager di movimento	p.173
13	Le strategie anti-incertezza: esser padroni del proprio prodotto	p.175
14	Le fabbriche vicine come vantaggio competitivo di imprese e territorio	p.177
15	La crescente apertura dei ruoli manageriali: il manager di movimento	p.179
16	Apprendere nell'età dei rischi	p.181
17	Lo sviluppo di culture aziendali aperte e l'acquisizione delle conoscenze e competenze	p.182
18	Metodologie per la formazione manageriale nei nuovi contesti	p.184
Conclusioni: verso modelli di manager multidisciplinari		
		p.186

I PARTE

Le Trasformazioni Industriali

Introduzione

*Gestire le trasformazioni industriali è una delle principali sfide del XXI secolo. In tutti i campi di attività è in atto un'evoluzione **economica e sociale**, spesso legata all'impatto della rivoluzione digitale, della transizione energetica e della globalizzazione (i cui equilibri sono peraltro ulteriormente minati dal conflitto russo-ucraino attualmente in corso)¹. I **settori tradizionali**, come industria pesante, e i **settori che emergono** nelle **industrie verdi** o **basate sulla conoscenza** dovranno elaborare un approccio proattivo, prevedendo i cambiamenti, adattandovisi e gestendoli grazie a nuove tecnologie sostenibili, a nuovi posti di lavoro e a **una riconversione professionale all'altezza delle sfide dell'Industria 4.0... e dell'intelligenza artificiale (e aggiungiamo noi, conseguente ai nuovi equilibri che verranno a determinarsi sui mercati internazionali)**.*

CESE – Comitato economico e sociale europeo – L'industria e le trasformazioni industriali, 2019²

Nel documento di parere dello stesso Comitato intitolato “Prevedere i cambiamenti strutturali e settoriali e ripensare le **culture industriali**: verso nuove frontiere di ripresa e resilienza nelle diverse parti d'Europa (parere d'iniziativa)” nelle conclusioni e raccomandazioni si legge:

“Una regione è definita in larga misura dalle sue strutture industriali, dalle sue imprese, dalla sua forza lavoro, dalle competenze dei cittadini, dalle sue capacità di ricerca e sviluppo e dai prodotti specifici che le sue imprese realizzano o trasformano. **Le competenze industriali sono espressione di un ampio ventaglio di particolarità storiche**”.

Ed ancora: “È necessario comprendere e analizzare in maniera approfondita le realtà regionali e aziendali nonché le loro prestazioni economiche in relazione alle loro competenze fondamentali nelle diverse industrie e in termini di forza lavoro. Tale aspetto riguarda anche l'infrastruttura, l'ubicazione, la dotazione di risorse, lo spirito imprenditoriale e l'assetto istituzionale, ed è importante al fine di **poter disporre di una forza lavoro altamente qualificata** e prevedere le esigenze future in termini di competenze per evitare eventuali carenze (ad esempio di ingegneri)”³.

“Le capacità e le competenze specifiche dei dipendenti e il loro continuo miglioramento possono fornire la base per ristrutturare e cambiare i modelli aziendali, come pure la crescita futura e i nuovi mercati. L'incapacità di riconoscere e mettere a frutto le opportunità di sviluppo regionale spinge spesso i lavoratori a continuare a cambiare sede di lavoro (vedi ad esempio il nuovo fenomeno del numero crescente di dimissioni nella nostra regione)⁴, pregiudicando immancabilmente le capacità e le competenze richieste dalle regioni per sviluppare e cogliere le opportunità dal Green Deal europeo”⁵.

1. Insert SIAV

2. www.eesc.europa.eu, 2019.

3. Per una analisi della carenza di personale altamente qualificato dovuto anche ai “flussi verso l'estero” vedi Rapporto Fondazione Nord Est, La fuga dei talenti, in Carraro C., Il pentagono dello sviluppo presente e futuro, pag. 44, 2019 ed il più recente studio sempre della Fondazione Nord Est, Attrazione giovani talenti? Emilia Romagna batte Veneto 4 a 2, Nota di FNE, n. 2/2022.

4. Veneto Lavoro, La bussola, Il mercato del lavoro nel primo trimestre 2022, Osservatorio mercato del lavoro, Aprile, 2022, pag. 8.

5. GUUE, Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema “Prevedere i cambiamenti strutturali e settoriali e ripensare le culture industriali: verso nuove frontiere di ripresa e resilienza nelle diverse parti d'Europa” (2022/C 152/08) – 6.4.2022.

La prima parte della ricerca intende quindi **identificare** ed esplicitare le **principali “traiettorie che condizionano l’evoluzione industriale regionale”** (post-pandemia ed in relazione, per quanto possibile, ai recenti conflitti bellici in corso a livello globale ed in particolare sul terreno russo-ucraino).

L’importanza della Manifattura per la tenuta complessiva del sistema competitivo del Paese e delle Regioni Italiane a forte vocazione Manifatturiera (tra cui il Veneto) è stata esplicitata nel Rapporto del Centro Studi Confindustria dedicato alla “Manifattura al tempo della pandemia. La ripresa e le sue incognite” nel quale si evidenzia come nel corso del 2021 la manifattura italiana abbia recuperato stabilmente i livelli di attività precedenti diventando uno dei principali motori della crescita industriale dell’Eurozona (in Germania e Francia, nonostante un calo meno drastico dei volumi di produzione nei mesi più critici del 2020 il pieno riassorbimento dello shock appare ancora lontano)⁶.

A livello Regionale le analisi territoriali periodiche prodotte dalla Fondazione Nord Est e gli studi specifici sulla “ripartenza” – vedi Rapporto “La Ripartenza: studi e analisi per un nuovo sviluppo delle regioni del Nordest”, 2020 – confermano la tenuta e crescita di parte della manifattura che sta facendo fronte ad una domanda crescente, non senza problematiche legate ad esempio al reperimento delle materie prime, costi della logistica ed aumenti esponenziali del costo dell’energia, carenza di elevate professionalità tecniche e manageriali ed ora con i rapporti commerciali condizionati dagli avvenimenti di conflitto paneuropeo.⁷

La capacità di **evoluzione competitiva della manifattura in Veneto** come in altre Regioni Italiane connotate da similarità industriale quali Lombardia ed Emilia Romagna è in gran parte collegata a tre fattori, che verranno successivamente sviluppati:

- **la rapida capacità di riposizionamento sui mercati globali** – sia relativi agli sbocchi commerciali che al reperimento di “fornitura”; vedi ad esempio G. Toschi, “Il futuro delle imprese del Pentagono nelle Catene Globali del Valore”, Rapporto FNE, 2020⁸;
- **la tempestività e la qualità degli investimenti** in tecnologia, automazione e digitalizzazione e conseguente velocità nella riconfigurazione dei processi rendendoli più efficienti e dei prodotti con aumento dell’offerta di valore connesso anche al design e caratteristiche del “Made in Italy”;
- **la dotazione di tecnologia, anche ridondante rispetto ai fabbisogni immediati**, che diviene fattore competitivo, vedi ad esempio A. Arrighetti, Pandemia, crisi di offerta e investimenti in riserve tecnologiche, **di capitale umano e stock di conoscenza applicata** che permetta all’azienda di intervenire in azioni di rapida riconfigurazione del modello di business. Su quest’ultimo punto vedi ad esempio C. Bagnoli, “Business Model Beyond Covid 19 – 50+1 paradossi per l’efficace gestione strategica di una crisi”⁹

6. Centro Studi Confindustria, La manifattura al tempo della pandemia. La ripresa e le sue incognite, Novembre 2021.

7. Fondazione NordEst. La Ripartenza, Studi e analisi per un nuovo sviluppo delle regioni del Nordest, Rapporto FNE, 2020, per l’ultimo punto vedi Onida F., L’autonomia strategica passa da priorità chiare di politica industriale, Il Sole24Ore, 28.04.2022.

8. Toschi G., Il futuro delle imprese del Pentagono nelle catene globali del valore, Rapporto FNE, 2020.

9. Bagnoli C., Business Model beyond Covid-19, 50+1 paradossi da affrontare per l’efficace gestione strategica di una crisi, paper, Ca’ Foscari Challenge School, Strategy Innovation Hub, 2021.

Il **management** dei prossimi anni diventerà fattore strategico nel **saper anticipare il futuro**, nel saper **reagire agli imprevisti** e saper **ridisegnare scenari modificati delle catene del valore e delle politiche di investimento**. Deve quindi poter far riferimento ad un **mindset e competenze** per delineare velocemente **business innovativi**, governando le **trasformazioni tecnologiche**, l'acquisizione di **conoscenza applicata e nuove riconfigurazioni organizzative** che includano i giovani ed in particolare i **nuovi talenti**.¹⁰

10. Delai N. Il Manager Trasformativo, Connex, 2021.

1 | Traiettorie dell'evoluzione industriale del Veneto

L'economia del Veneto è conosciuta in tutto il mondo come **piattaforma manifatturiera di qualità al servizio di importanti catene globali del valore e come territorio di destinazione di flussi turistici** che prima del periodo pandemico sono stati in crescita costante. Proprio queste due peculiarità hanno portato la piattaforma veneta ad essere coinvolta in un processo evolutivo che ne sta gradualmente modificando la struttura di base.

Le piccole e medie imprese impiegano il 77,2% degli addetti e rappresentano il 99,8% delle imprese dell'industria e dei servizi: sono numeri che fanno delle PMI un tratto saliente dell'economica veneta e riflettono tradizioni e imprenditorialità diffuse nel territorio.

La fotografia della composizione delle imprese e le tendenze ci mostrano come al fianco di alcuni (pochi) grandi player industriali un tempo capaci di trainare reti di fornitori locali (con effetti positivi sulla **produttività di intere filiere**) e oggi alla testa di **gruppi multinazionali diversificati con sedi produttive e fornitori all'estero**, sono presenti innumerevoli imprese di dimensioni più contenute ma leader nella **fornitura industriale di semilavorati, macchinari e componenti**, alle quali il mercato riconosce livelli interessanti di valore aggiunto e che le ha rese appetibili agli occhi di gruppi multinazionali esteri e fondi di private equity attratti da rendimenti che queste realtà sono in grado di generare. Vi è poi il caso di **aziende della meccanica** che operano in particolare, nella filiera della componentistica dell'automotive, nelle tecnologie della plastica e nei macchinari per l'industria, che hanno sviluppato competenze specifiche e svolgono funzioni di R&D nei loro ambiti di attività. Analoghe situazioni sono presenti anche nel **settore alimentare** dove, a fianco di aziende con un ruolo di rilievo sul mercato nazionale, sono attive moltissime piccole imprese specializzate in diversi prodotti da esportazione come il vino, la pasta, i legumi secchi, i prodotti da forno, gli oli alimentari o nella chimica industriale e in settori emergenti come quello del packaging medicale e farmaceutico e non da ultimo il settore della **moda** che alla qualità tradizionale dei materiali e delle confezioni ha aggiunto innovazione e design.

In un quadro generale dove anche il posizionamento dell'Italia nella divisione internazionale del lavoro è profondamente cambiato a causa delle difficoltà incontrate dall'industria tradizionale per effetto di nuovi fattori di influenza (es. concorrenza dei paesi emergenti, moneta forte, mutate condizioni di scambio e del corpo normativo di capitolati e sistemi di fornitura...), l'elemento caratteristico dell'industria del Veneto è diventato la focalizzazione su ruoli di **fornitura su commessa anche nell'area delle innovazioni di prodotto e di processo** e ciò ha influenzato, in parte, quella tendenza al rallentamento dei tassi di crescita del PIL e della produttività verificatasi negli ultimi anni.

La dinamica settoriale delle imprese conferma anche, come avviene in ambito nazionale, **la tendenza verso la terziarizzazione delle attività produttive**. Negli ultimi dieci anni anche in Veneto la base manifatturiera è andata restringendosi, mentre sono cresciute **le attività di relazione**: anche nell'industria i nuovi addetti sono andati spesso a collocarsi nella logistica *in-coming* (vale a dire nella gestione dei materiali e dei componenti in arrivo da fornitori collocati in tutto il mondo) e nella logistica *out-coming* (vale a dire **nella gestione dei flussi di prodotto e di servizio verso clienti collocati in filiere globali del valore sparse anche quelle in tutto il mondo**) piuttosto che nelle classiche linee di produzione.

In conseguenza a tre principali fattori:

- **due anni di crisi pandemica** che ha sconvolto le modalità e la composizione dell'offerta sui mercati internazionali, ma anche la revisione delle organizzazioni del lavoro interno e connesso ai servizi;
- **la ripresa con forte traino della domanda** e ingenti investimenti infrastrutturali previsti grazie al PNRR, ma anche difficoltà di reperimento delle materie prime, aumento consistente dei costi energetici, difficoltà di reperimento di risorse umane preparate per accompagnare la rivoluzione digitale e la sostenibilità;
- **nuove grandi incertezze dovute ai conflitti paneuropei** ed incertezze nelle risposte dei mercati, nella conferma o revisione delle catene del valore rispetto a paesi che si ritenevano in via di consolidamento nei rapporti commerciali,

si registra una rilevante **fluttuazione e variabilità** nei dati statistici che rappresentano il quadro economico sia nazionale che regionale che sono lo specchio del clima di incertezza e precarietà che sta vivendo sia l'economia ma anche l'intera società civile.

A livello macroeconomico, i dati disponibili per il Veneto confermavano che nel 2021, dopo la contrazione 2020 dovuta alla pandemia, **veniva previsto un trend di crescita del PIL e nelle esportazioni superiore alla media nazionale**, con un importante ruolo svolto dai settori **meccanico, agrifood, moda**.

Quadro macroeconomico (variazioni percentuali su valori concatenati con anno di riferimento 2015) Veneto e Italia - Anni 2018:2022

	2018		2019		2020		2021		2022	
	Italia	Veneto	Italia	Veneto	Italia	Veneto	Italia	Veneto	Italia	Veneto
Prodotto interno lordo	0,9	0,8	0,4	0,4	-8,9	-9,0	6,2	6,6	4,0	4,0
Spesa per consumi finali delle famiglie	1,0	1,1	0,4	0,7	-11,7	-13,8	4,4	5,0	4,5	4,7
Spese per consumi finali AA. PP. e Isp	0,1	1,4	-0,4	-0,7	1,5	1,5	2,0	2,0	0,8	0,9
Investimenti fissi lordi	3,1	7,5	0,7	0,7	-9,2	-10,6	16,0	16,2	9,0	9,3
Importazioni (a)	6,1	5,6	-0,4	-1,7	-12,0	-13,4	28,1	29,8	14,0	14,8
Esportazioni (a)	3,6	3,3	3,2	2,4	-9,1	-7,6	21,9	22,4	9,3	9,6

(a) Valori correnti

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat e stime e previsioni, in rosso, Prometeia a novembre 2021.

Ma nei mesi successivi l'andamento dei dati, anche in periodi temporali brevi quali dell'arco temporale della congiunturale, andava a correggere le previsioni anche in modo consistente: ad esempio, per quanto riguarda l'andamento del **PIL Regionale** nel Bollettino del **gennaio 2022** si dichiarava che:

“Le stime sul 2021 mostrano una **forte ripresa** rispetto allo shock cui è stato sottoposto il sistema economico nel 2020, grazie anche ai progressi delle campagne vaccinali. Tra le regioni italiane il Veneto mostra una maggiore capacità di recupero che si dovrebbe riassumere in un miglioramento del PIL del +6,9% nel 2021 e del **4,2 nel 2022**. Per l’anno appena concluso, il 2021, si stima una ripresa del +4,2% per i consumi delle famiglie in Veneto e del +16,1% per gli investimenti fissi lordi. Anche le prospettive per il 2022 sono positive: +4,9% per i consumi delle famiglie e +8,0% per gli investimenti”¹¹

LE PREVISIONI

Variazioni % rispetto all’anno precedente

	2021		2022	
	Veneto	Italia	Veneto	Italia
Prodotto interno lordo	6,9	6,5	4,2	4,0
Spesa per consumi finali delle famiglie	4,2	4,9	4,9	4,9
Investimenti fissi lordi	16,1	15,7	8,0	7,7

Se andiamo a consultare il Bollettino successivo dell’**aprile 2022** leggiamo che:

“**L’aggressione russa all’Ucraina iniziata il 24 febbraio scorso cambia improvvisamente le prospettive globali.** Il Fondo Monetario Internazionale prevede nel World Economic Outlook uscito ad aprile un rallentamento dell’economia: la crescita globale sarà del 3,6% nel 2022, 0,8% punti percentuali in meno rispetto alle precedenti proiezioni di gennaio. Per l’Area Euro è previsto un aumento del PIL del 2,8% ben 1,1% punti percentuali in meno rispetto al precedente rilascio.

In tale scenario, il Documento di Economia e Finanza 2022 tiene conto del peggioramento delle prospettive economiche e fornisce una previsione tendenziale per il 2022 del Prodotto Interno Lordo Italiano del 2,9% (era pari al 4,7% nella NADEF dello scorso settembre). Le previsioni di fonte Prometeia relative al 2022 prospettano una crescita del PIL nazionale più prudente al +2,2%, cui è associato un aumento del **PIL veneto del 2,4%**. Anche per il **Veneto è dunque prevista una decelerazione** dopo la netta ripresa rispetto allo shock vissuto dal sistema economico nel 2020, ossia il +7,2% nel 2021. Analogamente, i consumi delle famiglie e gli investimenti fissi lordi in Veneto, cresciuti rispettivamente del 4,7% e del 17,5% nel 2021, è previsto che crescano, rispettivamente, del 2,2% e del 6,5% nel 2022”¹²

11. Regione del Veneto, Bollettino socio-economico del Veneto, I principali dati congiunturali, gennaio 2022, pag. 5.

12. Regione del Veneto, Bollettino socio-economico del Veneto, I principali dati congiunturali, aprile 2022, pag. 6.

LE PREVISIONI

Variazioni % rispetto all'anno precedente

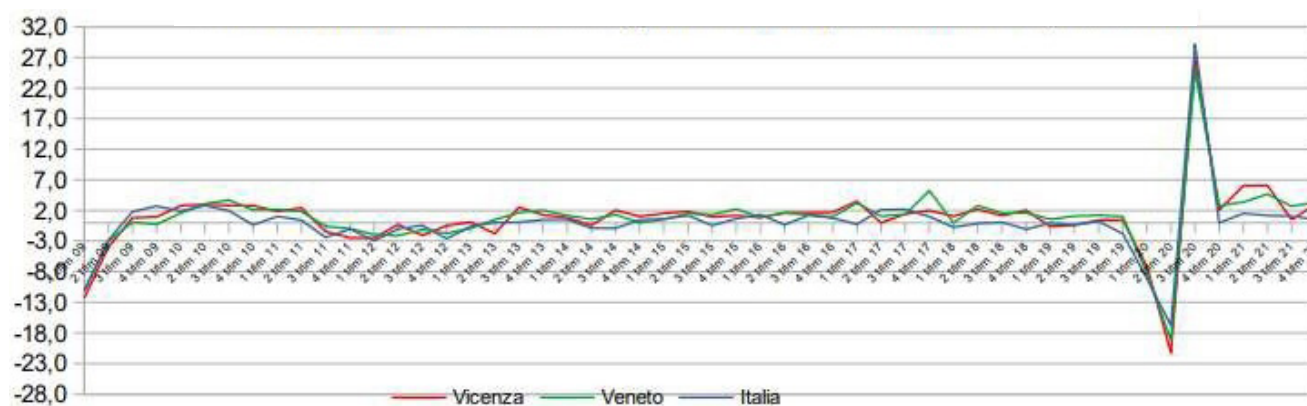
	2021		2022	
	Veneto	Italia	Veneto	Italia
Prodotto interno lordo	7,2	6,6	2,4	2,2
Spesa per consumi finali delle famiglie	4,7	5,4	2,2	2,1
Investimenti fissi lordi	17,5	17,0	6,5	6,1

Se andiamo ad analizzare ad esempio le statistiche sugli andamenti sulla produzione industriale a livello provinciale in uno tra i territori più significativi a livello industriale e manifatturiero quale Vicenza troviamo analisi su base longitudinale e dell'andamento della produzione negli ultimi due anni che ancor più fanno emergere la **fluttuazione e variabilità**, in questo caso **dell'andamento della produzione**, fortemente influenzata dalla crisi pandemica e dall'attuale inasprimento del conflitto tra Russia e Ucraina.

Riportiamo di seguito il grafico sull'andamento della produzione su base di lungo periodo (2008-2021) ed i commenti riportati nel bollettino provinciale della "Congiuntura economica della provincia di Vicenza. Industria Manifatturiera di Febbraio 2022":

PRODUZIONE INDUSTRIALE

Var. destagionalizzata rispetto al trimestre precedente



“Nel **primo semestre 2020** è evidente un brusco calo della produzione vicentina **(-19,2)**, peraltro assolutamente in linea con il quadro regionale e nazionale. Il **terzo trimestre 2020** mostra una positiva inversione di tendenza **(+29,2)** che porta al riallineamento dei dati nel quarto trimestre. Il primo e il secondo trimestre 2021 mostrano e lasciano sperare per una stabilizzata ripresa produttiva, vedono Vicenza migliore della media regionale e nazionale. Il terzo trimestre 2021 pur presentando ancora un dato positivo, segna un rallentamento nella dinamica. Nell’ultima parte dell’anno riprende vigore la dinamica produttiva vicentina e veneta, rallenta quella italiana.”¹³

Nella parte finale al commento introduttivo dei dati congiunturali si legge però che “La quota degli imprenditori che prevedono un aumento della produzione resta su livelli molto elevati ma la fase di rilevazione si è conclusa prima dell’inasprimento del conflitto tra Russia e Ucraina. **A fine dicembre** i giorni di produzione assicurati dagli ordinativi già raccolti sono 61, un dato in aumento rispetto al trimestre precedente e molto elevato, legato all’importante livello degli ordinativi già acquisiti anche se crescenti difficoltà si profilano in modo preoccupante **(tensione sui prezzi, problemi di approvvigionamento, effetti delle sanzioni alla Russia sul nostro export...)**. La quota di imprenditori che prefigura un incremento produttivo nel breve periodo è elevata e sostanzialmente stabile dal 54,7% al 54,6%; le aspettative erano quindi molto buone ma lo scenario è profondamente mutato in questi giorni a causa del conflitto tra Russia e Ucraina che impatterà certamente anche sull’economia del nostro territorio.”¹⁴

Riguardo **alle imprese** I principali dati congiunturali del Bollettino socio-economico del Veneto (aprile 2022) ci mostrano questa fotografia:

LO STORICO Veneto

	2021		%Veneto su Italia
	Veneto	Italia	
Imprese totali	429.779	5.164.831	8,3
Settori			
Agricoltura	64.710	724.346	8,9
Industria	50.829	493.143	10,3
Costruzioni	62.985	754.886	8,3
Servizi	251.255	3.192.456	7,9
Le imprese artigiane	123.946	1.279.446	9,7

Fonte: Elaborazioni dell’Ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati InfoCamere, Registro Imprese e Cerved.

13. Camera di Commercio di Vicenza, Andamento congiunturale dell’economia vicentina, 4 Indagine 2021, Febbraio 2022, pag. 8-9.

14. Ibidem, pag. 4.

LE TENDENZE

Variazioni %

	IV Trim. 2021 / IV Trim. 2020		IV Trim. 2021 / III Trim. 2021	
	Veneto	Italia	Veneto	Italia
Imprese totali	0,5	0,3	-0,3	-0,6
Settori				
Agricoltura	-0,6	-0,3	-0,3	-0,3
Industria	-0,8	-1,2	-0,7	-0,9
Costruzioni	1,3	1,4	0,1	-0,5
Servizi	0,9	0,5	-0,3	-0,7
Le imprese artigiane	0,0	-0,3	-0,1	-0,6

Dicembre 2021 in Veneto

	Numero	% su start up italiane
Start up innovative	1104	7,9

Fallimenti Primi 9 mesi 2021: +30,9% rispetto ai primi 9 mesi 2020 e -19,0% rispetto allo stesso periodo 2019

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati InfoCamere, Registro Imprese e Cerved.¹⁵

IL CONFRONTO REGIONALE

	Var. % IV Trim. 2021 / IV Trim. 2020	Quota% su Italia
Lombardia	0,5	15,8
Lazio	-4,5	9,3
Campania	1,9	9,8
Veneto	0,5	8,3
Emilia Romagna	0,7	7,8
Piemonte	0,8	7,4
Sicilia	1,9	7,4
Toscana	-0,1	6,8
Puglia	1,2	6,4
Calabria	1,5	3,2
Marche	-0,1	2,8

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati InfoCamere, Registro Imprese e Cerved.¹⁶

15. Bollettino socio-economico del Veneto, I principali dati congiunturali, gennaio 2022, pag. 6.

16. Ibidem, pag. 6.

Il quarto trimestre del 2021 si è chiuso con una lieve crescita del numero di imprese venete rispetto ai corrispettivi mesi del 2020: nel periodo ottobre-dicembre 2021 si è registrato un +0,5% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, in linea con quanto avvenuto nel terzo trimestre, mentre per quanto riguarda l'andamento congiunturale si è registrata una leggerissima flessione (-0,3% rispetto al trimestre precedente). La dinamica regionale è in linea con quanto avvenuto in ambito nazionale (+0,3%). A livello settoriale, i cali regionali registrati nel comparto agricolo e nel ramo industriale sono stati più che compensati dalla crescita di imprese attive nei settori delle costruzioni, determinata in buona parte dall'introduzione dei nuovi incentivi fiscali per l'edilizia, e dei servizi.

1.1 | I tre macrosettori di indagine: dati e caratteristiche

METALLURGIA, MECCANICA E MECCATRONICA

È il comparto più significativo dell'industria manifatturiera veneta con quasi **15mila imprese e 223.000 addetti distribuite tra Vicenza (con prevalente specializzazione nella Meccanica e Meccatronica) Padova (con prevalente specializzazione sui sistemi del Freddo e condizionamento) e Treviso (con prevalente specializzazione Elettrodomestici e inox)** raggruppate anche nei relativi Distretti Industriali. La vocazione delle aziende è a forte matrice artigianale: spiccano le macchine che hanno raggiunto una produzione di 9 miliardi di euro, e per quanto riguarda la meccanica forti sono i campi **del riscaldamento e del condizionamento**. Le **macchine utensili**, prodotti soprattutto nel vicentino, collocano il Veneto al secondo posto nella classifica nazionale per produzione: **sono attive 4mila imprese per 80mila addetti**.

Settori – Cod. ATECO 24-25-26-27-28

	2019									
	numero di unità locali delle imprese attive					numero addetti delle unità locali delle imprese attive				
	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
MECCANICA										
24: metallurgia	220	121	71	9	421	779	2605	7283	3815	14481
25: fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	6350	2068	275	11	8704	20014	39559	23854	4507	87934
26: fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	463	144	44	2	653	1261	3147	4446	1127	9981
27: fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	1166	434	104	18	1722	3531	8947	10219	7868	30565
28: fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	2173	1167	312	41	3693	6991	25022	31860	16300	80174
Totale	10372	3934	806	81	15193	32575	79279	77663	33617	223134

Fonte: ISTAT.

Per quanto riguarda il **Distretto della Meccanica dell'Alto Vicentino**, che conta al proprio interno circa 950 imprese che producono attrezzature e macchinari destinati a varie tipologie di impieghi, tra cui particolarmente significativo il comparto del packaging, delle macchine per il settore alimentare, le macchine per la lavorazione del legno, dei metalli e altre tipologie ancora, nel loro programma strategico 2020-2023 si legge che i loro punti di forza si possono così riassumere:

- **diffusa cultura tecnica** nel comparto
- sviluppata capacità e creatività operativa
- alto livello di **innovazione incrementale**
- capacità di costruire reti non formali tra imprese locali
- **ampiezza e complessità della produzione**
- riconosciuta affidabilità delle imprese e conseguente ottima reputazione
- concentrazione di diversi saperi in ambiti geografici ristretti
- **ottima apertura verso l'estero**

Tra i punti di debolezza:

- ridotta dimensione media delle imprese rispetto ai concorrenti esteri
- difficile sviluppo di un'internazionalizzazione matura
- **difficoltà nella programmazione di investimenti in ricerca e sviluppo e di risorse umane dedicate all'innovazione**
- scarsità di risorse finanziarie disponibili
- **cultura manageriale non ampiamente diffusa** e individualismo della classe imprenditoriale
- costi di trasporto e di logistica elevati
- difficoltà di realizzare reti formali tra imprese e/o enti

Nel corso del periodo 2021-2023 il distretto della Meccanica dell'Alto Vicentino ha deciso di focalizzare la propria attenzione e le proprie attività su alcune tematiche ritenute particolarmente importanti per la propria crescita. In particolare le principali tematiche, indicate in ordine di priorità decrescente, sono: **la ricerca e innovazione, l'internazionalizzazione, la partecipazione a bandi UE, la salvaguardia dell'ambiente, le infrastrutture.**

In particolare le attività di Ricerca & Sviluppo che si intendono mettere in atto si possono collegare anche alle azioni previste nelle Reti di Innovazione Regionali di riferimento ed in particolare nella **Rete ImprovNet e M3**¹⁷:

1. i progetti volti ad acquisire nuove conoscenze utili al miglioramento qualitativo nei prodotti e nei processi e alla successiva traduzione in ambito produttivo (anche con riferimento alle nanotecnologie e ai nuovi materiali);
2. le azioni volte a conseguire alte prestazioni nell'area macchine, con un approccio multidisciplinare (meccanica, elettronica e informatica) aventi l'obiettivo di migliorare velocità, affidabilità e risparmio energetico. Particolare riferimento alle aree tecnologiche abilitanti in chiave "industria 4.0", quali ad esempio: Advanced manufacturing solutions, Additive manufacturing, Augmented reality and Simulation, Industrial internet (IOT), Big data and analytics, Product Lifecycle Management, Fonti Energetiche Alternative;

17. Descrizioni più dettagliate sul ruolo e le azioni delle Reti di Innovazione Regionale sono trattate al cap. 4 "Il ruolo e la gestione aggregata dell'innovazione", pag. 38 e succ.

- azioni di innovazione/formazione in collegamento con le Università, i Competence Centre, gli ITS della provincia di Vicenza, il Cluster nazionale “Fabbrica Intelligente” e le imprese private hi-tech.

Con riferimento all'internazionalizzazione, in sinergia con Enti e Associazioni, il Distretto potrà sviluppare progetti finalizzati a:

- sviluppare politiche commerciali più integrate;
- favorire la nascita di reti tra imprese per condividere la presenza commerciale sui mercati esteri;
- favorire la creazione di reti dedicate alla assistenza tecnica post vendita rivolta alla clientela estera;
- sviluppare eventuali consorzi d'acquisto (materie prime, semilavorati, servizi collegati);
- partecipare congiuntamente a progetti internazionali rivolti allo sviluppo tecnologico.

AGROALIMENTARE

Il settore dell'Agrifood fa riferimento ad una serie di competenze che vanno dalle soluzioni tecnologiche per la produzione, alla conservazione, alla tracciabilità e alla qualità dei cibi, e comprende una grande varietà di comparti produttivi. In Italia il macrosettore si contraddistingue rispetto ad altri Paesi per la presenza di cospicue produzioni agroalimentari certificate: 246 tra Denominazioni di Origine Protetta (Dop). Indicazioni Geografiche Protette (Igp) e Specialità Tradizionali Garantite (Stg); 521 tra vini a Denominazione di Origine Controllata e Garantita (Docg) o a Indicazione Geografica Tipica (Igt), 4.671 specialità tradizionali regionali. Spiccano inoltre per **eccellenza numerosi brand legati all'industria alimentare, tra cui il settore dolciario e della pasta, oltre che diverse aziende che si collocano all'inizio o alla fine della filiera.**

Il settore agroalimentare italiano rappresenta un'eccellenza che primeggia sul piano della qualità, della sicurezza alimentare, dell'innovazione tecnologica d'avanguardia, della sostenibilità, della biodiversità e del rispetto della tradizione. L'intero comparto ha un fatturato complessivo a livello nazionale pari a 134 miliardi di euro (dato 2018) ed un export di circa il 22%.

In Veneto con riferimento alle Industrie di trasformazione alimentare si contano circa 3.500 imprese prevalentemente di piccola dimensione e un numero di addetti complessivo di circa 41.000 unità, mentre l'Industria delle bevande conta 454 imprese e circa 8.000 addetti.

Settori – Cod. ATECO 10 e 11

ALIMENTARE	2019									
	numero di unità locali delle imprese attive					numero addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi)				
	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
10: industrie alimentari	2792	614	127	11	3544	9466	12470	12210	7336	41483
11: industria delle bevande	297	126	29	2	454	889	2873	2768	1442	7972
Totale	3089	740	156	13	3998	10355	15343	14978	8778	49454

Fonte: ISTAT.

Nell'ambito della Specializzazione Intelligente Regionale denominata **"Smart Agrifood"** in Veneto è stata costituita la Rete **RIAV – Rete Innovativa Alimentare Veneto** – che ha un particolare riguardo **per la trasformazione industriale**, e le possibili innovazioni collegate alle **tecnologie di processo e di lavorazione dei prodotti alimentari**, oltre che attenzione ad **una maggiore sostenibilità ambientale e ad una migliore efficienza energetica**. Le traiettorie di sviluppo identificate dalla Rete sono molteplici e tendono tutte all'incremento della competitività del sistema regionale e nazionale. Tra i comparti maggiormente presenti troviamo il vino, l'olio, ortofrutta e lattiero caseario, sono presenti inoltre numerose aziende di trasformazione del prodotto, produttrici di macchinari al servizio dell'industria agroalimentare, o di supporto al comparto, come ad esempio fertilizzanti, oltre ad imprese che si occupano di servizi collaterali, tra cui società di ingegneria, di formazione e di informativa, rappresentando così tutta la filiera, intesa in senso molto ampio, dal campo sino allo studio dei mercati e ai servizi connessi.

Tra i primi obiettivi strategici nel nuovo programma 2021-2027 troviamo quello di operare in ambito di **sostenibilità** attraverso azioni di ricerca e sviluppo anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie, la gestione intelligente delle risorse naturali ed energetiche, azioni volte ad impiegare gli scarti delle produzioni agroalimentari per altri usi e in diversi settori, sfruttandone le potenzialità energetiche e migliorando l'impatto ambientale, il potenziamento degli studi nutrizionali, della salute e sicurezza alimentare, la tracciabilità e tutela delle filiere da attivare anche attraverso tecnologie di blockchain, potenziamento delle azioni rivolte all'export.

Sono poi riconosciuti dalla Regione del Veneto **due importanti Distretti** riferiti ai **Vini**:

- il **Distretto del Conegliano Valdobbiadene Prosecco**

che conta **oltre 3.400 aziende agricole, unite a 427 cantine di vinificazione e 192 spumantisti che impiegano circa 6.700 addetti** rappresentando una delle realtà più dinamiche e significative della spumantistica nazionale ed un esempio eccellente della capacità di un territorio di fare sistema e di agire come volano di sviluppo territoriale. Tra i punti di eccellenza: la presenza di un sistema integrato di produzione di macchine e servizi legati al prodotto, la presenza di un polo di formazione e ricerca unico nel suo genere in Italia, la presenza di una rete di accoglienza territoriale di dimensioni e livelli qualitativi diversi.

Nel 2020 la produzione del Distretto ha raggiunto gli oltre **92 milioni di bottiglie prodotte**, a partire da 8.712 ettari di vigneto, di cui 108 si trovano nella zona del Cartizze, nel cuore di Valdobbiadene. La tipologia principale è data dallo Spumante che rappresenta il 97,1% della produzione, pressochè la totalità della Denominazione. La Denominazione ottiene una produzione lorda vendibile all'origine di oltre 526 milioni di euro, con un indotto che supera il miliardo di euro. Sempre nel 2020 il **42% del prodotto è stato esportato in 180 paesi del mondo, oltre il 60% in Europa** e la restante parte negli altri continenti, principalmente Nord America, Asia e Australia. Alcuni rallentamenti della quota di esportazione, non ancora quantificati, sono stati previsti per l'impossibilità di organizzazione e partecipazione ad eventi fieristici non completamente sostituiti dalle relazioni e vendite on-line.

- il **Distretto Industriale dei Vini Veronesi**

per quanto riguarda il Vino Verona è la prima provincia esportatrice italiana con un valore di vendite all'estero di **923 milioni di euro, il 12% del totale nazionale**, i paesi di destinazione si riferiscono prevalentemente ai mercati europei, in crescita anche il mercato Statunitense. La produzione supera complessivamente **135 milioni di bottiglie prodotte da circa 750 produttori**.

Il Distretto è da considerare prevalentemente come la ricaduta in forma organizzata dei Consorzi Tutela dei Vini della Provincia di Verona con l'obiettivo di rinforzare gli eventi promozionali e fieristici nonché la possibilità di accesso in forma aggregata ai Fondi Comunitari.

La realtà distrettuale negli anni si è fatta portavoce unica in eventi internazionali di rilievo in Europa come Vinitaly e Vinexpo, Cibus ma anche extra-UE come Fancy Food US, Vinexpo Hong Kong, Prowein China delineando alla presenza dei visitatori, importatori e stampa l'immagine unica della varietà dei Vini di Verona, pur sempre mantenendo al proprio interno le unicità/diversità di espressione storica e culturale. La capacità imprenditoriale pluridecennale dei Consorzi di Tutela e successivamente del Distretto facendo da fulcro alla creazione di reti attive, la partecipazione all'animazione del territorio, la capacità di promuovere e guidare progettualità in grado di fasi cariche della qualità del prodotto e della sua riconoscibilità nel contesto dei mercati globali sono stati da sempre segnati dall'attitudine a lavorare per **assicurare e valorizzare la salvaguardia del patrimonio di biodiversità e dell'ambiente**. I percorsi di valorizzazione sono stati da sempre realizzati in sinergia con le realtà pubbliche e private, locali ed extraterritoriali, sviluppando **partnership e dialogo con le Istituzioni Pubbliche, gli Enti di Ricerca, le aziende del privato impegnate ad ogni punto della filiera produttiva**, in grado di sviluppare attenzioni volte al potenziamento dell'immagine collettiva e di restituire un vantaggio economico all'intero sistema, sia esso immediato o di previsione.

MODA: TESSILE, ABBIGLIAMENTO, CALZATURA (T.A.C.)

Il comparto "moda" costituito dai Cod. Ateco 13-14-15 dai settori tessile, abbigliamento e articoli in pelle che vengono connotati anche come T.A.C. vedono una presenza in Veneto maggiore di 7.000 unità (anche in questo caso a prevalente natura artigiana) e contano circa 68.000 addetti.

Settori – Cod. ATECO 13-14-15

TESSILE	2019									
	numero di unità locali delle imprese attive					numero addetti delle unità locali delle imprese attive				
	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale
13: industrie tessili	950	222	38	2	1212	2650	4411	3118	734	10911
14: confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia	3095	687	58	7	3847	8553	12409	5439	2680	29082
15: fabbricazione di articoli in pelle e simili	1418	563	99	8	2088	4160	11320	9771	3372	28624
Totale	5463	1472	195	17	7147	15363	28140	18327	6786	68617

Fonte: ISTAT.

Il comparto ha subito nel 2020 la crisi in modo particolarmente intenso a mostra più difficoltà di altri nel recuperare i livelli di domanda e produzione del 2019. Il fatturato del comparto è arrivato a subire una riduzione tendenziale (sullo stesso periodo dell'anno precedente) di quasi l'80% nel mese di aprile e si attesta, come dato complessivo del primo trimestre, intorno al -30%. Gli ordinativi risultavano in calo già da febbraio e ancora a giugno la variazione tendenziale è stata del -38% (contro una media dell'industria del -12%). Anche l'indice di produzione risultava già in calo prima della crisi (gennaio-febbraio) e continua a far segnare una drammatica riduzione tendenziale del -20% anche nel mese di luglio (quando quello generale dell'industria è "risalito" al -8%). L'export che nel 2019 aveva raggiunto il valore record di 56,5 miliardi, nei primi sette mesi del 2020 ha subito un calo del 25% e il ritorno ai livelli preesistenti procede con particolare lentezza.

Il settore, pur essendo composto in prevalenza da piccole imprese presenta una presenza manageriale significativa sia in termini quantitativi (3.161 secondo i dati Inps 2018) sia in termini qualitativi (elevata percentuale di donne e buona presenza di under 45enni).¹⁸

A livello **Distrettuale spicca per la calzatura "Moda" lo storico Distretto della Calzatura della Riviera del Brenta** che si colloca in una zona situata a cavallo tra le province di Venezia e Padova in cui vengono prodotte prevalentemente scarpe di lusso. Nel 2017 erano attivi 127 calzaturifici a cui si aggiungevano altre 414 aziende tra accessoristi, modellisti e commerciali. Il Distretto, pur godendo di una situazione privilegiata per quanto riguarda competenze di alto livello e sbocco sui mercati internazionali, è interessato dai rapidi e profondi cambiamenti che stanno avvenendo nei mercati mondiali ed è esposto ad una serie di criticità che devono essere affrontate.

Il particolare, i calzaturifici che operano in partnership con le Griffe internazionali sono impegnati nel miglioramento dei servizi attraverso la ricerca e la sperimentazione di metodologie e tecnologie innovative finalizzate alla qualificazione dei processi di progettazione (nuovi servizi, riduzione dei tempi e dei 18 Rete Innovativa Face Design, Piano Operativo 2017-2020, Lo scenario strategico di riferimento, pag. 2 costi), di produzione (organizzazione, efficienza produttiva ed automazione) e logistici (piattaforme di gestione). Invece, i calzaturifici che hanno mantenuto il loro marchio nel corso della crisi hanno subito un forte ridimensionamento ed oggi sono impegnati ad avviare azioni di qualificazione, differenziazione e promozione del prodotto. Comune a tutte le aziende il tema/problema del passaggio generazionale.

La pandemia del 2020 che si è abbattuta con violenza sui mercati globali ha interessato in maniera pesante anche la moda ed il Distretto Calzaturieri della Riviera del Brenta, accentuando ulteriormente il cambiamento dei modelli di consumo verso la sicurezza e la sostenibilità, già in corso a causa di altri fattori di trasformazione digitale ed il climate change.

La **Rete FACE Design – Fashion Creative and Design Driven** Industries è stata costituita con l'intento di contribuire al potenziamento del comparto attraverso un duplice approccio:

- pluri-settoriale e trasversale, al fine di elaborare nuovi processi progettuali, produttivi, comunicativi e distributivi capaci di far agire le imprese in una dimensione internazionale;
- verticale, rispetto alle diverse filiere che compongono l'aggregazione e investendo su ricerca e sviluppo, tecnologie, innovazione e capitale umano, utilizzando le tecnologie digitali quali abilitatori di nuove value chain e modelli di business.

18. Rete Innovativa Face Design, Piano Operativo 2017-2020, Lo scenario strategico di riferimento, pag. 2.

Gli obiettivi principali sono collegati al rinforzo delle filiere B2B presenti in regione, attraverso azioni di innovazione sui materiali, automazione dei processi interni, consolidamento della filiera, normazione e potenziamento dei processi di trasferimento delle competenze, ed inoltre favorire il consolidamento e la creazione di aziende “di mercato”, anche attraverso il riposizionamento strategico di aziende esistenti attingendo a nuove conoscenze in ambito design, ICT e innervandole nella conoscenza di prodotto presente nel territorio.

Questi obiettivi saranno perseguiti anche attraverso una più intensa interazione tra le aziende della filiera ed i centri di conoscenza.

In seguito alla crisi pandemica ed i suoi effetti immediati sul comparto si sono rinforzati interessi che costituiscono trasversalmente ambiti di attenzione di tutte le aziende della Rete che si possono così sintetizzare:

- **attenzione ed analisi dei trend** in atto quali: digital export in crescita verso paesi “emergenti”; **nuovi modelli di consumo; nuovi modelli di business per le filiere; regionalizzazione delle aziende, “guerra per i talenti”**, innovazione spinta nella distribuzione, logistica, hub di quartiere, academy di filiera;
- **analisi dei processi di managerializzazione**: per consentire i cambiamenti si intende ricorrere a nuove competenze manageriali, in particolare a quegli ambiti in cui sono ancora carenti: people management, relazione con i mercati (marketing, comunicazione, vendite, esportazione,...), gestione delle innovazioni in campo tecnologico, della sostenibilità aziendale, della trasformazione energetica e dei nuovi modelli di business.

Alla Rete partecipano 87 Aziende della moda comprese le Aziende “storiche” quali Bevilacqua, Marzotto, Benetton e molte medie e piccole aziende della Calzatura, inoltre sono associati 13 soggetti della Ricerca quali Fondazioni Univeneto, Università IUAV, Università Ca’ Foscari di Venezia, Università di Padova con il Dipartimento di Ingegneria Industriale, Università di Verona con il Dipartimento di Scienze Giuridiche e Diritto Internazionale.

1.2 | Gli interscambi commerciali e l'export

L'interscambio commerciale (*) regionale

	Esportazioni			
	Var. % 2021/20	2021 mln. euro	Quota % 2021	Var. % 2020/19
Veneto	16,7	70.252	13,6	-7,6
Italia	18,2	516.262	100,0	-9,1

	Importazioni			
	Var. % 2021/20	2021 mln. euro	Quota % 2021	Var. % 2020/19
Veneto	28,5	53.304	11,4	-13,4
Italia	24,8	466.008	100,0	-12,0

	Saldo commerciale	Export/PIL
	2021 mln. euro	2021
Veneto	16.949	42,7
Italia	50.253	29,1

(*) 2021 dati provvisori

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat e Prometeia.

I mercati più dinamici dell'export veneto nel 2021

Bollettino gennaio 2022

	Esportazioni			
	2021 mln. euro	Var. % 2021/20	Differenza mln. euro	Quota %
Germania	9.749,2	17,6	1.459,0	13,9
Francia	7.703,5	23,0	1.442,2	11,0
USA	6.385,5	15,6	862,2	9,1

(*) 2021 dati provvisori

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat.

I settori più dinamici dell'export veneto nel 2021

Bollettino gennaio 2022

	Esportazioni			
	2021 mln. euro	Var. % 2021/20	Differenza mln. euro	Quota %
Metalli	7.894,1	29,3	1.790,8	11,2
Macchinari	13.118,3	11,7	1.376,6	18,7
Forniture mediche (ottica)	4.281,1	39,9	1.221,9	6,1

(*) 2021 dati provvisori

Le stime sull'interscambio commerciale relative al 2021 evidenziano la ripresa dell'interscambio regionale: il valore delle esportazioni venete di beni risulta in crescita del 16,7% rispetto al dato registrato l'anno precedente, una dinamica positiva che consente anche il pieno recupero dei livelli pre-pandemia (+7,8% rispetto al valore registrato nel 2019). A trainare l'export veneto sono i settori **delle produzioni metallurgiche**, delle forniture mediche (ottica) e delle **apparecchiature meccaniche**. Quest'ultime sono riuscite a mantenere un vantaggio competitivo che ha confermato la prima posizione tra le produzioni venete più vendute all'estero: l'export del comparto cresce dell'11,7% rispetto al 2021, accelerando le vendite soprattutto nei mercati **europei e in quelli del Nord America**.

Quanto ai mercati di destinazione, si segnala il sensibile aumento delle vendite verso tutti i principali mercati di sbocco, con picchi **Germania, Francia e USA**. Resta stabile il valore dell'export regionale verso il **Regno Unito** (+0,8% rispetto al 2020).¹⁹

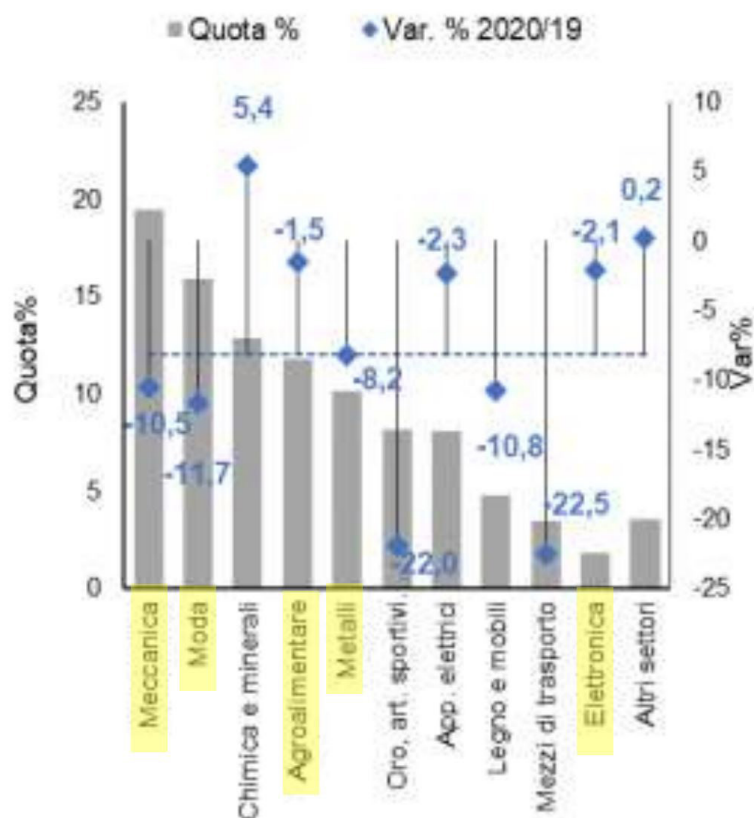
Nell'ultimo rapporto statistico della Regione Veneto 2021 attualmente disponibile, riguardo ai diversi settori viene così rappresentato il macrodato relativo alle esportazioni dei tre principali macrosettori economici di nostro riferimento.²⁰

Seppure con variazioni importanti avvenute nell'eccezionalità del 2020, nella tabella sotto riportata si possono evincere i pesi dei tre macrosettori rispetto all'export complessivo regionale e la relativa fluttuazione:

19. Bollettino socio-economico del Veneto, I principali dati congiunturali, aprile 2022, pag. 7.

20. Regione del Veneto, Rapporto Statistico 2021, pagg. 33-34.

Quota e variazione percentuale annua delle esportazioni dei macrosettori economici
Veneto - Anno 2020 (*)



(*) 2020 dati provvisori

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati Istat.

Le maggiori spinte al ribasso per il fatturato estero delle imprese venete nel primo anno della pandemia hanno coinvolto alcuni settori dei beni intermedi, come **i metalli e le produzioni meccaniche, che risentono in maggior misura degli effetti causati dall'interruzione delle attività legate alle catene produttive internazionali.**

Anche i beni di consumo hanno risentito delle criticità legate alla pandemia, in particolare nel settore della **moda e delle produzioni ottiche** che poi hanno ripreso la loro risalita nel 2021.

La **meccanica strumentale (primo settore dell'export veneto**, con 11,6 miliardi di euro nel 2020) è il comparto che registra la flessione più elevata in termini di valore esportato: l'**export** di queste produzioni è **calato del 10,5%** pari a 1,4 miliardi di euro in meno di quanto fatturato nel 2019, frenando le vendite in tutte le ripartizioni geografiche, con **l'unica eccezione dei mercati europei non comunitari** (+4,2% su base annua). Il trend negativo della meccanica ha influenzato negativamente anche l'export del comparto metallurgico che ha registrato una contrazione superiore agli 8 punti percentuali, quasi del tutto ascrivibili agli scambi con i mercati Ue, e dei mezzi di trasporto (-22,5%, concentrato nella "fabbricazione di parti ed accessori per autoveicoli e loro motori" (-173 milioni di euro rispetto al 2019) e nella "costruzione di navi e imbarcazioni" (-204 milioni di euro rispetto al 2019).

Il comparto **moda** resta il **secondo settore dell'export veneto** nonostante sia stato uno dei settori più colpiti dalla crisi indotta dalla pandemia. Un calo del fatturato estero di quasi **12 punti percentuali**, pari a 1,3 miliardi di euro in meno rispetto al 2019: questi sono i numeri della caduta del fatturato estero di uno dei fiori all'occhiello del tessuto produttivo regionale e **che sta ripartendo facendo leva sulla qualità delle produzioni**. Guardando ai mercati di destinazione di questo settore, tutte le aree di destinazione hanno registrato perdite in doppia cifra, **con l'eccezione del mercato svizzero**, che ha aumentato il valore esportato di 527 milioni di euro (+57,3% su base annua) e che diventa il primo mercato di riferimento delle imprese del settore, scavalcando Francia e Germania.

L'**agroalimentare** ha mostrato **una maggiore tenuta rispetto agli altri settori**, così come successe nella crisi finanziaria del 2009. L'export regionale del comparto (7,1 miliardi di euro nel 2020), ha resistito, nonostante la crisi innescata dalla pandemia, **contabilizzando una perdita inferiore a due punti percentuali**: una performance negativa ma ben al di sotto di quanto avvenuto all'export regionale complessivo. Il principale mercato di destinazione dei prodotti agroalimentari veneti rimane l'Ue, dove si esporta oltre il 70% delle produzioni del settore. Le vendite estere di cibo e bevande verso **la Germania, primo paese di destinazione in assoluto**, raggiungono un valore vicino a 1,5 miliardi di euro (il 20,9% dell'export complessivo del comparto) e aumentano del +6,7% su base annua. In calo le esportazioni dirette verso i paesi extra Ue (-3,4% su base annua), con picchi verso le aree del Nord America (-3,3%) e i mercati asiatici (-11,9% in Medio Oriente e -10,5% nei rimanenti mercati asiatici). Risultano in sensibile contrazione anche le vendite verso il Regno Unito (-8,5% rispetto al 2019), che rimane il secondo mercato di riferimento delle imprese venete del settore.

La **riscoperta dell'Europa** avviene dopo gli scossoni della pandemia e la nuova instabilità causata dalla guerra tra Russia e Ucraina, il Vecchio Continente torna al centro delle strategie di internazionalizzazione delle imprese Made in Italy. "È in atto – spiega Claudio Colacurcio, partner di Prometeia – una mutazione strutturale. In seguito alla crisi del 2009 abbiamo assistito ad **un'internazionalizzazione guidata dalla crescita economica**. Oggi a pesare sulle scelte delle imprese sono soprattutto i fattori geopolitici legati al conflitto in corso, insieme alla sicurezza delle filiere e alla logistica, due tematiche cruciali emerse durante la pandemia."²¹

21. Bussi C., Dopo la pandemia e con la crisi in Ucraina l'Europa torna al centro, Rapporti Il Sole24Ore, 7 giugno 2022.

2 | Il riposizionamento nei mercati globali

Già nel corso del 2019 il Centro Studi Confindustria nel working paper “Esaurimento di un paradigma di sviluppo: (neo)regionalismo, *slodown* della domanda estera, rallentamento produttivo della manifattura mondiale”, esordiva così:

“La **Globalisation Age è finita**. Il vero e proprio regime che per almeno vent’anni ha modellato l’architettura del processo di globalizzazione degli scambi internazionali, dei mercati del lavoro e della manifattura non c’è più. Il suo dissiparsi apre orizzonti inediti, così come avvenne quando – sul finire degli anni Sessanta del secolo scorso – gli shock che segnarono l’esaurirsi della Golden Age avviarono l’evaporazione della cornice istituzionale dentro cui aveva avuto luogo la più intensa e stabile fase di sviluppo del dopoguerra.

Il cardine della *Globalisation Age* è stata l’affermazione del multilateralismo come nuovo perno della politica economica: ovvero come elemento strategico di un cambiamento di fondo della sua logica a livello globale. Dopo decenni di forte regolazione (in cui il coordinamento dell’attività produttiva si era realizzato al di fuori del mercato), nel corso degli anni Ottanta le scelte pubbliche hanno cominciato a orientarsi verso un sistema in cui l’azione delle forze di mercato fosse lasciata libera di affermarsi, con l’obiettivo di garantire una più rapida capacità di adattamento a un contesto divenuto più incerto e competitivo. In questa prospettiva l’abbattimento delle barriere al movimento *cross-border* delle persone, delle merci e dei capitali ha affiancato deregolazione e privatizzazione delle attività nel ruolo di un nuovo obiettivo intermedio della politica economica, in un quadro in cui l’obiettivo finale era quello di una maggiore **crescita globale**. A metà degli anni Novanta la WTO, che finalmente ha ricondotto gli scambi commerciali sotto il controllo di una vera e propria istituzione (infra), si è aggiunta a Fondo Monetario e Banca Mondiale nel ruolo di garante del funzionamento del nuovo paradigma. E, per molti anni, la scelta di campo del multilateralismo ha assunto il profilo di una vera e propria ideologia (il c.d. Washington Consensus), impegnata a costruire un sistema degli scambi globale completamente liberalizzato.

Ma le scelte di politica economica – anche quelle che si vogliono pensare più neutrali in quanto “semplicemente” rivolte a sterilizzare i limiti imposti all’azione delle forze di mercato – non sono mai prive di effetti collaterali, e il nuovo paradigma ha nel tempo generato squilibri globali il cui aggiustamento ha finito per mettere in discussione i suoi stessi fondamenti”.²²

In continuità con questa prima analisi sempre il Centro Studi Confindustria nel Capitolo 1 - “La manifattura globale al tempo della Pandemia” del rapporto 2021²³ coordinato da Fabrizio Traù, scrive come: “La fase più recente dello **sviluppo manifatturiero globale**, negli anni che precedono la pandemia, **è stata caratterizzata da elementi di discontinuità importanti a livello strutturale, di origine prevalentemente endogena**. I diversi sistemi economici sono stati investiti da cambiamenti di rilievo, la cui natura appare diversa nelle economie sviluppate rispetto a quelle emergenti. E nello stesso mondo avanzato Stati Uniti ed Europa sono arrivati all’appuntamento con la pandemia su presupposti del tutto diversi, ma in ogni caso in una fase di rallentamento.

22. Pensa C., Romano L., Traù F., Esaurimento di un paradigma di sviluppo (Neo)Regionalismo, *slodown* della domanda estera, rallentamento produttivo della manifattura mondiale, CSC, Working paper n. 8, 2019, p. 4.

23. CSC, La Manifattura al tempo della Pandemia. La ripresa e le sue incognite. Novembre 2021, pag. 18-20.

In Europa prima dell'esplosione della pandemia **il problema della crescita era legato a un abbassamento strutturale del livello del potenziale**, esito del combinato di una **politica monetaria** inefficace (trappola della liquidità) e di una **politica fiscale** programmaticamente restrittiva. La **stagnazione del potenziale nell'area europea è d'altra parte legata anche agli effetti del calo demografico che agisce come un vincolo sia dal lato della domanda (consumi) che da quello dell'offerta (disponibilità di manodopera)**. Il che pone un evidente problema di mancata gestione dei flussi migratori, a partire dall'identificazione dei fabbisogni e profili lavorativi che serviranno e della costruzione di percorsi di integrazione che dovrebbero costituire parte integrante di una politica economica di medio termine.

Le economie dell'Asia orientale ed in particolare della Cina si sono mosse negli anni verso un'entità **economica autocontenuta**, con la capacità potenziale di mantenere il suo ritmo di crescita indipendente dal ciclo economico globale, Ding e Li (2017) notano che: "il coinvolgimento della Cina nelle attività economiche della regione ha mostrato segni di cambiamento, da assemblatore regionale a mercato principale dell'area per i beni di consumo prodotti nella regione"²⁴.

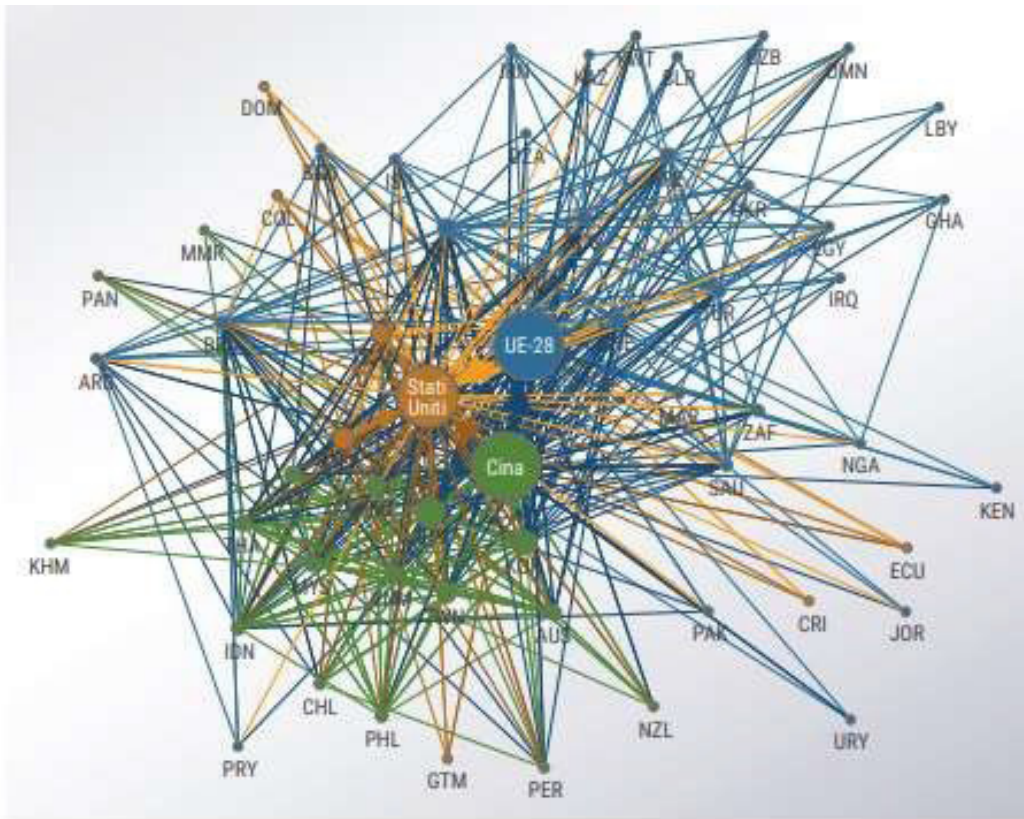
Il costituirsi dell'intera area come un soggetto sempre più autonomo (come il vero nuovo polo manifatturiero mondiale) si realizza dunque sia sul piano strettamente commerciale (quello della domanda finale) sia sul terreno più propriamente produttivo (scambi di intermedi), e ridefinisce su basi più ampie una integrazione che era già evidente negli anni che precedono la globalizzazione: **il regionalismo** – anche negli anni del multilateralismo al suo apogeo – **non ha mai cessato di esistere**. In questo senso la logica che ha condotto all'emergere di catene di fornitura a livello internazionale è la medesima che tende oggi a strutturarle a scala regionale: **il decoupling è il risultato della crescente autonomia della manifattura est-asiatica, e solo in minima parte agli effetti delle politiche di backshoring dell'Occidente industrializzato**.

Un'immagine sintetica di come gli scambi interni all'area presentino ormai un grado di strutturazione paragonabile a quello delle altre due grandi (e più antiche) aree industriali del mondo può essere ricavata dal grafo sotto che descrive la forma degli scambi globali del 2019²⁵. Risultano evidenti l'aggregazione dei flussi intorno ai tre grandi hub globali che costituiscono il centro delle tre grandi aree industriali del mondo, e il fatto che i paesi asiatici, sia avanzati che emergenti, gravitano, senza eccezione, intorno al polo cinese, come le lune di Giove. Il quadro fotografa una realtà in **cui il mondo è già avviato ad essere meno globale in senso lato... si è assistito a un ridimensionamento del "grado di globalizzazione" della manifattura mondiale**, che ha condotto a un contenimento della distanza media delle transazioni commerciali, dapprima per effetto della **compressione della domanda europea e americana** conseguente alla crisi; e poi per effetto del **mutamento strutturale interno all'economia cinese** e della sua maggiore integrazione commerciale, e non solo produttiva, con la regione est-asiatica.²⁶

24. Idibem, pag. 18.

25. Idibem pag. 18-19.

26. Idibem, pag. 19.



Fonte: Elaborazione Centro Studi Confindustria su dati BACI.

Anche a livello Europeo diversi centri di ricerca in concomitanza dell'accentuarsi della variazione delle relazioni commerciali e produttive a livello mondiale causate dalla pandemia hanno condotto studi sulla chiarificazione ad esempio del significato e modalità di realizzazione di azioni di **backshoring** e **nearshoring** focalizzandosi anche su casistiche relative ai settori particolarmente rilevanti per il periodo specifico quali: il settore farmaceutico, i prodotti medicali, ma anche i semiconduttori e l'energia solare.²⁷

Con maggiore focus sul sistema economico e produttivo nazionale e regionale G. Corò nelle analisi prodotte in *Delocalizzazione, reshoring, globalital, impatto della pandemia sui processi di riorganizzazione internazionale della produzione* scrive: "per diversi aspetti l'emergenza Covid-19 ha messo in discussione alcuni aspetti chiave su cui si è basato nel dopoguerra lo sviluppo della globalizzazione".²⁸ Primo fra tutti che la libertà degli scambi possa assicurare una crescita economica duratura e un pacifico sviluppo delle relazioni tra paesi.

27. Vedi tra gli studi europei più recenti: EU, Study requested by the INTA committee, Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalized economy, Policy Department for External Relations, Directorate General for External Policies of the Union, PE 653.626, March 2021; European University Institute Robert Schuman Centre for Advanced Studies, Global Governance Programme, Reshoring and Plant Closures in Covid-19 times; Evidence from Italian MNEs, Working Paper 2021/94.

28. Corò G., *Delocalizzazione, reshoring, globalital* impatto della pandemia sui processi di riorganizzazione internazionale della produzione, in *Lavoro Diritti Europa*, 4/2021, pag. 2.

Ci sono diverse questioni che un'analisi sulle reali tendenze della globalizzazione deve considerare e che proprio la pandemia ha aiutato a mettere in luce. Innanzitutto i costi economici di una ritirata dal commercio internazionale e gli effetti redistributivi di tale processo, che tendono a penalizzare le categorie più sensibili all'aumento dei prezzi. In secondo luogo la reale consistenza, fattibilità e, soprattutto, l'efficacia **dei processi di reshoring** rispetto l'obiettivo di maggiore sicurezza delle forniture, così come anche di difesa dell'occupazione.

Ma soprattutto è necessario considerare **l'impatto a medio termine delle tecnologie digitali sulle nuove forme di apertura internazionale**. Il concetto di **"globotica"** introdotto da Richard Baldwin²⁹ per esprimere l'integrazione fra **globalizzazione e robotica** indica in realtà un fenomeno di portata molto più dirompente rispetto al recente passato. In tale prospettiva, le tradizionali forme di delocalizzazione tendono a essere sostituite non solo, e non tanto, **da processi di reshoring, ma da un più radicale ridisegno della geografia della produzione e del lavoro**.

Per ripercorrere la lunga storia degli scambi internazionali citiamo solo che come evidenziava Baldwin³⁰ "nel corso del '900 il valore dell'export globale è aumentato, in termini reali, di 50 volte. Dagli anni '80 del '900 il commercio internazionale tende tuttavia a cambiare natura: **non sono più solo materie prime e beni finali ad essere scambiati**, ma sempre **più input intermedi che alimentano sistemi transnazionali di produzione**. Il fenomeno nuovo è **collegato alla possibilità di frammentare la produzione in fasi distinte del processo di creazione del valore e dislocare ogni fase in una regione dell'economia mondiale in base alle diverse intensità fattoriali**. In particolare le fasi a maggiore intensità di lavoro tenderanno ad essere delocalizzate in aree dove questo fattore è più abbondante, dunque anche più economico, mentre rimarranno nelle economie avanzate le fasi più complesse della catena del valore, che dipendono da fattori quali: capitale umano qualificato, infrastrutture efficienti, istituzioni inclusive, non facilmente trasferibili.

La **formazione delle Global Value Chains** è il risultato di questa seconda fase della globalizzazione, favorita dallo **sviluppo delle tecnologie della comunicazione**, ma anche dai profondi cambiamenti che intervengono nello **scenario geopolitico, come ad esempio la politica Open Door della Cina**, che apre agli investimenti delle multinazionali occidentali, creando le condizioni per un poderoso trasferimento di capacità produttiva e *know how* verso l'Asia.

A livello mondiale i prodotti esportati più dipendenti da input produttivi esteri sono quelli dell'industria **elettronica e automotive**, le cui catene del valore sono più facilmente scomponibili in moduli decentrabili all'estero, **mentre lo sono meno le produzioni alimentari**, anche perché spesso collegate a un fattore non delocalizzabile quale la terra. Tuttavia, anche in questo caso **il valore aggiunto estero dei beni esportati supera il 20%**, più elevato il contenuto estero nell'export dei prodotti del **sistema moda 27% e della meccanica 30%** e dell'industria farmaceutica 32%.

29. Baldwin R., The Globotics Upheaval: Globalization, Robotics, and the future of Work, Oxford, 2019.

30. Baldwin R., The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization, Harvard, 2018.

Guardando in prospettiva sono diversi i motivi che spingono a ripensare le strategie di **delocalizzazione produttiva**: innanzitutto è necessario richiamare l'esigenza, da tempo emersa nelle imprese che operano sui mercati più evoluti, di mantenere un controllo diretto sulla produzione, in quanto ci si è accorti che **la vicinanza alle operation manifatturiere è una fonte cruciale di apprendimento e innovazione**, dunque di creazione di valore. In secondo luogo perché **i costi del lavoro nelle economie emergenti non sono più così bassi** come n tempo, con l'aggiunta di nuovi costi di transazione internazionale conseguenti alle politiche protezionistiche e alle tensioni geo-politiche. Un aspetto cruciale è inoltre **l'aumento dell'intensità tecnologica della produzione**, che riduce di conseguenza l'intensità di lavoro delle operation manifatturiere, una delle principali ragioni che avevano spinto originariamente l'offshoring.³¹

Una recente ricerca condotta su un campione di imprese europee³² mostra come i processi di **reshoring** si accompagnino a due fondamentali scelte strategiche delle imprese: la prima è la contestualità, nel senso che il rientro o l'avvicinamento alla base domestica di parti del processo produttivo avviene all'interno di una strategia che non è affatto una rinuncia alla presenza internazionale, quanto piuttosto parte di una fase più matura e consapevole di organizzazione internazionale della produzione; la seconda è che le imprese che hanno realizzato il **reshoring** sono anche quelle che presentano **una maggiore dotazione tecnologica, in particolare nell'ambito dell'Industria 4.0**; questo secondo aspetto riduce la probabilità che il rientro delle produzioni si accompagni al ritorno della manodopera precedente, piuttosto la condizione per il **reshoring** è la qualità **dell'ecosistema produttivo e la disponibilità di capitale umano in grado di governare tecnologie complesse**.

La pandemia ha impresso una **straordinaria accelerazione a tali tecnologie**, che molte imprese sono state costrette ad adottare per far fronte alle difficoltà di spostamento di persone e cose. Un'indagine condotta da McKinsey nel luglio 2020 su un panel di mille imprese ha stimato che solo nei primi mesi della pandemia sono state introdotte innovazioni digitali che, in condizioni normali, avrebbero richiesto sino a sette anni di tempo.

La trasformazione ha riguardato diverse aree e funzioni aziendali: dall'organizzazione dello **smart working**, all'interazione con i consumatori, alle relazioni con la catena di fornitura, ai servizi di assistenza in remoto, all'introduzione di **tecnologie avanzate nelle operations**. Alcune tecnologie digitali adottate per far fronte all'emergenza quali **software per teleconferenza e telepresenza, training a distanza, piattaforme per collaborazione in remoto, Internet of Things, Virtual-augmented-mixed reality, Digital twins, sistemi di automazione e robotica**, hanno abilitato un **maggiore coordinamento a distanza delle attività produttive, quando non l'integrazione vera e propria delle operations a scala globale**. L'impiego poi **di tecnologie blockchain** ha aperto nuovi modelli di **regolazione degli scambi, assicurando la tracciabilità dei processi e componenti in cui si compone la catena del valore**.

La possibilità di impiegare il Cloud per alcune tecnologie riduce i costi fissi di accesso e abbassa, di conseguenza, le barriere all'entrata anche per le PMI, purché dotate di adeguato capitale umano per gestirne l'uso. **Ancora più dirompente per la geografia della produzione è e sarà rappresentata dagli sviluppi della manifattura additiva (3D printing)**, che rende possibile "materializzare" in prossimità dell'utilizzatore un prodotto generato da un flusso di informazioni originate da un luogo remoto.

31. Corò G., "L'Industria italiana nella nuova globalizzazione", in L'Industria, 3, 2018.

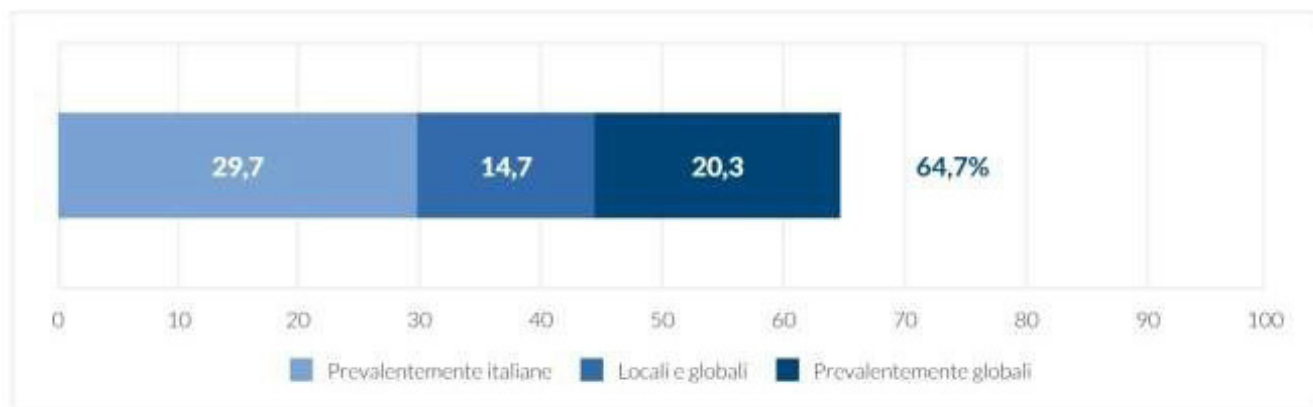
32. Kinkel S., Industry 4.0 and Reshoring, in Industry 4.0 and Regional Transformation, 2020.

Osservando gli effetti della pandemia in questa prospettiva emerge dunque una situazione paradossale: se da un lato, infatti, l'emergenza sanitaria ha messo in crisi le tradizionali catene globali di fornitura, dall'altro sta spingendo imprese e consumatori **verso processi di adozione e apprendimento di tecnologie digitali con le quali si sta preparando una nuova e più avanzata fase della globalizzazione**. Per le imprese si tratta dunque di prepararsi a questa nuova fase che porterà a rivedere non solo l'organizzazione della produzione, ma lo stesso **modello di creazione del valore sui mercati internazionali**.

Da analisi condotte dalla Fondazione Nord Est, l'evoluzione delle Global Supply Chain mette in **evidenza una crescente regionalizzazione** e l'emergere di rischi che devono essere adeguatamente gestiti.³³

I dati raccolti nell'ambito del progetto di ricerca "Digitalizzazione e forme di internazionalizzazione"³⁴ hanno permesso di quantificare il fenomeno delle **Catene Globali del Valore tra le medie imprese manifatturiere del Nord Est**. Il dato che emerge con forza è che due terzi (64,7%) delle aziende sono coinvolte (con intensità diverse) in catene globali del valore. Il 20,3% del totale partecipa prevalentemente a catene del valore globali.

Partecipazione delle Imprese del Nord Est alle Catene (locali e globali) del valore per tipologia di GVC



Fonte: Fondazione Nord Est - UniCredit (2020).

Lo studio ha cercato di fornire indicazioni utili per rispondere a due domande: la prima fa riferimento al ruolo della pandemia nel processo di evoluzione delle Catene Globali del Valore e su questo punto emergono due considerazioni:

- le catene globali del valore sembrano mostrare un certo grado di resilienza di fronte allo shock economico globale;

33. Toschi G., Revisione delle catene globali del valore, La Ripartenza, Rapporto Fondazione Nord Est, Feb. 2021.

34. FNE, Digitalizzazione e forme di internazionalizzazione, UniCredit, 2020, in FNE, 2021, pag. 85.

- sulle scelte localizzative delle imprese incidono tre fattori che stanno favorendo processi di regionalizzazione delle Catene Globali del Valore: **livello di incertezza, basso costo del denaro e nuove tecnologie a disposizione.**

La seconda domanda ha riguardato invece le indicazioni che le imprese coinvolte nelle Catene Globali del Valore possono trarre per meglio interpretare gli scenari che si vanno a delineare. La questione appare rilevante per le economie delle regioni del Pentagono se si considera che **l'intensità del coinvolgimento delle imprese del Nord Est nelle CGV appare elevata** e che le regioni del Pentagono partecipano alle CGV con un'intensità maggiore rispetto alla media nazionale. Da questo punto di vista sembra quindi utile sottolineare almeno tre questioni:

- la regionalizzazione delle CGV potrebbe richiedere alle imprese che partecipano alle CGV un ulteriore sforzo **per moltiplicare la propria presenza internazionale attraverso nuovi investimenti;**
- da un punto di vista organizzativo la pandemia ha esplicitato la necessità da parte delle imprese di **saper gestire i rischi.** Sarà quindi necessario investire anche da un punto di vista dei processi interni su questo fronte per potenziare le capacità di risposta;
- nel caso di **politiche di ridondanza delle scorte,** adottate per eliminare o ridurre i danni legati ad interruzioni di fornitura, vanno valutati attentamente gli impatti non solamente sulla gestione operativa ma anche su quella economico/finanziaria. (vedi successivamente considerazioni "Globalizzazione addio, tornano scorte e magazzini" – Corriere del Veneto 05/06/2022 – dichiarazioni degli imprenditori).

Evidenziamo subito a questo punto dell'analisi economico-aziendalistica che le esperienze, conoscenze e competenze dei manager, di fronte a tali fenomeni, possono mostrare dei deficit, se esercitate con i "classici" approcci di "pianificazione e controllo" in quanto ci si trova di fronte ad evoluzioni che richiedono aperture interpretative, rapidità di azione e riposizionamenti che possono toccare contemporaneamente gli assett principali dell'impresa quali: la revisione dei fornitori, la chiusura di un mercato di sbocco, la necessità di produrre e comunicare con nuove tecnologie 4.0, ecc.

Pur se non ancora confermato da dati recentissimi, sembra che la pandemia abbia al contempo modificato e accelerato le **variazioni nella formazione delle catene globali del valore.**

Secondo ad esempio una survey condotta dalla Banca d'Italia su un campione di circa 3.000 imprese, il 60% di quelle con impianti all'estero non ha ridotto la propria presenza internazionale negli ultimi tre anni, né intende farlo in prospettiva. Tuttavia, nonostante la forte propensione delle imprese italiane a mantenere un elevato grado di internazionalizzazione, un numero non trascurabile di quelle interpellato (il 6%) sta prendendo in considerazione la possibilità di rientrare completamente dall'estero, e il 2% ha già deciso di farlo.

Da queste analisi risulta che fino a maggio 2020 sono stati circa **171 casi di reshoring** verso l'Italia:

Regione	Europe	Asia	Africa& Middle East	Central& South America	North America	n.a.	Totale
Veneto	20	28	1			5	54
Emilia Romagna	17	11					28
Lombardia	10	10			2		22
Marche	6	8	1				15
Piemonte	6	4	1			1	12
Toscana	6	4	1				11
Friuli Venezia	5	1			1		7
Liguria	4	2				1	7
Puglia	2	2	1			1	6
Trentino Alto Adige		2					2

Campania	1	1					2
Lazio			1	1			2
Umbria	1	1					2
Abruzzo		1					1
Totale decisioni	78	75	6	1	3	8	171

Regione	Decisioni	Effetto Made in	Miglioramento servizio al cliente	Riorganizzazione aziendale	Vicinanza R&S/Produzione per innovazione prodotto/processo	Scarsa qualità produzioni delocalizzate
Veneto	54	35	16	6	9	7
Emilia Romagna	28	6	9	7	5	3
Lombardia	22	8	3	6	7	2
Marche	15	6		2	1	3
Piemonte	11	5	2	2	1	2
Toscana	11	2	1	1	2	2
Friuli Venezia	7	4	2			
Liguria	7	4	1	1	1	2
Puglia	6	3		2		1
Trentino Alto Adige	2	2	1			1
Campania	2					
Lazio	2	1		1		
Umbria	2	2				
Abruzzo	1					
Totale decisioni	170	78	35	28	26	23

I settori maggiormente coinvolti nel *reshoring* sono stati finora **moda, meccanica e elettronica, mentre la regione con il più alto numero di casi è proprio il Veneto (54).**

Interessante anche uno sguardo alle **motivazioni del *reshoring*** legate prevalentemente alla **garanzia di qualità del Made in Italy e del servizio al cliente** ed inoltre per la necessità di **essere vicini ai centri di R&S per la produzione di innovazione in tempi rapidi.**³⁵

Un ulteriore fattore che sta connaturando i sistemi competitivi di impresa a livello regionale sono infatti **gli investimenti in ricerca e innovazione, trasferimento tecnologico e digitalizzazione nonché la quantità e qualità degli investimenti in conoscenza, formazione e capitale umano.**

35. Banca d'Italia, Eurosystem, Le catene globali del valore e la pandemia: evidenze sulle imprese italiane, Note Covid-19, 17 febbraio 2021. Sui numeri prodotti da Bankitalia vedi anche Di Vico D., De-Globalizzare costa (Tocca all'Industria), in l'Economia del Corriere della Sera, 4 aprile 2022, pagg. 2-5.

3 | Gli investimenti: ridondanza e nuovi approcci al business model

3.1 | La ridondanza negli investimenti

La globalizzazione non è stata solo un'epoca di liberalizzazione dei mercati e di incremento degli scambi internazionali, ma anche un periodo di **cambiamento delle forme di competizione e delle strategie produttive delle imprese**. La più nota e discussa trasformazione è rappresentata **dalla frammentazione delle filiere produttive e dall'internazionalizzazione delle catene di fornitura**. Ma non è la sola. In modo in parte speculare alla globalizzazione delle catene del valore, si è osservata una crescente specializzazione delle imprese manifatturiere verso un **insieme di tecnologie e competenze circoscritto e specifico all'impresa stessa**.

In un **sistema produttivo globale, frammentato e interdipendente le imprese** tendono alla specializzazione dei **prodotti offerti, a circoscrivere i segmenti di mercato in cui sono presenti e a delimitare il perimetro delle tecnologie utilizzate**. Operare su una base tecnologica ristretta determina vantaggi sul piano dell'efficienza e del controllo dell'evoluzione del progresso tecnico. **Ha però come contropartita la riduzione della capacità delle imprese di reagire e adattarsi alle fluttuazioni dei mercati ed alle sempre più frequenti crisi siano esse di tipo pandemico che riconducibili a conflitti internazionali e/o a crisi di tipo climatico**.

Su quest'ultimo punto l'Ufficio per la Riduzione dei Disastri e della Riduzione dei Rischi dell'ONU³⁶ ha evidenziato come ***"this century is likely to be dominated by the emergence of large-scale dynamic risk. (...) in an ever more populous, networked and globalizing society, the very nature and scale of risk ha changed and continues to change"***.

Quindi le implicazioni sono che le crisi sanitarie a larga scala, insieme a quelle climatiche e ambientali e naturali, dovranno essere inserite in un disegno di intervento di carattere strutturale e permanente e non solo emergenziale.

Tutto ciò per le imprese implicherebbe, scrive Alessandro Arrighetti³⁷, dover intervenire per avere ad esempio:

- la **dotazione di impianti con ridondanza tecnologica**, vale a dire sistemi meno specializzati e più fungibili che possano reintegrare temporaneamente fasi produttive in precedenza dismesse o disverticalizzate;
- l'incremento delle scorte di sicurezza (**safety stocks**), così da rendere il sistema meno fragile nei confronti di interruzioni di fornitura;
- l'**ampliamento della base dei fornitori**;

36. United Nations Office for Disaster Risk Reduction "Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction". http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/15928/1/full_gar_report.pdf

37. Arrighetti A., Bottani E., Pandemia, crisi di offerta e investimenti in riserve tecnologiche, Il Mulino, Rivistaweb, Fascicolo 3, luglio-settembre 2020, pag. 392.

- la conservazione all'interno dell'impresa di **segmenti di processi produttivi esternalizzati**;
- la creazione di **stock consortili** a livello locale/settoriale di **materie prime e semilavorati critici**;
- la predisposizione anticipata di **piani di riconversione delle produzioni interne** verso mercati contigui che possono presentare gap di offerta;
- l'implementazione di un **programma per la gestione del rischio** coordinati con le imprese della filiera produttiva a monte (più o meno prossime dal punto di vista geografico);
- l'ampliamento della **dotazione interna di tecnologia** intrinsecamente fungibile (come ad esempio la stampa 3D e l'automazione riprogrammabile) o estendibile che possa essere adattata alla realizzazione di beni di diversa natura;
- una maggiore **riconfigurabilità degli impianti**;
- la creazione di **prototipi di prodotti nuovi** (formalmente approvati in caso di prodotti soggetti a certificazioni e destinati ad impieghi in ambito sanitario, alimentare, etc.) da inserire in lavorazione senza ritardi in caso di contrazione o sospensione delle forniture;
- la **formazione del personale e l'ampliamento delle competenze** verso compiti e tecnologie diverse da quelle ordinarie.

Le strategie citate rappresentano tecniche finalizzate a creare **“riserve” o “ridondanze tecnologiche”**, e sono frequentemente in controtendenza rispetto alle logiche applicate nel recente passato, che invece conducono spesso alla specializzazione su matrici produttive molto compresse.

La vera e propria **ridondanza tecnologica** (c.d. duplicazione degli elementi critici) riguarda normalmente la dotazione impiantistica interna ad un sistema; quest'ultimo, infatti risulta più “pronto” a fronteggiare possibili rischi se dotato, ad esempio, di installazioni aggiuntive rispetto a quelle strettamente necessarie alla produzione; tale approccio è tipicamente impiegato in ambito ospedaliero dove è fondamentale garantire la continuità del servizio a fronte della non disponibilità di un elemento o a fronte di un picco di richiesta causata ad esempio da un'emergenza. Pur rendendo in generale un sistema più pronto a fronteggiare rischi, in ambito **strettamente produttivo la ridondanza tecnologica trova scarso impiego, a causa di alcuni svantaggi operativi ed economici**. I dispositivi ridondanti danno luogo ad un sistema più articolato, che paradossalmente può comportare maggiore complessità nelle operazioni e causare un incremento di errori da parti degli operatori. Inoltre, la ridondanza può comportare un aumento della “pressione” alla produzione, con il risultato di un sistema che funziona a velocità più elevate, ma in modo meno sicuro. Infine, evidentemente dotarsi di installazioni supplementari rappresenta un costo non trascurabile per l'azienda, a fronte di un non certo utilizzo e quindi di una dubbia prospettiva di ritorno dell'investimento.

La creazione di **stock di materie prime**, semilavorati critici o prodotti finiti, mediante la presenza di buffer interni ad un'azienda o di **safety stock** ai vari livelli di una *supply chain*, ha un ruolo dimostrato nell'incremento della adattabilità di un sistema e nella conseguente gestione di situazioni di crisi. Tale strategia trova spesso impiego in campo manifatturiero come alternativa rispetto alla flessibilità tecnologica. Va tuttavia ricordato che il mantenimento a scorta di un prodotto equivale ad almeno il 20% del suo valore economico in un anno, rappresentando un importante immobilizzo di capitale.

Considerando la prospettiva dell'intera **supply chain**, i sistemi maggiormente pronti a fronteggiare possibili danni da carenze di offerta sono quelli che hanno sviluppato e implementato **strategie di gestione del rischio** e dispongono di meccanismi in grado di garantire la continuità operativa dei vari anelli della filiera. Tipicamente si tratta di aziende che hanno anche diversificato le loro **supply chain** da un punto di vista geografico per ridurre i rischi sul lato fornitura e offerta. Tali aziende possono inoltre adottare **tecniche di multiple sourcing per l'approvvigionamento di materie prime chiave o componenti strategici**, così da ridurre la loro dipendenza da un unico fornitore e applicato strategie di gestione scorte finalizzate ad ammortizzare le possibili interruzioni nella fornitura.

La **supply chain alimentare** rappresenta un tipico esempio di ambito esposto ad una pluralità di **rischi** di diversa tipologia: da quelli **naturali** (quali catastrofi o calamità) o **climatici**, a quelli di origine tecnologica, di mercato o infrastrutturale. A questi si aggiungono i rischi **chimici e biologici legati al prodotto**. Negli anni, la supply chain alimentare ha gradualmente adottato processi lean e logiche just in time, nell'ottica di ridurre i propri costi. Il rovescio della medaglia di tali tecniche, tuttavia, è la riduzione dei livelli di giacenze, che comporta un incremento del rischio di interruzione della fornitura. Il problema è particolarmente sentito per quei prodotti che per propria natura non possono essere tenuti a scorta in quantità notevole, ad esempio perché deperibili e soggetti a scadenza. In conseguenza di ciò, la **gestione del food e supply chain** ha sempre più enfatizzato le **problematiche di robustezza** che viene normalmente incrementata mediante il ricorso a programmi di gestione del rischio o mediante l'ampliamento della base di fornitori con l'impiego di tecniche di **multiple sourcing**. Il tema è in questo momento particolarmente attuale per quanto riguarda gli approvvigionamenti di grano e cereali dall'Ucraina coinvolta nel conflitto con la Russia che ha comportato il fermo ed il deposito a rischio di degrado biologico di ingentissime quantità di grano in prossimità dei porti. Evidentemente tuttavia, il ricorso a strategie di **multiple sourcing** comporta costi aggiuntivi, essendo necessario procedere alla ricerca di più fornitori, alla loro valutazione e selezione; la gestione di più fornitori pone, inoltre problematiche ulteriori, relative, ad esempio, all'assegnazione delle quantità delle diverse forniture ai vari supplier.

Il **settore della produzione dei macchinari** diversamente dal precedente, è invece un esempio di comparto industriale che ha risentito nel 2020 di un calo della domanda. La **supply chain** della produzione di macchinari è un sistema molto complesso e costituito da una pluralità di attori, principalmente a causa della necessità di **componenti specialistici**. I singoli attori del sistema hanno spesso conoscenza limitata delle attività che si svolgono nella **supply chain e dei relativi rischi**: ad esempio, un produttore può non sapere di difficoltà riscontrate da un fornitore di secondo livello nell'ottenere i componenti necessari per la propria attività. Questo tipo di sistema è principalmente esposto al rischio di **interruzione della catena di fornitura**: la produzione infatti richiede **pezzi altamente specializzati**, per i quali **spesso non esiste un fornitore alternativo**; all'indisponibilità del fornitore principale segue l'indisponibilità dei componenti necessari alla produzione. Una possibile strategia volta ad evidenziare (ma difficilmente a ridurre) **tali rischi consiste nella mappatura dettagliata dei flussi di materiali all'interno della supply chain**. Tale mappatura è volta ad individuare i componenti critici, determinarne i tempi di rifornimento, valutare gli attuali livelli di scorte presenti nel sistema e determinare l'entità ottimale di giacenza di tali componenti ai diversi livelli del sistema. Problemi legati alla pandemia potrebbero ad esempio comportare che alcuni fornitori non siano in grado di rifornire le parti di loro competenza nei tempi desiderati, obbligando così i produttori a ridurre nel breve termine la produzione, in base ai livelli di scorte disponibili, e nel medio-lungo termine rivedere nel tempo i propri livelli di scorte.

In sintesi, nel recente passato, si è modificato in modo limitato il livello delle scorte e non si è investito sufficientemente nell'ampliamento delle **"riserve tecnologiche"** e della fungibilità degli impianti che avrebbero contenuto gli effetti della crisi di offerta e nello stesso tempo avrebbero aperto prospettive addizionali in termini di superamento della crisi di domanda.

I motivi sono riconducibili a diversi fattori:

- il primo (e il più banale) è che le grandi epidemie, come altre **emergenze o le catastrofi ambientali e naturali**, nonostante siano accadimenti relativamente **frequenti non sono state lette finora come un rischio sistemico** e i provvedimenti per contrastarne gli effetti sono rinviati all'insorgere dell'emergenza;
- il secondo motivo è che **queste iniziative sono molto costose** e nessuna impresa è propensa ad investire direttamente in progetti e tecnologie di incerta valorizzazione futura, soprattutto se contemporaneamente è certa, invece, la riduzione nel breve periodo dell'efficienza. La realizzazione a proprio carico di investimenti di "riserva tecnologica", che ampliano la dotazione di capitale fisso fungibile, di competenze e di stock di sicurezza che però verranno valorizzate in un tempo non prevedibile implica: a) una riduzione della produttività, b) un aumento dell'indebitamento e degli oneri finanziari; c) una diminuzione del rendimento medio del capitale investito e quindi della profittabilità.

La scarsa propensione delle imprese ad investire in capitale fisso evidenziata negli anni più recenti, in fondo, si muove nella stessa direzione. Se questo è un evidente ostacolo a tali iniziative, è anche vero che l'incremento della dotazione delle competenze e delle tecnologie di cui sopra **accrescerebbe sensibilmente**, oltre alla **fungibilità complessiva, la base tecnologica e i saperi disponibili all'interno dell'impresa**, che sarebbero a loro volta in grado di generare autonomamente nuove opportunità di differenziazione e di innovazione di prodotto. Infine si verrebbero a realizzare espliciti benefici in termini di *spillover* locali e di filiera.

La "creazione di ridondanza tecnologica e di estensione della matrice tecnologica del sistema manifatturiero ovviamente presenta delle notevoli difficoltà e costi, purtuttavia si può comunque affermare che nella gestione delle crisi comporterà in certa misura e differenziazione verso una o più di tali tendenze ed in generale si può affermare che gli snodi centrali rimangono duplici e quasi inevitabili: a) accrescere gli investimenti in "riserve tecnologiche", aumentare la disponibilità in capitale fisso e di competenze e incrementare la flessibilità delle strutture di filiere; b) contribuire a colmare i gap di investimenti registrato negli anni più recenti che ha ritardato l'incorporazione di progresso tecnologico attraverso nuovi macchinari e impianti, in taluni casi ha rallentato il rinnovamento delle competenze della forza lavoro e ha indebolito la propensione all'innovazione dell'impresa.³⁸

I notevoli investimenti effettuati in Veneto in particolare da imprese Medio Grandi, anche sulla spinta delle agevolazioni fiscali per l'acquisizione di Tecnologie 4.0, potrebbero in parte essere andate nella direzione auspicata dell'innovazione tecnologica e forse anche della "ridondanza".

Altro nuovo fenomeno che ha visto una accelerazione del trasferimento tecnologico e di conoscenza verso le imprese manifatturiere nel Veneto è stata la costituzione, avvio e funzionamento delle Reti di Innovazione Regionale che per la prima volta hanno visto una interrelazione stretta tra centri di ricerca, consulenza specializzata e imprese per l'adozione di innovazione che va ad incidere non solo sulla singola impresa ma sull'intero l'ecosistema aggregato alla Rete (vedi analisi successiva al cap. 4).

Questa potrà essere una delle question da porre nella survey.

38. Ibidem, pagg. 394-396.

3.2 | La ridondanza strategica

Nel considerare come in periodi di crisi si devono attuare politiche e strategie considerate “paradosali” in altri tempi, Carlo Bagnoli ha descritto bene quali variabili considerare per formulare proposte di valore che vanno ad incidere nella formazione del Business Model dell’Azienda per transitare e superare crisi e incertezza.

Per affrontare la forte discontinuità del contesto competitivo in tempo di crisi innanzitutto è “meglio rispondere il più velocemente ed efficientemente possibile alle nuove richieste esplicite dei clienti abituali e/o alle nuove strategie competitive dei concorrenti tradizionali, oppure provare a proporre nuove soluzioni, partendo dai bisogni impliciti degli *extreme user*, soprattutto se sono “non clienti” della propria azienda?”

Negli ultimi decenni, l’efficienza operativa è stata la stella polare di (quasi) tutte le imprese, esponendole a rischi che l’avvento della crisi ha materializzato. Forse in queste fasi di grande crisi è il momento di iniziare a programmare una “**ridondanza strategica**” ad esempio a livello di canali di approvvigionamento, scorte di sicurezza, disponibilità liquide, capacità e flessibilità produttiva e organizzative, ecc. al fine di garantire, sempre e comunque, la continuità aziendale, ma anche l’innovazione necessaria a intercettare e sfruttare le future opportunità.³⁹

Innovare la strategia significa, in prima battuta, superare il paradosso tra aumentare il valore offerto e abbassare il costo di produzione attraverso una nuova proposta di valore, all’interno di un nuovo spazio di mercato.

“La crisi pandemica porterà, probabilmente, a **distruggere molti mercati consolidati, in alcuni casi accelerando (es. trasformazione digitale) e in altri rallentando (es. globalizzazione)** evoluzioni che erano già in atto nel contesto competitivo. La crisi pandemica, quindi, ha accentuato la necessità, per tutte le imprese, di ridefinire il proprio modello di business”.⁴⁰



39. Bagnoli C., Business Model Beyond Covid-19, 50+1 paradossi da affrontare per l’efficace gestione strategica di una crisi, Venezia, 2021, pag. 39.

40. Ibidem, pag. 41.

Dalla complessa analisi effettuata su tutte le variabili che compongono il funzionamento aziendale, segnaliamo le proposte che a nostro avviso si possono considerare maggiormente significative al fine della “ridondanza”:

- investimenti per passare da una crescita economica lineare ad una di tipo circolare;
- considerare azioni per passare dalla globalizzazione alla localizzazione;
- dall’offshoring verso il reshoring;
- sistemi produttivi orientati alla flessibilità efficiente verso sistemi orientati alla flessibilità ridondante;
- passaggio da leadership “autoritarie” a leadership “empatiche”.

3.3 | Testimonianze imprenditoriali e manageriali in “Globalizzazione addio: tornano scorte e magazzini”⁴¹

Seppure le tendenze gestionali verso la **necessità delle “ridondanze”** siano intrise di difficili implicazioni sia da un punto di vista economico, della ridefinizione dei rapporti internazionali e di filiera e, non ultimo la revisione delle strategie e delle competenze manageriali, sul piano puramente empirico alcune variabili sono già state prese in considerazione e praticate da alcune aziende venete.

In un interessante articolo apparso nei primi giorni di giugno 2022 si sentenziava **“Addio al just in time, l’industria a Nord Est rivede scorte e magazzini”**.

Se c’è un segnale di come si stia restringendo la globalizzazione sotto i colpi delle crisi che si accumulano, la corsa dei prezzi dell’energia, le materie prime e i componenti introvabili e consegnati con mesi di ritardo, e da ultimo la guerra russa in Ucraina, **questo è il ritorno anche a Nordest dei magazzini e del dover “fare scorte”**. Questo fenomeno spunta dalle righe dei report con cui molte società venete quotate in Borsa hanno presentato i conti del primo trimestre 2022.

Ad esempio **Sit**, azienda padovana della componentistica per il controllo del gas e dei misuratori smart dei consumi di gas e acqua, segnala nel primo trimestre un aumento di 3,2 milioni di euro legati a logistica, trasporti e produzione e di 15 milioni di capitale circolante, a seguito della politica di approvvigionamento di componenti elettronici, **per mitigare l’impatto della carenza e garantire il servizio al cliente**.

Anche in **Carel**, gruppo padovano dei sistemi di controllo per condizionamento e refrigerazione, nella nota trimestrale, evidenzia che di fronte alla penuria di materie prime si è reagito con il ridisegno di alcuni prodotti, per usare microprocessori alternativi, ma anche con ordini di acquisto con termini più lunghi e **un aumento significativo delle scorte**.

E così anche in **Mevis**, azienda di componentistica metallica per automotive ed elettrodomestici, si stanno scontrando due idee: chi fa **stock per cercare di non mettere in difficoltà i clienti**, e chi dice che la logica è saltata e non ha senso inseguire questi prezzi in quanto si teme il rischio di una frenata brusca nel bel mezzo dell’estate.

41. Nicoletti F., “Globalizzazione addio, tornano scorte e magazzini”, Corriere del Veneto, 5 giugno 2022, pag. 11.

Si è anche scettici su un forte rientro delle lavorazioni dalla Cina per una questione di investimenti effettuati, ma si sottolinea anche che su certi comparti come elettronica e digitale, necessari per interi settori produttivi, sarebbe interessante sostenere alcuni campioni italiani con investimenti pubblici-privati.

Con i prezzi dei materiali anche triplicati, e un riequilibrio che tutti si attendevano e non è avvenuto, gli imprenditori si trovano a dover stabilire se evitare di approvvigionarsi attendendo tempi migliori, ma intanto rischiando di rimanere tagliati fuori, o farlo, **facendo magari anche magazzino**, rischiando perdite se i valori scenderanno, afferma Alberto Baban imprenditore presidente di **Fantic e della rete Venetwork**.

In generale si assiste alla messa in discussione del **just in time** ed anche di un **certo stile di globalizzazione**: “ne abbiamo visti i limiti, con le difficoltà su materie prime e componentistica, acuite dalla speculazione ed ora con la guerra in Ucraina e il blocco per lungo tempo del porto di Shangai con il lockdown da Covid. Concentrare nel Sud-Est Asiatico l’officina del mondo è stata una grave miopia. Se ne può uscire con una de-globalizzazione intelligente -afferma Alessandro Riello, presidente del gruppo del condizionamento **Aermec**.”

4 | Il ruolo e la gestione aggregata dell'innovazione

Un fattore che sta connaturando i sistemi competitivi di impresa a livello regionale sono innanzitutto gli **investimenti in ricerca e innovazione, trasferimento tecnologico e digitalizzazione** nonché la **grande quantità e qualità degli investimenti in conoscenza, formazione e capitale umano**.

La tenuta e l'evoluzione della manifattura è da raccordare prioritariamente alla capacità di definizione e messa in atto di strategie di investimento connesse all'innovazione riconducibile ad una profonda revisione della digitalizzazione dei processi (in primis) e dei prodotti che stanno condizionando positivamente il riposizionamento nell'offerta di valore e la conseguente acquisizione di nuovi mercati connaturati da consumi "smart".

Tutto ciò si inserisce senza dubbio in una traiettoria che vede il Veneto nel Regional Innovation Scoreboard (RIS 2021) passare da una posizione di "Moderate Innovator" a collocarsi nella posizione di **"Strong Innovator"**, concentrando la propria capacità innovativa in particolare su **nuovi prodotti per il mercato, su knowledge intensive services** e, soprattutto, su **innovazioni di design, su cambiamenti nell'organizzazione** e sugli **adattamenti "in house"** (quella che viene definita "innovazione su commessa").

Confermata è invece la carenza su investimenti in R&D da parte pubblica e/o privata, su interazioni sofisticate tra sistema produttivo e università (co-pubblicazione dei risultati di ricerca), oltre che sul livello di istruzione terziaria (università e ITS), solo in parte compensato da un buon livello di formazione permanente.

Il Veneto è inoltre **la prima regione in Italia per livello di innovazione ottenuta senza investimenti in R&D**. Un dato questo che si presta ad una doppia considerazione: infatti se da un lato innovare "su commessa" o attraverso percorsi di apprendimento interni alla filiera, è certamente una strategia efficace per sistemi che si collocano negli stadi intermedi delle catene internazionali del valore, dall'altro potrebbe non assicurare sempre processi di innovazione coerenti con la fase di sviluppo globale.⁴²

A fronte di questa situazione, le politiche industriali regionali – nell'ambito della Strategia di Innovazione RIS 3 – si sono concentrate sullo sviluppo e il consolidamento delle **Reti di Innovazione Regionale (cluster)**, quali nuove forme di aggregati di imprese che collaborano in presenza di Università, Enti di Trasferimento Tecnologico e di Sviluppo delle Risorse Umane.

Con la **Rete Innovativa Regionale (RIR) la Regione Veneto** ho posto in essere un nuovo strumento di **politica per l'innovazione per le specializzazioni regionali allo scopo di integrare il mondo della ricerca con il tessuto produttiva** in un canale di dialogo permanente volto **all'utilizzo sinergico di risorse e competenze e alla capitalizzazione dei risultati della ricerca in soluzioni innovative per il mercato e l'impresa** perseguendo quelle priorità tecnologiche individuate dalla politica strategica regionale.

A ottobre 2021, sono **21 le Reti Innovative Regionali riconosciute** nell'ambito delle specializzazioni Smart Agrifood, Smart Manufacturing, Creative Industries e Sustainable Living, a cui aderiscono oltre 1.500 imprese e oltre 70 Dipartimenti Universitari.

42. Vedi anche Buccellato T., Corò G., Investimenti diretti esteri e complessità economica, ottobre-dicembre 2020, pag. 772 e successivi.

Per quanto riguarda i settori della **Meccanica, Meccatronica, Meccanica di Precisione e dei Metalli**, particolarmente significative sono:

- la Rete **IMPROVnet – ICT for Smart Manufacturing** Processes Veneto Network che ha l'obiettivo di aumentare la penetrazione delle **nuove tecnologie digitali** nel tessuto industriale regionale per permettere alle aziende di essere più competitive, produttive e reattive alle necessità del mercato, arricchendo i processi ed i prodotti strumentali di servizi abilitanti dalle tecnologie ICT e per garantire massima efficienza e qualità produttiva;
- la Rete **M3 NET – Meccanica di precisione, Micro-tecnologie e Manifattura additiva**. La rete opera su diversi campi applicativi del comparto della meccanica. Il dominio tecnologico di riferimento è focalizzato su tecnologie e sistemi per la realizzazione di prodotti su scala micro e nano, fabbricazione additiva (materiali, processi e sistemi) e relative **process-chains**, lavorazioni tramite laser e processi di lavorazione di tipo ibrido, fabbricazione con materiali innovativi, ecc. Si rivolge pertanto ai comparti industriali più vari, in primis meccanica di precisione, meccanica strumentale, meccatronica, medicale e biomedicale, aerospaziale, packaging;
- la Rete **SINFONET – Smart and Innovative Foundry Network**. Questa rete poggia le proprie basi sul processo di fonderia e sulla sinergia di questa filiera con quella della metalmeccanica. Muovendo dalla metallurgia tradizionale sostiene l'introduzione di innovazioni nella filiera volte ad aumentarne la competitività. Le attività di R&S riguardano: avanzate tecniche di calcolo ingegneristico, sistemi innovativi di automazione delle operazioni di realizzazione, di movimentazione e di lavorazione meccaniche, nonché di sistemi intelligenti per il monitoraggio real-time dei processi.

Per quanto riguarda l'**Agroalimentare** evidenziamo in particolare:

- la Rete Innovativa Alimentare Veneto – **RIAV** che si pone con un approccio multisetoriale e coinvolge le filiere del vino, dell'olio, dell'ortofrutta, del latte e dei suoi derivati e dell'industria dolciaria, declinandosi in obiettivi comuni a ciascuna di esse, quali l'internazionalizzazione, l'efficientamento energetico e l'impiego di fonti energetiche rinnovabili, ricerca e innovazione e sviluppo del capitale umano;
- la Rete **RIBES** per l'ecosistema salute e alimentazione smart con obiettivo specifico di valorizzazione e sviluppo di prodotti per la salute e il benessere attraverso il ricorso ad azioni di ricerca e tecnologie abilitanti da applicare al miglioramento e all'innovazione dei sistemi primari di produzione e di lavorazione, trasformazione e conservazione dei prodotti.

Per quanto riguarda la **MODA in particolare**:

- la Rete **FACE DESIGN** che persegue l'obiettivo della costruzione di una piattaforma di ricerca e sperimentazione che stimoli la connessione e la collaborazione fra le università e le imprese e incoraggi il confronto multidisciplinare sui processi, le tecnologie, i materiali, il design e la comunicazione nei settori della moda e delle imprese design drive.

Le lezioni apprese nel periodo 2014-2020 nell'attuazione del programma e le raccomandazioni prodotte da un valutatore indipendente vanno nella direzione:

- della necessità di **incentivare e promuovere ulteriormente l'aggregazione**. L'aggregazione, non sempre facilmente perseguibile, è auspicata e concepita come generatrice di competitività, oltre che di stimolo all'innovazione, a fronte di ciò però gli strumenti aggregativi messi a punto dalla Regione (Distretti Industriali e RIR) non sono ancora sufficientemente conosciuti e utilizzati dalle imprese;
- di **favorire l'incontro tra domanda e offerta di ricercatori in azienda**: alcune azioni hanno dimostrato che la possibilità per i ricercatori di entrare in azienda e lavorare in equipe con il personale tecnico, nel contesto produttivo veneto, "garantisce la contaminazione reciproca delle competenze e genera nuova occupazione;
- di **considerare la possibilità di attivare un processo di affiancamento iniziale alle start-up** finalizzato, da un lato, a calibrare al meglio la strategia aziendale e, dall'altro, a sostenere e accompagnare le aziende con la realizzazione di analisi di mercato, business model, business plan, ecc. Per l'avvio e il consolidamento di queste realtà appare importante anche sostenere gli interventi attraverso l'introduzione di strumenti finanziari alternativi pensati, in particolare, per contrastare la possibile fragilità finanziaria delle start-up nei primi due-tre anni di attività.

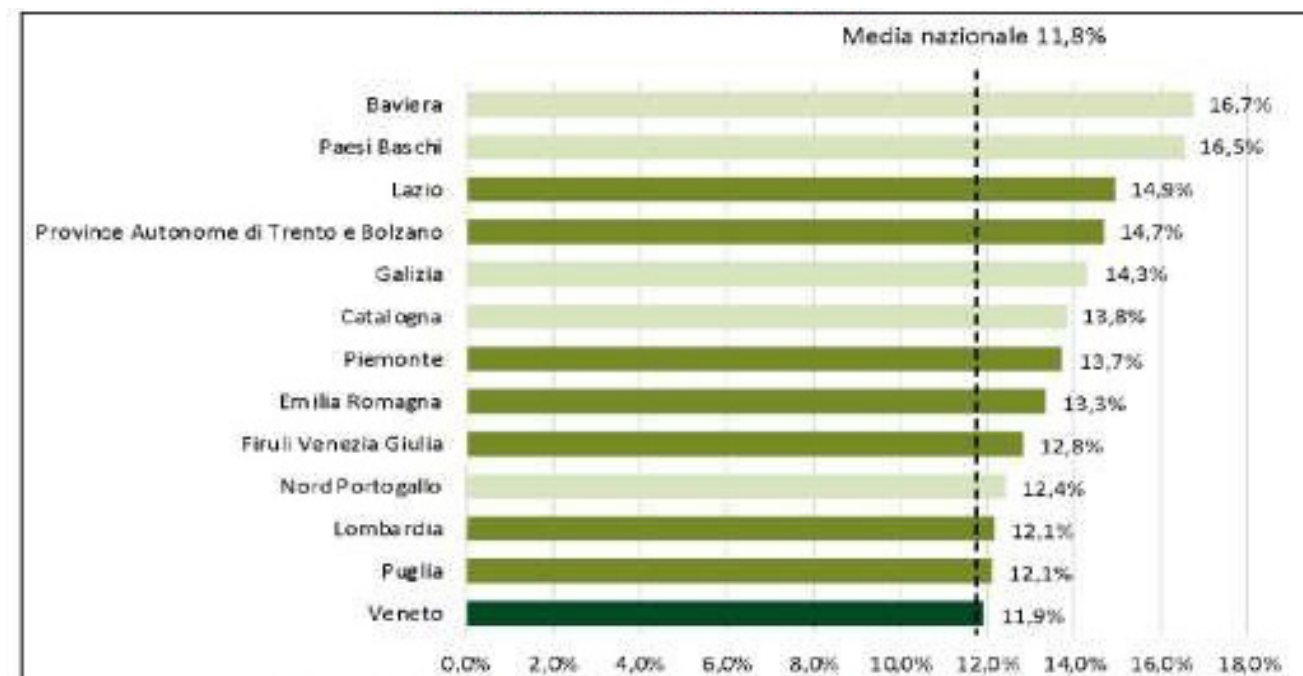
Significativi però i progetti messi in atto:

- l'ambito che ha intercettato il numero più elevato di progetti è proprio lo **Smart Manufacturing, con 218 progetti** (pari al 35,3% del totale); al suo interno la macro-traiettorie che concentra in misura maggiore la progettualità promossa è rappresentata da quella inerente i **"Sistemi cognitivi e automazione" (78 progetti)**;
- l'ambito della Creative Industries nel quale si colloca il sistema **Moda** ha concentrato il 22% dei **progetti (135 in totale)**, di questi 42 hanno riguardato il tema dei "Nuovi modelli di business";
- oltre un terzo dei **107 progetti** dedicati allo **Smart Agrifood** afferisce alla macro-traiettorie "Agro-alimentare sostenibile".

Se usciamo dalla Strategia Intelligente condotta a livello Regionale ed andiamo ad esaminare il grado di **successo nella partecipazione ai progetti Europei Horizon** purtroppo per il Veneto emergono rilevanti criticità nell'elaborazione **di progetti di ricerca a trazione Universitaria e applicazioni industriale**.

Il dato sulle application rispecchia sostanzialmente le informazioni relative alle partecipazioni: con 6.500 application totali il Veneto rappresenta circa il 6,2% del totale Italia (e circa il 29% dell'intero Nord Est), cui corrisponde un tasso di successo (rapporto fra le proposte ammesse al finanziamento e proposte presentate) che, pur collocandosi nell'intorno della media italiana con un valore che si avvicina al 12% rappresenta tra le regioni del Nord Est quella con il success rate più basso (vedi Figura sotto).

Success rate progetti Horizon



Fonte: Rielaborazione su dati webgate - Commissione Europea (2021).

In termini di finanziamenti, il Veneto ha ricevuto dal programma Horizon 2020 circa 300 Milioni di Euro, pari al 6% del totale italiano e che **se confrontato con le regioni europee e, in particolare, con Baviera, Catalogna e Paesi Bassi, evidenzia un gap estremamente significativo.**

Un aspetto particolarmente interessante riguarda la tipologia di organizzazioni ammesse ai finanziamenti.

Le **Università ed i Centri di Ricerca sono i destinatari di più del 65% dei finanziamenti ricevuti a livello regionale.** Questo dato si presta ad una duplice interpretazione: se da un lato evidenzia la proattività e l'efficacia delle iniziative messe in atto dagli Atenei veneti (e dagli Enti di Ricerca) **dall'altro mette in luce la debolezza delle altre tipologie di organizzazioni (e in particolare delle imprese)** nella partecipazione e nell'ottenimento di finanziamenti europei.

Sulla scorta delle indicazioni Comunitarie per la **Programmazione 2021-2027** la Regione Veneto nel documento di definizione della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3)⁴³ scrive che "La **transizione industriale** è generalmente intesa come la somma di tutte le tendenze a lungo termine del cambiamento strutturale di un'economia che possiedono un impatto significativo sulla produzione e sul consumo, così come sulle ricadute sociali, tra cui l'occupazione.

43. Regione del Veneto, Allegato A, DGR. n.474 del 29 aprile 2022.

Non esiste una definizione sintetica di “transizione industriale” che possa essere applicata a contesti differenti. Questo è dovuto al fatto che il processo di transizione industriale dipende dalle caratteristiche intrinseche di un territorio e, di conseguenza, dei settori che coinvolge e la sua portata **varia notevolmente in base al contesto territoriale e socio-economico in cui esso ha luogo**. È tuttavia possibile, sulla base delle linee guida europee e dei nuovi piani per la sostenibilità e la diminuzione dell’utilizzo di energia ed emissioni nocive, identificare le tre direzioni principali verso cui una transizione industriale debba tendere:

- **Sostenibilità:** la nuova industria prodotta da tale cambiamento deve rispettare i limiti del pianeta. Deve essere **sostenibile da un punto di vista ambientale e sviluppare processi circolari che portino al riutilizzo, riciclo e riconversione delle risorse utilizzate, riducendo così scarti e impatti sul pianeta. In particolare, la riduzione di utilizzo dell’energia e di emissioni climalteranti sono degli obiettivi fondamentali.**
- **Resilienza:** la transizione deve consentire lo sviluppo di una produzione industriale dall’elevata solidità, attrezzata contro eventuali future alterazioni e assicurandosi che possa fornire aiuti e infrastrutture cruciali in risposta alle crisi. Mutamenti geopolitici e disastri naturali, come pandemia, inondazioni e altri impatti dei cambiamenti climatici, **evidenziano la fragilità della relazione tra le economie locali e una produzione globalizzata. La nuova industria si deve basare su catene produttive resilienti di valore strategico, con una capacità di produzione adattabile e processi aziendali e commerciali flessibili.**
- **Incentrata sull’essere umano:** le necessità ed i bisogni degli esseri umani vengono messi al centro dei nuovi processi produttivi, invece di concentrarsi sull’aumento di efficienza garantito dalle nuove tecnologie: la domanda non è più: “cosa possiamo fare con le nuove tecnologie?”, ma piuttosto “cosa possono fare per noi le tecnologie e i processi emergenti?”

La trasformazione delle nostre economie e società, necessaria per essere in linea con le indicazioni del Green Deal Europeo e prepararne l’implementazione, viene resa ancora più urgente dalla crisi post-pandemica. Ciò che traspare dall’analisi delle strategie e politiche europee in tema di **transizione industriale è una linea d’azione che porti verso nuovi sistemi produttivi più ecologici e digitali** rispetto agli standard odierni. Queste due direzioni di sviluppo non implicano l’assenza di altri obiettivi a cui arrivare, la definizione dei quali va definita in base alle necessità delle singole regioni e delle preesistenze che hanno sede nei luoghi interessati dallo sviluppo industriale. Sulla base di quanto emerso del concetto di transizione industriale, nonché delle caratteristiche intrinseche e delle peculiarità del tessuto industriale e produttivo veneto, si riporta di seguito l’accezione che acquisisce il termine “transizione industriale”:

“La transizione dei sistemi industriali esistenti verso modelli produttivi orientati a:

- **la digitalizzazione dei processi e dei prodotti per aumentare la produttività ma anche – e soprattutto – la creazione di una proposta di valore di modelli di business digital first per aumentare il valore offerto;**
- **l’innovazione tecnologica allargando il focus dal mondo digitale (solo bit) a quello fisico (bit e atomi) facendo attenzione a cogliere le opportunità che emergono dall’incontro tra la biologia, la chimica, la scienza dei materiali e la nanotecnologia per sfruttare la natura come piattaforma manifatturiera a livello atomico (nature co-design);**

- *l'innovazione sociale sviluppando modelli di business che riescano a risolvere il paradosso tra responsabilità sociale e profitto economico;*
- *la decarbonizzazione e l'economia circolare, riconoscendo l'ultima come un driver fondamentale di innovazione strategica”.*

In base a queste considerazioni la nuova Strategia Regionale ha portato da 4 a 6 le Specializzazioni Intelligenti e aggiornato le traiettorie di sviluppo relative a ciascuna di esse:

- le nuove Smart Specialisation sono: **Smart Health e Destinazione Intelligente.**

Le traiettorie definite si riferiscono prioritariamente:

- **alla trasformazione digitale;**
- **la transizione verde;**
- **il capitale umano;**
- **i servizi innovativi e i modelli di business.**

Si aggiungono inoltre due Missioni: 1) Bioeconomy e 2) Space Economy.

Le risorse del FERS dovranno essere impegnate esclusivamente su queste traiettorie e potranno usufruire di significative sinergie con quelle messe a disposizione dal PNRR.

La Regione Veneto ha istituito al riguardo due task force per far emergere - attraverso un processo bottom up - una serie di progettualità che verranno proposte ai Ministeri competenti, per un eventuale finanziamento.

La prima presso Veneto Sviluppo, con l'individuazione di referenti scientifici che presidiano le seguenti tematiche:

- Tecnologie Quantistiche
- Energia/Biogas/biopolimeri
- Spazio
- Energia Idrogeno/Batterie
- Biotech e Pharma
- Intelligenza Artificiale

L'obiettivo è quello di individuare progettualità di medio lungo termine coerenti con lo sviluppo dell'economia regionale, che potranno essere anche (ma non solo) finanziate dalle risorse PNRR.

La seconda task force è invece più strettamente legata al PNRR e ha elaborato 17 proposte, per un fabbisogno finanziario totale pari a 7.831 milioni di euro, evidenziati quelli a maggiore impatto sul sistema industriale:

- la casa digitale dei Veneti
- **la space economy**
- il fascicolo digitale dell'edificio
- **la rete quantistica veneta per la cybersecurity**
- il monitoraggio ambientale della Pianura Padana
- il dissesto idrogeologico
- il monitoraggio dei rischi ambientali
- l'approvvigionamento e la rete idrica
- **Porto Marghera – riqualificazione green**
- la vivificazione della costiera e della laguna
- borghi, cultura, natura e turismo
- ospedale e territorio
- verde urbano e residenzialità
- **filiera produttive**
- **concia e impatto ambientale zero**
- **Venezia, capitale della sostenibilità**
- **Idrogeno**

5 | Le risorse umane e gli stock di conoscenza applicata

La resilienza e la capacità di sviluppo dell'economica regionale passa anche per **la comprensione dell'evoluzione dei suoi sistemi di conoscenza e della sua complessità**.

L'innovazione infatti è un processo che dipende dalla capacità di combinare in modo produttivo lo stock di conoscenze disponibili in un sistema economico. Perciò, tanto maggiori sono quantità e qualità delle conoscenze produttive presenti in un'economia, tanto maggiore sarà il suo potenziale di innovazione.

A tal fine la teoria della complessità economica offre strumenti preziosi di analisi e politica industriale. Seguendo una letteratura ormai consolidata, il concetto di complessità economica viene impiegato per mappare l'insieme delle conoscenze produttive che un sistema di imprese è in grado di esprimere. In tale prospettiva le imprese possono essere rappresentate come **pool (network) di conoscenze, competenze e know how la cui combinazione rende possibile sviluppare prodotti e innovazioni per il mercato**. Perciò, la capacità di un sistema economico di creare una varietà di beni tecnologicamente avanzati, o comunque competitivi sul mercato, dipende dalle conoscenze accumulate nel suo tessuto produttivo, nonché dalla capacità di combinarle attraverso relazioni generative tra imprese e altre organizzazioni.

Come scrive Ricardo Hausmann⁴⁴ “Accumulating productive knowledge is difficult. For the most part, it is not available in books or on the Internet. It is embedded in brains and human networks. It is tacit and hard to transmit and acquire. It comes from years of experience more than from year of schooling”.

Tale approccio consente di caratterizzare ciascun sistema economico in termini di diversificazione e sofisticazione produttiva, cioè di varietà ed esclusività delle conoscenze realmente disponibili nel tessuto di imprese. Questo fattore concorre ai processi di innovazione ed al buon funzionamento di un'economia territoriale anche a prescindere dalle politiche poste in atto e dalle decisioni condivise in modo esplicito dalle rappresentanze della società.

La varietà industriale e la specificità delle competenze sviluppate in un sistema produttivo locale possono costituire rilevanti fattori di attrazione per gli investimenti esteri. Allo stesso tempo, gli investimenti esteri contribuiscono a loro modo ad accrescere le conoscenze, sviluppare nuove competenze e arricchire il sistema di relazioni delle imprese, contribuendo di conseguenza ad aumentare la complessità dei territori.⁴⁵

Interessante è vedere come sia possibile costruire una misura del grado di complessità economica per provincia basandosi sulla metodologia proposta da Hausmann, Hidalgo et al. (2014): **l'indice di complessità economica** si ottiene partendo dalla diversificazione intesa come numero di codici Ateco a sei cifre per provincia, mentre l'ubiquità come numero di province all'interno delle quali si produce una determinata categoria di beni secondo la stessa classificazione.

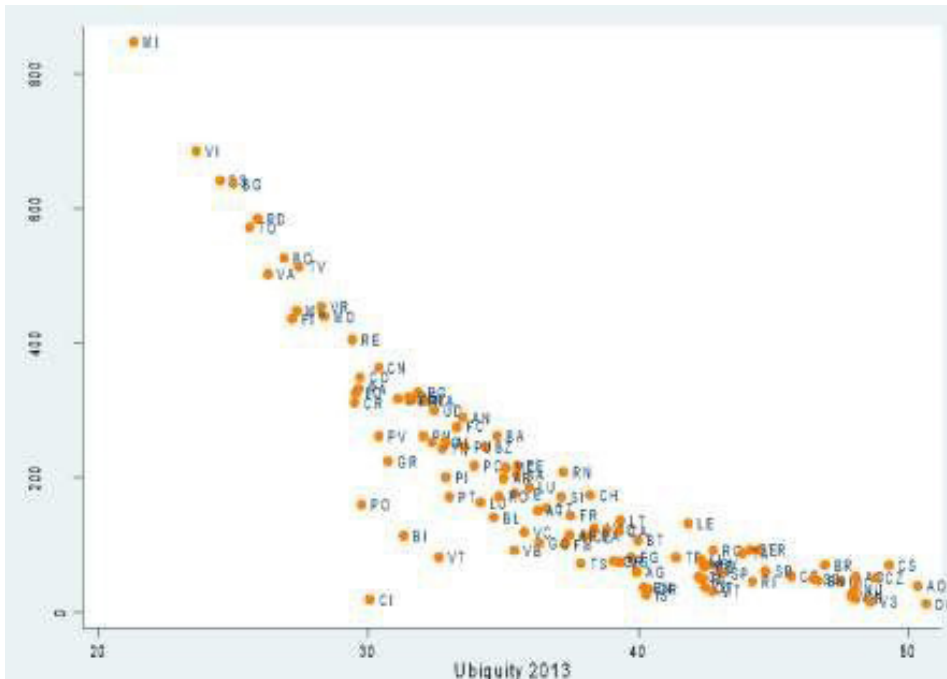
La prima analisi per le **province venete** mostra una situazione regionale piuttosto eterogenea, ma con livelli di complessità mediamente elevati.

44. Hausmann et al., Economic Development and the Accumulation of Know-how, Harvard University, May 2016.

45. Barzotto et altri, 2017.

In particolare se si osserva il dato sulla **diversificazione produttiva, Vicenza risulta seconda, a livello nazionale, solo a Milano**, Padova si colloca al 5 posto, Treviso all'8 e Verona al 10 e quindi raggiungono le prime posizioni della classifica, mentre più defilate paiono essere Venezia, Belluno e Rovigo.⁴⁶

Diversificazione e ubiquità produttiva nelle province italiane



Fonte: Buccellato 2016⁴⁷.

Da notare che “i comparti a cui è associato un più elevato grado di complessità sono i **macchinari**, l’elettronica, la farmaceutica e gli autoveicoli. Nel caso dei macchinari le imprese italiane (e tra queste come si evince dalla tab. a pag. 13 il Veneto si distingue per l’intensità dell’export) mantengono il controllo delle dinamiche, con gli investimenti in uscita che eccedono ampiamente quelli in entrata (rispettivamente 63,3 e 13,4 miliardi di dollari). Nel settore auto 15,7 e 13,4) e in quello della farmaceutica (7,4 e 9,8) la situazione appare piuttosto bilanciata).

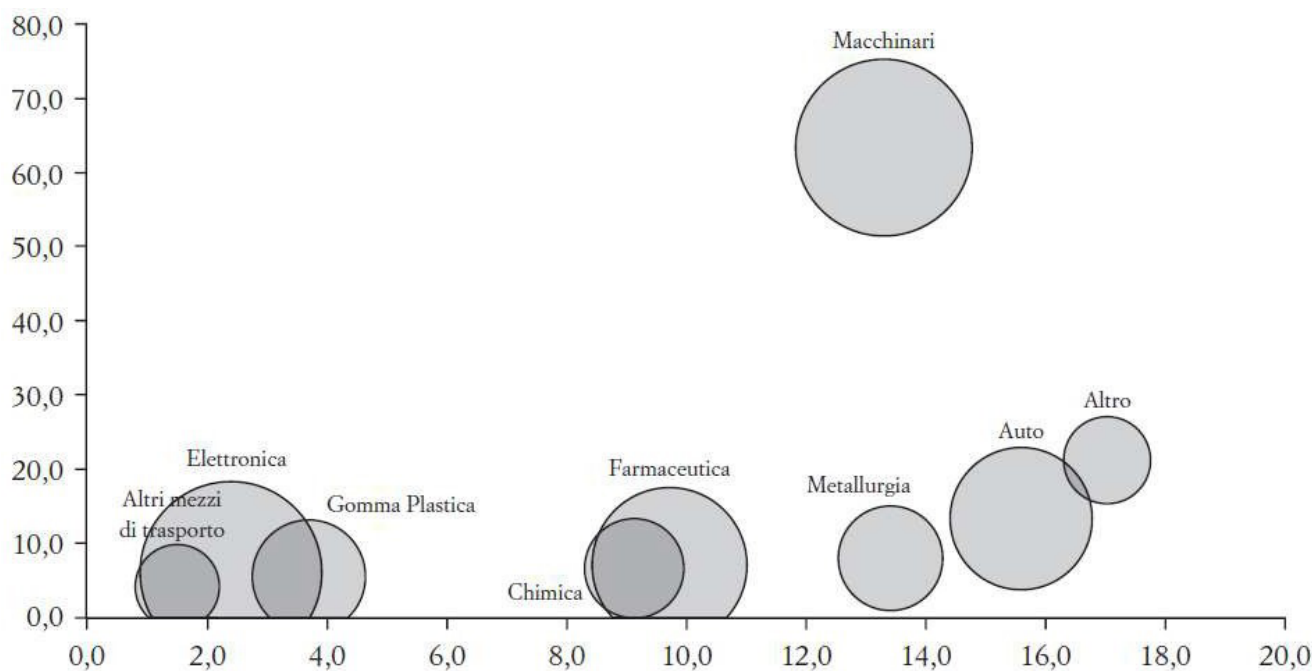
46. Buccellato T, Corò G, Investimenti diretti esteri e complessità economica: elementi di analisi per una politica industriale mirata per l’Italia, in L’Industria, ottobre-dicembre 2020, pag. 773 e sgg.

47. Ibidem, pag. 776.

Le analisi compiute sulla relazione tra grado di complessità dei sistemi industriali ed investimenti esteri conferma **il valore strategico degli investimenti esteri per l'economia italiana**, nonostante il volume sia ancora limitato rispetto ad altre economie, **questi investimenti si concentrano su settori ad elevata complessità tecnologica e produttiva, contribuendo ad alimentare le competenze accumulate nelle imprese e nei territori**. D'altro canto, la strategia localizzativa delle multinazionali straniere mostra come il fattore chiave di attrazione sia costituito **dalle competenze presenti sui territori, privilegiano quelli a maggiore complessità economica**. Allo stesso tempo, **gli investimenti diretti esteri che l'Italia riceve sono contraddistinti da una maggiore sofisticazione tecnologica e da elementi di complementarietà rispetto alle specializzazioni nazionali, contribuendo in questo modo all'evoluzione della complessità economica del paese**".⁴⁸

Per quanto riguarda direttamente l'economia italiana si nota che il tessuto produttivo esprime già un elevato grado di sofisticazione, soprattutto grazie **all'elevata specializzazione nel comparto dei macchinari, ove peraltro il Veneto e la Provincia di Vicenza come abbiamo visto primeggia**.

Investimenti diretti e complessità per settore



Ci sono comunque ampi margini di miglioramento a partire da un settore come quello dell'elettronica e delle apparecchiature di precisione, che grazie alla **trasformazione digitale** delle attività industriali risulterebbe come naturale complemento al comparto dei macchinari.⁴⁹

48. Ibidem, pag. 784.

49. Ibidem, pag. 784.

5.1 | Il management nella prospettiva della gestione della complessità

In un articolo molto attuale Alberto Felice De Toni⁵⁰ offre un excursus molto chiaro sui limiti della lettura organizzativa e manageriale su basi prevalentemente di tipo “scientifico” per addivenire anche all’utilizzo della “narrazione” come un nuovo modello paradigmatico per fare cultura e organizzare conoscenza.

L’approccio “scientifico” applicato anche alle organizzazioni, se da un lato permette di pervenire a delle “modellizzazioni”, dall’altro non è in grado di inglobare tutte le variabili della “complessità”.

In questa fase storica, siamo immersi contemporaneamente in tre mondi distinti e intrecciati. Il primo è il **mondo fisico** che cerchiamo di comprendere e dominare con discipline quali la matematica, chimica, fisica, informatica, ingegneria, ecc. ovvero le cosiddette scienze dure. Il secondo mondo è **quello biologico**, che affrontiamo con studi di biologia, medicina, botanica, agronomia, ecc. ovvero le cosiddette scienze della vita. Infine, il terzo mondo è **quello sociale** che tentiamo di abbracciare grazie a conoscenze derivanti dalla sociologia, antropologia, storia, filosofia, giurisprudenza, economia, management, ecc. sono le cosiddette **scienze sociali o humanities**.

Ciascuno di questi tre mondi presenta delle peculiarità tali per cui non possono essere affrontati con le stesse metodologie. I comportamenti nei tre mondi sono differenti. Le evoluzioni del cosmo, della materia, del mondo fisico in generale sono guidate dalle leggi della fisica, della chimica ecc. nel rispetto dei loro principi: sono cioè comportamenti necessari. Nel mondo biologico invece esistono comportamenti determinati dall’istinto di sopravvivenza generato nel tempo dall’apprendimento e memorizzato nel DNA. Nel mondo sociale, oltre all’istinto, esiste il libero arbitrio, la possibilità della scelta: il comportamento degli uomini è caratterizzato dalla loro libertà di scelta. I tre mondi in cui viviamo sono in ultima analisi mondi a complessità crescente, in quanto i comportamenti sono nell’ordine necessari (mondo fisico), istintivi (mondo biologico) e liberi (mondo sociale). Il **mondo sociale è più complesso** – da comprendere e prevedere – di quello biologico che a sua volta è più complesso di quello fisico.

L’approccio scientifico ci fornisce la possibilità della “modellizzazione”, ma quando un fenomeno è troppo complesso, non riusciamo a modellarlo: elevati livelli di varietà, variabilità, interdipendenza, indeterminazione e incertezza ci impediscono di farlo. (Ogni modello, in ultima analisi, è un riduttore di complessità, nella misura in cui lascia fuori una parte delle variabili in gioco e le loro relazioni, anche quelle di natura qualitativa).

In questi casi ci viene in aiuto l’**approccio umanistico**⁵¹, che porta con sé anche la narrazione, ed oggi in molti casi la narrazione è considerata come una delle principali variabili di un **nuovo modello di fare cultura e di organizzare conoscenza**: “l’approccio narrativo - afferma De Toni - è l’ultima spiaggia che ci rimane per comprendere e interpretare un mondo complesso. La trama di una storia è un meta-modello che ci conduce dove i modelli matematici e quantitativi non possono portarci.

50. De Toni A.F., Rifondare il management sulla prospettiva della complessità, in FOR, luglio-settembre 2021, pagg. 13-16.

51. Altri esempi di spinta verso la considerazione dell’incontro tra scienza, tecnologia e Humanities si può trovare ad esempio in EU, Industry 5.0 – Towards a sustainable, human centric and resilient European industry, R&I Paper Series, 2021 ed il bel libro di J. Schnapp, Digital Humanities, 2014.

Questa “alleanza” tra modellizzazione e narrazione è feconda: i due metodi sono complementari, sinergici, destinati a costituire i due poli la cui differenza di potenziale fa scorrere la corrente che consente di illuminare la complessità del reale in cui siamo immersi.

Il **paradigma del management “classico”** è basato sul **“pianificare”** e **“controllare”**, la definizione di piani, la loro implementazione e il controllo dei risultati sono nell’immaginario collettivo attività “core” di ogni manager. Le attività poi di **Pianificazione e Controllo** sono ascrivibili ad un paradigma ancora più ampio che possiamo definire come **Design e Implementation**.

Il paradigma del management complesso è di valutare il potenziale e cogliere l’attimo. Ma la realtà complessa non è riconducibile ad un modello. I sistemi complessi sono strutture aperte, caratterizzate da dinamiche emergenti dal basso con risposte non lineari, la cui evoluzione non è prevedibile. Il modello di comportamento non è noto ex-ante, al massimo è ricostruibile ex-post. Come la traiettoria di un aliante: dipende dalle condizioni del vento e dalle scelte del pilota. La traiettoria del volo non può essere definita prima del decollo, la si può, al massimo, ricostruire dopo l’atterraggio.

È necessario partire dalla situazione, non da una situazione modellizzata, ma dalla situazione in cui ci si muove e all’interno della quale si tenta di scoprire dove risiede il suo potenziale e come sfruttarlo. Quindi è opportuno valutare il contesto e sfruttarne il potenziale secondo un approccio che potremmo definire **Evaluation&Exploitation**. Comprendere a fondo il reale consente di anticiparne l’evoluzione e trarne vantaggio.

I due approcci sopra descritti – **“Design&Implementation”** e **“Evaluation&Exploitation”** si differenziano per quanto riguarda la definizione del modello. Nel primo caso il modello è definito ex ante, nel secondo è definito in itinere e schematizzabile ex-post. Nel **primo caso** lo schema manageriale è: **“analisi-pianificazione-implementazione”**. Nel **secondo** è **“azione-apprendimento-adattamento”**, sulla base del principio **“try and learn”**.

L’azione esplorativa ha conseguenze sul sistema. È importante osservare gli effetti dell’azione e riconoscere gli schemi di comportamento emergenti del fenomeno, per capire meglio e apprendere la sua propensione evolutiva e quindi riadattare la strategia di intervento con un’azione mirata successiva.

In altro modo anche Nadio Delai nella sua relazione a Connex nel Novembre 2021 aveva enunciato che in situazioni di turbolenza, di complessità e di crisi il Manager **non può essere un “Manager di Ordine”**, ma un **“Manager Trasformativo”**, un **“Manager di Movimento”** deve **“saper interpretare”**, **“anticipare il futuro”** e **“trasformare”**, deve avere doti di tipo **“visionario”**.

Purtroppo la demografia del management italiano e anche veneto dimostra carenze per agire in questa direzione non possedendo ad esempio un adeguato **“Mindset digitale”** e quindi la capacità di interpretare e **“far parlare i dati”** e di **capacità “inclusiva”** capace di far agire e far collaborare **diverse culture**, e forse in primis quelle provenienti da forze “giovani”.

5.2 | La composizione del management industriale

Di fronte alla necessità di affrontare scenari nuovi e complessi, certamente l'esperienza e le relazioni maturate nel tempo sono un fattore positivo dei manager, da un'altra prospettiva la difficoltà di attualizzare conoscenze e competenze tecnologiche e digitali e di nuovi strumenti concettuali per declinare la propria professionalità verso il futuro può essere fattore che **abbisogna di nuove relazionali** in particolare con una parte della forza lavoro **giovane e femminile** che ha intrapreso un percorso di carriera in tale direzione.

Se infatti andiamo a vedere la situazione anagrafica dei **manager italiani** in comparazione ad altri Paesi Europei a equivalente o maggiore sviluppo industriale, è fin troppo evidente il divario tra manager esperti (50-64 anni) e manager in fase di formazione della propria carriera (25-49 anni) presenti nei diversi Paesi ed evidente il gap di Manager presenti nella prima classe di età (25-49 anni) che arriva anche ad un 20% e più di scarto rispetto a Paesi quali l'Austria e la Francia.

Riportiamo di seguito i dati di fonte Eurostat al 2020 sulla categoria "Business Managers".⁵²

Paese UE	Austria	Germania	Italia	Francia	Spagna	Paesi Bassi
Classe di età 25-49	63%	58%	39%	62%	57%	59%
50-64	34%	40%	57%	36%	41%	35%
Nd	3%	2%	4%	2%	2%	6%

Altro divario molto evidente è nella **composizione di genere**.

Nell'ultima classifica sulla Gender Equality stilata dal World Economic Forum⁵³ l'Italia è posizionata al 63 posto su 156 Paesi, riconfermandosi uno dei peggiori in Europa in quest'ambito. Purtroppo i dati occupazionali sono chiari: su 100 occupati solo 42 sono donne, mentre **per le posizioni dirigenziali nel settore privato sono assegnate alle donne solo nel 15% dei casi, il dato Veneto è circa al 18%**, la differenza salariale, sempre nel settore privato, è pari al 17,1%.

Molte strategie, progetti e provvedimenti a livello europeo, nazionale e regionale sono state messe a punto auspicando che non vengano ancora una volta disattese o che trovino **un'applicazione "troppo lenta" rispetto agli scenari sopra analizzati**.⁵⁴

Altro **"problema"** per il Veneto è **l'attrattività e la permanenza dei giovani – in particolare ad alta scolarità**, i dati emergono con chiarezza da una recente ricerca della Fondazione NordEst che così fotografa e analizza la situazione.

52. Eurostat, Indagine sulle forze di lavoro nell'Unione Europea (IFL UE), 2020.

53. <https://www.aranagenzia.it/attachements/article/11692/Rapporto%20sul%20divario%20di%20genere%20globale%202021%20-%20World%20Economic%20Forum.pdf>

54. Sul tema demografico ed occupazionale di genere vedi Simonazzi A. (a cura di), Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere, Roma 2006 ed il recente articolo Simonazzi A., "Alla deriva demografica", in InGenere, 15 febbraio 2022.

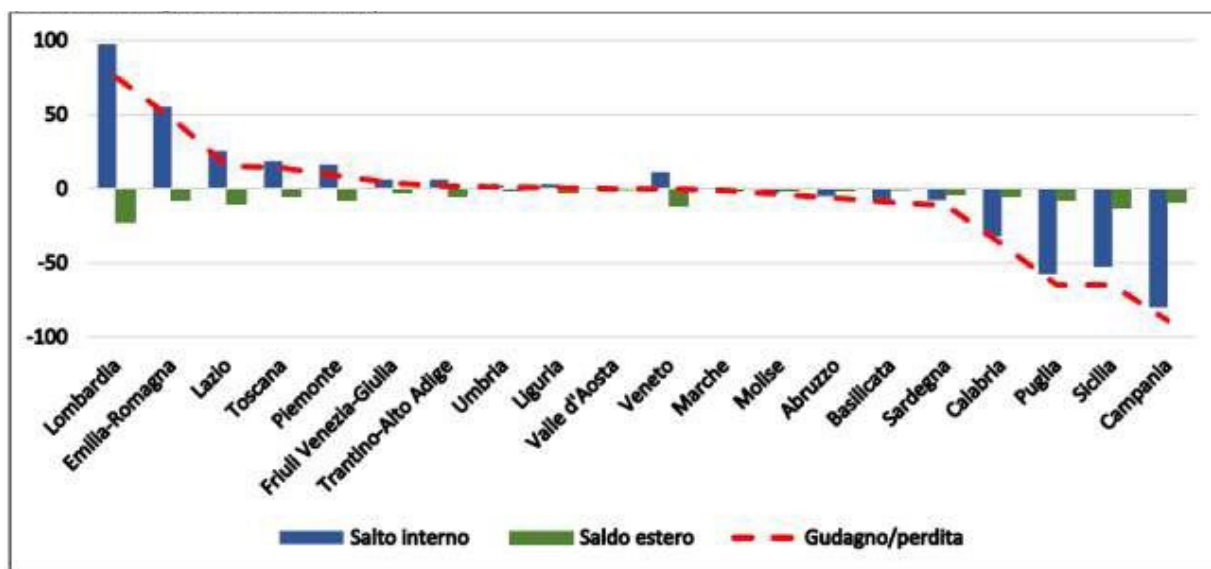
Il problema “Veneto” si può inserire in un più complessivo andamento “critico” relativo ai ritardi, esclusione e disuguaglianza nei corsi di vita dei giovani in Italia analizzato nell’interessante numero che la rivista di Politica Economica di Confindustria ha dedicato al tema della “deriva demografica” in Italia.⁵⁵

Nel 2019, prima della pandemia e della guerra, il Nord-est ha registrato una perdita netta di quasi 14mila italiani che hanno scelto di trasferirsi all’estero. In compenso 32mila persone sono arrivate dal resto d’Italia e 46mila stranieri dall’estero. Così c’è stato un guadagno netto di 64mila individui tra flussi oltreconfine e interregionali. Di cui il 56% a favore dell’Emilia Romagna, a prova di una maggiore attrattività di tale regione. Il rapporto tra il saldo totale di quest’ultima e il Veneto è di quasi 4 a 2.

Tale capacità di attrarre e trattenere è ancora più evidente se riferita ai giovani di 25-34 anni diplomati e laureati, ovvero le persone più difficili da trovare e trattenere per le imprese: Emilia Romagna e Lombardia sono le sole regioni in Italia che, grazie a un saldo interregionale molto positivo, riescono a più che compensare il deflusso verso l’estero dei giovani talenti italiani, tanto da guadagnare rispettivamente più di 50mila e più di 70mila nel decennio 2008-2017 (ultimo dato disponibile). Spesso la scelta di trasferirsi è concomitante con l’inizio dei percorsi universitari, quando vengono più gettonati gli atenei collocati in territori che offrono in prospettiva maggiori occasioni occupazionali e nel presente, migliore qualità della vita: anche in questo caso il Triveneto perde giovani, mentre l’Emilia Romagna e la Lombardia ne acquisiscono (vedi Fig. seguente).

Saldi migratori con l’estero e interregionali dei 25-34 con titolo di studio medio-alto

Valori in migliaia, 2008-2017



Fonte: Istat.

55. Impiccione R., Tosi F., Ritardi, esclusione e disuguaglianze nei corsi di vita dei giovani in Italia, in Rivista di Politica Economica, La Deriva Demografica. Popolazione, economia, società, n. 2-2021, pagg. 81-108.

“Nell’opinione degli imprenditori triveneti – scrive Silvia Oliva – la maggiore attrattività dell’Emilia-Romagna è legata sia alle caratteristiche del sistema imprenditoriale – marchi più conosciuti (54,6%) e aziende più grandi (40%) – sia alle scelte del sistema universitario e amministrativo territoriale, che hanno varato progetti attraenti per i giovani (52,1%). Mentre sono considerati poco significative le retribuzioni più elevate o la maggiore domanda di laureati.

In realtà questi due elementi sono oggettivi. Il differenziale salariale è pari al 10% a favore delle industrie emiliane rispetto a quelle venete, mentre la maggior richiesta di profili qualificati è desumibile dalla composizione occupazionale: la quota dei laureati sul totale dei dipendenti è pari al 25,5% in Emilia Romagna contro il 21,6% in Veneto. Questi elementi contribuiscono, insieme alle migliori prospettive di crescita professionale (progetti e sistemi di sviluppo e trasformazione del sistema imprenditoriale, presenza di imprese conosciute e ben raccontate) ad attrarre un numero più rilevante di giovani qualificati. Ciò obbliga gli altri territori nordestini ad interrogarsi sulla propria capacità di fare sistema e saper raccontare e far conoscere le eccellenze. Imparando così la lezione emiliano romagnola e a fare squadra per sostenere la capacità di sviluppo di tutto il Nord-Est, e quindi, dell’intero Paese.”⁵⁶

56. Oliva S., Attrazione giovani talenti? Emilia Romagna batte Veneto 4 a 2, in Nota della Fondazione Nord Est, n. 2/2022.

6 | Alcune considerazioni e azioni successive

Come evidenziato e analizzato nei capitoli precedenti, i fattori più evidenti che stanno influenzando l'andamento dell'economia e la parziale riconfigurazione dell'assetto industriale regionale possono essere ricondotti:

- **ad un'accelerazione degli investimenti in innovazione tecnologica collegati alle tecnologie 4.0** agevolati anche dai provvedimenti nazionali di Industria 4.0 che hanno dato luogo ad una notevole revisione dei processi produttivi inizialmente e successivamente anche della proposta di valore;
- **all'opportunità di praticare**, anche per le Piccole e Medie Imprese, azioni di collaborazione con Università e Centri di Ricerca favorite dalle nuove formazioni delle **Reti di Innovazione Regionale** ed altre azioni di innovazione finanziata afferenti alla Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) della Regione Veneto;
- **alla parziale revisione delle catene globali del valore** conseguente alle macrotendenze di riconfigurazione degli scambi commerciali e la polarizzazione su tre grandi aree: USA, Cina e Europa²⁸;
- **alle strategie aziendali** che per resistere alle "crisi" hanno dimostrato di saper attivare "investimenti connotati da ridondanza".

Per quanto attiene all'ambito dello **sviluppo organizzativo** ci sembra di poter sostenere che per più di un decennio è stato un tema aziendalistico un po' in 'ombra' in quanto ha prevalso l'adeguamento dell'organizzazione all'inserimento ed utilizzo delle nuove tecnologie che hanno comportato la revisione della natura "dei compiti e delle competenze" e di un nuovo adattamento e funzionamento del lavoro coordinato.

Forse ed è quasi certo, che se vogliamo affrontare le tematiche trasversali sopra evidenziate, la prevalenza di quest'ultima ottica diviene limitata, è necessario a nostro avviso tornare in modo rinnovato alle strategie, politiche e azioni per uno nuovo modo di intendere ed agire lo sviluppo dell'organizzazione aziendale connesso alle sue relazioni interne ed esterne rinnovate in modo anche sostanziale.

In primis quindi nel proseguimento della ricerca si cercherà di cogliere da dei testimoni aziendali e di aggregati di impresa (distretti e/o reti di innovazione regionale) la consistenza dei fenomeni analizzati e la prospettiva della revisione/rinforzo organizzativo con focus privilegiato sulle nuove dimensioni del Management.

Indicazioni Bibliografiche e Documentali

Carraro C., Il pentagono dello sviluppo presente e futuro, La fuga dei talenti, Fondazione Nord Est, 2019.

Veneto Lavoro, La bussola, Il mercato del lavoro nel primo trimestre 2022, Osservatorio mercato del lavoro, Aprile, 2022.

GUUE, Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema “Prevedere i cambiamenti strutturali e settoriali e ripensare le culture industriali: verso nuove frontiere di ripresa e resilienza nelle diverse parti d’Europa” (2022/C 152/08) – 6.4.2022.

Centro Studi Confindustria, La manifattura al tempo della pandemia. La ripresa e le sue incognite, Novembre 2021.

Fondazione Nord Est. La Ripartenza, Studi e analisi per un nuovo sviluppo delle regioni del Nordest, Rapporto FNE, 2020.

Onida F., L’autonomia strategica passa da priorità chiare di politica industriale, Il Sole24Ore, 28.04.2022 Toschi G., Il futuro delle imprese del Pentagono nelle catene globali del valore, Rapporto FNE, 2020.

Bagnoli C., Business Model beyond Covid-19, 50+1 paradossi per affrontare per l’efficace gestione di una crisi, paper, Ca’ Foscari Challenge School, Strategy Innovation Hub, 2021.

Regione del Veneto, Bollettino socio-economico del Veneto, I principali dati congiunturali, gennaio 2022.

Regione del Veneto, Bollettino socio-economico del Veneto, I principali dati congiunturali, aprile 2022.

Camera di Commercio di Vicenza, Andamento congiunturale dell’economia vicentina, 4 Indagine 2021, Febbraio 2022.

Regione del Veneto, Rapporto Statistico, 2021.

Bussi C., Dopo la pandemia e con la crisi in Ucraina l’Europa torna al centro, Rapporti IlSole 24Ore, 7 giugno 2022.

Pensa C., Romano L., Traù F., Esaurimento di un paradigma di sviluppo (Neo)Regionalismo, slowdown della domanda estera, rallentamento produttivo della manifattura mondiale, CSC, Working Paper n. 8, 2019.

Centro Studi Confindustria, La Manifattura al tempo della Pandemia. La ripresa e le sue incognite, Novembre 2021.

EU, Study requested by the INTA Committee, Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalized economy, Policy Department for External Relations, Directorate General for External Policies of the Union, PE 653.626, Marzo 2021.

European University Institute Robert Schuman Centre for Advanced Studies, Global Governance Programme, Reshoring and Plant Closures in Covid-19 time, Evidence from Italian MNEs, Working Paper, 2021/94.

Corò G., Delocalizzazione, reshoring, globalotical, in Lavoro Diritti Europa, 4, 2021.

Baldwin R., The globalotical Upheaval: Globalization, Robotics and the future of Work, Oxford, 2019.

Baldwin R., The Great Convergence: Information Technology and the New Globalisation, Harvard, 2018.

- Coro G., L'industria italiana nella nuova globalizzazione, in *l'Industria*, 3, 2018.
- Kinkel S., Industry 4.0 and Reshoring, in *Industry 4.0 and Regional Transformation*, 2020.
- Toschi G., Revisione delle catene globali del valore, in *La Ripartenza*, Rapporto Fondazione Nord Est, Febbraio 2021.
- Fondazione Nord Est, Digitalizzazione e forme di internazionalizzazione, Unicredit, 2020.
- Banca d'Italia, Eurosystem, Le catene globali del valore e la pandemia: evidenze sulle imprese italiane, Note Covid-19, 17 febbraio 2021.
- Di Vico D., De-Globalizzare costa (Tocca all'Industria), in *l'Economia del Corriere della Sera*, 4 aprile 2022.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction, "Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction", http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/15928/1/full_gar_report.pdf.
- Arrighetti A., Bottani E., Pandemia, crisi di offerta e investimenti in riserve tecnologiche, *Il Mulino*, Rivistaweb, Fascicolo 3, luglio-settembre 2020.
- Nicoletti F., "Globalizzazione addio, tornano scorte e magazzini", *Corriere del Veneto*, 5 giugno 2022.
- Buccellato T., Corò G., Investimenti diretti esteri e complessità economica: elementi di analisi per una politica industriale mirata per l'Italia, in *l'Industria*, ottobre-dicembre 2020.
- Hausmann R., Economic Development and the Accumulation of know-how, Harvard University, May 2016 De Toni A.F., Rifondare il Management sulla prospettiva della complessità, *FOR*, luglio – settembre 2021.
- EU, Industry 5.0 - Towards a sustainable, Human centric and resilient European Industry, R&I Paper Series, 2021 Schnapp J., *Digital Humanities*, 2014.
- Eurostat, Indagine sulle forze di lavoro nell'Unione Europea (IFL UE), 2020.
- Simonazzi A., Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere, Roma, 2006.
- Simonazzi A., "Alla deriva demografica", *InGenere*, 15 febbraio 2022.
- Impiccione R., Tosi F., Ritardi, esclusione e disuguaglianze nei corsi di vita dei giovani in Italia, in *Rivista di Politica Economica*, *La Deriva Demografica. Popolazione, economia, società*, n. 2-2021.
- Oliva S., Attrazione giovani talenti? Emilia Romagna batte Veneto 4 a 2, in *Nota della Fondazione NordEst*, n. 2/2022.

II PARTE

Rilevazioni quanti-qualitative: riferimenti metodologici, analisi aggregati e analisi di caso

Introduzione

La seconda parte della ricerca è costituita da **due “Rilevazioni quanti-qualitative sulla consapevolezza e stato dell’arte delle aziende e dei manager in relazione ai seguenti megatrend:**

- riconfigurazione delle catene del valore: stato dell’arte e prospettive,
- innovazione tecnologica e sostenibilità e approcci “humancentric”;
- strategie di investimento in tecnologia, conoscenza applicata e formazione;
- nuove conoscenze e competenze necessarie al Manager “del Futuro”.

1. La prima rilevazione è stata effettuata su “aggregati” di impresa riferibili a distretti e reti di innovazione regionale in cui sia significativa la presenza di aziende appartenenti ai settori Meccanica-meccatronica (quale la Rete ImprovNet), Agroalimentare (quali le reti RIAV e RIBES), Moda (quale il Distretto della Calzatura e la Rete Creative Industries).

In prima istanza sono state effettuate **5 interviste in profondità ai Manager** di Rete e/o di Distretto riferibile ai settori di cui sopra.

Si è quindi proceduto ad una **rilevazione** in forma di **survey** che ha coinvolto:

60 imprese del settore Meccanica-meccatronica
15 imprese del settore Agroalimentare
15 imprese del settore Tessile-Abbigliamento-Calzatura

2. Casi aziendali. Si è proceduto alla definizione di un **campione di 20 imprese** considerate “best practices” sia di grande dimensione, ma prevalentemente di media e piccola dimensione con consistenti processi di internazionalizzazione ed orientamento all’export, investimenti in innovazione tecnologica e sul capitale umano.

A conclusione la sintesi su Quadro Sinottico.

7 | Interviste a Manager dei 3 Macrosettori

7.1 | La metodologia e le question mark

Sulla base dei *finding* del primo I Rapporto di Ricerca basato sull'analisi dei tre macrosettori individuati: Metallurgia-Meccanica-Meccatronica, Agroalimentare e T.A.C. – Tessile Abbigliamento e Calzatura e la loro evoluzione in relazione a quattro principali traiettorie che stanno caratterizzando le trasformazioni industriali in Veneto:

- il riposizionamento sui mercati globali;
- gli investimenti e i nuovi approcci al business model;
- il ruolo e la gestione aggregata dell'innovazione;
- le risorse umane e gli stock di conoscenza applicata.

È seguita la definizione dell'intervista da effettuare a 5 testimoni aziendali o di aggregati di impresa quali distretti o reti di innovazione per una prima verifica e feedback in relazione alla consistenza di quando emerso sopra.

Sono state quindi identificate delle figure di imprenditori e manager a cui è stata richiesta la disponibilità ad una intervista in profondità preceduta dall'invio del report ed una presentazione di sintesi, che riportiamo qui di seguito, con le questions-mark sulle quali si sarebbe basato il colloquio/intervista.

Traiettorie dell'evoluzione industriale regionale



Dalle statistiche regionali sull'andamento dell'economia e dagli osservatori territoriali si rileva **UNA GRANDE VARIABILITÀ E FLUTTUAZIONE DEI DATI**

Dalla sua conoscenza diretta del macrosettore:

Quale è stata la reazione delle imprese relativamente a:

la tenuta sui mercati interni ed esteri?

la produttività?

gli approvvigionamenti?

la redditività e i margini?

Il riposizionamento sui mercati globali



Il Centro studi Confindustria già nel 2019 affermava che la «**Globalization Age**» era finita e si stava assistendo ad un nuovo «Regionalismo».

In una ricerca di Banca d'Italia 2020 si evidenziavano 171 casi di **Reshoring** verso l'Italia, il Veneto con 54 casi si posizionava al I posto.

Quali sono le sue considerazioni rispetto:

a un nuovo posizionamento sui mercati?

a scelte di reshoring o nearshoring?

alle motivazioni che inducono tali scelte?

La ridondanza negli investimenti



Alcune prospettive aziendali segnalano la necessità della **Ridondanza** strategica e negli investimenti per affrontare periodi complessi come gli attuali che possono riguardare ad es. la dotazione di impianti con ridondanza tecnologica, scorte di sicurezza, ampliamento della base dei fornitori, stock di conoscenze...

Quali sono le sue considerazioni in merito e dove eventualmente sono più evidenti «gli investimenti ridondanti»?

Innovazione con o senza ricerca



Nella Regional Innovation Scoreboard (RIS 2021) il Veneto è passato da una posizione di «**Moderate Innovator**» a «**Strong Innovator**», è anche la prima regione in Italia per livello di innovazione ottenuta senza investimenti in R&D, in quanto trainata dal cliente o all'interno della filiera.

Dal suo punto di vista

Quale utilità e quali meccanismi si dovrebbero mettere in atto per favorire una maggiore integrazione tra Università e Impresa?

Managerialità, Risorse Umane e attrattività territoriale



La capacità del Management di agire in situazioni complesse da più esperti viene indicata nel passaggio dall'essere «**Manager di ordine**», collegato a un ruolo di pianificazione e controllo, a «**Manager trasformativo**», Manager di movimento, Manager con capacità di interpretazione e visione trasformativa.

La demografia e la composizione manageriale in Veneto, indica una

- Anzianità anagrafica (di 20 punti percentuali superiori a paesi vicini quali Austria e Francia)
- Presenza di circa 18% di manager donne e una scarsa attrattività per la permanenza dei giovani in particolare ad alta scolarità

Qual è il suo feedback rispetto alla possibilità di diversa integrazione e innovazione della componente manageriale?

7.2 | Gli intervistati e la programmazione delle interviste

Nel corso dei mesi luglio-novembre sono state effettuate le seguenti interviste che hanno validato le 4 traiettorie della ricerca e fornito indicazioni di tipo concettuale e metodologico per la raccolta ed elaborazione dei dati quantitativi e la rilevazione dei casi.

INTERVISTATO/AZIENDA	MACROSETTORE	DATA INTERVISTA
Rambaldi Andrea – FashionArt Presidente del Gruppo Moda, Sport e Calzatura di Assindustria VenetoCentro	T.A.C. – Tessile Abbigliamento Calzatura	22 luglio 2022
Tescaro Mauro – Manager Esperto Calzatura di Moda e Calzatura Sportiva	T.A.C. - Calzatura	14 novembre 2022
Fantini Marcello – Rete di Innovazione Regionale Agroalimentare – RIAV e Logistica RIVELO	Agroalimentare	03 agosto 2022
Baban Alberto – Presidente VeNetWork	Meccanica-Meccatronica	31 agosto 2022
Piero Naldoni – Manager nel settore Meccanica, Consulente esperto in Assessment sulla maturità digitale delle imprese per conto del DIH Veneto	Meccanica- Meccatronica	17 novembre 2022

8 | Survey su un campione di 90 aziende dei tre macrosettori

Campione: 90 aziende

Macrosettore: Metallurgia-Meccanica-Meccatronica
60 di cui 20 GI e 40 PMI

Macrosettore: Agroalimentare
15 di cui 5 GI e 10 PMI

Macrosettore: Tessile-Abbigliamento-Calzatura (T.A.C.)
15 di cui 1 GI e 14 PMI

Fondirigenti ha affidato a Confindustria Veneto SIAV una ricerca finalizzata ad identificare le macro traiettorie che stanno condizionando l'evoluzione industriale e comprendere "se e quali" conoscenze e competenze Manageriali debbano essere sviluppate e/o adeguate ad accompagnare le trasformazioni in atto e quelle in proiezione. Ulteriore obiettivo è di comprendere se e come l'attuale struttura e composizione Manageriale possa evolvere in termini di partecipazione di genere, di età, con particolare riferimento ai giovani talenti.

Dati aziendali



Denominazione /Ragione sociale Azienda

Matricola Inps Azienda

Sede operativa

Dimensione

PMI GI

Aderente a Fondirigenti

SI NO

Posizione aziendale del referente:

Imprenditore

Manager/dirigente

Altro (specificare) _____

Traiettorie dell'evoluzione industriale



Dalle statistiche regionali sull'andamento dell'economia e dagli osservatori territoriali si rileva **UNA GRANDE VARIABILITA' E FLUTTUAZIONE DEI DATI ECONOMICI** nel triennio 2020/2022 dovute in particolare alle crisi indotte dalla pandemia, dai conflitti internazionali nonché dalle instabilità politiche.

La sua Azienda relativamente a

Mercati interni ha registrato una:

- sostanziale tenuta
- diminuzione in % 0-5 5-10 10-20 oltre
- crescita in % 0-5 5-10 10-20 oltre

Mercati esteri ha registrato una:

- sostanziale tenuta
- diminuzione in % 0-5 5-10 10-20 oltre
- crescita in % 0-5 5-10 10-20 oltre

Riguardo agli **Approvvigionamenti** ha registrato:

- Nessuna difficoltà
- Maggiori difficoltà

Specificare in quale tipologia:

- materie prime
- componentistica
- energia
- altro specificare _____

Riguardo alla produttività ha registrato:

- sostanziale tenuta
- diminuzione in % 0-5 5-10 10-20 oltre
- crescita in % 0-5 5-10 10-20 oltre

Riguardo alla redditività e i margini?

- sostanziale tenuta
- diminuzione in % 0-5 5-10 10-20 oltre
- crescita in % 0-5 5-10 10-20 oltre

Il riposizionamento sui mercati globali



Il Centro Studi Confindustria già nel 2019 affermava che la «Globalization Age» era finita e si stava assistendo ad un nuovo «**Regionalismo**». In una ricerca di Banca d'Italia nel 2020 si evidenziavano 171 casi di Reshoring (rientro) verso l'Italia, il Veneto con 54 casi si posizionava al I posto e/o di Nearshoring (riposizionamento in mercati geograficamente più vicini).

Quali sono le previsioni del vostro posizionamento sui mercati finali?

- | | | | |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| - Mercati Nazionali | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |
| - Mercati Europei | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |
| - Mercati USA | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |
| - Mercati FAR EAST | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |
| - Altri (specificare)..... | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |

Riguardo ai mercati di approvvigionamento?

- | | | | |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| - Mercati Nazionali | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |
| - Mercati Europei | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |
| - Mercati USA | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |
| - Mercati FAR EAST | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |
| - Altri (specificare)..... | Stabilità <input type="checkbox"/> | Crescita <input type="checkbox"/> | Diminuzione <input type="checkbox"/> |

Negli ultimi tre anni sono state prese decisioni di **Reshoring** (rientro verso l'Italia)? Si No

Se sì, da quali Paesi e in quale ambito (produzione, investimenti in strutture produttive.....altro)

.....

Motivazione.....

Negli ultimi tre anni sono state prese decisioni di **Nearshoring** (avvicinamento in aree geografiche più vicine)?

Si No

Se sì, da quali Aree Geografiche e in quale ambito (produzione, investimenti in strutture produttive.....altro)

.....

Motivazione.....

Queste scelte hanno avuto ricadute sul fatturato? Si No

Se SI, in positivo in Negativo

Le conoscenze e competenze manageriali presenti in azienda si sono dimostrate adeguate per effettuare tali scelte?

Si No

Se no

Quali sono le carenze maggiormente evidenti?

La ridondanza negli investimenti



Alcune prospettive aziendalistiche segnalano la necessità della **Ridondanza** strategica e negli investimenti per affrontare periodi complessi come gli attuali che possono riguardare ad es. la dotazione di impianti con ridondanza tecnologica, scorte di sicurezza, ampliamento della base dei fornitori, stock di conoscenze...

Quali sono le sue considerazioni in merito all'attivazione di scelte di investimento Ridondante?

Opportune Non Opportune

Se "opportune", in che ambito?

Tecnologico Scorte Fornitori Risorse Umane Altro.....

In quale ambito l'azienda ha eventualmente effettuato «degli investimenti ridondanti»?

Tecnologico Scorte Fornitori Risorse Umane Altro.....

Come hanno influito tali scelte nella tenuta o miglioramento della resilienza e competitività dell'impresa?

Positivo Negativo

Motivazione (ad esempio aumento dei costi non remunerati dal cliente, essenziali per consegnare gli ordini acquisiti, altro)

.....

Innovazione con o senza ricerca



Nella Regional Innovation Scoreboard (RIS 2021) il Veneto è passato da una posizione di «**Moderate Innovator**» a «**Strong Innovator**», è anche la prima Regione in Italia per livello di innovazione ottenuta senza investimenti in R&D, in quanto trainata dal cliente o all'interno della filiera.

Quali sono le strategie della sua azienda per l'innovazione?

- Istituzione di apposita funzione interna di Ricerca&Sviluppo
- Innovazione trainata dal cliente
- Innovazione prevalentemente di prodotto
- Innovazione prevalentemente di processo
- Altro.....

Quali gli investimenti effettuati nel biennio e in che ambito?

- Ricerca di Base Specificare
- Ricerca Applicata Specificare
- Trasferimento Tecnologico Specificare
- Trasferimento di Conoscenza e Formazione Specificare
- Altro.....

Quali collaborazioni sono state avviate nel corso del biennio per l'innovazione?

- Collaborazione con Università
- Collaborazioni con Centri di Ricerca, Competer Center, Digital Innovation Hub
- Partecipazione alle Reti di Innovazione Regionale
- Altro.....

Quali azioni per favorire una maggiore integrazione tra Università e Impresa per l'innovazione?

- Presenza imprenditoriale nel Board universitario
- Inserimento di dottorati di ricerca in azienda
- Maggiore sviluppo di progetti comuni
- Altro.....

Managerialità, Risorse Umane e Attrattività



La capacità del Management di agire in situazioni complesse da più esperti viene indicata nel passaggio dall'essere «**Manager di ordine**», collegato prioritariamente ad un ruolo di pianificazione e controllo, a «**Manager trasformativo**», Manager di movimento, Manager con capacità di interpretazione e visione trasformativa.

La demografia e la composizione manageriale in Veneto, indica una

- Anzianità anagrafica del Management di 30 punti percentuali superiori a Paesi vicini quali Austria e Francia
- Presenza di circa il 18% di Manager Donne
- Una scarsa attrattività delle aziende per la permanenza dei Giovani in particolare ad alta scolarità

Qual è il suo feedback rispetto alla necessità e/o possibilità di diversa integrazione e innovazione della componente Manageriale in azienda?

- Le esperienze e le competenze dei Manager attualmente in azienda sono:

Adeguate Da Adeguare Non Adeguate

- L'azienda avverte l'esigenza di immissione e/o promozione di Giovani sul livello Manageriale

SI NO

Se si:

Motivazione.....

e in quali Ambiti.....

- L'azienda avverte l'esigenza di Immissione e/o promozione di Donne sul livello Manageriale

SI NO

- Se si:

- Motivazione.....

- e in quali Ambiti.....

Quali Nuove Visioni, Conoscenze e Competenze dovrebbero entrare nel "bagaglio Manageriale" per poter affrontare adeguatamente gli scenari futuri? Ad esempio "Maggiori conoscenze geopolitiche", "Lettura e interpretazione di fenomeni che determinano stati di forte incertezza", "Saper individuare velocemente un possibile riposizionamento di business", "Individuazione di nuove modalità di cooperazione in filiera", "Ridefinire l'organizzazione e la cooperazione interna".

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

8.1 | Risultati survey: Metallurgia-Meccanica-Meccatronica

	Denominazione /Ragione sociale azienda	Sede operativa	Dimensione	Aderente a Fondirigenti
1	TEXA S.p.A	Monastier Di Treviso (TV)	GI	si
2	CAREL INDUSTRIES SPA	Brugine (PD)	GI	si
3	ASA s.r.l.	Arcugnano (VI)	GI	si
4	F.LLI POLI SRL	Breganze (VI)	PMI	no
5	TECNOINOX SRL SOCIO UNICO	Porcia (PN)	PMI	no
6	SANTEX RIMAR GROUP	Vicenza	GI	si
7	MONDIAL FORNI SPA	Verona	PMI	si
8	RIVA IMPIANTI s.r.l.	Schio (VI)	PMI	no
9	SARIV SRL	Fontaniva (PD)	PMI	no
10	CEBI MOTORS	Veggiano (PD)	GI	si
11	Enginko Srl	Schio (VI)	PMI	no
12	GRUPPO PIAZZETTA SPA	Asolo (TV)	PMI	si
13	KEYLINE SPA	Conegliano (TV)	PMI	si
14	ANODICA TREVIGIANA S.P.A.	Codognè (TV)	PMI	si
15	AACO Manufacturing srl	Sovizzo (VI)	PMI	no
16	FACCI SRL	Schio (VI)	PMI	no
17	FAMI SRL	Rosa' (VI)	GI	si
18	EURONEWPACK SRL	Thiene (VI)	PMI	no
19	BONOTTO PACKAGING SRL	Schio (VI)	PMI	no
20	OZ spa	San Martino di Lupari (PD)	GI	si
21	GEMATA SPA	Trissino (VI)	GI	si
22	CLERPREM	Carrè (VI)	GI	si

23	SEITRON SPA A SOCIO UNICO	Mussolente (VI)	PMI	si
24	SCILM SPA	Cittadella (PD)	GI	no
25	CIMAX SRL	Schio (VI)	PMI	no
26	BDF DIGITAL S.p.A.	Vicenza	PMI	si
27	AFV ACCIAIERIE BELTRAME	Vicenza	GI	si
28	CECCATO ARIA COMPRESSA SRL	Montecchio Maggiore (VI)	GI	si
29	FONDERIA CORRÀ SPA	Thiene (VI)	GI	si
30	DM PACK SRL	San Vito Di Leguzzano (VI)	PMI	no
31	ZOPPELLETTO SPA	Lerino di Torri di Quartesolo (VI)	PMI	no
32	SOLUZIONI MECCANICHE EMMEDUE SRL	Arzignano (VI)	PMI	no
33	BNP srl	Cittadella (PD)	PMI	no
34	BRETON SpA	Castello di Godego (TV)	GI	si
35	OFFICINE DI CARTIGLIANO SPA	Cartigliano (VI)	PMI	si
36	GAMI SRL	Schio (VI)	PMI	no
37	BIEMMERETI SPA	Sernaglia della Battaglia (TV)	PMI	no
38	TECHNOWRAPP SRL	Fonzaso (BL)	PMI	no
39	O.M.V. Officine Meccaniche Venete S.p.A.	Santa Maria di Sala (VE)	PMI	si
40	METALMONT srl	Treviso	PMI	no
41	S.E.A. SOCIETA ELETTROMECCANICA ARZIGNANESE SPA	Arzignano (VI)	GI	si

42	TFM AUTOMOTIVE & INDUSTRY SPA	Grisignano di Zocco (VI), Reschigliano di Campodarsego (PD)	GI	si
43	URSUS SPA	Rosà (VI)	PMI	no
44	CHECK UP SRL	Codogné (TV)	PMI	no
45	TECNOVIDEO SRL	Villaverla (VI)	PMI	no
46	BAXI SPA	Bassano del grappa (VI)	GI	si
47	STEFANI SPA	Castegnero (VI)	PMI	si
48	CAMINETTI MONTEGRAPPA	Pove del Grappa (VI)	GI	si
49	COMAS COSTRUZIONI MACCHINE SPECIALI S.P.A.	Silea (TV)	GI	si
50	SAFAS SPA	Altavilla Vicentina (Vi)	PMI	no
51	TMCI PADOVAN SPA	Mareno di Piave (TV)	PMI	si
52	MAZZER LUIGI S.p.A.	Scorzè (VE)	PMI	si
53	FPT INDUSTRIE SPA	Santa Maria di Sala (VE)	GI	no
54	ALBIMEC S.R.L.	Albignasego (PD)	PMI	no
55	ASKOLL HOLDING SRL	Dueville (VI)	PMI	si
56	COREX SRL	Sossano (VI)	PMI	no
57	DAINT SRL	Malo (VI)	PMI	si
58	CESTARO FONDERIE SPA	Bressanvido (VI)	PMI	no
59	Mariani Srl	Carrè (VI)	PMI	si
60	Fiam utensili Pneumatici spa	Vicenza (VI)	PMI	no

Dati di sintesi:

60 aziende di cui 20 GI e 40 PMI
Iscritte a Fondirigenti: 32/60
Delle Province di TV 11, PD 8, VI 36, VR 1, BL 1, VE 3

Hanno compilato il questionario:

28 Manager/Dirigenti
17 Imprenditori
15 Referenti di altre funzioni aziendali

TRAIETTORIE DELL'EVOLUZIONE INDUSTRIALE

Dalle statistiche regionali sull'andamento dell'economia e dagli osservatori territoriali si rileva **UNA GRANDE VARIABILITÀ E FLUTTUAZIONE DEI DATI ECONOMICI** nel triennio 2020/2022 dovute in particolare alle crisi indotte dalla pandemia, dai conflitti internazionali nonché dalle instabilità politiche. Il primo punto intende indagare quali siano state le performance economiche nel triennio.

Performance economiche relative ai mercati interni:

Circa il 50% delle aziende segnalano una tenuta e 22 aziende segnalano un trend di crescita.

I dati confermano la capacità di resilienza delle imprese manifatturiere connesse al macrosettore e soprattutto una capacità di rapida ripresa.

4 aziende segnalano una crescita fino al 10% e ben 14 dal 10% a oltre il 20%.



Performance economiche relative ai mercati esteri:

Sul totale di 60 aziende 22 hanno registrato una tenuta, 21 in crescita e 13 in diminuzione.



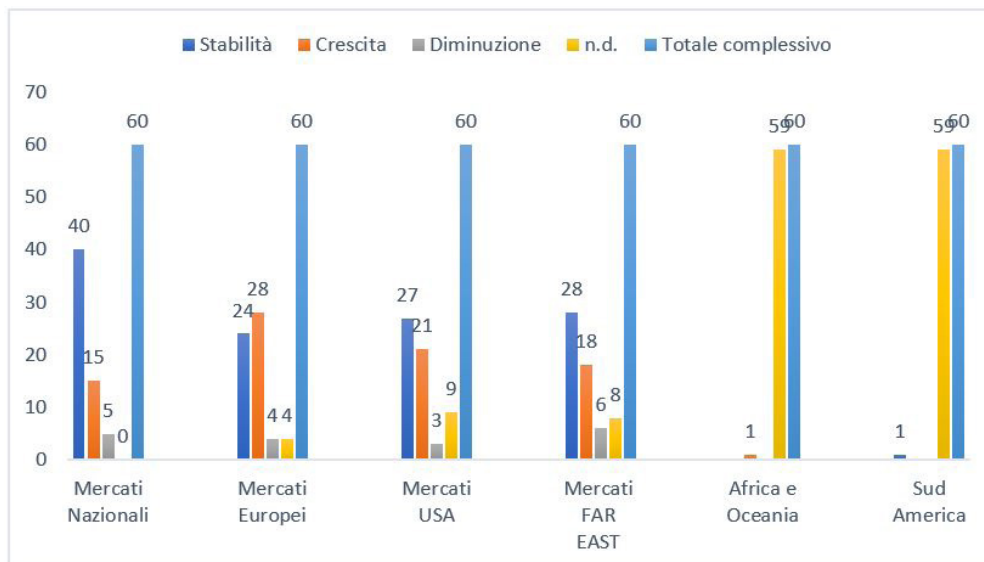
Le aziende (21) hanno performato un tasso di crescita dal 5-10% (7) e ben oltre (11) tra il 10 % e più del 20%.



IL RIPOSIZIONAMENTO SUI MERCATI GLOBALI

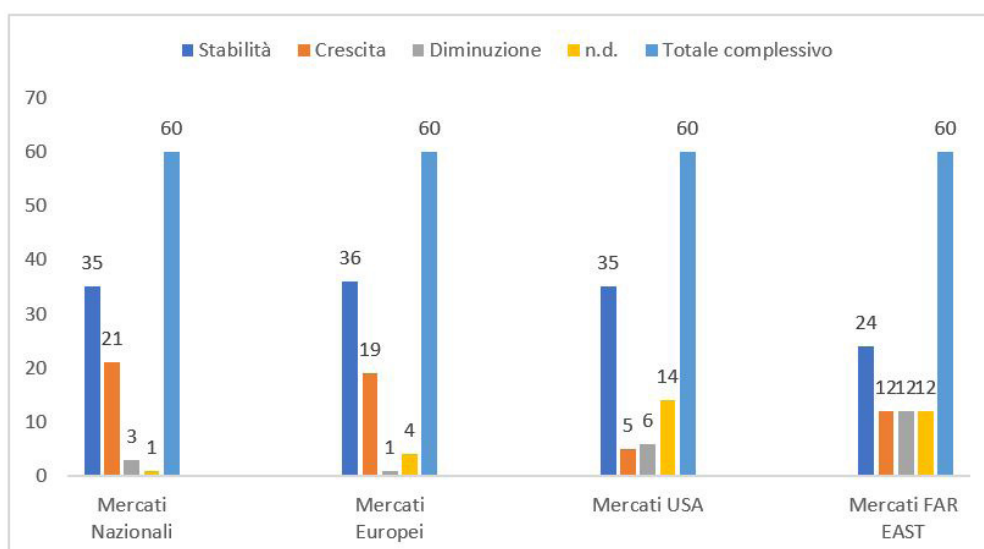
Il Centro Studi Confindustria già nel 2019 affermava che la «Globalization Age» era finita e si stava assistendo ad un nuovo «**Regionalismo**». In una ricerca di Banca d'Italia nel 2020 si evidenziavano 171 casi di Reshoring (rientro) verso l'Italia, il Veneto con 54 casi si posizionava al I posto e/o di Nearshoring (riposizionamento in mercati geograficamente più vicini).

Quali sono le previsioni del vostro posizionamento sui mercati finali?



Le aziende segnalano un maggior posizionamento sui mercati Europei e USA, meno rilevanti i mercati del FAR EAST.

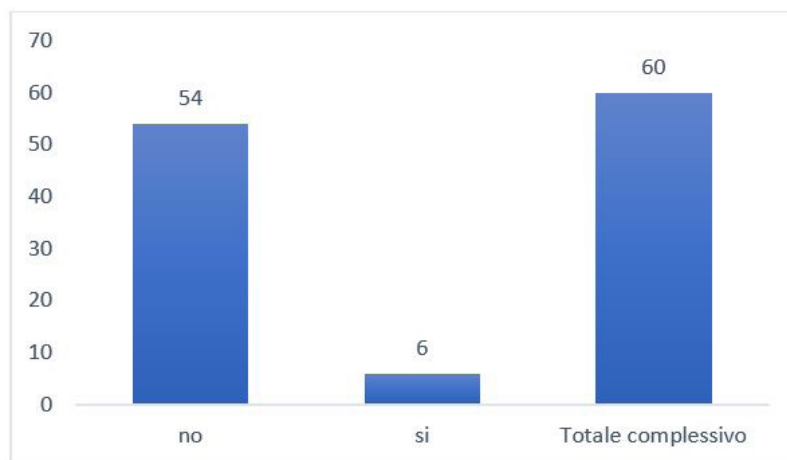
Riguardo ai mercati di approvvigionamento?



Per quanto riguarda i mercati di approvvigionamento si registra una accentuazione delle relazioni con i mercati Nazionali ed Europei.

Negli ultimi tre anni sono state prese decisioni di Reshoring (rientro verso l'Italia)?

Ben il 10% delle aziende segnalano di aver praticato strategie di Reshoring, in particolare dalla Cina e FAR EAST. (vedi sotto).



Se sì da quali Paesi?

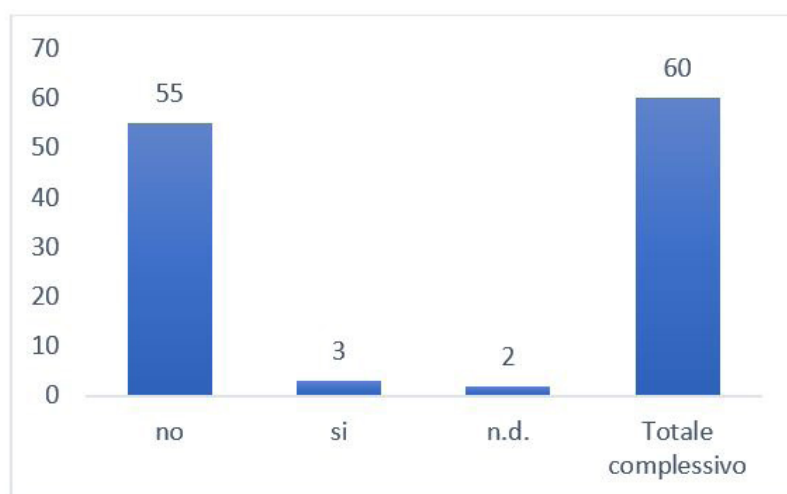
CINA	CINA per la produzione	CINA fornitori di componenti	TAIWAN	n.d.	Totale complessivo
1	2	1	1	1	6

Motivazione

Analisi dei rischi in termini di continuità di servizio e in qualche caso maggiore competitività di fornitori locali	1
Costi trasporto raddoppiati	1
Mancata crescita	1
Perdita d'interesse dei partner esteri	1

Negli ultimi tre anni sono state prese decisioni di Nearshoring?

Meno rilevanti le azioni intraprese di Nearshoring.



Se sì da quali Aree Geografiche?

EUROPA	CINA fornitori di componenti	POLONIA	Totale complessivo
1	1	1	4

Motivazione

Analisi dei rischi in termini di continuità di servizio e in qualche caso competitività di fornitori dell'area europea/mediterranea	1
Efficientamento produttivo	1

Queste scelte hanno avuto ricadute sul fatturato?

si	n.d.	Totale complessivo
6	4	10

in Negativo	in Positivo	n.d.	Totale complessivo
2	3	1	6

Le conoscenze e competenze manageriali presenti in azienda si sono dimostrate adeguate per effettuare tali scelte?

no
3

Se no quali sono le carenze maggiormente evidenti?

Cultura dell'internazionalizzazione
La formazione e l'informazione
Negli anni non c'è stato sviluppo di competenze nuove o esistenti, manca il miglioramento continuo

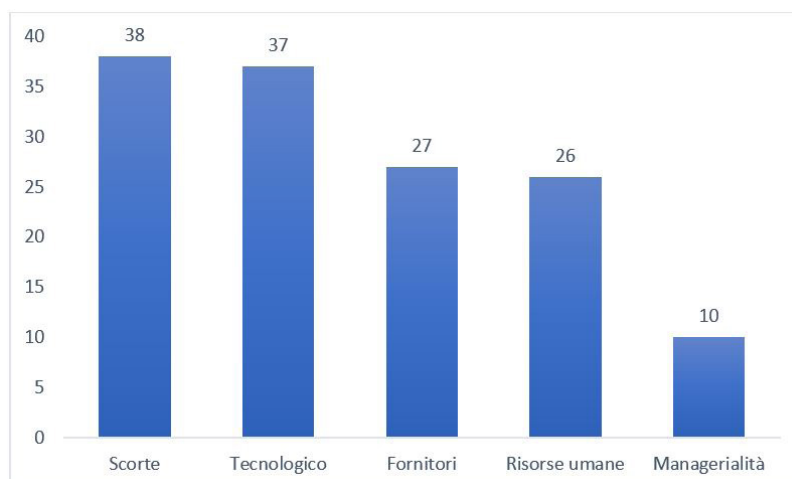
LA RIDONDANZA NEGLI INVESTIMENTI

Alcune prospettive aziendalistiche segnalano la necessità della **Ridondanza** strategica e negli investimenti per affrontare periodi complessi come gli attuali che possono riguardare ad es. la dotazione di impianti con ridondanza tecnologica, scorte di sicurezza, ampliamento della base dei fornitori, stock di conoscenze.

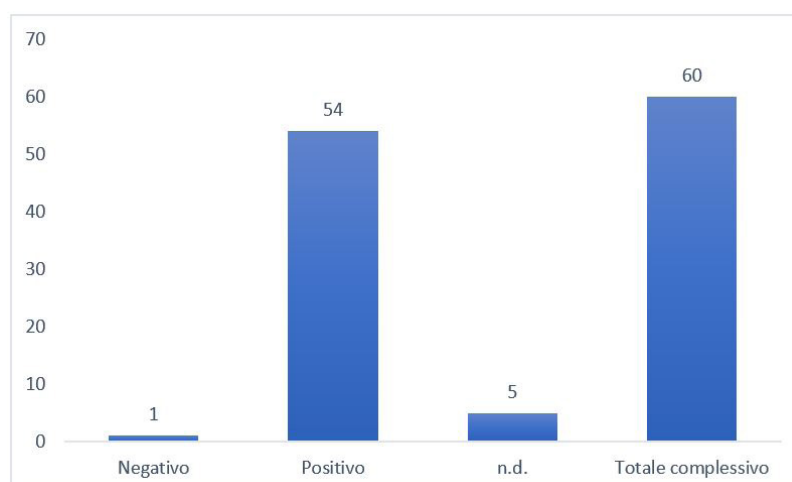
Quali sono le sue considerazioni in merito all'attivazione di scelte di investimento ridondante?

Non Opportune	Opportune	Totale complessivo
7	53	60

Se "opportune" in che ambito ha eventualmente effettuato degli "investimenti ridondanti"?



Come hanno influito tali scelte nella tenuta o miglioramento della resilienza e competitività dell'impresa?



POSITIVO - Motivazione

<u>SCORTE</u>
Aumento di ordini con allentamento dei tempi di approvvigionamento dei componenti (sia materia prima che semilavorati)
Beni finali già pronti per essere spediti con prezzi non volatili come attualmente succede
Costi non remunerati dai clienti essenziali per mantenere leadership nel mercato
Creazione di un margine a magazzino per sopperire ad eventuali ritardi dei fornitori senza che ci sia impatto sui prodotti per i clienti
Essenziali per consegnare gli ordini acquisiti
Essenziali per consegnare ordini
Fondamentali per mantenere la capacità di consegna nei tempi pattuiti rimanendo competitivi verso grossi players della concorrenza. Ciò ha anche favorito l'acquisizione di nuovi clienti.
Abbiamo volutamente preferito dare continuità di servizio rispetto agli indici di marginalità importanti per sostenere la produzione e rispettare gli ordini
In questi momenti di difficoltà nel reperimento di materie prime di produzione, è stato necessario far fronte alle consegne
La ridondanza di scorte è oggi essenziale per riuscire a consegnare
L'aumento dei costi materiali elettronici, pur non remunerati dal cliente, hanno permesso di onorare gli impegni
L'aumento delle scorte è stato essenziale per consegnare gli ordini nei tempi previsti in quanto i tempi di approvvigionamento sono raddoppiati/triplicati.
Maggiori approvvigionamenti essenziali per garantire le consegne ai clienti
Mantenimento servizio verso il cliente
Miglior capacità di fronteggiare i ritardi di approvvigionamento
Moltiplicare le fonti di approvvigionamento
Necessità di localizzazione sui mercati dei clienti
Per oltrepassare il momento di crisi nell'approvvigionamento materiale elettronico
In alcuni casi riduzione dei costi di approvvigionamento
Scorte di materie prime che hanno permesso di mantenere le scadenze delle consegne degli ordini clienti
Mantenimento dei prezzi di vendita ai clienti per un periodo sufficiente a dare la possibilità anche ai clienti di adeguare i propri listini
Scorte essenziali per consegnare ordini acquisiti, tecnologiche e risorse umane essenziali per continuare a fare da "lepre" nel mercato
Intervento su scorte necessario a garantire le consegne (visto l'allungamento dei lead time su gran parte della componentistica)
<u>TECNOLOGIA</u>
Le innovazioni tecnologiche, invece, si sono rese necessarie per migliorare il reperimento dei materiali stessi
Investimenti per il futuro
Creare ridondanza tecnologica
Ottimizzazione processo aziendale
Aumento produttività
<u>FORNITORI</u>
La diversificazione dei fornitori di materie prime ha permesso all'azienda di superare crisi di fornitura come quella legata alla fornitura di carbone proveniente dall'Ucraina
La ridondanza sui fornitori è legata alla contingency sul rischio sistemico di perdita di fornitori critici.
Mantenimento della supply chain
Per avere backup di forniture
Più fornitori qualificati
Aumento di scorte hanno diminuito rischio di rotture di stock
<u>RISORSE UMANE</u>
Acquisizione nuove competenze
Contrastare la perdita di know how
La ridondanza di risorse umane è necessaria per la contingency causata da Great Resignation e Quiet Quitting.
Gestione della "great resignation"

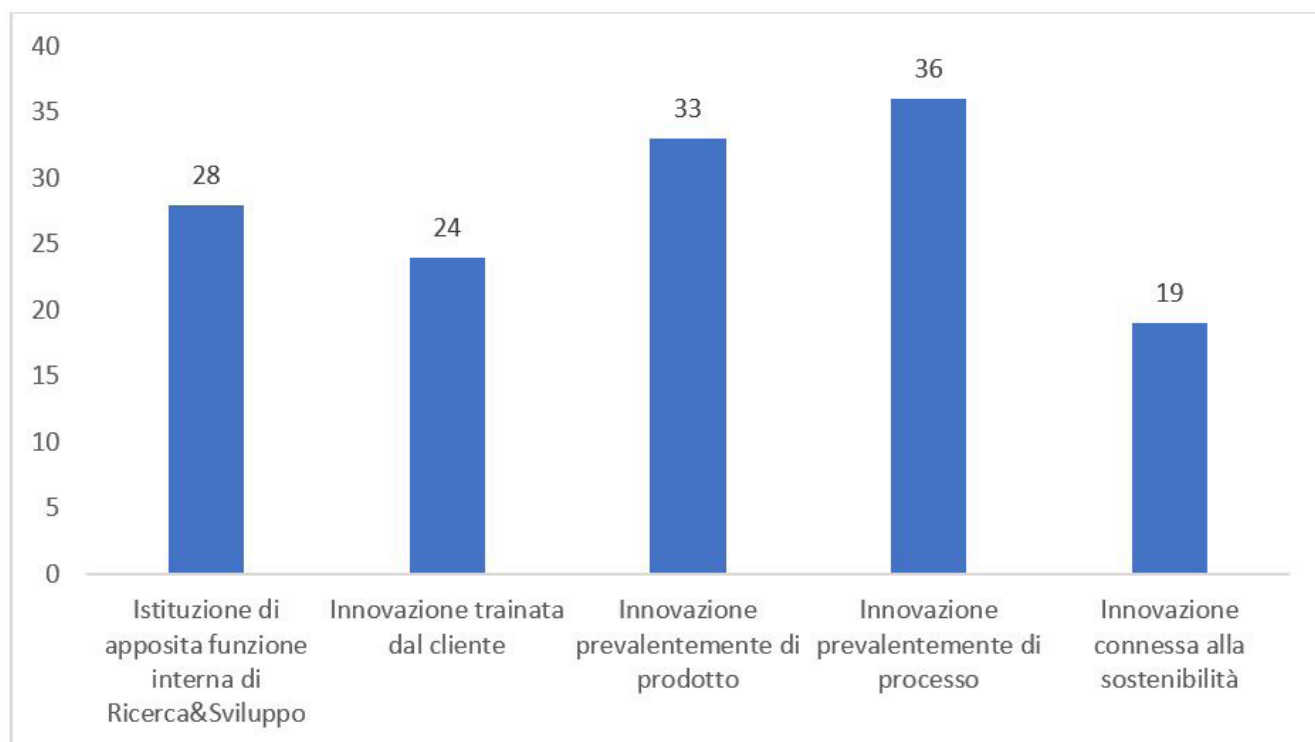
NEGATIVO - Motivazione

Criticità per il cash flow aziendale
Aumento dei costi non remunerati dal cliente

INNOVAZIONE CON O SENZA RICERCA

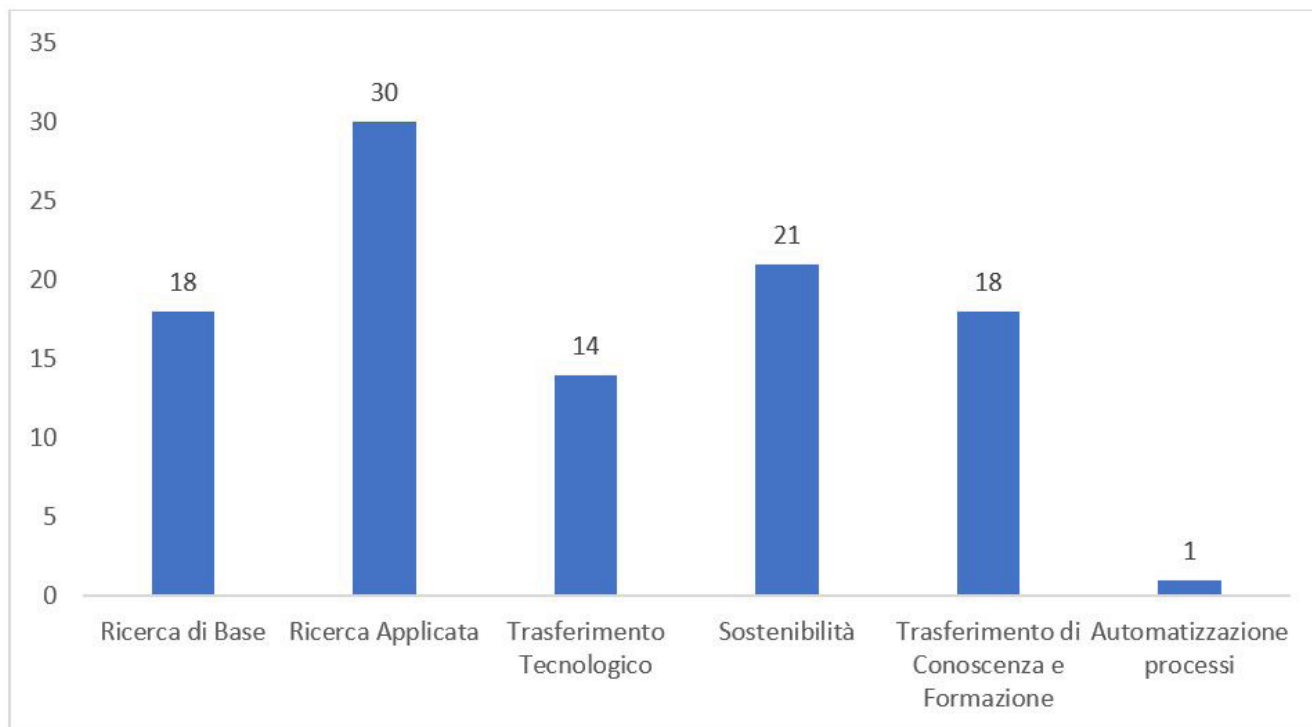
Nella Regional Innovation Scoreboard (RIS 2021) il Veneto è passato da una posizione di «**Moderate Innovator**» a «**Strong Innovator**», è anche la prima Regione in Italia per livello di innovazione ottenuta senza investimenti in R&D, in quanto trainata dal cliente o all'interno della filiera.

Quali sono le strategie della sua azienda per l'innovazione?



Prevalentemente di processo, essendo la maggior parte delle aziende posizionate nel B2B. Rilevante anche il dato sull'innovazione del prodotto e la segnalazione di volontà di istituzione di una funzione ricerca e sviluppo. Di minore intensità l'innovazione connessa alla sostenibilità.

Quali sono le strategie della sua azienda per l'innovazione?



AMBITI DI INVESTIMENTO - Specifiche

RICERCA DI BASE
Connessione con diversi dipartimenti universitari
Sviluppo prototipale di prodotti
Ricerca nel core business aziendale
Sviluppo di nuove architetture e tecnologie Data Driven
Ricerca e sviluppo
Nuovi Software
Sviluppo di nuovi prodotti
Innovazione incrementale di prodotto e implementazione di processi I4.0
Digitalizzazione di processo
RICERCA APPLICATA
Torque motor applicati alle teste di fresatura ed elettromandrini
Nuovi prodotti, nuovi brevetti
Ricerca in collaborazione con UniPD
Mirata a nuovi prodotti - nuove tecnologie
Caldaia a idrogeno
Sviluppo nuovi prodotti e nuove modalità assemblaggio
Progetti di open innovation
1% del fatturato, su progetti di pura ricerca con la collaborazione dell'Università
Nuove tipologie di trasformatori elettrici e componenti e nuovi processi di produzione
Applicazioni di nuove tecnologie sui nostri macchinari

Collaborazione con Università di Padova per bando POR
Ricerca applicata ad altri settori diversi dal core business
Sviluppo di soluzioni Data Driven e Machine Learning
Potenziamento organico R&S per fornire soluzioni di sistemi integrati e non solo prodotti/parti
Ricerca e sviluppo brevettuale
Nuovi materiali, nuovi processi di controllo in laboratorio
Studio di nuove tecnologie applicate ad un prodotto ormai standard in nuovi prodotti
Risoluzione di problematiche note per i prodotti già esistenti
R&S Industria 4.0
Nuovi processi
Innovazione di processo e digitalizzazione
Sviluppo nuovi prodotti più performanti
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
Digitalizzazione processi, integrazione interconnessione
Produzione di nuovo prodotto
Investimenti software ticketing e risorse umane
Corsi di formazione tecnologica
Collaborazione con Università e Centri di ricerca o di competenza
Industria 4.0
Nuovi processi
Sviluppo di impianti 4.0
Nuovi impianti
Acquisizione di Know-kow all'interno dell'R&D inizialmente fornito da terze parti
Utilizzo di tecnologie nuove abbinate a processi nuovi
Macchinari 4.0
ERP nuovo
Cooperazione con società vicine alle università
Impiego materia prima seconda
SOSTENIBILITÀ
Prodotti con basso impatto ambientale nel settore automotive
Installazione fotovoltaico, luci a led, nuovo compressore
Caldaia a idrogeno
Creazione di prodotti utili alla salute delle persone, utilizzo di materiali riciclabili, recupero energia dall'ambiente
Avvio di un progetto di LCA
Bando POR FESR
Ricerca basata sulla sostenibilità dei prodotti che produciamo e di processo
Ottimizzazione processi e miglioramento prodotti
Definizione di nuovi processi per ridurre la quantità di rifiuti (sostenibilità ambientale)
Vari investimenti per la riduzione delle emissioni, il risparmio energetico a il riciclo dei materiali
Attenzione nella specificazione dei prodotti e sostenibilità di tutte le attività aziendali.
Cercare di sostituire prodotti di polietilene con prodotti bio compatibili
Società benefit e piano per B Corp
Riutilizzo scarti di produzione
TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA E FORMAZIONE
Assunzione di una figura addetta alla qualità
Corsi di formazione
Collaborazione con Università e Centri di ricerca o di competenza, piani di formazione per le persone
Corsi specifici
Creazione di un'Academy
Formazione Industry 4.0 sulla gestione dei dati di processo e sulla lean transformation aziendale.
Adesione a diversi programmi di finanziamento per la formazione sia generale che specifica.
Creare un percorso di carriera interno, nuove polyvalenze
Formazione manageriale alla prima linea e affiancamento nell'avvicendamento generazionale
Formazione tecnica specifica su standard automotive, formazione su aspetti lean manufacturing e digitalizzazione
Trasversale
Formazione su uso software nuovi strumenti tecnologici

L'Azienda ha fatto ricorso a finanziamenti regionali, nazionali e/o Europei per l'innovazione e la sostenibilità?

no	si	n.d.	Totale complessivo
17	42	1	60

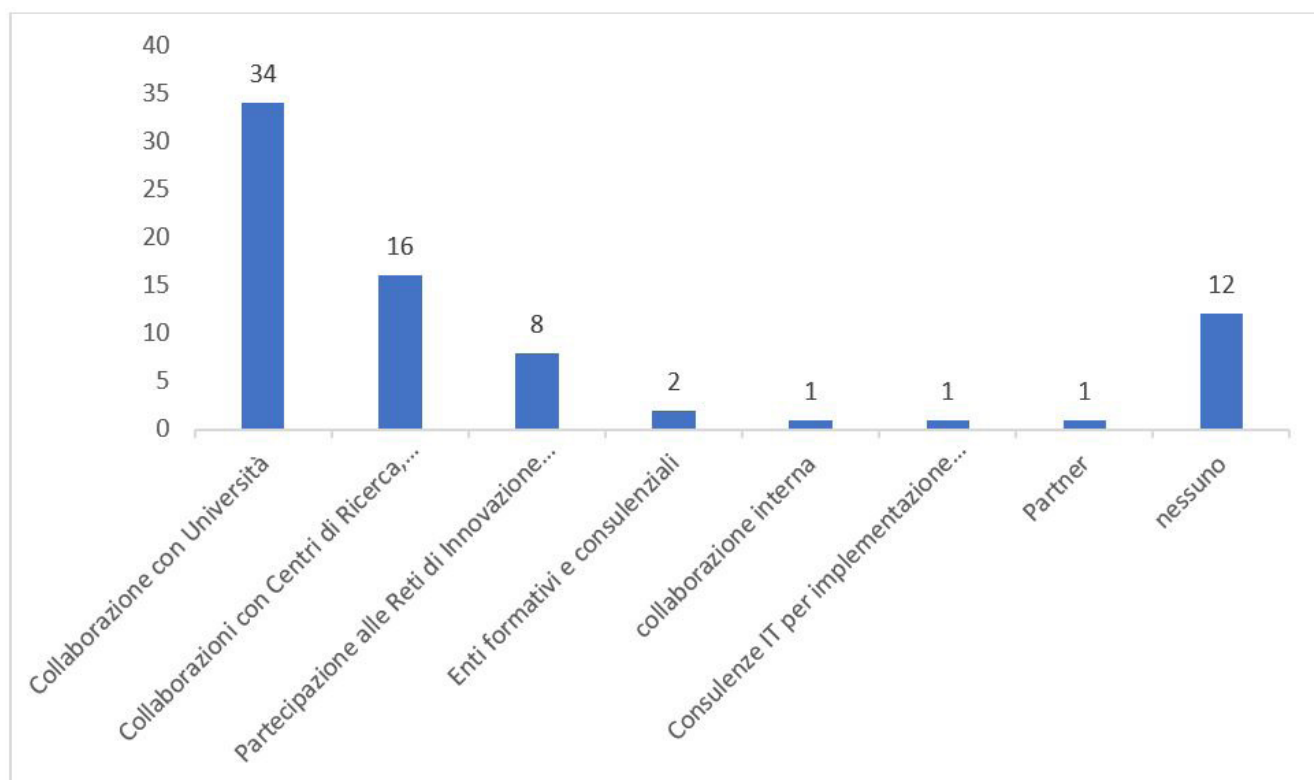
Ha trovato difficoltà nell'accesso?

no	si	n.d.	Totale complessivo
29	12	1	42

Le competenze manageriali presenti in azienda si sono dimostrate adeguate?

no	si	n.d.	Totale complessivo
3	53	4	60

Quali collaborazioni sono state avviate nel corso del biennio per l'innovazione?



Quali azioni per favorire una maggiore integrazione tra Università e Impresa per l'innovazione?



MANAGERIALITÀ, RISORSE UMANE E ATTRATTIVITÀ

La capacità del Management di agire in situazioni complesse da più esperti viene indicata nel passaggio dall'essere **«Manager di ordine»**, collegato prioritariamente ad un ruolo di pianificazione e controllo, a **«Manager trasformativo»**, Manager di movimento, Manager con capacità di interpretazione e visione trasformativa.

La demografia e la composizione manageriale in Veneto, indica una:

- Anzianità anagrafica del Management di 30 punti percentuali superiori a Paesi vicini quali Austria e Francia.
- Presenza di circa il 18% di Manager Donne.
- Una scarsa attrattività delle aziende per la permanenza dei Giovani in particolare ad alta scolarità.

Qual è il suo feedback rispetto alla necessità e/o possibilità di diversa integrazione e innovazione della componente Manageriale in azienda?

Le esperienze e le competenze dei Manager attualmente in azienda sono:

Adeguate	Da Adeguare	Non Adeguate	Totale complessivo
33	26	1	60

L'azienda avverte l'esigenza di immissione e/o promozione di Giovani sul livello Manageriale?

Adeguate	Da Adeguare	Non Adeguate	Totale complessivo
33	26	1	60

MOTIVAZIONE (se sì)

Ricambio generazionale	7
Succession plan - visione alternativa	1
Una visione più Smart del futuro	1
Acquisire maggiori conoscenze tecnologiche	1
Ampliamento Business	1
Carenza di organico	1
Creare continuità nel percorso di sviluppo della strategia aziendale a medio lungo termine	1
Creare nuove figure lavorative atte a migliorare le performance aziendali	1
Crescita e affidamento di ruoli di responsabilità a collaboratori che hanno dimostrato professionalità, competenze e soft skill	1
Cross contamination generazionale e su nuovi temi tecnologici di frontiera	1
"I giovani hanno una visione nuova soprattutto verso la digitalizzazione"	1
Necessità di competenze aggiornate	1
Nuove idee, motivazione, portatori di innovazione dalle università di provenienza	1
Nuove tecnologie non sempre applicabili da coloro che sono in azienda	1
Per consentire un'adeguata struttura di responsabilità condivisa	1
Per contaminare con nuovi approcci	1
Per permettere la diversificazione degli approcci	1
"Posizioni nepotiste da sradicare perché non preparate e nocive"	1
"Premesso che l'Italia è ormai un paese per vecchi, servono politiche aziendali più al passo con i tempi, disancorate dalle logiche del passato, e attente alle esigenze espresse dai giovani (e anche meno giovani)"	1
Vuoto	6

E IN QUALI AMBITI?

Al primo livello di management	1
Acquisti e Produzione	1
Ambito tecnico-progettazione-informatico	1
Commerciale	3
Commerciali, logistici, ced	1
Gestione processi	1
Operation e supply chain	2
Operation, acquisti, sales, marketing	1
Operation, commerciale	1
Operations, IT, Finance	1
R&D	3
Reparti tecnici, produttivi e amministrativi	1
Tecnico, miglioramento continuo, sostenibilità,	1
Tecnologici e di frontiera	1
Tutti i reparti aziendali	3
Vuoto	8

L'azienda avverte l'esigenza di immissione e/o promozione di Donne sul livello Manageriale?

no	si	Totale complessivo
41	19	60

MOTIVAZIONE (se sì)

Ampliamento business	1
"C'è una sana sensibilità sul tema"	1
D&I policy	1
Essere coerenti con la politica di sostenibilità sociale definita	1
Formazione per nuove dirigenze	1
"In alcuni ambiti la donna gestisce meglio il lavoro rispetto a un uomo"	1
"La domanda è ahimè mal posta: si inseriscono le persone che hanno competenze, il genere è un'invariante"	1
"L'azienda è innovativa e crede nel valore delle persone"	1
"Le stesse per le quali si prenderebbe un uomo"	1
"Non ci devono essere differenze di genere"	1
Per parità di genere	1
Per permettere la diversificazione degli approcci	1
Promozione dell'azienda stessa e dei prodotti	1
"Vogliamo il meglio e vogliamo pescarlo in un mare più grande, in più le donne hanno normalmente una visione diversa"	1
Vuoto	5

L'azienda avverte l'esigenza di inserimento di "Manager Esperti" con competenze specifiche?

no	si	n.d.	Totale complessivo
34	23	3	60

MOTIVAZIONE

Ampliamento business	1
Carenza di organico	1
Competenza e know-how	1
Dato la complessità del prodotto la competenza è necessaria	1
Difficoltà a trovare le figure sul mercato	1
Esperienze estere e di livello per direzione di funzioni specifiche ad alto valore aggiunto	1
La presenza sul mercato richiede conoscenze sempre più aggiornate	1
Necessaria più preparazione di base su trasformazione digitale	1
Penetrazione mercati	1
Per ampliare le conoscenze e rapporti con clienti sempre più preparati e internazionali	1
Per implementare competenze non ancora presenti in azienda	1
Per meglio ridefinire l'organizzazione e la cooperazione interna in base agli scenari futuri che possono essere imprevisti	1
Progetti impegnativi per gli anni a venire	1
Tecnologi di processo sempre più rari. Istituti tecnici con base metallurgica sono scomparsi dal pacchetto formativo (es. ITIS Rossi Vicenza ad indirizzo metallurgico)	1
Trasferimento di conoscenza e esperienza	1
Uscita di uno	1
Vuoto	7

E IN QUALI AMBITI?

Commerciale	5
Elettromeccanica costruzione trasformatori elettrici	1
Human Resources	1
Operations e Ricerca e Sviluppo	1
produzione	2
QSA	2
Ricerca	1
Sales, Marketing, Operations	1
Tecnica	3
Tutti	5
Vuoto	1

Quali Nuove Visioni, Conoscenze e Competenze dovrebbero entrare nel “Bagaglio Manageriale” per poter affrontare adeguatamente gli scenari futuri? Ad esempio “Maggiori conoscenze geopolitiche”, “Lettura e interpretazione di fenomeni che determinano stati di forte incertezza”, “Saper individuare velocemente un possibile riposizionamento di business”, “Individuazione di nuove modalità di cooperazione in filiera”, “Ridefinire l’organizzazione e la cooperazione interna”.

RISPOSTE

AMBITO CONOSCENZE E COMPETENZE GEOPOLITICHE
Competenze geopolitiche e impatto sul business aziendale (5) e alta scolarità
Saper interpretare le condizioni geopolitiche necessita di conoscenze di base, conoscenze del territorio, conoscenze di prodotto e dei mercati a cui agganciare capacità di analisi dei dati, in particolare saper distinguere tra bias e trend
Possedere una conoscenza approfondita delle culture estere
Gestione della diversità nella comunità, gestione del cambiamento, formazione su leadership
AMBITO COMPLESSITÀ E GESTIONE DEL RISCHIO
Saper comprendere la complessità del mondo che ci circonda
A prescindere dal settore di impiego un manager adesso deve essere in grado di gestire la complessità a tutti i livelli andando fuori dagli schemi “tradizionali” di management
Saper adattarsi velocemente ai cambiamenti dei prodotti e delle persone
Proattività nel mettere in pratica azioni per anticipare i problemi e cogliere le opportunità al fine di rendere resilienti le organizzazioni in situazioni incerte e complesse
Ragionare in termini di rischio accettabile
Avere una capacità di leggere e interpretare il presente per disegnare e immaginare il futuro
Capacità di velocizzare le analisi sul business model in relazione ai rapidi cambiamenti e imprevisti
Saper individuare velocemente un possibile riposizionamento di business
AMBITO FILIERA E STAKEHOLDER
Saper individuare nuove modalità di cooperazione in filiera
Approfondimento sulle tecniche di analisi dei rischi della supply chain
Capacità di individuare e gestire gli stakeholder (creazione di valore comune)
AMBITO PROCESSI E TECNOLOGIE
Know-how tecnico sui processi esterni potenzialmente verticalizzabili
Conoscenza dei processi interni ed esterni all’azienda
Conoscenza di tecnologie che accorciano o semplificano i processi per miglior servizio al cliente
Predisposizione all’innovazione digitale
Accelerare la digitalizzazione per stare ancora più vicini al cliente
Conoscenza di tecnologie che accorciano o semplificano i processi per miglior servizio al cliente
Riesaminare e ridefinire i flussi operativi interni per minimizzare l’effetto della variabilità sui processi interni
Visione legata allo sviluppo sostenibile dell’azienda (ambientale, economico e sociale)
Maggiore utilizzo delle strumentazioni informatiche
AMBITO ORGANIZZAZIONE
Ridefinire l’organizzazione e la cooperazione interna
Miglioramento comunicazione interna
Gestione del team e delle relazioni tra esso e gli altri team dell’azienda
Capacità di lavorare in squadra/sinergia con gli altri manager
AMBITO SOFT SKILLS
Pensiero sistemico
Pensiero strategico
Empatia e capacità di ascolto
Intelligenza emotiva, capacità di adattamento, disponibilità all’errore, non autoreferenzialità
Esperienze comprovate
Attenzione alla formazione continua
Attenzione alla gestione, formazione e promozione delle risorse umane
Attenzione al livello di benessere del lavoratore
Maggiori conoscenze specifiche del settore
Orientamento al risultato, il “qui e ora”, senza perdere la capacità di visione e di vista d’insieme

8.2 | Risultati survey: Agroalimentare

	Denominazione /Ragione sociale azienda	Sede operativa	Dimensione	Aderente a Fondirigenti
1	LUXARDO SPA	Torreglia (PD)	PMI	no
2	ANTICHE DISTILLERIE RIUNITE SRL	Barbarano Mossano (VI)	PMI	no
3	CASEIFICIO ELDA	Vestenanova (VR)	PMI	no
4	CIELO E TERRA SPA	Montorso Vicentino (VI)	GI	si
5	MICHELETTO SRL	Costabissara (VI)	PMI	no
6	DALLA COSTA ALIMENTARE SRL	Castelminio di Resana (TV)	PMI	no
7	LATTERIA MONTELLO SPA	Giavera del Montello (TV)	GI	si
8	ZUEGG SPA	Verona (VR)	GI	si
9	VAL.IN SRL	Alpago (BL)	PMI	si
10	BOSCHETTI ALIMENTARE SPA	Ronco all'Adige (VR)	PMI	no
11	MAFIN SRL	Galliera Veneta (PD)	PMI	si
12	PEDON SPA	Colceresa (VI)	GI	si
13	DAL COLLE SPA	Verona (VR)	PMI	no
14	INDUSTRIA ALIMENTARE FERRARO SRL	Mussolente (VI)	PMI	no
15	RIGONI DI ASIAGO SRL	Asiago (VI)	GI	si

Dati di sintesi:

15 aziende di cui 5 GI e 10 PMI
 Iscritte a Fondirigenti: 7/15
 Delle Province di 2 TV, 2 PD, 6 VI, 4VR, 1BL

Hanno compilato il questionario:

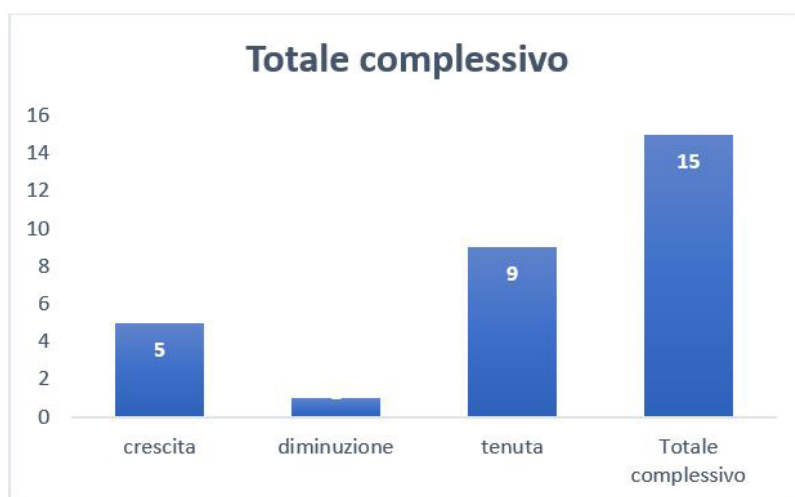
7 Manager/Dirigenti
 4 Imprenditori
 4 Referenti di altre funzioni aziendali

TRAIETTORIE DELL'EVOLUZIONE INDUSTRIALE

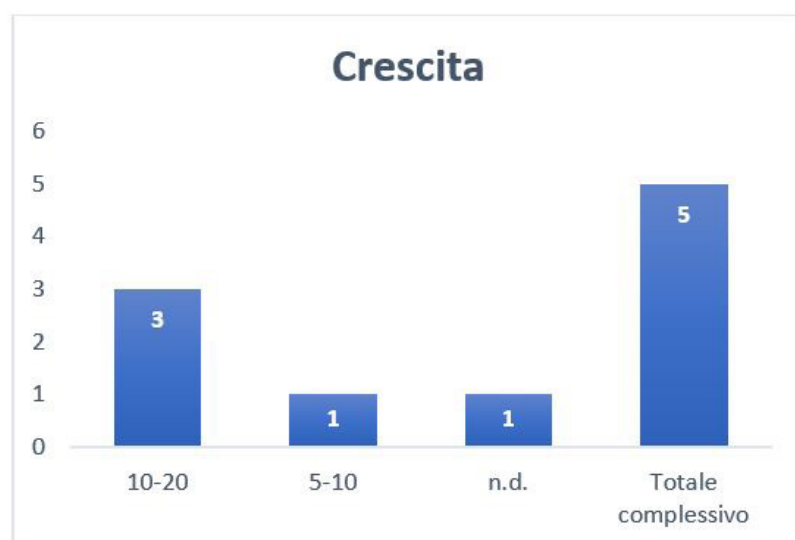
Dalle statistiche regionali sull'andamento dell'economia e dagli osservatori territoriali si rileva **UNA GRANDE VARIABILITÀ E FLUTTUAZIONE DEI DATI ECONOMICI** nel triennio 2020/2022 dovute in particolare alle crisi indotte dalla pandemia, dai conflitti internazionali nonché dalle instabilità politiche. Il primo punto intende indagare quali siano state le performance economiche nel triennio.

Performance economiche relative ai mercati interni:

9 aziende su 15 segnalano una tenuta e 5 le aziende in crescita.

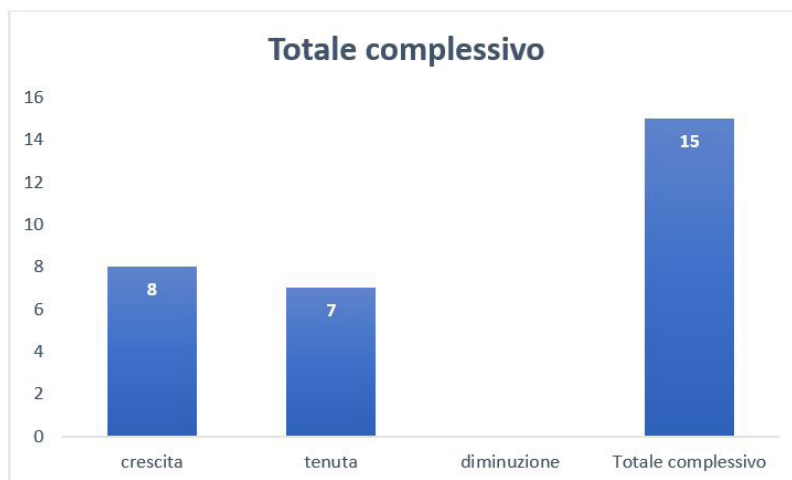


Di quelle in crescita, 4 segnalano una crescita tra il 5-20%.

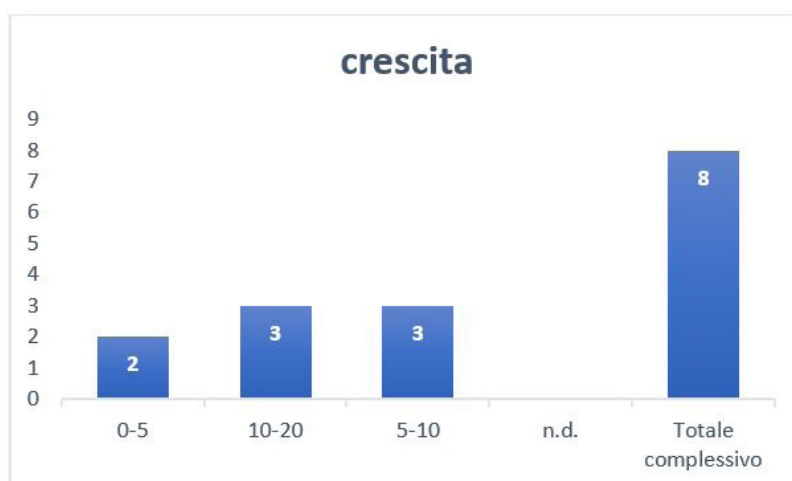


Performance economiche relative ai mercati esteri:

Per quanto riguarda i mercati esteri si registra una crescita per la maggioranza delle aziende ed una tenuta per le restanti.



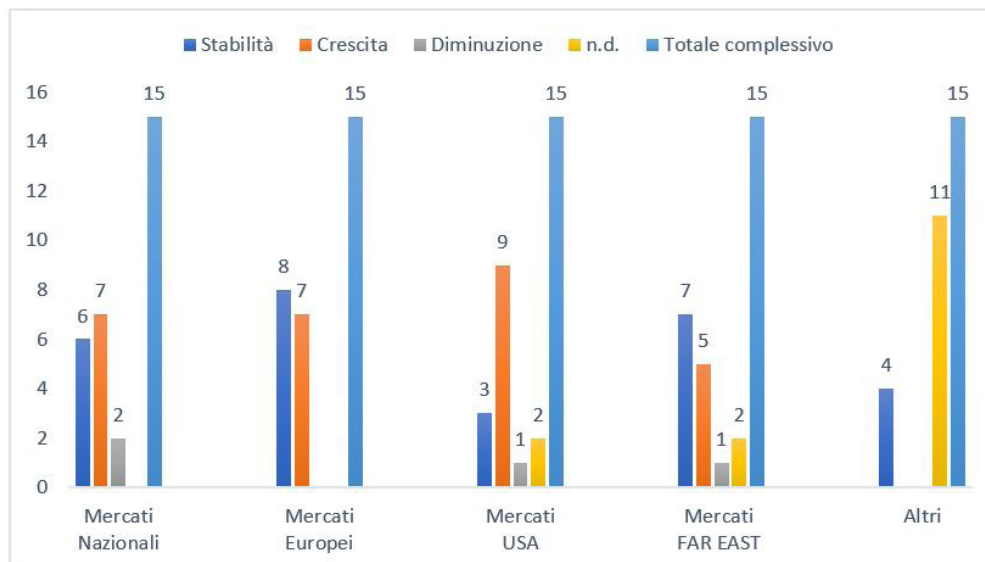
La crescita è distribuita tra il 5 e il 20%.



IL RIPOSIZIONAMENTO SUI MERCATI GLOBALI

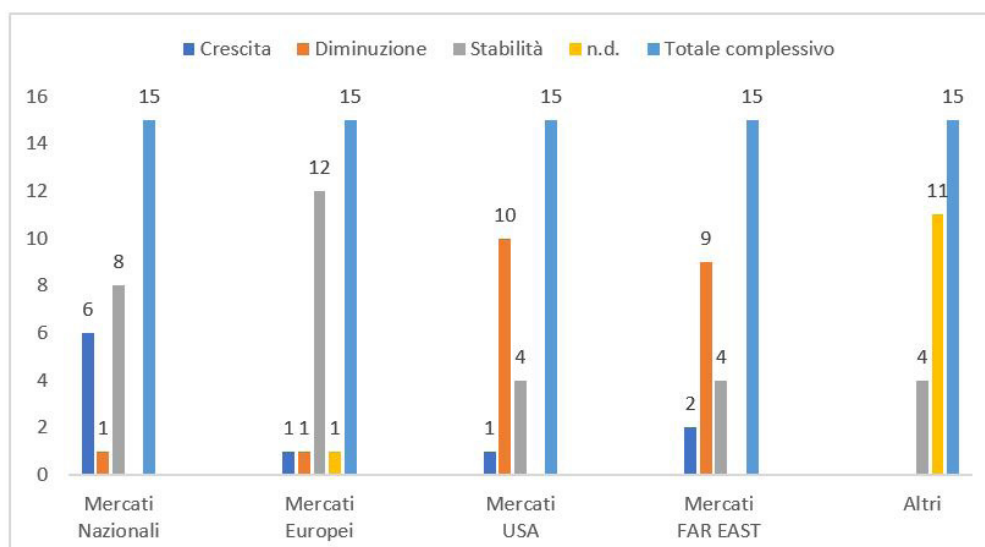
Il Centro Studi Confindustria già nel 2019 affermava che la «Globalization Age» era finita e si stava assistendo ad un nuovo **«Regionalismo»**. In una ricerca di Banca d'Italia nel 2020 si evidenziavano 171 casi di Reshoring (rientro) verso l'Italia, il Veneto con 54 casi si posizionava al I posto e/o di Nearshoring (riposizionamento in mercati geograficamente più vicini).

Quali sono le previsioni del vostro posizionamento sui mercati finali?



La segnalazione è di crescita nei mercati USA, Europei e nazionali; meno accentuata la crescita nel FAR EAST.

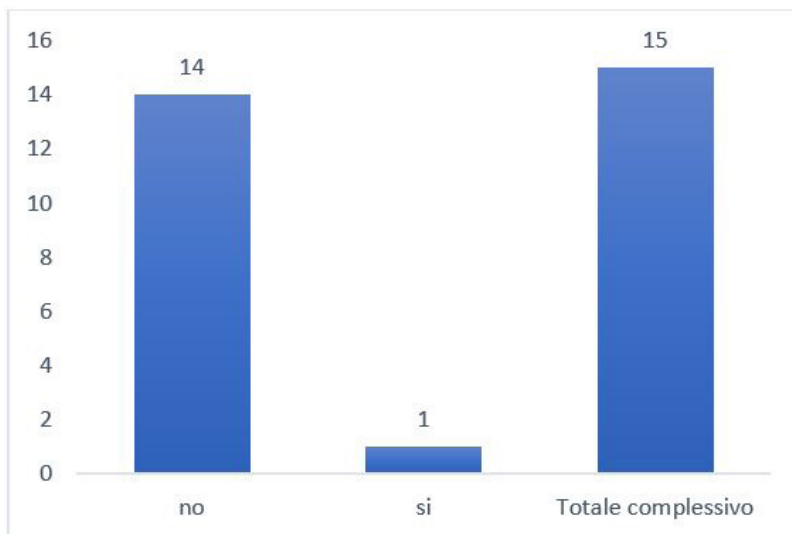
Riguardo ai mercati di approvvigionamento?



Per quanto riguarda gli approvvigionamento si registra una accentuazione delle relazioni con i mercati Nazionali.

Negli ultimi tre anni sono state prese decisioni di Reshoring (rientro verso l'Italia)?

Tra le aziende che hanno risposto alla survey solo 1 azienda ha praticato strategie di Reshoring attraverso una cessione di stabilimento finalizzata a garantire standard di qualità Made in Italy e ridurre i costi di trasporto.



Se sì da quali Paesi?

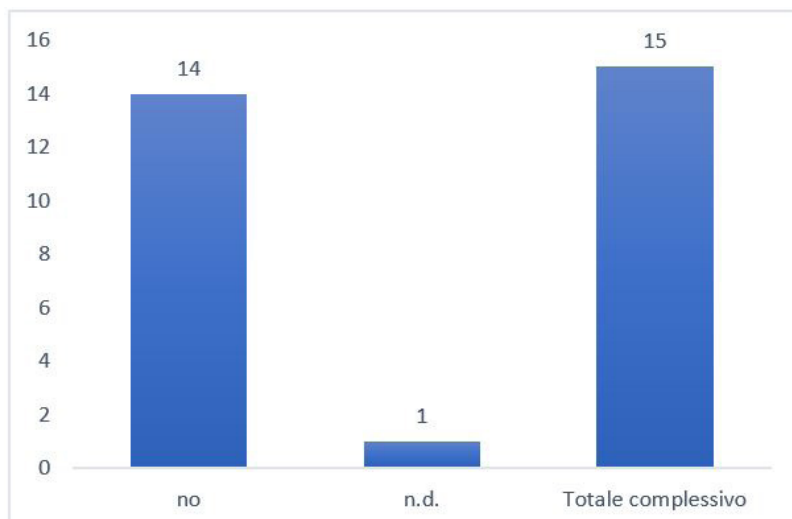
CESSIONE DEGLI STABILIMENTI ESTERI	Totale complessivo
1	1

Motivazione

Per garantire standard qualità italiani e ridurre i costi di trasporto	1
--	---

Negli ultimi tre anni sono state prese decisioni di Nearshoring?

Una sola segnalazione anche nella azioni di Nearshoring.



Queste scelte hanno avuto ricadute sul fatturato?

no	si	n.d.	Totale complessivo
11	1	3	15

in Positivo	Totale complessivo
1	1

Le conoscenze e competenze manageriali presenti in azienda si sono dimostrate adeguate per effettuare tali scelte?

si	n.d.	Totale complessivo
14	1	15

LA RIDONDANZA NEGLI INVESTIMENTI

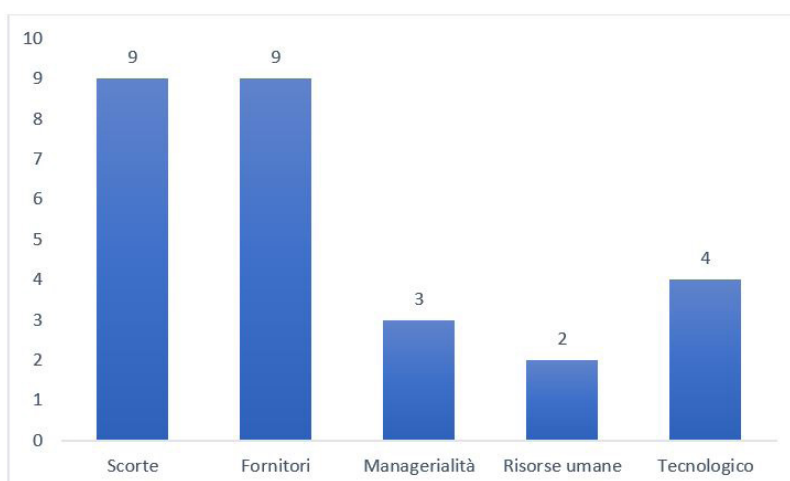
Alcune prospettive aziendalistiche segnalano la necessità della **Ridondanza** strategica e negli investimenti per affrontare periodi complessi come gli attuali che possono riguardare ad es. la dotazione di impianti con ridondanza tecnologica, scorte di sicurezza, ampliamento della base dei fornitori, stock di conoscenze.

Quali sono le sue considerazioni in merito all'attivazione di scelte di investimento ridondante?

Non Opportune	Opportune	Totale complessivo
2	13	15

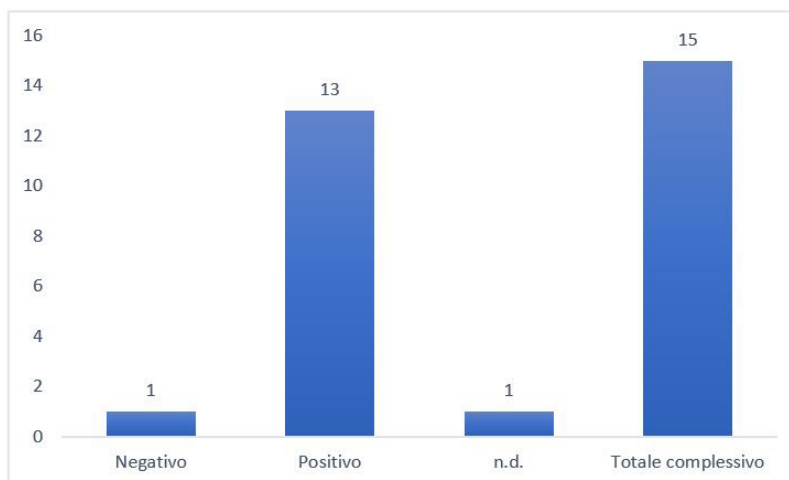
La maggioranza delle imprese ritengono opportuno aver praticato strategie di investimento ridondante che si è focalizzato soprattutto in investimenti in scorte e fornitori.

Se "opportune" in che ambito ha eventualmente effettuato degli "investimenti ridondanti"?



Come hanno influito tali scelte nella tenuta o miglioramento della resilienza e competitività dell'impresa?

Il risultato di tali strategie è considerato positivo da 13 aziende su 15, solo una segnalazione di risultato negativo.



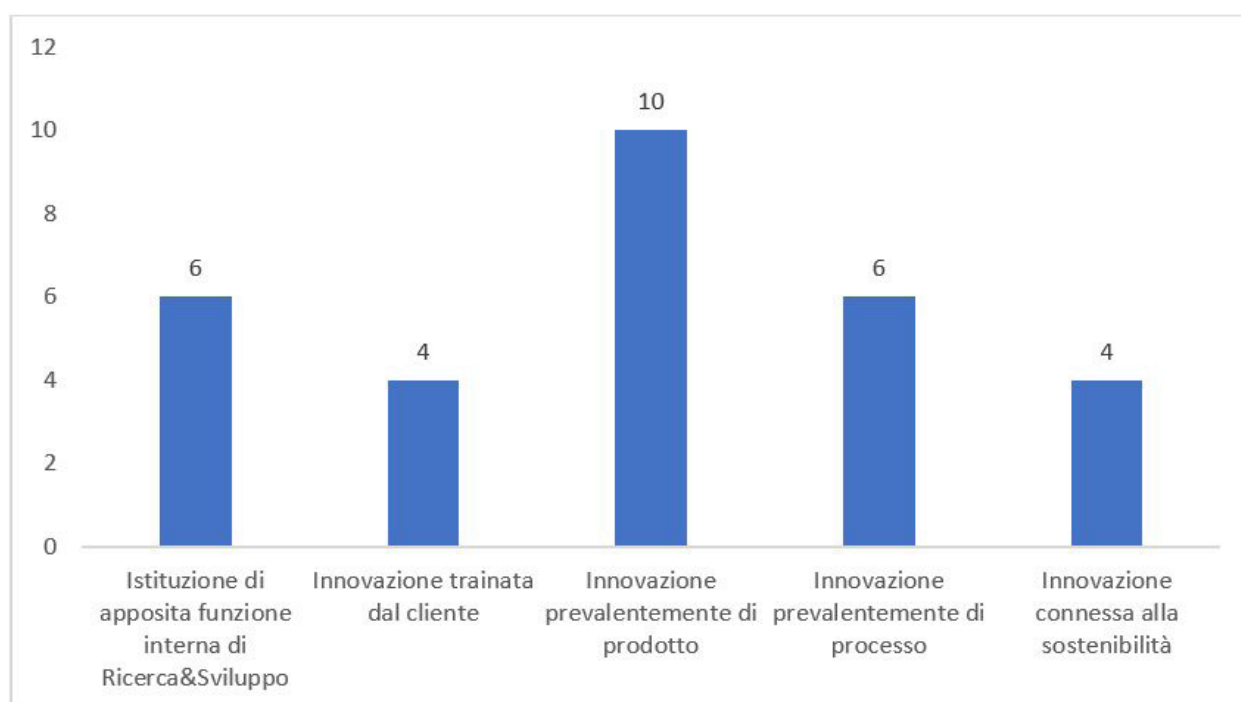
MOTIVAZIONE

<u>NEGATIVO</u>	1
Aumento dei costi di struttura e successiva virata di business che ha fatto diventare presto obsoleti i precedenti investimenti	1
<u>POSITIVO</u>	13
Date le difficoltà di approvvigionamento delle materie prime abbiamo raggiunto accordi con i fornitori per ampliare il magazzino e contenere gli aumenti.	2
Essenziali per consegnare gli ordini acquisiti	1
Mantenuto il livello di servizio (consegne) alto	1
Abbiamo evitato il rischio di rotture di stock	1
Vuoto	7
Totale complessivo	15

INNOVAZIONE CON O SENZA RICERCA

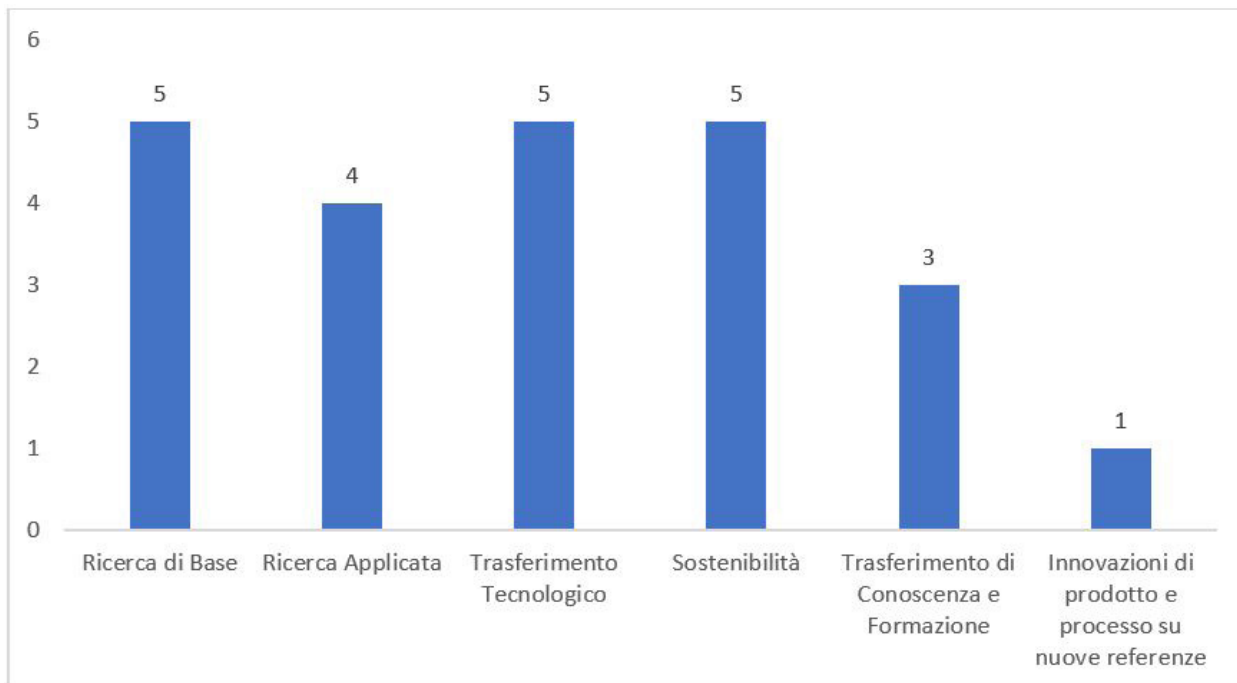
Nella Regional Innovation Scoreboard (RIS 2021) il Veneto è passato da una posizione di «**Moderate Innovator**» a «**Strong Innovator**», è anche la prima Regione in Italia per livello di innovazione ottenuta senza investimenti in R&D, in quanto trainata dal cliente o all'interno della filiera.

Quali sono le strategie della sua azienda per l'innovazione?



Prevalentemente di prodotto; rilevanti le segnalazioni anche di innovazione di processo e la volontà dell'istituzione di una funzione ricerca e sviluppo.

Quali gli investimenti effettuati nel biennio e in che ambito?



Equamente rilevanti gli investimenti in Ricerca di Base, Sostenibilità e Trasferimento Tecnologico.

AMBITI DI INVESTIMENTO - Specifiche

RICERCA BASE
Attività di ricerca e sperimentazione di nuove soluzioni di prodotto e tecnologie produttive per i settori industria (b2b), confetture, succhi, nettari e bevande (B2C)
Nuove formulazioni e nuovi processi
RICERCA APPLICATA
Prove con impianti pilota
Sviluppo di nuovi prodotti
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
Nuovo impianto di trasformazione
Sviluppo di nuovi processi
Nuovi processi
SOSTENIBILITÀ
Energia green, packaging riciclabile
Avvio di un progetto che porterà alla redazione del bilancio annuale di sostenibilità
TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA E FORMAZIONE
Formazione
Combinazione di conoscenze esistenti, progettazione e sperimentazione

L'Azienda ha fatto ricorso a finanziamenti regionali, nazionali e/o Europei per l'innovazione e la sostenibilità?

no	si	n.d.	Totale complessivo
5	9	1	15

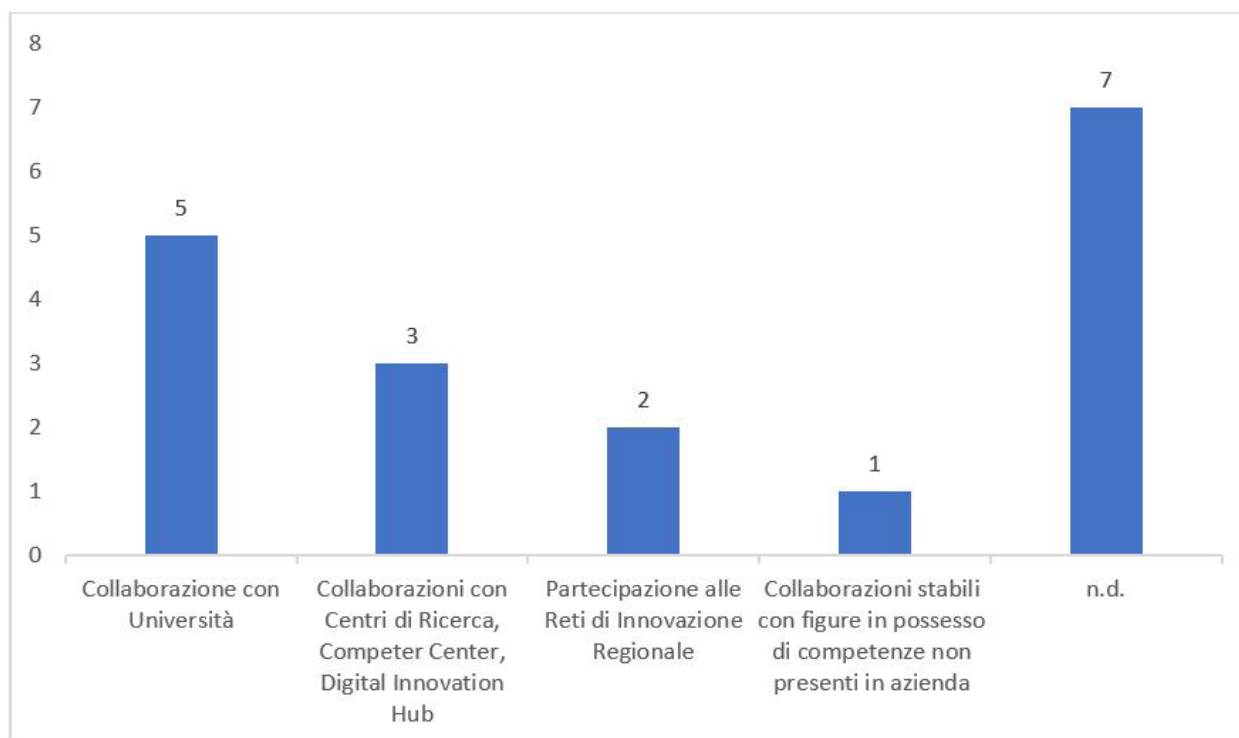
Ha trovato difficoltà nell'accesso?

no	si	Totale complessivo
8	1	9

Le competenze manageriali presenti in azienda si sono dimostrate adeguate?

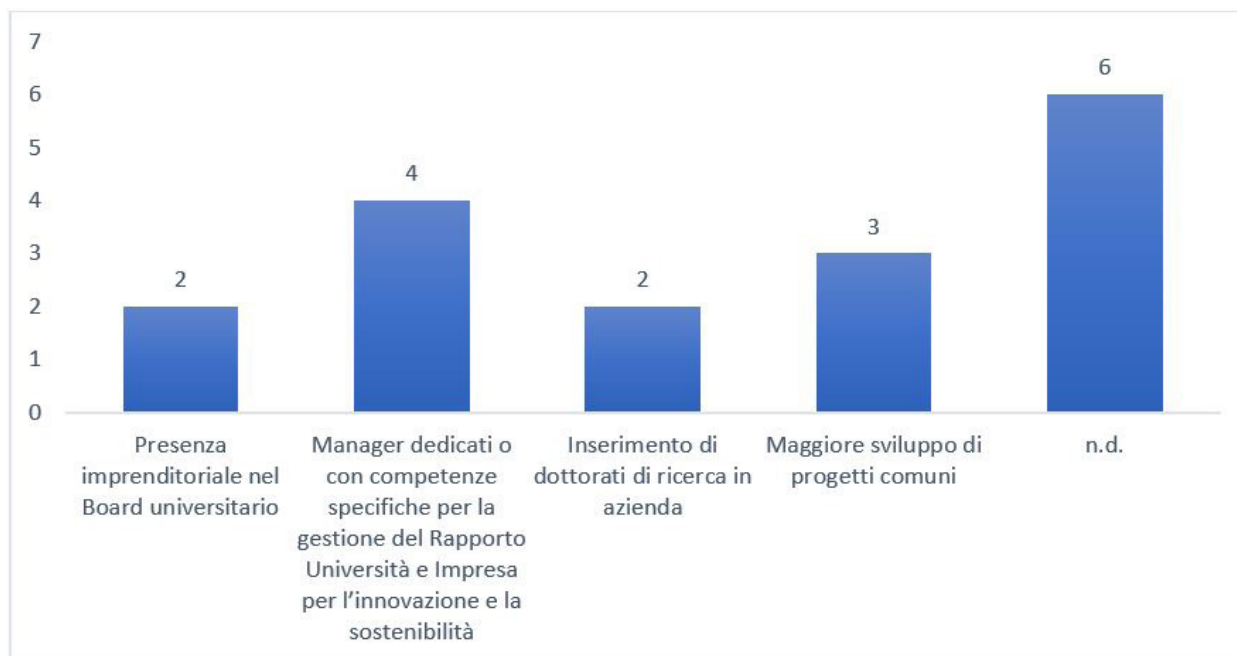
no	si	n.d.	Totale complessivo
2	12	1	15

Quali collaborazioni sono state avviate nel corso del biennio per l'innovazione?



Anche per l'agroalimentare si segnalano collaborazioni con Università, Centri di ricerca, Competence Center e DIH, frutto anche della partecipazione di alcune aziende alle Reti di Innovazione Regionale RIAV e RIBES.

Quali azioni per favorire una maggiore integrazione tra Università e Impresa per l'innovazione?



Si avverte l'esigenza di avere in azienda Manager con competenze specifiche per la gestione del Rapporto Università – Impresa.

MANAGERIALITÀ, RISORSE UMANE E ATTRATTIVITÀ

La capacità del Management di agire in situazioni complesse da più esperti viene indicata nel passaggio dall'essere **«Manager di ordine»**, collegato prioritariamente ad un ruolo di pianificazione e controllo, a **«Manager trasformativo»**, Manager di movimento, Manager con capacità di interpretazione e visione trasformativa.

La demografia e la composizione manageriale in Veneto, indica una:

- Anzianità anagrafica del Management di 30 punti percentuali superiori a Paesi vicini quali Austria e Francia.
- Presenza di circa il 18% di Manager Donne.
- Una scarsa attrattività delle aziende per la permanenza dei Giovani in particolare ad alta scolarità.

Qual è il suo feedback rispetto alla necessità e/o possibilità di diversa integrazione e innovazione della componente Manageriale in azienda?

Le esperienze e le competenze dei Manager attualmente in azienda sono:

Adeguate	Da Adeguare	Non Adeguate	Totale complessivo
10	4	1	15

L'azienda avverte l'esigenza di immissione e/o promozione di Giovani sul livello Manageriale?

no	si	Totale complessivo
7	8	15

MOTIVAZIONE (se sì)

Ricambio generazionale	4
Competenze aggiornate, dinamismo, flessibilità al cambiamento	1
Nuove visioni mercati, sostenibilità, innovazione	1
Apporto innovativo	1
Vuoto	1

E IN QUALI AMBITI?

A tutto tondo	3
R&D, AFC	1
Tecnico e Commerciale in primis	1
Operations e finance	1
Vuoto	2

L'azienda avverte l'esigenza di immissione e/o promozione di Donne sul livello Manageriale?

no	si	Totale complessivo
7	8	15

MOTIVAZIONE (se sì)

Dare pari opportunità	1
La donna, per sua natura, ha una sensibilità che la porta ad analizzare le situazioni nelle sue molteplici sfaccettature	1
Più determinazione	1
Riequilibrio del management e portare sensibilità diverse	1
Apporto innovativo	1
Vuoto	3

L'azienda avverte l'esigenza di inserimento di "Manager Esperti" con competenze specifiche?

no	si	Totale complessivo
9	6	15

MOTIVAZIONE

Ricerca di valore aggiunto	1
Competenze dedicate	1
Ridefinizione dell'organizzazione	1
Specificità di settore	1
n.d.	2

E IN QUALI AMBITI?

Commerciale	1
R&D	1
n.d.	4

Quali Nuove Visioni, Conoscenze e Competenze dovrebbero entrare nel "Bagaglio Manageriale" per poter affrontare adeguatamente gli scenari futuri? Ad esempio "Maggiori conoscenze geopolitiche", "Lettura e interpretazione di fenomeni che determinano stati di forte incertezza", "Saper individuare velocemente un possibile riposizionamento di business", "Individuazione di nuove modalità di cooperazione in filiera", "Ridefinire l'organizzazione e la cooperazione interna".

RISPOSTE

Conseguenzialità e interdisciplinarietà. Gestire un'area aziendale comporta avere visione specifica, ma soprattutto visione d'insieme e di interdipendenza delle varie aree aziendali.	1
Lettura e interpretazione dei fattori socio economici	1
Saper individuare velocemente un possibile posizionamento del business	2

8.3 | Risultati survey: Tessile-Abbigliamento-Calzatura

	Denominazione /Ragione sociale azienda	Sede operativa	Dimensione	Aderente a Fondirigenti
1	THE ID INFOFACTORY	Arzignano (VI)	PMI	no
2	CALZATURIFICIO SCARPA SPA	Asolo (TV)	GI	no
3	CATERINA SRL	Fossò (VE)	PMI	no
4	SABENA CALZATURIFICIO SRL	San Biagio di Callalta (TV)	PMI	no
5	FASHIONART SPA	Limena (PD)	PMI	si
6	MAGLIFICIO INNOCENTI SPA	San Vendemiano (TV)	PMI	no
7	CALZATURIFICIO BALDAN 88 SRL	Fiesso D'Artico (VE)	PMI	no
8	PAOUL SRL	Saonara (PD)	PMI	no
9	GARMONT INTERNATIONAL SRL	Vedelago (TV)	PMI	no
10	SOLETTIFICIO PADANO SAS	Fossò (VE)	PMI	no
11	TREEMME SRL	Montebelluna (TV)	PMI	no
12	FRASSON SPA	Loria (TV)	PMI	no
13	CALZATURIFICIO MEXAS Srl	Villanova del Ghevvo (RO)	PMI	no
14	CALZATURIFICIO SUSIMODA Srl	Orgiano (VI)	PMI	si
15	MAGLIFICIO GIORDANO'S Srl	Cappella Maggiore (TV)	PMI	no

Dati di sintesi:

15 aziende di cui 1 GI e 14 PMI
 Iscritte a Fondirigenti: 2/15
 Delle Province di: 2 VI, 7 TV, 2 PD, 3 VE, 1 RO

Hanno compilato il questionario:

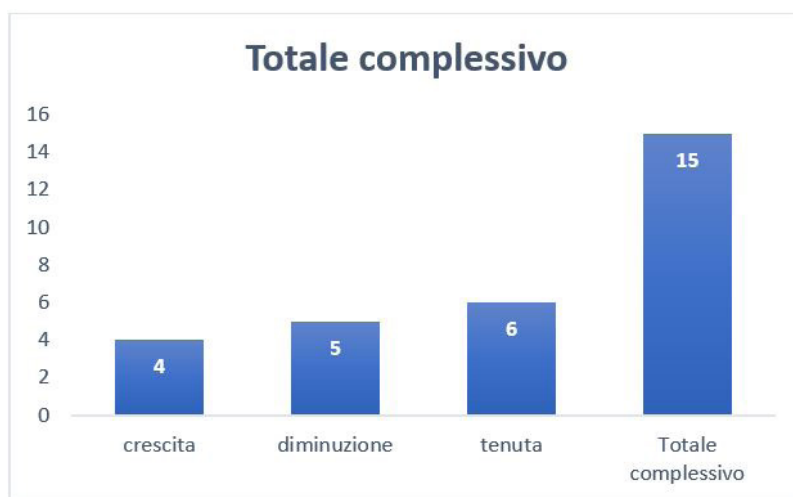
2 Manager/Dirigenti
 8 Imprenditori
 5 Referenti di altre funzioni aziendali

TRAIETTORIE DELL'EVOLUZIONE INDUSTRIALE

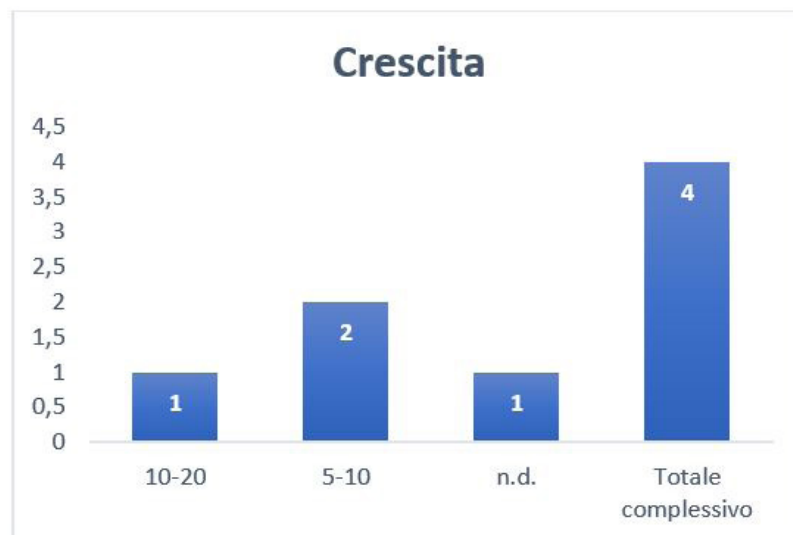
Dalle statistiche regionali sull'andamento dell'economia e dagli osservatori territoriali si rileva **UNA GRANDE VARIABILITÀ E FLUTTUAZIONE DEI DATI ECONOMICI** nel triennio 2020/2022 dovute in particolare alle crisi indotte dalla pandemia, dai conflitti internazionali nonché dalle instabilità politiche. Il primo punto intende indagare quali siano state le performance economiche nel triennio.

Performance economiche relative ai mercati interni:

6 aziende segnalano una sostanziale tenuta, 5 una diminuzione e solo 4 una crescita.



Di quelle in crescita, 2 segnalano una crescita tra il 5-10% e solo 1 tra il 10-20%.



Performance economiche relative ai mercati esteri:

Per quanto riguarda i mercati esteri si registra una crescita per 6 aziende, 3 in tenuta e 5 in diminuzione.



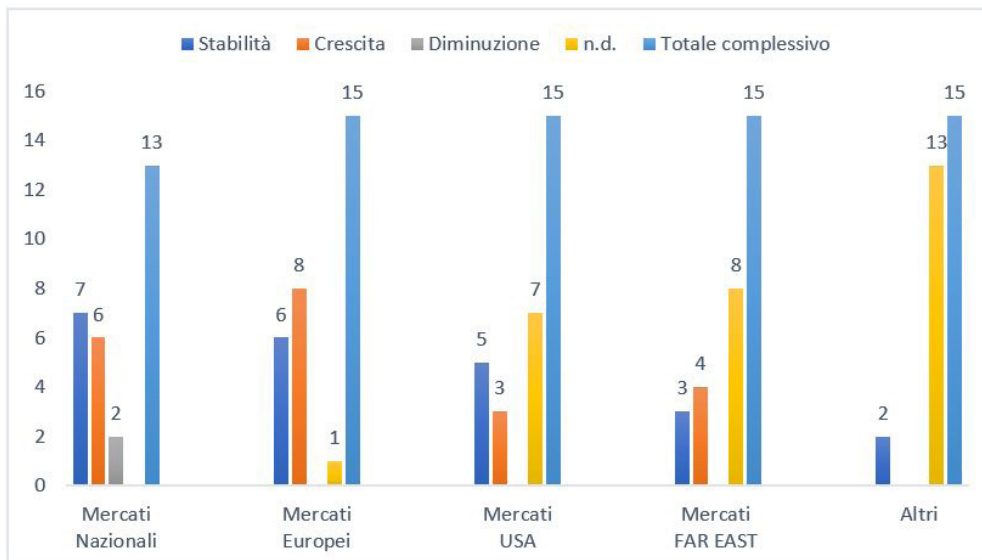
Di quelle in crescita, 1 cresce tra il 10-20%, 2 anche oltre ed 1 tra il 5-10%.



IL RIPOSIZIONAMENTO SUI MERCATI GLOBALI

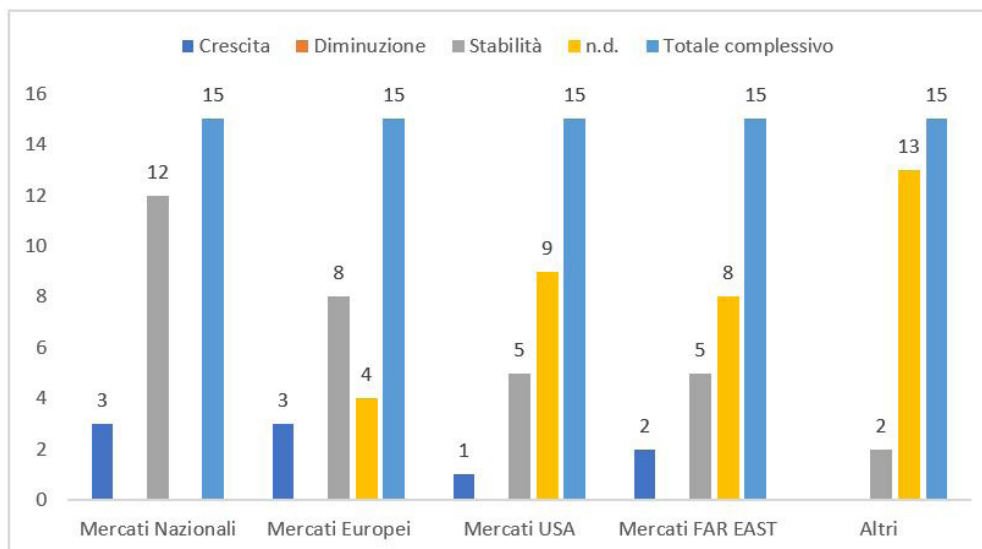
Il Centro Studi Confindustria già nel 2019 affermava che la «Globalization Age» era finita e si stava assistendo ad un nuovo **«Regionalismo»**. In una ricerca di Banca d'Italia nel 2020 si evidenziavano 171 casi di Reshoring (rientro) verso l'Italia, il Veneto con 54 casi si posizionava al I posto e/o di Nearshoring (riposizionamento in mercati geograficamente più vicini).

Quali sono le previsioni del vostro posizionamento sui mercati finali?



La segnalazione è di crescita prevalentemente nei mercati Europei e Nazionali.

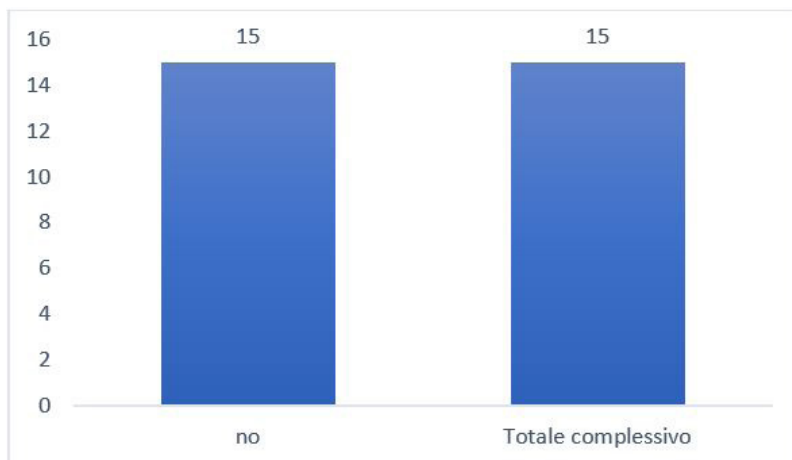
Riguardo ai mercati di approvvigionamento?



Per quanto riguarda gli approvvigionamento si registra una accentuazione delle relazioni con i mercati Nazionali ed Europei, di significativa riduzione invece nei mercati USA e FAR EAST.

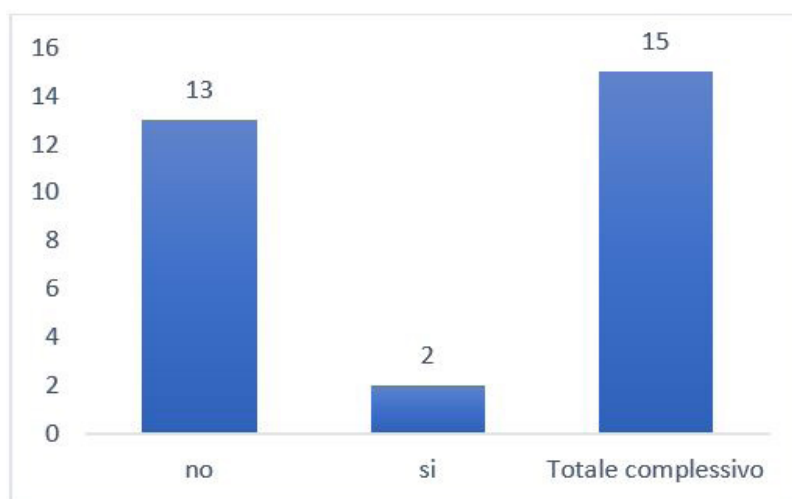
Negli ultimi tre anni sono state prese decisioni di Reshoring (rientro verso l'Italia)?

Tra le aziende che hanno risposto alla survey non sono state rilevate strategie di Reshoring.



Negli ultimi tre anni sono state prese decisioni di Nearshoring?

Si sono rilevate, invece, 2 azioni di Nearshoring.



Se sì da quali Aree Geografiche?

Far East e Romania	altro	Totale Complessivo
1	1	2

MOTIVAZIONE

Costi più bassi	1
Risk management e avvicinare produzione a domanda	1

Queste scelte hanno avuto ricadute sul fatturato?

no	si	n.d.	Totale complessivo
12	2	1	15

in Negativo	in Positivo	Totale complessivo
1	1	2

Le conoscenze e competenze manageriali presenti in azienda si sono dimostrate adeguate per effettuare tali scelte?

no	si	n.d.	Totale complessivo
2	10	3	15

Se no quali sono le carenze maggiormente evidenti?

La formazione e l'informazione

LA RIDONDANZA NEGLI INVESTIMENTI

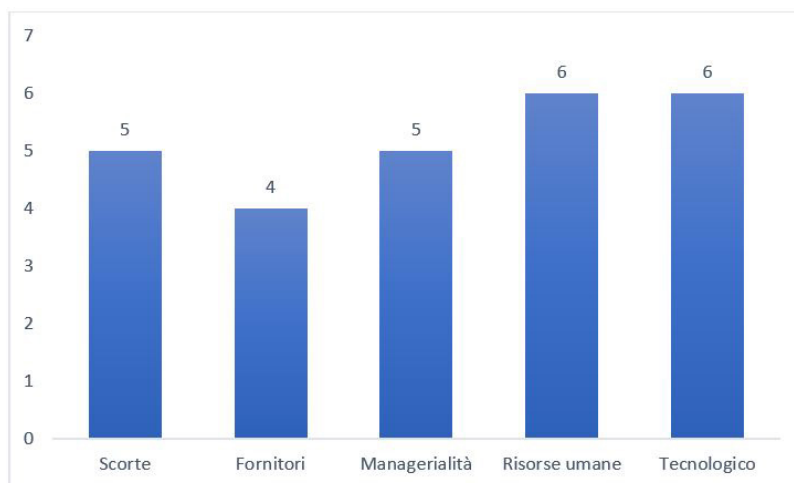
Alcune prospettive aziendalistiche segnalano la necessità della **Ridondanza** strategica e negli investimenti per affrontare periodi complessi come gli attuali che possono riguardare ad es. la dotazione di impianti con ridondanza tecnologica, scorte di sicurezza, ampliamento della base dei fornitori, stock di conoscenze.

Quali sono le sue considerazioni in merito all'attivazione di scelte di investimento ridondante?

Non Opportune	Opportune	Totale complessivo
2	13	15

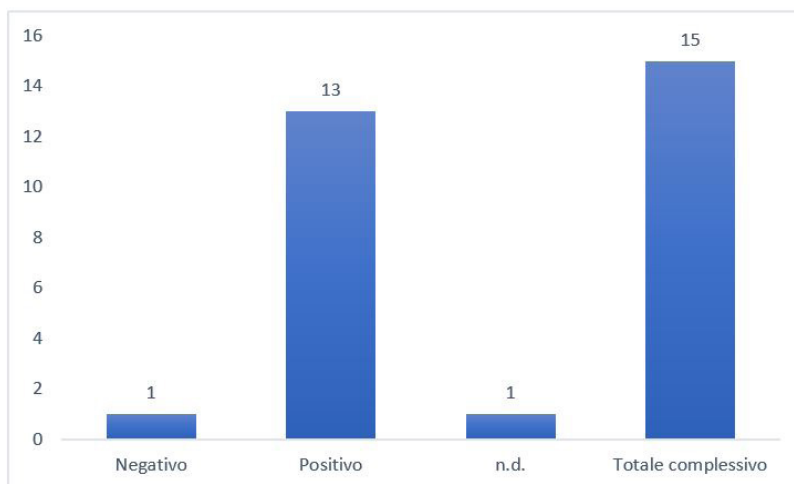
La maggioranza delle imprese ritengono opportuno aver praticato strategie di investimento ridondante che si è focalizzato soprattutto in investimenti in tecnologie e risorse umane, scorte e managerialità.

Se “opportune” in che ambito ha eventualmente effettuato degli “investimenti ridondanti”?



Come hanno influito tali scelte nella tenuta o miglioramento della resilienza e competitività dell’impresa?

Il risultato di tali strategie è considerato positivo da 13 aziende su 15, solo una segnalazione di risultato negativo.



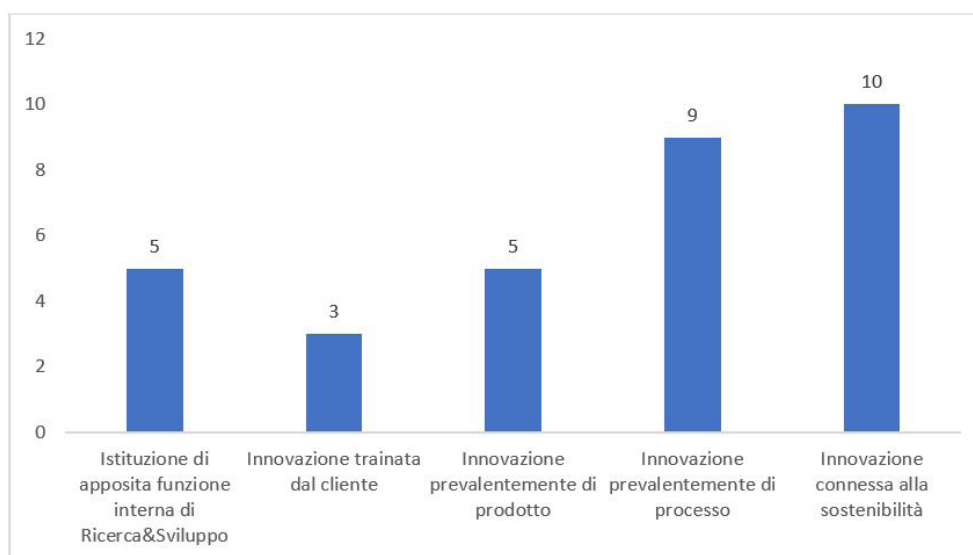
MOTIVAZIONE

Difficoltà nel reperire maglifici qualificati	1
Essenziali per consegnare gli ordini acquisiti	1
Ottimizzazione dei costi	1
Formazione e benefit al personale	1
Altro	9

INNOVAZIONE CON O SENZA RICERCA

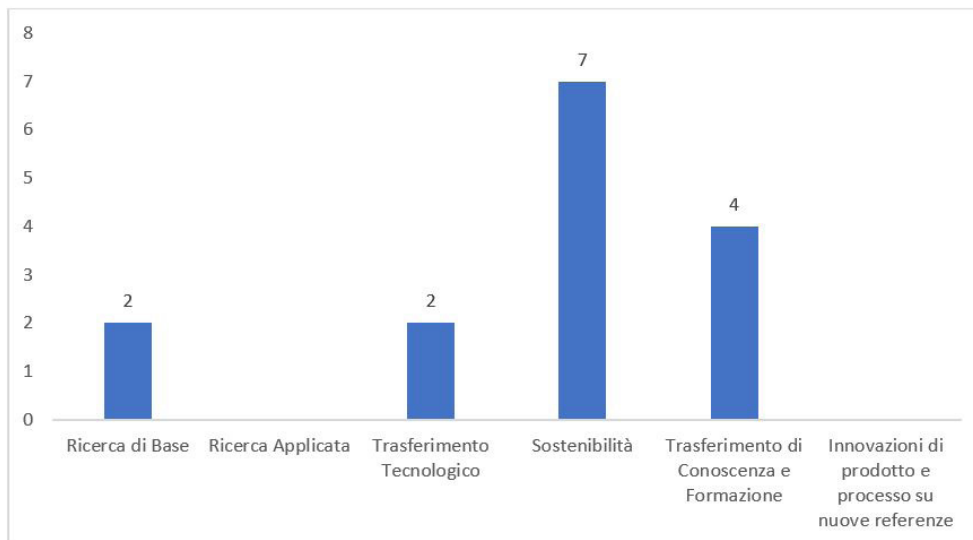
Nella Regional Innovation Scoreboard (RIS 2021) il Veneto è passato da una posizione di **«Moderate Innovator»** a **«Strong Innovator»**, è anche la prima Regione in Italia per livello di innovazione ottenuta senza investimenti in R&D, in quanto trainata dal cliente o all'interno della filiera.

Quali sono le strategie della sua azienda per l'innovazione?



Rilevante l'innovazione connessa alla Sostenibilità e prevalentemente di processo.

Quali gli investimenti effettuati nel biennio e in che ambito?



Rilevanti gli investimenti in Sostenibilità.

AMBITI DI INVESTIMENTO (specifiche)

<u>RICERCA DI BASE</u>
Ricerca sul prodotto trainata da richieste della clientela
Ampliamento verso nuovi modelli
<u>TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</u>
Partecipazione bando per acquisizione nuovo macchinario
Nuovi sistemi informativi, innovazione di processi
<u>SOSTENIBILITÀ</u>
Economia circolare
Partnership con Bcorp e nuova linea di prodotti, cambio parco auto in ibride
Ambientale e sociale
Realizzazione della sede aziendale con l'impiego di materiali biocompatibili quali il legno. Elemento di fabbricazione che permette di realizzare qualsiasi tipo di soluzione architettonica garantendo un isolamento termico, acustico e un comfort superiore agli edifici costruiti in modo tradizionale.
Installazione di un impianto fotovoltaico
Fotovoltaico e riscaldamento in pompa di calore
Impianti fotovoltaici
Lavorato nell'individuare un percorso di consapevolezza alla sostenibilità che partirà con un accompagnamento già dai primi mesi del 2023
<u>TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA E FORMAZIONE</u>
Corsi di mentorship e public speaking
Formazione continua on the job per trasferimento competenze operative a nuove generazioni
Evoluzione verso 4.0
Investito in nuovi macchinari 4.0 ed adeguato i macchinari per il 4.0 con percorso di accompagnamento e formazione on the job

L'Azienda ha fatto ricorso a finanziamenti regionali, nazionali e/o Europei per l'innovazione e la sostenibilità?

no	si	Totale complessivo
10	5	15

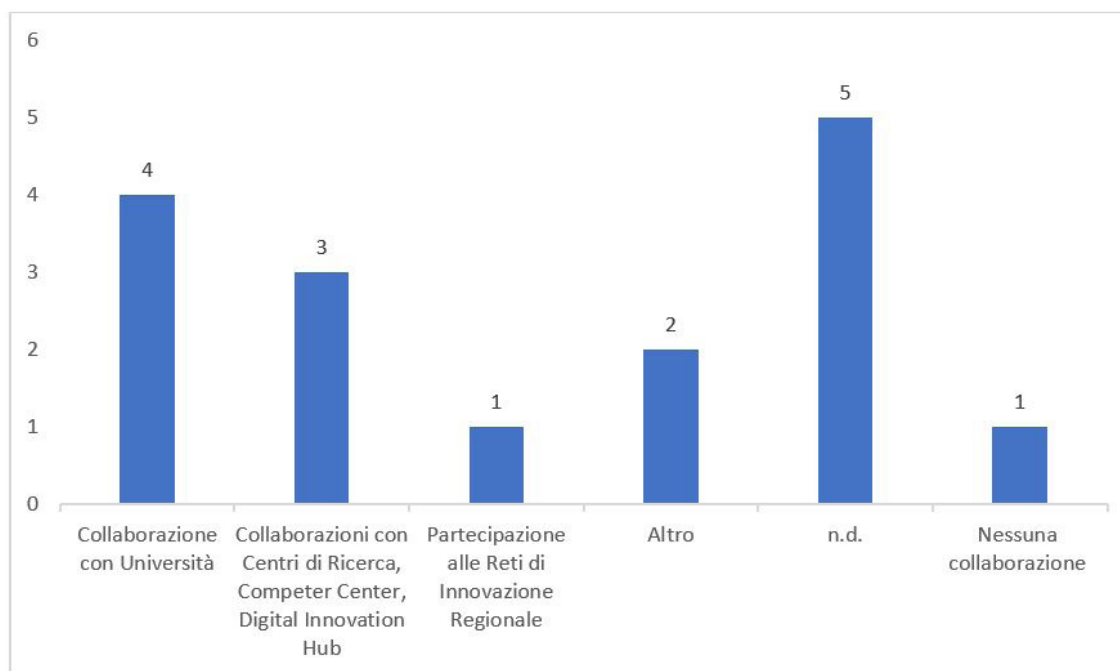
Ha trovato difficoltà nell'accesso?

no	si	n.d.	Totale complessivo
10	3	2	15

Le competenze manageriali presenti in azienda si sono dimostrate adeguate?

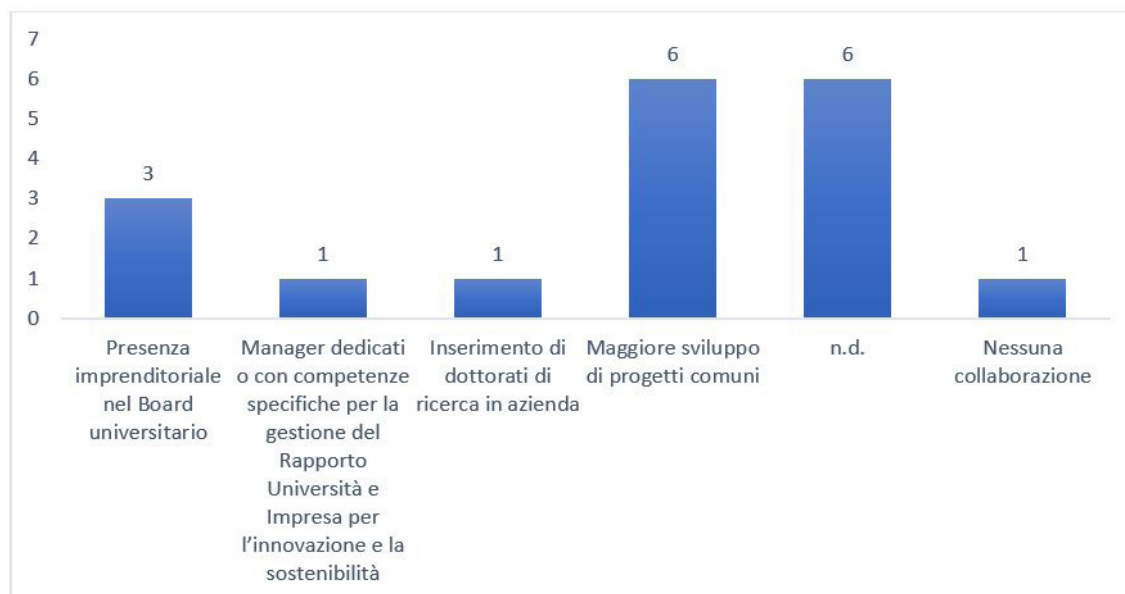
no	si	n.d.	Totale complessivo
0	13	2	15

Quali collaborazioni sono state avviate nel corso del biennio per l'innovazione?



5 aziende su 15 non hanno dato indicazioni, 4 segnalano collaborazioni con Università e 3 con Centri di ricerca, Competence Center e DIH.

Quali azioni per favorire una maggiore integrazione tra Università e Impresa per l'innovazione?



6 aziende su 15 indicano nelle attività di sviluppo di progetti comuni la via per una maggiore collaborazione tra Università e Impresa.

MANAGERIALITÀ, RISORSE UMANE E ATTRATTIVITÀ

La capacità del Management di agire in situazioni complesse da più esperti viene indicata nel passaggio dall'essere **«Manager di ordine»**, collegato prioritariamente ad un ruolo di pianificazione e controllo, a **«Manager trasformativo»**, Manager di movimento, Manager con capacità di interpretazione e visione trasformativa.

La demografia e la composizione manageriale in Veneto, indica una:

- Anzianità anagrafica del Management di 30 punti percentuali superiori a Paesi vicini quali Austria e Francia.
- Presenza di circa il 18% di Manager Donne.
- Una scarsa attrattività delle aziende per la permanenza dei Giovani in particolare ad alta scolarità.

Qual è il suo feedback rispetto alla necessità e/o possibilità di diversa integrazione e innovazione della componente Manageriale in azienda?

Le esperienze e le competenze dei Manager attualmente in azienda sono:

Adeguate	Da Adeguare	Totale complessivo
8	7	15

L'azienda avverte l'esigenza di immissione e/o promozione di Giovani sul livello Manageriale?

no	si	Totale complessivo
9	6	15

MOTIVAZIONE (se sì)

Avvicinare i processi alle innovazioni digitali	1
Ho forza lavoro anziani, purtroppo ho inserito più volte giovani ma purtroppo hanno una visione diversa dalla nostra	1
Immissione di nuovo personale	1
Non presenti in azienda	1
Per ricambio generazionale	1
Per evolvere	1

E IN QUALI AMBITI?

General management	1
Prototipazione, stampa 3d e sviluppo nuove linee di produzione	1
Sostenibilità	1
Tecnico e manageriale	1
Traversale	1
Operations	1

L'azienda avverte l'esigenza di immissione e/o promozione di Donne sul livello Manageriale?

no	si	n.d.	Totale complessivo
9	5	1	15

MOTIVAZIONE (se sì)

Bilanciamento e pari opportunità	1
Immissione di nuovo personale	1
Per quote rosa	1
Riequilibrare la presenza rispetto ai manager uomini già presenti in azienda	1
Sono più precise e sensibili nell'ambito della sostenibilità	1

L'azienda avverte l'esigenza di inserimento di "Manager Esperti" con competenze specifiche?

no	si	n.d.	Totale complessivo
7	7	1	15

MOTIVAZIONE

Affiancare i giovani per network da migliorare	1
La necessità di nuovo personale qualificato	1
Mancano figure specifiche con esperienza	1
Necessità di tecnici	1
Operations	1
Per crescita	1
Per evolvere e per cambio generazionale	1

E IN QUALI AMBITI?

Commerciale	1
Gestione della produzione	1
Produzione e prototipazione	1
Progettazione e prodotto	1
R&D e produzione	1
Tessile	1

Quali Nuove Visioni, Conoscenze e Competenze dovrebbero entrare nel “Bagaglio Manageriale” per poter affrontare adeguatamente gli scenari futuri? Ad esempio “Maggiori conoscenze geopolitiche”, “Lettura e interpretazione di fenomeni che determinano stati di forte incertezza”, “Saper individuare velocemente un possibile riposizionamento di business”, “Individuazione di nuove modalità di cooperazione in filiera”, “Ridefinire l’organizzazione e la cooperazione interna”.

RISPOSTE

Individuazione di nuove modalità di cooperazione in filiera, ridefinire l’organizzazione e la cooperazione interna	1
Lettura e interpretazione di fenomeni che determinano stati di forte incertezza	
Saper individuare velocemente un possibile riposizionamento di business	2
Individuazione di nuove modalità di cooperazione in filiera	1
Ridefinire l’organizzazione e la cooperazione interna	2
Un manager "dovrebbe" fare questo percorso (parlo per la mia azienda ma penso valga per tutte) -un periodo in produzione per capire le varie fasi e criticità -un periodo in prototipazione -poi pensare di proiettare la produzione dove possibile con IoT in quanto secondo il mio parere iniziamo ad avvicinarsi alle nuove forze lavoro di adesso	1
In tutti gli ambiti citati. Aggiungerei che nel nostro settore servono persone che conoscano la materia oltre alle competenze manageriali. Trasferimento di competenze in ambito produttivo con manager che conoscano i processi.	1
Vuoto	6

9 | I 20 Casi Aziendali

10 Macrosettore Metallurgi-Meccanica-Meccatronica

5 Macrosettore Agroalimentare

5 Macrosettore T.A.C. Tessile-Abbigliamento-Calzatura

	AZIENDA	LOCALIZZAZIONE	MACROSETTORE	Dimensione
1	TEXA SPA	Monastier (TV)	Meccanico	GI
2	CAREL INDUSTRIES SPA	Brugine (PD)	Meccanico	GI
3	FANTIC MOTOR SPA	Santa Maria di Sala (VE)	Meccanico	GI
4	INOXVENETA SPA	Vittorio Veneto (TV)	Meccanico	PMI
5	URSUS SPA	Rosà (VI)	Meccanico	PMI
6	FACCI SRL	Schio (VI)	Meccanico	PMI
7	SIT SPA	Padova	Meccanico	GI
8	CAME SPA	Casier (Tv)	Meccanico	GI
9	CIMAX SRL	Schio (VI)	Meccanico	PMI
10	SAFAS SPA	Altavilla Vicentina (VI)	Meccanico	PMI
11	VICENZI SPA	San Giovanni in Lupatoto (VR)	Agroalimentare	GI
12	CASEIFICIO ELDA SRL	Vestenanova (VR)	Agroalimentare	PMI
13	VILLA SANDI SPA	Crocetta del Montello (TV)	Agroalimentare	PMI
14	LUXARDO SPA	Torreglia (Pd)	Agroalimentare	GI
15	LATTERIA MONTELLO SPA	Giavera del Montello (TV)	Agroalimentare	GI
16	NICE FOOTWEAR SPA A SOCIO UNICO	Padova	T.A.C.	PMI
17	TECNICA GROUP SPA	Giavera del Montello (Tv)	T.A.C.	GI
18	FASHIONART SPA	Limena (Pd)	T.A.C.	PMI
19	CALZATURIFICIO S.C.A.R.P.A. SPA	Asolo (Tv)	T.A.C.	GI
20	BENETTON GROUP SRL	Ponzano (Tv)	T.A.C.	GI

CASI AZIENDALI

Metallurgia-Meccanica-Meccatronica

TEXA SpA - Monastier di Treviso (TV)



Texa, acronimo di **Tecnologie Elettroniche per l'Automotive**, fondata nel 1992 da Bruno Vianello, è tra i principali player mondiali nel settore dell'automotive. Progetta, industrializza e costruisce strumenti di diagnosi multimarca, analizzatori gas di scarico, stazioni per la manutenzione degli impianti dell'aria condizionata, strutture complete per la calibrazione dei sistemi ADAS, dispositivi per la telediagnosi dedicati ai veicoli. Un altro ambito operativo molto importante risiede nella produzione di sofisticati sistemi inverter, vehicle control unit e motori elettrici per mezzi a propulsione ibrida ed elettrica. L'headquarter è a Monastier di Treviso, ma Texa è presente con proprie filiali commerciali anche in Germania, Francia, Spagna, UK, Polonia, Russia, Stati Uniti e Brasile, una presenza internazionale molto radicata, rafforzata dagli oltre 900 rivenditori ufficiali presenti nel mondo. Con un fatturato consolidato di 135 milioni di euro nel 2019 impiega oggi 730 'appartenenti', compresi oltre **150 ingegneri e specialisti impegnati nell'ambito della ricerca e sviluppo, con un'età media di 33 anni e per il 45% laureati**. Texa già nel 2004 ha attivato il progetto TEXAEDU, organizzando in 29 istituti professionali italiani, un corso biennale riconosciuto dal MIUR che rilascia il diploma legale di "meccatronico", ovvero di meccanico specializzato in elettronica. Nel 2012 in concomitanza con il ventennale della fondazione è stata inaugurata la nuova sede, un particolare complesso architettonico sviluppato su 30.000mq. coperti, qualificandosi quale **"azienda bella e attrattiva"** aggiudicandosi il premio **Smau Architetture**. Texa ha conseguito le più importanti certificazioni per il settore ed ha puntato anche **nell'estetica degli strumenti** con la filosofia che "uno strumento di officina poteva essere anche bello". Nel 2020 con forti preoccupazioni per il periodo di interruzione della produzione hanno reagito producendo un nuovo strumento sanificatore Air2San guardando agli anni successivi con relativo ottimismo.

Innovazione con la Ricerca

Texa **ha sempre investito moltissimo in Ricerca e Sviluppo: mediamente il 13% del fatturato**. Nel 2019 ha fondato Texa e-Powetrain, una vera azienda nell'azienda, per la realizzazione di innovativi motori elettrici ed inverter per seguire adeguatamente il **passaggio alle auto e mobilità elettrica**. L'azienda ha investito assumendo una **cinquantina di persone, molte delle quali con importanti trascorsi in grandi aziende automotive e dotandosi di macchinari estremamente sofisticati**. È stato realizzato un motore elettrico innovativo ad architettura assiale, completamente diverso dalla maggior parte di quelli in uso nel settore automotive che sono invece radiali. A fronte di una costruzione più sofisticata, l'architettura assiale ha grandi vantaggi in termini di peso e potenza. Anche sul fronte dell'inverter, il "cervello" di una vettura elettrica, stanno realizzando importanti innovazioni. In generale infatti il passaggio al motore elettrico ha segnato una ripartenza, per cui anche una azienda giovane come Texa può competere con aziende molto più grandi e storiche, ma che hanno esperienza solo su motori endotermici. Tra le certificazioni, Texa nel 2020 ha ottenuto la certificazione TISAX, severissimo standard applicato dai costruttori auto tedeschi.

Risorse Umane e Creazione di Stock di Conoscenza

In Texa i **“dipendenti”** vengono identificati come **“appartenenti”** in quanto la filosofia dell’azienda è che ognuno possa sentire l’azienda “come se un po’ gli appartenesse, condividendo lo spirito imprenditoriale che la anima e non rinunciando al divertimento. Per fare cose nuove, sempre innovative e interessanti è necessario essere motivati”, afferma Bruno Vianello. In linea con questa filosofia **Texa** ha creato un’azienda con un **ambiente “unico”** che si sviluppa su 30.000 mq coperti in un’area di oltre 100.000mq, un “monumento” contro la delocalizzazione e la spersonalizzazione del lavoro, con un continuo alternarsi di **luoghi di lavoro e centri di aggregazione** legati nella filosofia e nell’architettura alla tradizione locale, quali caffè, teatro, ristorante, sala giochi, un parco di 40mila mq e un grande giardino pensile. Il concetto ispiratore è consistito nel **realizzare un luogo in cui il dipendente si senta valorizzato e motivato**. Oltre agli investimenti ed una filosofia molto precisa sul senso di “appartenenza” delle persone che lavorano in Texa e a corrispondenti politiche contrattuali e salariali, Texa ha avuto un focus particolare sulla **creazione delle professionalità in campo della Meccatronica**. Nel 2022 ha infatti ottenuto un importante riconoscimento dal mondo dell’Istruzione. Il MIUR l’ha inserita nell’elenco dei soggetti esterni accreditati a collaborare con l’Amministrazione Scolastica per promuovere e realizzare programmi di confronto e competizione, nazionali e internazionali, dedicati agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado, statali e paritarie. L’accreditamento nel “Registro delle Eccellenze”, valido per gli a.s. 2022-23 e 2024-25 è stato conseguito grazie all’iniziativa TEXA Diagnosis Contest, importante competizione nazionale che si svolge ogni anno presso l’headquarter di Monastier e rivolto agli istituti professionali e tecnici che fanno parte del progetto **TEXAEDU Academy**. Il contest assegna il premio di Tecnico Diagnostico 4.0 e gli studenti vincitori hanno la grande opportunità di essere iscritti all’interno dell’Albo nazionale delle eccellenze MIUR. Nell’ambito del progetto TEXAEDU Academy sono state create 58 Academy in altrettanti Istituti Superiori e all’interno delle stesse, grazie a un percorso formativo di 300 ore, i ragazzi hanno la possibilità di sviluppare un portfolio di competenze specifiche con la possibilità di affacciarsi sul mondo del lavoro con una preparazione concreta e attuale. **Ad oggi sono più di 10.000 i giovani formati** con tali modalità. All’interno di TEXA si svolge inoltre una **competizione nazionale rivolta ai futuri meccatronici**. Nella 13 edizioni svoltasi nel 2022, 22 ragazzi provenienti da 8 regioni si sono cimentati in una serie di prove teoriche e pratiche per dimostrare di esser dei veri Tecnici Diagnostici 4.0. Gli studenti ammessi alla gara appartenevano ad 11 Istituti Professionali del Centro-Nord Italia ed il team vincitore è stato premiato con uno strumento di diagnosi Tex Navigator TxT MultiHub. L’ospite d’onore e presidente della giuria nel 2022 è stato **Jakidale** che, con un seguito di quasi **3 milioni di follower** sui principali canali social e oltre **500 milioni di visualizzazioni**, rappresenta uno dei creator di maggior successo in questo momento in Italia.

CAREL Industries SpA - Brugine (PD)



Carel Industries SpA è leader mondiale nelle soluzioni di controllo per il condizionamento, refrigerazione e riscaldamento e nei sistemi per l'umidificazione e il raffreddamento adiabatico. È stata fondata 50 anni fa quale azienda produttrice di pannelli elettrici; negli anni 80 introduce nuove tecnologie per i test dei circuiti nei processi di produzione e negli anni '90 inizia un processo di internazionalizzazione con apertura di Filiali in Francia, UK, Sud America e Germania. Nei primi anni 2000 apre un nuovo stabilimento produttivo negli Stati Uniti ed un importante laboratorio termodinamico presso la sede principale di Brugine, così come altre nuove filiali in Cina, Australia, USA e Asia. Nel 2005 apre il nuovo stabilimento produttivo a Suzhou (Cina). Nel 2006 l'Azienda si aggiudica il premio Mediobanca, Eurispes inserisce Carel nell'elenco delle prime cento aziende eccellenti d'Italia e continua l'apertura di nuove Filiali nella Penisola Iberica, India e Sud Africa e, nel 2009, in Russia e Corea. Nel 2010-2012 Carel apre un nuovo stabilimento produttivo in Brasile e, negli anni successivi, un laboratorio termodinamico in Cina e consegue importanti certificazioni ISO 14001 e OHSAS 18001. Si aggiudica inoltre il premio Electrolux Supplier Award e apre una nuova filiale nei Paesi Nordici e, nel 2015, un nuovo stabilimento produttivo in Croazia e un laboratorio termodinamico negli Stati Uniti e nuove filiali in Messico e nel Middle East e successivamente in Thailandia. Nel 2017 consegue importanti riconoscimenti quali il RAC Cooling Award ed il China Refrigeration Innovation Award, il Beverage Innovation Award ed il Destaque Innovation Seal Award; apre inoltre una nuova filiale in Polonia. Nel 2018 l'Azienda viene quotata in Borsa ed apre una nuova filiale in Giappone e acquisisce due aziende: Recuperator e Hygromatik. Nel 2019 espande i siti produttivi in Cina e USA e consegue altri importanti riconoscimenti e primi per l'innovazione. Nel 2020 consegue importanti premi per il **Design** e l'**Innovazione** e si aggiudica il premio **Eccellenza d'Impresa per i meriti nel processo di Internazionalizzazione**. Tra i punti principali della Politica del Gruppo Carel c'è il concetto di sostenibilità con attenzione alle esigenze ambientali ed al rispetto delle normative locali e internazionali. I ricavi consolidati del Gruppo ammontano nel **2021 a 420,4 milioni di euro, rispetto ai 331,6 milioni del 2020, in crescita del 26,8%**.

Investimenti Ridondanti

In previsione delle **difficoltà di reperimento a breve della sensoristica**, Carel nel 2022 ha perfezionato l'acquisizione di un ulteriore 30% del capitale sociale di Arion Slr, una joint venture avente sede a Bolgare (Bergamo), nata nel 2015 tra Carel e Bridgeport con l'obiettivo di sviluppare la **sensoristica espressamente dedicata ai settori del condizionamento e della refrigerazione**. L'operazione è coerente con la strategia a lungo termine del Gruppo poiché l'utilizzo di sensori sempre più avanzati renderà le apparecchiature più efficienti, più affidabili e maggiormente connesse con l'ecosistema in cui sono inserite, facilitando anche l'attivazione di **servizi digitali**. **Francesco Nalini, Amministratore Delegato del Gruppo** afferma che "il 2021 è stato un anno caratterizzato da fenomeni diversi e contrastanti. Da un lato la diffusione del vaccino contro il Covid-19 ha evitato nuove chiusure di impianti industriali e produttivi ed ha alimentato una forte ripresa dell'economia mondiale.

Dall'altro, **la penuria di materie prime, in particolare di materiale elettronico, ha costituito un freno alla crescita globale messa sotto pressione anche dal rafforzarsi del fenomeno inflattivo**". Tale contesto complesso e alcune volte contraddittorio ha reso ancora più significativi i risultati raggiunti dal Gruppo: i ricavi consolidati a fine 2021 hanno infatti resitrato una crescita del 26,8% che, grazie principalmente alla leva operativa si è riflesso sulla profittabilità, pari al 21%. Queste performance derivano anzitutto dalla continua implementazione di **una strategia di diversificazione, internazionalizzazione e production mirroring** che ha permesso all'azienda di incrementare la sua resilienza a cui si somma la capacità di cogliere le opportunità decisamente positive per tutte le applicazioni: pompe di calore, centri di calcolo, qualità dell'aria degli ambienti, forte ripresa degli investimenti nella refrigerazione legata alla GDO e Food retail. Particolarmente importante anche la **crescita per linee esterne**: nel 2021 sono state effettuate infatti due importanti transazioni, l'acquisizione di Enginia, società italiana specializzata in componentistica per centrali di controllo per l'aria ed il 51% di CFM, uno dei più importanti distributori turchi, partner da lungo tempo del Gruppo, specializzato nei servizi digitali e on-field: tutto questo si basa su una visione a medio termine che vede le **strategie di business** sempre più **compenetrate da elementi ESG**. Nell'anno da poco concluso la diffusione del vaccino contro il Covid-19 ha permesso una **significativa ripresa economica guidata anche da una stagione di forti investimenti**. Il rapido incremento della domanda di materie prime ha causato tuttavia due fenomeni strettamente collegati: da un lato un shortage di materiale elettronico, che non ha permesso all'economia mondiale di esprimere tutto il proprio potenziale, dall'altra un **forte incremento del prezzo** delle commodity energetiche, soprattutto nella seconda parte dell'anno che ha creato un notevole aumento dell'inflazione seguita da una generalizzata riduzione dei margini. In tale contesto, le **eccellenti performance dell'azienda derivano dalla differenziazione geografica e di prodotto e da una serie di contromisure, come il cosiddetto chip-pivoting**, che hanno consentito un ulteriore miglioramento della flessibilità e resilienza sebbene in permanenza di situazioni di difficoltà per alcune famiglie di prodotto. Giovanni Costa professore e analista di sistemi imprenditoriali e manageriali afferma che "le aziende che oggi soffrono maggiormente sono da una parte quelle che hanno puntato su una delocalizzazione opportunistica, spinta cioè dalla ricerca del prezzo più basso, e dall'altra quelle che si sono chiuse nel proprio territorio. Mentre ci sono realtà come **Carel** (ma anche Somec e Stevanato) che hanno perseguito un'espansione geografica sia per **migliorare la catena di fornitura**, sia per servire meglio la clientela dei territori in cui operano. Dunque **l'accento più che su reshoring dovrebbe essere posto sul right-shoring, un'idea diversa di globalizzazione che punta da una parte alle economie di scala, dall'altra alla diversificazione quanto a presenza produttiva e distributiva**".

FANTIC MOTOR SpA – Santa Maria di Sala (VE)



Fantic Motor è una storica azienda nata negli anni sessanta, originaria della Brianza Lecchese, specializzata nella produzione di veicoli ricreativi di grande successo. La prima vera creazione della Fantic arriva con l'avveniristica serie del Caballero, un piccolo e potente fuoristrada di soli 50 cc divenuto un vero e proprio simbolo di quegli anni. L'intraprendenza dell'azienda non si esaurisce solo con la realizzazione di ottimi prodotti dedicati all'utente finale, infatti lo sviluppo dei modelli Caballero approda alle competizioni: la proprietà punta espressamente a gareggiare nelle piccole cilindrato classe 50 e 75, con le quali il marchio Fantic diventa presto di prestigio vincendo su tutti i terreni della Regolarità. Per oltre un decennio questa impresa domina nelle piccole cilindrato e i suoi piloti arrivano ai vertici dei mondiali confermando la grande tecnologia e qualità dei suoi prodotti. **Nel settembre 2014 Fantic Motor viene interamente rilevata da VeNetwork, con l'ambizioso obiettivo di far rivivere le emozioni di quegli anni alle nuove generazioni.** (Fonte: sito web VeNetWork).

Innovazione Sostenibile

Già dalla sua fondazione, nel 1968, Fantic Motor si propone al mercato come modello innovativo, a partire dal nome stesso dell'azienda che nasce con l'intento di evocare, nell'immaginario collettivo, un prodotto "pop", ma anche nuovo e fantastico: un "supereroe" delle due ruote. I due soci, Agrati e Keppel, decidono di rivolgersi alla fetta di mercato dei quattordicenni, individuando e seguendo l'inclinazione dei giovani alla voglia di indipendenza e libertà, che parte proprio dal loro mezzo di trasporto. Nella primavera del 1970 nasce il Caballero: un ciclomotore di 50 cc di cilindrato, con le caratteristiche di un fuoristrada. Status symbol tra gli adolescenti. Quando il gruppo di imprenditori veneti VeNetWork ha rilevato l'Azienda, è stato impossibile non tenere conto di questo importante aspetto che ha portato alla decisione, da un lato, di espandere il proprio business entrando nel settore **delle biciclette a pedalata assistita con la divisione Fantic Bikes** e, dall'altro, di tornare **a far battere i cuori dei centauri con una produzione di alta Gamma.**

La strategia di sviluppo perseguita dal management, dunque, ha puntato al rilancio di un brand di successo in ottica sostenibile: dal Caballero elettrico alle e-bike e ai monopattini. È così che, negli anni, Fantic Motor ha potuto posizionarsi come player di primo piano e al **100% Made in Italy nel settore dei trasporti green.**

La mobilità, infatti, è uno degli asset strategici in cui VeNetWork opera per far crescere le eccellenze industriali del Triveneto. Ecco perché Fantic rappresenta una storia di successo che ha trovato in VeNetWork il partner naturale nello sviluppo **non solo finanziario, ma anche strategico** e industriale. All'inizio della scorsa decade, il marchio aveva attraversato alcune difficoltà fino all'arrivo della nuova azionista che è riuscita a rilanciare l'azienda a colpi di **innovazioni e acquisizioni.**

L'ultima delle quali riguarda **proprio le e-bike, business che Fantic cavalca con convinzione come dimostra l'apertura, a settembre 2021, dello stabilimento ipermoderno a Santa Maria di Sala, che produce già oggi 200 pezzi al giorno con l'obiettivo di arrivare a quota 400.**

Si tratta di una **nuova sede hi-tech** che si affianca agli stabilimenti già esistenti di Quinto di Treviso e di Calderara di Reno, interamente dedicato all'e-bike: quattromila metri quadrati con il tetto rivestito di pannelli fotovoltaici e con capacità produttiva di 50 mila biciclette all'anno.

Oggi Fantic Motor è una struttura di 600 dipendenti che il prossimo anno cresceranno di almeno un centinaio di unità, soprattutto in vista dell'apertura a dicembre di un nuovo impianto a Piove di Sacco, nel Padovano; le proiezioni delle vendite per il 2023, infatti, parlano di 35 mila e-bike e 30 mila moto, confermando le previsioni degli investitori che auspicano di arrivare alla soglia del mezzo miliardo di euro nel 2025.

Quello dell'azienda motoristica, insomma, è un caso da manuale: dopo aver chiuso il 2019 con ricavi per poco meno di 48 milioni ed essere scesa nel primo anno pandemico a 40 milioni, lo scorso anno si è dimostrata capace di cogliere i nuovi trend e apportare un **cambio di rotta salendo a 156 milioni**, upgrade che verrà confermato dall'anno in corso che dovrebbe chiudersi a **quota 200**.

Come si è detto, la soluzione sta proprio nel format adottato da questa realtà che ha saputo coniugare il saper fare - attraverso il rafforzamento e rilancio dei business già avviati - con il ripensamento degli obiettivi in una chiave moderna e più adatta ad accogliere le attuali e future richieste del mercato; come ad esempio la mobilità sostenibile, concetto sul quale l'azienda punta maggiormente per crescere.

Un altro snodo focale è quello sottolineato dallo stesso Mariano Roman, Amministratore delegato dell'impresa: "Si tratta di un prodotto Made in Italy, frutto del lavoro e dell'ingegno del territorio (...)

Non immaginiamo uno sviluppo dell'azienda scisso da quello delle comunità nelle quali operiamo. Non è solo questione di responsabilità d'impresa, ma anche il riconoscimento delle competenze professionali che ci sono."

INOXVENETA SpA – Vittorio Veneto (TV)



INOX Veneta è una storica azienda italiana della Inox Valley, il distretto della metalmeccanica situato in provincia di Treviso, tra i fiumi Piave e Livenza, che da oltre 40 anni opera con professionalità nel settore della trasformazione dell'acciaio inox e dell'alluminio. Fin dalla sua fondazione nel 1972 la società **ha puntato sulle tecnologie** per raggiungere importanti traguardi nel campo della **trasformazione dell'acciaio inossidabile e dell'alluminio** e grazie proprio alla lunga esperienza e all'uso di tecnologie all'avanguardia è diventata un punto di riferimento fondamentale nella lavorazione di lamiera e tubi in acciaio inox. Forte di una presenza nei mercati di tutto il mondo oltre allo stabilimento di Vittorio Veneto dal 2014 ne conta uno anche a Strzelin in Polonia. Alfonso Kratter, CEO di Inoxveneta, nel 1984 inizia un percorso di innovazione continua puntando sulle tecnologie più attuali, ad esempio, nel 1992 installa un robot di saldature MIG per la saldatura di parti in acciaio inox destinate alle cucine professionali, nel 1995 installa il primo laser Mazak per il taglio 2D ed il primo FMS Finn Power per la punzonatura e cesoiatura, nel 1999 una nuova pannellatrice sempre di FinnPower, nel 2000 il primo robot di saldatura TIG, nel 2009 e 2011 due impianti di idroformatura particolarmente distintiva per migliorare le performance del prodotto. Inox Veneta è stata tra le prime aziende a credere nell'idroformatura ed investire in questa tecnologia per produrre componenti in acciaio inox e alluminio in grado di rispondere a **nuove esigenze di design** e di **garantire le massime prestazioni in termini di funzionalità e durata**. L'idroformatura, combinata con l'elastoformatura e le tecnologie tradizionali ha permesso di aprire nuove prospettive di business. "Andare oltre" è infatti il moto dell'Azienda che si traduce nell'impegno costante di seguire le evoluzioni della tecnologia e dei mercati nei quali operano i propri clienti. Per questa ragione l'azienda ha posto come obiettivo principale l'Innovazione, in tutti i processi tecnologici, a partire dall'engineering fino al controllo qualità ma anche servizio ed interconnessione alle supply chain dei clienti.

Innovazione e Sostenibilità

La cultura d'impresa di Inoxveneta è improntata da sempre ad una chiara vocazione dell'innovazione, con costante sforzo di applicazione delle migliori tecnologie disponibili e, seguendo di pari passo la domanda dei propri **clienti, ha sviluppato il proprio sistema produttivo secondo canoni di sostenibilità con una visione di lungo termine**. Inoxveneta si è data l'obiettivo di produrre valore e operare per mantenere o meglio accrescere la propria competitività coniugando "sostenibilità e competitività" in uno schema che contempla: la responsabilità sociale, l'economia circolare ed il contrasto ai cambiamenti climatici, la salute, sicurezza e qualità del lavoro oltre che la formazione e la ricerca e innovazione 4.0 e ora 5.0. Un punto di forza è certamente la formidabile "circolarità" dell'acciaio, materiale riciclabile al 100% e per cicli multipli senza perdita delle proprietà originarie. L'acciaio infatti è durevole, resistente e permanente ed infatti, una volta prodotto, la successiva lavorazione non comporta alcun tipo di emissione inquinante o problemi di smaltimento e rigenerazione.

I manufatti ed i macchinari in acciaio inox al termine della loro vita vengono recuperati per essere inseriti nel processo di riciclaggio. L'acciaio inossidabile permette inoltre di: economizzare l'utilizzo dell'energia primaria, risparmiare le risorse ambientali non rinnovabili e ridurre gli scarti. Anche il percorso di trasformazione verso l'Industria 4.0 con l'applicazione delle nuove tecnologie digitali ed i sistemi di automazione avanzata nel B2B, **nella gestione informatica dei dati nell'ottica di implementazione di sistemi di intelligenza artificiale è un aspetto cruciale per il cammino verso la sostenibilità.** Ulteriore investimento è stato fatto nel ricoprire l'intera superficie coperta degli stabilimenti di Vittorio Veneto di **pannelli fotovoltaici** che producono abbastanza energia per soddisfare circa il 20% del fabbisogno complessivo dell'azienda e un risparmio di oltre 200.000 Kg. di Co2. Sono state inoltre installate quasi 800 **plafoniere dotate di lampade LED** permettendo un risparmio di oltre 150.000 kWh ed una riduzione annua di quasi 80.000 kg. di CO2.

Innovazione e Futuro

Inoxveneta ha sviluppato e sviluppa **progetti coinvolgendo le nuove giovani generazioni.** Un paio di anni fa in collaborazione con la Scuola Italiana di Design ha sviluppato un workshop di tre giorni a Rovigno per lasciare ai giovani la libertà di interpretazione artistica sulla lavorazione dell'acciaio a mezzo della tecnologia dell'idroformatura, ricavandone un volume di intuizioni e di ispirazioni creative. Nel 2020, dopo i lavori di manutenzione su un muro esterno della stabilimento di Vittorio Veneto hanno coinvolto un gruppo di giovani "donando loro la possibilità di raccontare su questi 100 metri per due" la loro visione ed espressività verso il futuro. Insieme al Comune di Vittorio Veneto che fra le diverse attività sociali conta anche un **programma di street art** si è deciso di dare vita ad un muro che altrimenti sarebbe rimasto semplice recinzione nella convinzione che per creare **il "fatto bene" bisogna affiancare al pensiero tecnico quello creativo e quello umanista.** Da questo percorso sono nati molti stimoli per i cittadini e la stessa impresa per seguire idee innovative. L'azienda intende creare altre **occasioni per dare ai giovani la possibilità di disegnare la loro idea di futuro,** raccontando questa visione ai visitatori dell'area industriale, molti dei quali sono stranieri. "Viaggiare costantemente sul filo dell'innovazione significa viaggiare senza dimenticare di far parte di una comunità, ed è proprio dalla condivisione che nascono i progetti più belli e questo lo sanno bene anche i nostri clienti".

URSUS SpA – Rosà (VI)



Ursus è una storica azienda veneta che produce componenti meccanici industriali. È leader nel settore della componentistica per la bicicletta dal 1967 e grazie ad una filosofia aziendale caratterizzata dall'apertura all'innovazione e dalla costante ricerca dell'eccellenza ha sempre continuato a crescere chiudendo l'anno 2021 con un fatturato di 31 milioni di euro ed un organico di 80 dipendenti il cui 70% è in produzione. Il business sviluppato da Ursus è suddividibile in due macroaree, una parte più legata al mondo metalmeccanico con la produzione di parti meccaniche su misura per terzi legati al mondo dell'automotive, l'altro, in parte correlato è dato dalla sviluppo, design e realizzazione di parti di ricambio per la bicicletta ed in particolare alle bici da corsa e MTB di alta gamma, al quale si sono affacciati negli anni 2000. Il core business resta comunque la produzione e commercializzazione di prodotti per la bicicletta, il 75% del fatturato deriva dalla realizzazione dei cavalletti. La forza dell'azienda sta nella capacità di inserire periodicamente nuovi prodotti a portafoglio sulla base dell'osservazione costante del mercato, sia per la parte di componenti (per la quale Ursus è tra le aziende più conosciute a livello europeo), sia per la parte industriale. Ursus oggi firma tutti i propri prodotti, pur personalizzandoli a seconda delle richieste del cliente. Un'importanza decisiva è quella che viene data **all'estetica e al design del prodotto**, insieme alla funzionalità e al prezzo competitivo. **La filosofia dell'azienda si caratterizza per l'apertura all'innovazione ed alla costante ricerca dell'eccellenza.**

I mercati esteri assorbono circa l'85% del business di Ursus, con un trend di fatturato che negli ultimi anni è sempre stato in crescita. Il 2021 per l'azienda ha segnato un aumento del 50% del fatturato e questo ha reso necessario rafforzare ulteriormente la pianificazione produttiva, in quanto questo processo non è stato graduale, ma repentino con il conseguente ricorso a rapidissime azioni per aumentare la capacità produttiva e per il reperimento delle materie prime.

La collaborazione con i fornitori e la sinergia con i clienti ha facilitato il raggiungimento di questo obiettivo. Ursus si caratterizza per una **filiera corta**, il 90 % dei fornitori sono italiani per la maggior parte Veneti. I clienti sono grandi player molto strutturati, quali produttori di bici, distributori, grossisti (soprattutto per i prodotti commodities), produttori di auto e infine aziende che operano nell'industria di macchine per stampaggio, distribuiti in tutto il mondo appartenenti al settore della mobilità sostenibile e sempre più esigenti ed attenti all'acquisto di componentistica rispettosa dell'ambiente. L'azienda si pone in qualità di partner dei propri clienti nei confronti dei quali agisce proponendo nuovi prodotti e non lavorando solo di risposta. Correre questo rischio nel lungo termine è stato premiato in quanto ha consentito di praticare maggiore intimità con il cliente, anticiparne i bisogni e rafforzare complessivamente il rapporto, innescando un circolo virtuoso per rafforzare ed ampliare il proprio mercato.

L'imprenditore è consapevole che per affrontare cambiamenti significativi come quelli in atto o come quelli previsti nel prossimo futuro sia necessario investire nella formazione del personale e nel continuare a **migliorare l'organizzazione interna** oltre che rendere l'azienda **bella e attrattiva** per le nuove generazioni, portatrici di nuove competenze e conoscenze.

Nearshoring

Nel periodo pandemico l'azienda ha preso consapevolezza che la delocalizzazione nel Far East sta presentando una serie di punti di debolezza collegati a:

- il tempo di transito dalla Cina ad un porto europeo che è pari ad almeno sei settimane;
- i produttori locali richiedono lotti consistenti e programmi a medio termine;
- il mercato Europeo è in grande crescita, pur presentando ancora una certa difficoltà di fare programma e di attivare efficaci sinergie.

L'aumento repentino della produzione, quale fenomeno generato come detto nel periodo pandemico, che ha già portato l'azienda ad avere un portafoglio ordini al 2023, li ha messi di fronte ad un problema di reperimento dei componenti che un tempo ordinavano dalla Cina. In questo ha giocato un ruolo determinante il rapporto con i propri clienti, Ursus infatti ha scelto di ridurre ulteriormente la filiera e ordinare la componentistica in Europa e/o in Veneto abbattendo i tempi di consegna in risposta alle esigenze dei clienti stessi che avevano la necessità di continuare a produrre per rispondere alla domanda di mercato. Questa scelta ha di conseguenza aumentato il livello delle scorte aziendali non tanto del prodotto finito, quanto dei semi lavorati.

Si tratta di un caso interessante di un fenomeno più ampio che la pandemia ha contribuito ad accelerare, quello della **regionalizzazione delle catene del valore**, la produzione manifatturiera si sta infatti focalizzando attorno a tre grandi piattaforme: l'Europa, il Nord America e il mondo dell'Asia. Le catene globali del valore, che già da qualche anno avevano iniziato a mostrare segni di debolezza, hanno manifestato durante la pandemia tutta la loro fragilità e hanno accelerato questi processi di regionalizzazione. Per farvi fronte aziende intermedie come Ursus hanno dovuto aumentare le scorte affrontando anche il problema costi e la questione della ridondanza.

Ridondanza negli Investimenti

A seguito delle trasformazioni post pandemiche Ursus, come già evidenziato, **ha investito soprattutto nelle scorte** per le motivazioni sopra esposte decidendo inoltre di investire in modo consistente sulla struttura, con un rinnovamento degli uffici e la creazione di un nuovo polo dedicato alla produzione.

È attualmente in corso un graduale approccio verso gli investimenti in automazione (e la manifattura 4.0), in modo da migliorare le performance e ridurre il personale in produzione, con l'idea di valorizzare sempre di più le funzioni di **direzione tecnica e creativa**, il vero motore dell'innovazione in azienda. Ursus nel tempo si è anche misurata nella realizzazione di macchinari costruiti autonomamente: ciò, oltre a migliorare processi e know-how interno, aggiunge un'ulteriore specializzazione da portare a mercato verso i propri clienti.

In azienda il turnover è molto basso, sintomo di un buon ambiente di lavoro che punta al benessere, alla crescita e alla valorizzazione delle persone. L'attenzione verso il welfare aziendale è molto alta, dal punto di vista sociale l'azienda è attenta alla vita dei propri dipendenti e prevede svariate iniziative per migliorarne il benessere attraverso la promozione di imprenditorialità, formazione, ascolto, orari flessibili gender balance. All'interno e all'esterno della **sede – recentemente rinnovata – sono stati creati nuovi spazi in grado di rispettare l'ambiente e incentivare il minor consumo di risorse, ma soprattutto finalizzati a rendere l'azienda attrattiva in particolar modo verso i giovani.**

FACCI Srl – Schio (VI)



Facci Srl progetta e produce quadri elettrici e cablaggi per macchinari industriali di qualsiasi settore produttivo. L'azienda fornisce – sin dal 1980, anno della sua fondazione a opera di Mariano Facci – i principali produttori per il settore alimentare, medicale e del packaging industriale, e ha così acquisito esperienze e competenze tali da potersi proporre quale partner ideale per qualsiasi operatore del settore elettromeccanico. Lungo i quarant'anni di storia aziendale, l'organigramma è cresciuto e si è perfezionato con l'inserimento in azienda di **26 collaboratori**, tra responsabili commerciali e di produzione, tecnici e operatori specializzati, **che coadiuvano – anche nelle scelte operative – gli attuali due amministratori Luca e Lara Facci**. I figli del fondatore, entrati in azienda nel 1999 e, affiancando da subito il padre, sono divenuti via via i gestori principali del percorso dettato dalla crescente richiesta del mercato, a cui ha fatto seguito il passaggio dallo status artigianale a quello di industria, con il conseguente cambiamento della ragione sociale in Facci Srl quale manifestazione anche esteriore di approdo a una dimensione diversa e superiore. Nel 2019 è stato avviato un processo di ristrutturazione aziendale con **l'ampliamento e il rinnovo integrale dei locali**, seguito da un rinnovamento organizzativo e gestionale che ha portato al riconoscimento della certificazione UniEnIso9001:2015.

Il fatturato fino al 2020 rientrava nella soglia dei 2,5 milioni di euro, mentre nel 2021 è stato di 3,4 milioni di euro, segno tangibile della efficacia del percorso di riorganizzazione e sviluppo intrapreso. Facci ha sede all'interno del Distretto della Meccanica dell'Alto Vicentino, geograficamente localizzato nell'area pedemontana vicentina, che confina a nord/nord-ovest con il Trentino, e che conta più di 950 imprese distribuite in più comuni della zona. Il **comprensorio di Schio-Valdagno è uno dei luoghi simbolo della trasformazione industriale avvenuta negli scorsi decenni, e il territorio di Schio-Thiene è quello che ha la tradizione più radicata nella produzione mecatronica** e vi si rileva una buona presenza del più ampio settore della **meccanica e della subfornitura**. Le principali caratteristiche del distretto sono, in questo comparto, **la diffusa cultura tecnica** e una **svilupata creatività e capacità operativa**, una **elevata capacità di innovare** e di **costruire reti non formali tra imprese locali**, e nel complesso la **produzione è molto ampia**, le imprese godono di **ottima reputazione** e di una **riconosciuta affidabilità**; si riscontra la concentrazione di diversi saperi in un ambito geografico ristretto e una ottima apertura verso l'estero. Nel periodo post chiusura pandemica (aprile 2020) il distretto ha dimostrato, nel suo insieme, capacità di resilienza e di ripresa, che ha portato Vicenza a essere tra le prime province italiane in termini di performance produttive e di creazione di PIL. Ad esempio, la provincia di Vicenza è la seconda realtà territoriale italiana **nella ripresa dei livelli di produttività industriale** (vedi: Andamento Congiunturale dell'Economia Vicentina, Industria Manifatturiera, a cura della Camera di Commercio di Vicenza, Febbraio 2022). Le conoscenze e competenze interne al Distretto sono prevalentemente da attribuire a **profili tecnici di alto livello e a strette relazioni e cooperazioni tipiche della “filiera corta”**.

Investimenti Struttura e Risorse Umane

Nel 2019 **Facci** avvia il processo di ristrutturazione aziendale, che ha compreso anche l'ampliamento e il rinnovo integrale dei locali, ispirandosi al concetto di "Fabbrica" di Adriano Olivetti, tanto che all'ingresso dell'azienda ci si trova di fronte alla sua immagine.

Per Facci le **persone** sono la risorsa fondamentale (fabbrica-comunità). La gestione dei collaboratori è improntata a criteri fortemente collaborativi e orientati a valorizzarne l'operato e le capacità individuali, grazie al costante e voluto dialogo tra la dirigenza e i collaboratori, nonché tesa a condividere momenti di vita aziendale con l'istituzione della mensa gratuita per i dipendenti che desiderano consumare il pranzo insieme, e a favorire attività culturali.

Altra risorsa chiave è per Facci la **sede aziendale**: presenta **spazi belli e ordinati**, una accogliente luminosità da luce naturale che si diffonde su locali accuratamente organizzati per la **massima efficienza del ciclo produttivo**, che rafforzano la **"cultura del fare bene"** attraverso la creazione del miglior **comfort lavorativo**.

Lo specifico aspetto dell'organizzazione della produzione si origina da una ottimale **gestione del magazzino**, ampio e ben **fornito di prodotti di qualità**. Esso è a tutti gli effetti il punto di partenza del ciclo produttivo, in cui viene predisposta la componentistica che andrà assemblata in fase di produzione, ciò che ha permesso di efficientare il sistema automatico di riordino e di adempiere velocemente alle richieste dei clienti, fino a poter lavorare con una logica "just in time".

I principali fornitori di materiale elettrico sono grandi multinazionali. La Facci si avvale di circa 50 fornitori, di cui 10 fornitori strategici, con i quali ha instaurato relazioni commerciali stabili e durature. Nel corso del 2021, Facci ha dovuto **aumentare notevolmente il numero di aziende da cui reperire materiale** a causa della **scarsità delle materie prime**. Pur essendo un'azienda che opera a livello locale, Facci rappresenta per i propri fornitori, anche per quelli di più grandi dimensioni, un cliente importante; **questi infatti la coinvolgono attivamente nei propri processi di sviluppo e di miglioramento, grazie alla proattività che ha sempre dimostrato**.

Negli ultimi tre anni sono stati fatti inoltre **investimenti importanti in corsi di formazione e aggiornamento tecnico, e attività di "team building" con modalità innovative finalizzate ad agevolare la cooperazione tra le persone nel ciclo produttivo**.

Ma per chi dirige la Facci i risultati raggiunti finora sono solo le tappe di un percorso, momenti di una storia il cui futuro è tutto da scrivere.

SIT Spa – Padova (PD)



Sit Spa, attraverso le **due divisioni Heating e Metering**, crea **soluzioni intelligenti per il controllo delle condizioni ambientali e la misurazione dei consumi** per un mondo più sostenibile. La visione è di essere riconosciuti come il **principale partner sostenibile di soluzioni per il controllo energetico e climatico**. Fondata nel 1953 da Pierluigi e Giancarlo de' Stefani come società operante nella meccanica di precisione, oggi conta più di 2.500 persone tra stabilimenti, filiali, uffici, vendite e agenzie in tutto il mondo che costituiscono la prima garanzia di competenza e di internazionalità per i propri clienti. Il 67% dei dipendenti è dislocato presso le sedi estere. Sit infatti a partire dal 1964 al 1997 ha aperto filiali in Germania, Olanda, USA e Australia per finire con l'apertura della filiale cinese a Shanghai. Dal 1997 al 2007 ha attuato un piano di acquisizioni di aziende nazionali ed europee in settori complementari al suo core business. Nel 2009 ha avviato una **start-up "Metersit"** per entrare nel settore dello Smart Gas Metering e nel 2016 ha costituito Metersit Romania per incrementare la capacità produttiva. Nel 2014 inizia la gestione di Federico de' Stefani che acquisisce il 100% delle azioni SIT Spa e avvia la fusione con la SPAC Industrial Stars of Italy 2 e contestualmente ottiene l'ammissione alle negoziazioni sul segmento AIM Italia; nel novembre 2018 avvia le negoziazioni delle azioni e dei Warrant di SIT sul Mercato Telematico Azionario (MTA) di Borsa Italiana. Nel 2017-2018 viene implementata del 30% la capacità produttiva distrutta sui vari plant; nel 2020 apre un hub in Tunisia per la produzione di componenti elettroniche e plastiche e l'assemblaggio di prodotti e acquisisce la portoghese Janz per entrare nel business dei contatori d'acqua, nel 2021 acquisisce la linea di prodotti NGA (valvole elettroniche per scaldabagni ed accumulo a gas) dalla società statunitense Emerson Electric e apre la filiale MeteRSit a Manchester UK. Sit è multinazionale leader nei mercati di riferimento e quotata in Borsa nel segmento Euronext Milan.

Ad oggi sono più di 2.500 persone che lavorano per SIT tra stabilimenti, filiali, uffici vendite e agenzie presenti in tutto il mondo. Il 67,8% dei dipendenti è dislocato presso le sedi estere (39,6% in Europa-extra Italia ed il 28,2% nel resto del mondo). Il fatturato (anno 2021) è pari a 380,5M€ di cui 44,0% in Europa, 28,1% in Italia ed il 27,9% nel resto del mondo.

Ricerca, Innovazione e Sostenibilità

Sit sta mettendo a frutto i **continui investimenti in ricerca & sviluppo attivati negli anni: l'azienda investe circa il 3% /anno del proprio fatturato in R&D (la media di investimento delle aziende venete è dell'1,4%)**. La finalità è di poter coniugare le aspettative del mercato con la sostenibilità ambientale improntata alla transizione energetica, in particolare in vista di un'accelerazione verso la **decarbonizzazione degli apparecchi residenziali come le caldaie**. In Europa il 60% delle caldaie installate risulta al momento inefficiente.

Alla Fiera MCE di Milano tenuta a **fine giugno 2022 è stata presentata la caldaia 100% idrogeno** con tecnologia Sit. Questo rappresenta un importante punto di arrivo nel percorso continuo di Sit nello sviluppo di tecnologie per la realizzazione di caldaie in grado di funzionare sia con **il 100% di idrogeno**

verde sia con miscele di biogas. Si tratta di innovazioni importanti per le quali l'azienda investe da diversi anni e che cominciano a trovare uno sbocco, oltre la sperimentazione anche nella produzione. **“La caldaia a idrogeno** è la naturale evoluzione della caldaia a metano: offre le medesime prestazioni e le stesse funzioni – ha dichiarato Federico de’ Stefani – presidente e amministratore delegato di Sit – quando, entro qualche anno, cominceranno a essere diffuse le reti per il trasporto e la distribuzione di idrogeno, per gli installatori come per gli utenti finali il passaggio avverrà quasi senza essere percepito. **Forti delle sperimentazioni che abbiamo portato avanti negli scorsi anni in Gran Bretagna, in particolare nel programma Hy4Heat,** e grazie ai costanti investimenti in ricerca e sviluppo, noi siamo già pronti per quel giorno”. Da anni SIT sostiene infatti l'introduzione di nuove tecnologie per l'efficienza energetica e la riduzione degli impatti ambientali che permettano di **ridurre le emissioni di CO2** attraverso l'uso di gas decarbonizzato. In questo contesto Sit si conferma partner tecnologico dei produttori di caldaie e di sistemi di riscaldamento **nell'evoluzione della filiera verso prodotti hydrogen-ready.**

Internazionalizzazione e Solidarietà

Sit ha una presenza significativa sia a livello nazionale e soprattutto a livello internazionale, oltre alla Sede principale a Padova ed allo stabilimento per la pressofusione, i controlli meccanici, i sensori, contatori a gas e per la logistica a Rovigo e la fabbrica di ventilatori e kit scarico fumi di Montecassino in Italia, conta stabilimenti produttivi a Hoogeveen (Olanda) per i controlli elettronici, Lisbona per i contatori acqua, Monterrey (Messico) per i controlli meccanici e sensori, Tunisi per controlli meccanici ed elettronici e componenti plastici, Suzhou (Cina) per i controllori meccanici e Brasov (Romania) per i controllori meccanici, sistemi integrati e ventilatori. E' presente inoltre con Uffici Vendite e Agenti e Distributori negli USA, Canada, Messico, Cina, Vietnam, Australia ed in tutta Europa. Significativa l'iniziativa inserita nell'ambito della **campagna SIT People for Ukraina:** da alcuni mesi è stata avviata una iniziativa che consentirà altri oltre 2.500 dipendenti del gruppo di donare fino a otto ore lavorative per favorire i ricongiungimenti familiari dei minori ucraini. Il valore delle donazioni dei lavoratori sarà raddoppiato da SIT e l'intera cifra devoluta all'associazione CONADI – Consiglio Nazionale Diritti Infanzia e Adolescenza Onlus. “Con questo gesto di solidarietà ciascuno di noi può dare sostegno concreto ad un popolo che soffre” ha affermato Chiara De’ Stefani **Corporate Sustainability Director** e membro del Consiglio di Amministrazione SIT; l'iniziativa lanciata dal Gruppo ha già raccolto le adesioni delle controllate in Olanda, Portogallo e Romania offrendo un esempio di mobilitazione internazionale. Attraverso i fondi raccolti Conadi sta fornendo materiale sanitario per i soccorsi in Ucraina e gestendo un **ponte umanitario per il ricongiungimento dei minori con le famiglie, garantendo l'assistenza dei minori con psicologi, assistenti sociali, medici, infermieri, operatori di protezione civile e operatori umanitari.** Alcuni dipendenti dell'azienda hanno inoltre già accolto alcuni rifugiati ucraini – donne e bambini – ai quali l'azienda offre un supporto attivo anche nell'iter burocratico e nella compilazione dei documenti necessari per la permanenza in Italia. È stata inoltre creata una sezione dedicata nella intranet aziendale dove i dipendenti possono individuare le modalità attraverso le quali è **possibile sostenere la popolazione ucraina o gli enti assistenziali in relazione al conflitto, supportando ogni azione proattiva che le SIT people desiderano effettuare.**

CAME SpA – Casier (TV)



CAME SpA è una multinazionale leader nella fornitura di **soluzioni tecnologiche integrate per l'automazione di ambienti residenziali, pubblici e urbani che generano spazi intelligenti per il benessere delle persone.**

Il Gruppo sviluppa automazioni per ingressi, sistemi domotici e antintrusione, tecnologie per la videocitofonia, la termoregolazione e la sicurezza, porte garage e porte sezionali per ambienti residenziali e industriali. Grazie alla capacità progettuale della divisione **Came Project Department**, offre soluzioni per l'urbanistica, sistemi per la gestione di parcheggi automatici e parchimetri di sosta a pagamento, per il controllo degli accessi e la sicurezza degli ambienti collettivi.

L'azienda si presenta sul mercato come una **global technology company** che capitalizza il know-how e l'esperienza delle storiche realtà italiane e internazionali che la costituiscono, commercializzando i propri prodotti attraverso le linee **CAME, CAME Bpt, CAME Go, CAME Urbaco e CAME Parkare.**

Di proprietà della famiglia Menuzzo, è una realtà fortemente legata alle proprie radici italiane con sede a Dosson di Casier in provincia di Treviso. Oggi **possiede 11 stabilimenti produttivi di cui 3 tra Veneto / Friuli-Venezia Giulia e altri dislocati tra Francia, Spagna, Inghilterra, Turchia e Brasile;** presidia il mercato con filiali in 20 Paesi, grazie a partner e distributori **commerciali opera in 118 Paesi in tutto il mondo.** La società conta oltre **2000 collaboratori e ha chiuso il 2021 con un fatturato di 260 milioni di euro.**

Il Gruppo trevigiano è stato scelto come Partner Tecnologico da Expo Milano 2015 e ha aperto le porte agli oltre 21 milioni di visitatori giunti da tutto il mondo aggiudicandosi, con il sistema di controllo accessi sviluppato per l'occasione, il Premio Innovazione Smau, che si propone di condividere i migliori esempi di innovazione digitale delle imprese e delle Pubbliche Amministrazioni italiane (Fonte: sito web ANIE Federazione e Came).

Innovazione Digitale

Quella di **Came** è, innanzitutto, la storia di una famiglia imprenditoriale trevigiana che ha saputo promuovere e sviluppare una grande impresa puntando **all'innovazione continua e al rapporto con la ricerca universitaria.**

Per l'azienda è sempre stato fondamentale intendere lo sviluppo del business in senso più ampio, una strategia che non si limitasse alla sola innovazione di processo o di prodotto ma che potesse divenire una leva fondamentale del vantaggio competitivo, un valido strumento per superare i periodi di crisi. Ecco perché il **Gruppo può vantare 10 centri di R&D** che testimoniano l'importanza data da questa realtà allo studio e al costante aggiornamento. A descrivere puntualmente questo concetto ci pensa proprio la vision dell'impresa: **“credere sempre in un mondo dove l'innovazione tecnologica sostenibile renda la vita delle persone più semplice, sicura e confortevole”.** Per questo Came, grazie alle sue soluzioni, è in grado di soddisfare le esigenze più diverse adattando la propria tecnologia ai bisogni di ogni progetto: automazioni, smart home, controllo e sicurezza degli accessi, sistemi di parcheggio.

Senza dimenticare il rapporto con il design, affinché i prodotti, oltre ad essere innovativi e performanti, siano anche piacevoli da vedere e utilizzare.

Per Came, realizzare prodotti di alto valore e perseguire un eccellente trend di crescita significa, prima di tutto, promuovere una scelta di responsabilità e sostenibilità strettamente legata al territorio e che passa inevitabilmente **per la ricerca, la sperimentazione, l'innovazione tecnologica**. Lo stesso Paolo Menuzzo sottolinea come la loro sia “una storia da sempre caratterizzata da una spiccata attenzione per il territorio in cui affondiamo le radici e da cui traiamo linfa vitale per una crescita equilibrata e costante. (...) Il nostro obiettivo è infatti assicurare contesti di vita più fruibili grazie a soluzioni tecnologiche intelligenti e personalizzate, in grado di migliorare la qualità della vita”.

Innovazione con la Ricerca e Risorse

“Per fare il futuro bisogna essere capaci di immaginarlo, progettarlo, raccontarlo e dotarlo di significati abbastanza coinvolgenti da convincere altre persone a seguire lo stesso cammino”.

Con queste parole **Paolo Menuzzo, fondatore di Came** e oggi Presidente della holding Came Group, sintetizza la storia imprenditoriale dell'azienda veneta che in quasi di 50 anni, da semplice startup con 4 dipendenti e un fatturato di 3 milioni di Lire negli anni 70, è diventata una realtà leader a livello mondiale nel settore dell'automazione. Alla base del successo ci sono le persone che, per volontà imprenditoriale, sono sempre rimaste al centro di questo Gruppo come motore fondamentale di crescita. L'importanza delle risorse umane e delle competenze si lega strettamente alla capacità che l'impresa ha dimostrato negli anni di reagire dinnanzi ai cambiamenti, nonché a **un'avanzata gestione di questi ultimi a partire proprio dal passaggio generazionale**.

A questo proposito **Andrea Menuzzo, figlio del fondatore e oggi Presidente di Came SpA**, di fronte alla sfida di guidare un'azienda in forte sviluppo, ha saputo sperimentare nuove possibilità di business model in un momento tanto dinamico quanto incerto, in cui le regole del passato non sembravano essere più valide e per crescere era necessario continuare a innovare su più fronti, misurandosi con un'espansione non solo quantitativa ma anche qualitativa, una crescita del fatturato e del numero di dipendenti, maggiori competenze.

Ecco, dunque, come dal 2018 Andrea Menuzzo sia riuscito in un'importante opera di internazionalizzazione portando il Gruppo verso nuovi orizzonti senza per questo snaturare la realtà dell'azienda che, da sempre, mantiene saldamente il suo quartier generale alle porte di Treviso, a dimostrazione di una strategia che punta all'espansione del know-how italiano e non all'esportazione di quest'ultimo con il conseguente abbandono del territorio. Anche l'ottica utilizzata negli anni per le acquisizioni mantiene il medesimo obiettivo: offrire a partner e clienti soluzioni sempre più compatibili e performanti, permettendo all'azienda di accelerare di volta in volta lo sviluppo del portafoglio prodotti e consentendo a entrambe le realtà in gioco (Came e società acquisite) di **trarre vantaggio dagli investimenti e dall'attività di Ricerca e Sviluppo**.

CIMAX Srl – Schio (VI)



Cimax srl, azienda localizzata e facente parte del **Distretto della Meccanica dell'Alto Vicentino**, produce **cablaggi, quadri elettrici e assemblaggi** per tutto il territorio italiano ed offre assistenza per ditte che operano in vari campi: **dall'automazione industriale, all'alimentare, al packaging, al settore energetico**. Cimax nel proprio **core business** non propone progettazioni di prodotti propri, ma si è **specializzata** nel realizzare **componentistica su schemi forniti dal cliente**: i prodotti sono realizzati su disegno del cliente e destinati a diversi settori compreso quello **delle energie alternative, come il settore fotovoltaico ed eolico**. I servizi dell'azienda accompagnano il cliente anche nello studio di sistemi personalizzati per realizzare assemblaggi in serie e rispondere al meglio ad ogni complessità tecnica. **L'innovazione aziendale** risulta quindi **trainata principalmente da cliente**.

Per poter essere sempre e costantemente ai massimi livelli previsti dalle varie normative e dai disciplinari di settore per la produzione di questi componenti, **l'azienda si è dovuta dotare negli anni di una varietà rilevante di attrezzature ad alta automazione ed elevata tecnologia** in grado di garantire l'ottimale esecuzione delle lavorazioni nel pieno rispetto dei parametri imposti, oltre a mantenere un **costante e adeguato aggiornamento della formazione tecnico-professionale dei propri tecnici**.

Oggi Cimax impiega, in ogni fase di lavorazione **macchinari tecnologicamente avanzati** sia per offrire un servizio di qualità certificata che per restare al passo con i tempi del mondo dell'elettrotecnica industriale, settore in costante evoluzione.

Il fatturato aziendale ha visto negli anni un costante trend in crescita; unica eccezione l'anno 2020 in cui si è avuta una contenuta flessione a causa della ben nota situazione legata alle chiusure imposte per il contenimento del COVID-19. **I dati del 2021 indicano tuttavia una netta e ampia ripresa** (fatturato 2021: 3,7 milioni di euro vs fatturato 2020: 2,7 milioni di euro). Nel periodo post pandemico Cimax, così come le altre imprese del **Distretto della Meccanica dell'Alto Vicentino** in cui opera, ha infatti dimostrato **capacità di resilienza grazie ad investimenti in scorte, l'ampia formazione tecnica, lo stock di conoscenza applicata ed una forte cultura "del fare"** che le consente di produrre qualsiasi prodotto elettrico complesso le venga richiesto. Tali caratterizzazioni, unitamente alla "filiera corta" di subfornitura ed alla capacità di rete, costituiscono i principali punti di forza che hanno consentito alla gran parte delle imprese del **Distretto della Meccanica dell'Alto Vicentino** di rimanere competitive e solide nel recente periodo di "crisi" industriale.

Investimenti in Tecnologie, Scorte e Risorse Umane

Il settore dei cablaggi e dei quadri elettrici è un settore che richiede da un lato elevati standard di esecuzione, dall'altro impone la capacità di proporsi a prezzi competitivi.

Per raggiungere e mantenere quest'ultima caratteristica Cimax negli anni ha continuato a fare **investimenti in tecnologie e macchinari capaci di automatizzare peculiari fasi della lavorazione**. Nello specifico l'azienda ha effettuato nel 2020 un **importante investimento con l'acquisto di un nuovo macchinario altamente innovativo con il quale è rientrata nei parametri dell'industria 4.0**.

Questo investimento è stato voluto fortemente dall'azienda con l'obiettivo di potersi dotare di tecnologia adatta a poter prendere in considerazione **commesse di più complessa lavorazione e precisione** che diversamente non si sarebbero potute gestire, ampliando quindi la **diversificazione** soprattutto **verso clienti** attivi nel settore energetico.

Il continuo investimento nel settore tecnologico si conferma la principale strada individuata dall'azienda per rimanere competitiva nel mercato e rispondere alle richieste dei molteplici clienti, unitamente **all'attenzione nella programmazione degli acquisti e del magazzino con investimenti ridondanti in scorte** di materiali per la produzione.

Nella difficoltà creata dalla situazione critica generata dalla pandemia Cimax ha saputo infatti cogliere una nuova opportunità, perché proprio la **capacità di rispondere velocemente al nuovo stato delle cose, adeguando la programmazione degli acquisti** alla situazione in essere, ha permesso all'azienda di offrire un servizio praticamente continuo ai clienti e di **riorganizzare il magazzino** in modo nuovo. Oggi il magazzino è diventato il **punto di forza** di Cimax, grazie soprattutto ai **cospicui investimenti in scorte** per aumentarne il valore che hanno consentito di **mantenere stabili i ritmi di lavoro**.

L'azienda punta inoltre su un'efficiente organizzazione della produzione investendo anche particolare attenzione sulla **formazione e il coinvolgimento continuo del personale** nelle dinamiche aziendali, individuando tra le risorse umane i referenti più intraprendenti e propositivi. Negli ultimi anni l'azienda ha cercato anche di coinvolgere forze giovani che avessero una formazione tecnica di base importante e di potenziare, in produzione, **l'inserimento di profili tecnici altamente qualificati** per far fronte soprattutto alle richieste di cablaggi e kit complessi dei nuovi clienti nel settore packaging ed energetico con cui il rapporto è cresciuto sensibilmente negli ultimi anni. La presenza di **personale esperto e costantemente sensibilizzato a mantenere alto il livello qualitativo delle esecuzioni di quelle lavorazioni** che necessitano anche di importanti e delicati **passaggi manuali**, consente all'azienda di rimanere competitiva nel mercato con prodotti customizzati di qualità.

SAFAS SpA – Altavilla Vicentina (VI)



Safas – Società Azionaria Fonderia Acciai Speciali - è uno tra i principali produttori mondiali di getti di acciaio per l'industria energetica, meccanica e dei trasporti, con una capacità produttiva di 5mila tonnellate di prodotti finiti. Grazie all'impegno costante nell'aggiornamento tecnologico, nella ricerca e sviluppo dei processi produttivi da oltre sessanta anni soddisfa le richieste dei clienti e le specifiche più severe con prodotti ad alte prestazioni per ambienti operativi complessi. Produce infatti: **Getti in acciaio per l'industria meccanica** che spaziano dall'ingegneria delle costruzioni (componenti di sostegno per ponti, pilastri, strutture portanti) al settore alimentare (agitatori, mixer) alla meccanica in genere; ha sviluppato negli anni una forte competenza nelle **costruzioni navali** distinguendosi nella produzione di particolari portanti strutturali dello scafo e dei sistemi di propulsione diventando oggi uno dei maggiori player nel campo dello shipbuilding. Inoltre opera in altri settori quali: getti in acciaio per **oil&gas**, i componenti in acciaio fuso impiegati da questo tipo di industria, tipicamente pompe e valvole, sono costantemente sottoposti, in ambienti altamente corrosivi, a forti stress indotti da temperature e pressioni elevate e Safas è in grado di fornire l'acciaio più adatto ad ogni specifico impiego; l'Azienda ha inoltre acquisito negli anni molte **competenze tecniche mutuata dal settore nucleare** che ha riversato sui mercati più sensibili alla qualità come il **settore offshore**, il mercato di getti destinati alla costruzione di piattaforme è infatti molto selettivo in quanto ha la necessità di garantire i più elevati standard di sicurezza e impone l'utilizzo di fornitori estremamente capaci, in grado di rispettare e garantire in esercizio i più severi requisiti imposti dai costruttori; Safas è considerata inoltre uno tra i maggiori player mondiali nella **produzione di getti fusi destinati ai circuiti primari e secondari degli impianti per la produzione di energia nucleare**. Nella sua quarantennale esperienza può vantare di **aver contribuito**, in larga misura, **alla realizzazione del programma nucleare francese e tedesco**, e prodotto particolari destinati alle **centrali nucleari di seconda, terza e quarta generazione in tutto il mondo**.

Safas è anche una storia singolare di un'impresa familiare costruita su un sistema di valori chiaro e solido e **impegnata quotidianamente nel rinnovamento aziendale attraverso l'innovazione** di prodotto e processo **secondo un modello di sviluppo sostenibile**.

Ricerca & Innovazione

Safas fa parte della Rete di Innovazione Regionale Sinfonet – Smart & Innovative Foundry Network – coordinata dal del Prof. Franco Bonollo, Professore Ordinario di Metallurgia presso il dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali dell'Università di Padova, autore di più 130 pubblicazioni in materia di metallurgia e coordinatore di numerosi progetti scientifici finanziati a livello europeo ed internazionale, attualmente Presidente della Scuola di Ingegneria dell'Università di Padova. Nell'ambito del programma di innovazione della Rete Sinfonet è stato realizzato in Safas il progetto Forsal – Fonderia robotizzata per la salute dei lavoratori.

Il progetto è stato ideato con l'obiettivo di sviluppare un **sistema robotizzato prototipale a guida umana e interattivo, in grado di effettuare alcune tipologie di lavorazioni (molatura, sbavatura) caratteristiche dei getti in acciaio e ghisa**. La realizzazione di tali prodotti richiede infatti eccezionali requisiti qualitativi ed onerose lavorazioni condotte o gestite manualmente dall'operatore. Le lavorazioni possono generare notevoli problematiche in termini di ergonomia e soprattutto mancanza di confort vibro-acustico per gli operatori. Le soluzioni robotizzate sviluppate nell'ambito del progetto sono state finalizzate a limitare sensibilmente questo tipo di problematiche. Le attività specifiche realizzate in e per Safas sono state: la progettazione di attrezzature robotizzate innovative adatte alle lavorazioni della Fonderia, che hanno richiesto un'analisi in termini di pre-fattibilità per l'adozione di telai spaziali, esoscheletri, bracci telescopici, ecc. ed in particolare di sistemi di visione a supporto della molatura e lo sviluppo di nuovi utensili abrasivi destinati a sistemi di lavorazione robotizzati. La realizzazione dei diversi sistemi di analisi e applicazione delle nuove tecnologie è stata operata in collaborazione con Bnp società veneta specializzata nella produzione di bracci di reazione in fibra di carbonio e Enginsoft Società di Ingegneria specializzata in Scienze della simulazione ingegneristica di Padova. Le soluzioni innovative sono state illustrate in importanti convegni specialistici a livello internazionale.

Sostenibilità

La Fonderia è disposta su un'area di 120.000 mp di cui 60.000 coperti. La capacità dell'acciaieria permette di produrre fino a 75 tons di acciaio liquido completamente affinato in convertitore AOD, per la produzione di getti con peso di spedizione fino a 32 tons. Il processo produttivo dell'acciaieria inizia dal prelievo selettivo, dal parco rottami di ferro, della materia prima che viene successivamente caricata nei forni per la fusione. L'acciaio fuso viene trasferito poi all'affinazione dove si effettuano operazioni metallurgiche mirate, dall'eliminazione di impurità non metalliche all'aggiunta di piccole percentuali di ferro leghe secondo l'analisi chimica prevista dal tipo di acciaio in produzione. L'attività di formatura avviene con modalità di sabbia-resina, Safas è dotata di un impianto di rigenerazione sabbie esauste provenienti dalla fonderia e questo permette di ridurre sensibilmente lo sfruttamento delle risorse naturali e contribuisce a costruire un sistema chiuso per minimizzare l'impatto ambientale delle proprie attività. Dispone inoltre di un "bunker radiologico" per l'indagine radiografica/gammagrafica in cui viene verificato l'intero volume del getto, rilevata la sua integrità ed eventuali difetti da valutare. Consapevoli degli effetti della propria attività imprenditoriale sullo sviluppo economico e sociale e di conseguenza sul benessere generale della collettività svolge alcune significative azioni per contribuire alla sensibilizzazione sul tema dello sviluppo sostenibile tra le quali: azioni per la salvaguardia dell'ambiente e del patrimonio delle risorse naturali, il rispetto e la valorizzazione delle risorse umane e la tutela dell'integrità psicofisica dei lavoratori.

CASI AZIENDALI Agroalimentare

VICENZI SpA – San Giovanni Lupatoto (VR)



Vicenzi Spa è una **storica azienda dolciaria veronese** che ad oggi costituisce un Gruppo che comprende tre brand d'eccellenza: Matilde Vicenzi, dedicata alla fine pasticceria italiana, Grisbì, la famosa frolla ripiena e Mr.Day, le merende di pasta margherita e panificati. La **produzione** aziendale è **interamente italiana** con 365 dipendenti, 3 stabilimenti a San Giovanni Lupatoto, Bovolone e Nusco e **15 linee produttive completamente automatizzate**. Il fatturato di Vicenzi S.p.a. nel 2021, pari a 122,5 milioni di euro, è aumentato del **8,62%** rispetto a 2019 (111,8 milioni di euro).

La storia del Gruppo Vicenzi è iniziata nel 1905 con Matilde Vicenzi che avvia una piccola bottega di pane, pasticceria e alimentari a San Giovanni Lupatoto e che rappresenta uno dei **primi esempi di imprenditoria al femminile**. L'industrializzazione vera e propria arriva a partire dalla metà del 1900, quando Giuseppe Vicenzi dà avvio al processo che porterà a trasformare l'attività di famiglia ne **“L'industria dei biscotti”**, che sono diventati pasticcini. Inoltre, l'intraprendenza e la curiosità spingono Giuseppe a viaggiare in Inghilterra e Giappone ed arricchirsi di un bagaglio di esperienze e nuove idee per i suoi prodotti, che lo portano tra gli anni Sessanta e Settanta ad **industrializzare una produzione** che fino ad allora era stata **artigianale**, con la realizzazione del nuovo stabilimento a San Giovanni Lupatoto. La scelta di specializzarsi in particolare nella produzione dell'amaretto e, successivamente, del savoiardo ha portato l'Azienda negli ultimi anni a consolidare il proprio marchio sul mercato estero. Il Gruppo Vicenzi, così come lo conosciamo oggi, si costituisce nel 2005 quando Giuseppe Vicenzi decide di acquisire tutto il ramo dei prodotti da forno Parmalat compresi i marchi Grisbì e Mr. Day.

Ad oggi con il suo **primato** della più vasta gamma di prodotti dolciari, il Gruppo Vicenzi si distingue nel mercato come **produttore d'eccellenza di pasticceria secca, fresca e assortita, basi pronte, biscotti e prodotti da forno, prodotti cortesia e monodose**.

La crescita e l'affermazione dell'azienda a livello internazionale, con uno sviluppo commerciale in 97 paesi in Europa, America Latina, Stati Uniti, Medio Oriente ed Asia, è stata possibile grazie soprattutto alla **propensione per l'innovazione** che contraddistingue la filosofia del Gruppo. Giuseppe Vicenzi per primo, infatti, ha da sempre creduto nel **valore della ricerca e sviluppo**, viaggiando alla scoperta di nuovi mercati, nuove ricette e nuovi metodi produttivi. **L'attitudine per l'innovazione**, insieme all'utilizzo di materie prime di qualità, l'attenzione alla relativa provenienza, **il rispetto per la tradizione**, la ricerca e il costante miglioramento del profilo nutrizionale dei prodotti così come **l'adeguamento alle nuove tendenze del mercato italiano ed esteri** rappresentano i principali valori di Vicenzi Spa. Accanto all'apertura verso i mercati esteri, la società ha da sempre investito anche **rapporti con il proprio territorio** di origine attraverso molteplici iniziative e riconosce la **Sostenibilità** come uno dei propri principi fondamentali alla base sia delle scelte strategiche che del coinvolgimento dei dipendenti. A tal proposito Vicenzi ha deciso di mantenere il suo impegno verso la Sostenibilità procedendo alla redazione nel 2021 del bilancio di Sostenibilità.

Infine, altro importante asset che ha portato l'azienda ad affermarsi come leader nella produzione dolciaria a livello globale è sicuramente la particolare **strategia distributiva**, che va dalla classica GDO ai negozi di delicatessen, dal canale Ho.re.ca al vending, ai bar presenti in aeroporti e stazioni.

Ricerca, Innovazione e Sostenibilità

La propensione all'innovazione del prodotto e il continuo perfezionamento della varie linee di produzione, attraverso test specifici per garantirne le caratteristiche e migliorare l'efficienza e la sicurezza dei processi industriali, rappresentano insieme al rispetto per la tradizione un tratto distintivo dell'azienda. A tal proposito l'ultima acquisizione dei brand Grisbì e Mr.Day rientra in tale politica aziendale di innovazione nella tradizione dolciaria italiana.

Ad oggi il Gruppo Vicenzi, dopo la realizzazione della nuova linea di produzione con robot e intelligenza artificiale, prosegue il piano di innovazione della pasticceria italiana lanciando il rinnovamento per la linea di prodotti Mr.Day attraverso un accurato piano di riposizionamento di brand e prodotti. Nello specifico, in termini di innovazione prodotto, l'impegno costante si concretizza nello studio di prodotti particolari per specifiche fasce di mercato. Con un forte orientamento all'alta qualità che caratterizza l'arte dolciaria della tradizione italiana, il reparto di R&D propone costantemente novità sul mercato, seguendo le evoluzioni e i trend di consumo, operando scelte orientate verso i valori salute e inclusività con i prodotti senza glutine e senza lattosio dedicati a persone con intolleranze ed arricchendo la gamma di gusti sempre nuovi e porzionamenti adatti alle più svariate modalità di degustazione.

Parimenti il Gruppo investe molto anche in innovazione di packaging e nel campo della progettazione e selezione degli imballaggi, in modo tale da ridurre gli impatti ambientali per conservare le proprietà organolettiche dall'impasto allo scaffale. Ciò si è concretizzato nell'utilizzo di materiali riciclati, nell'adozione monomateriali con maggiore riciclabilità, nella riduzione di over-packaging e nella conversione delle vaschette in plastica arrivando al 99% in PET nel 2021. Sempre in riferimento agli imballaggi di plastica, il Gruppo si è indirizzato verso l'utilizzo di monomateriali, raggiungendo e mantenendo l'obiettivo del 100% nel 2021.

Principio cardine alla base di tutte le innovazioni di Vincenzi Spa, è la Sostenibilità. Negli ultimi anni, il Gruppo Vicenzi ha intrapreso un percorso finalizzato all'utilizzo esclusivo per la produzione di materie prime con caratteristiche ben definite a livello di sostenibilità e/o provenienza (es. origine italiana, certificazioni sostenibilità, ecc..). Inoltre recentemente il Gruppo Vicenzi si è sempre più rivolto verso scelte orientate alla variabile sociale della Sostenibilità. Per Vincenzi sostenibilità significa anche etica aziendale e fiscale a sostegno del territorio e quindi attenzione alle aziende fornitrici, ai lavoratori e alle centinaia di famiglie legate all'attività imprenditoriale. Proprio per contribuire allo sviluppo delle comunità e dei territori in cui l'azienda si è radicata, l'azienda ha rifiutato ogni politica di esternalizzazione con manodopera delocalizzata a basso costo privilegiando invece personale proveniente dagli stessi territori in cui sorgono gli stabilimenti.

Una parte consistente della gestione della sostenibilità del Gruppo Vicenzi riguarda anche il rispetto dell'ambiente e la relativa gestione responsabile che si realizza mediante l'implementazione di processi e soluzioni organizzative finalizzate ad incrementare l'efficienza produttiva e a ridurre gli impatti ambientali e gli sprechi. L'impegno del Gruppo si concretizza mediante la misurazione e valutazione degli aspetti energetici, in termini di consumi di energia elettrica e gas naturale, tramite l'analisi dell'uso della risorsa idrica, delle acque reflue e della produzione di rifiuti, nell'ottica di riduzione degli impatti anche connessi al riscaldamento globale. A tal proposito nel 2021, presso i due stabilimenti di San Giovanni Lupatoto e Bovolone, sono stati sviluppati specifici progetti per il miglioramento delle performance energetiche.

Inoltre il Gruppo Vicenzi dal 2020 è partner attivo, insieme ad altre imprese produttive, operatori logistici e di trasporto e centri di ricerca, del progetto POR FESR “REsilient LOGistics And supply chain Design (ReLOAD): Progettazione di una supply chain e di una logistica resiliente” sviluppato dalla Rete Innovativa Veneta per la Logistica (**R.I.R. RIVELLO**). Gli interventi sviluppati dal Gruppo Vicenzi in tale progetto riguardano **l’analisi e lo studio di nuove soluzioni per la gestione dei flussi logistici** che coinvolgono lo stabilimento di San Giovanni Lupatoto; nello specifico, si è provveduto ad effettuare **un’analisi di fattibilità dei costi e benefici, riguardante principalmente l’implementazione di nuovi servizi automatici** nella realtà aziendale, tra i quali: la realizzazione di un nuovo magazzino nei pressi del sito di produzione; l’implementazione di navette elettriche in sostituzione al trasporto su gomma e l’incremento della digitalizzazione del processo logistico.

CASEIFICIO ELDA Srl – Vestenanova (VR)



La produzione di ricotta da parte dei fratelli Zerbato inizia nel 1990 scegliendo per il brand dell’azienda il nome della loro madre Elda. L’azienda a gestione familiare, situata nelle colline di Vestenanova nel veronese, ha una forte attitudine all’innovazione e una particolare attenzione alla sostenibilità. Oggi la gamma prodotti è stata ampliata con mascarpone e altri derivati della ricotta. L’azienda collabora da anni con alcune delle realtà più importanti del settore e mette a disposizione la propria esperienza e la capacità di trovare soluzioni e ideare prodotti nuovi in maniera creativa, adattandosi alle specifiche richieste del cliente.

L’azienda si identifica nel concetto di “integrazione”, vi è infatti **l’integrazione tra tecnologie** sempre più evolute; **tra persone** che collaborano avendo competenze ed età diverse, ma tutte motivate a rendere un prodotto tradizionale sempre più innovativo e capace di reinventarsi continuamente ed infine integrazione **con il territorio** in cui opera in ottica di economia circolare che garantisce un approccio nuovo e integrato.

L’impianto industriale è stato creato fin da subito attorno al prodotto, già con un livello di automazione elevato, classificabile come 4.0 fin dall’origine, dove le competenze tradizionali della lavorazione della ricotta si sono ibriate con quelle tecnologiche e relazionali.

L’azienda si distingue per un buon livello di maturità digitale, gli strumenti utilizzati consentono di monitorare il prodotto lungo tutta la filiera della lavorazione interna, tracciandone le caratteristiche e i passaggi in maniera automatica, permettendo di raccogliere dati sulle caratteristiche del prodotto e del processo, sulla logistica e le materie prime, sugli acquisti e le vendite.

L’innovazione di prodotto è infatti l’elemento distintivo di Elda. Negli ultimi anni particolare attenzione è stata dedicata all’internazionalizzazione e alla conquista dei mercati esteri acquisendo la consapevolezza che per vendere a questi nuovi clienti è necessario valorizzare maggiormente i prodotti, creandone di sempre più innovativi, ad esempio con valori nutrizionali ad alta digeribilità e facilmente identificabili da un packaging invitante ed accattivante. Questo spiega la scelta di specializzarsi su ricotta e prodotti derivati. L’azienda sempre più sta evolvendo nell’offrire ai propri clienti, soprattutto quelli stranieri, “un’esperienza di gusto” e quindi un vero e proprio servizio.

Managerialità, Risorse Umane e Attrattività

Per avere un prodotto sempre più innovativo e che consenta di portare Elda ad espandersi ulteriormente è necessario continuare ad **investire nella ricerca e nella sperimentazione**, ma per farlo diventa fondamentale avere un **rinnovo continuo di competenze e saperi**, questo si traduce **nel coinvolgere i giovani, portatori di idee nuove, che si caratterizzano per avere una buona padronanza delle recenti tecnologie e che siano in grado di intercettare nuovi paradigmi comunicativi**. Nell'inserire nuove figure in azienda gli imprenditori sono molto attenti a tutti questi aspetti **tenendo conto anche della variabile di genere**. Vi è un'apertura continua dell'impresa anche nei confronti dei giovani provenienti dagli istituti tecnici locali che manifestano un sincero interesse nei confronti di questa realtà in quanto consapevoli che l'azienda è particolarmente attenta a coinvolgere persone del territorio in modo da valorizzare la propria cultura e le proprie origini. **Elda per altro risulta attrattiva in quanto oltre ad essere all'avanguardia come azienda di settore è collocata in un contesto collinare splendido.**

Di fronte ai vari cambiamenti che negli anni hanno portato ad una evidente trasformazione dell'impresa la **proprietà avverte sempre di più la necessità di un supporto manageriale per farvi fronte**. Le esperienze e **competenze manageriali attualmente presenti sono da adeguare** ad un contesto sempre più in rapida evoluzione. Il futuro che la proprietà intravede è rappresentato da uno scenario in cui **i giovani vengano coinvolti nel management affinché con maggiore efficienza sappiano accompagnare e guidare la forza lavoro composta dalle nuove generazioni**. In particolar modo vi è una buona predisposizione ad identificare in **posizioni manageriali delle donne, in quanto per loro natura capaci di analizzare situazioni nelle loro molteplici sfaccettature**. In questo momento Elda quindi è focalizzata su una ridefinizione organizzativa, matura e pronta ad immettere in organico manager esperti che affianchino la proprietà per affrontare le sfide del futuro.

VILLA SANDI SpA – Crocetta del Montello (TV)



Villa Sandi Spa è un'azienda vitivinicola leader nella produzione di vini e di Prosecco Docg e Doc in Veneto e in Friuli. Il fatturato del 2021 è stato pari a 121 milioni di euro, un risultato in crescita del 33% rispetto al 2020 e che, per la prima volta nella propria storia porta il fatturato dell'azienda sopra la soglia dei 100 milioni di euro, il risultato atteso per il 2022 è di 140 milioni di euro. L'azienda continua a registrare vendite entusiasmanti nel mercato continentale, con particolare riferimento alla Gran Bretagna, alla Germania e alla Francia, ma altrettanto avviene oltreoceano dove gli Stati Uniti sono diventati il primo mercato estero di presidio, risultati soddisfacenti sono stati raggiunti anche in mercati Asiatici e del Pacifico, aree di business dal potenziale importante ed in cui l'azienda intende progressivamente rafforzare la sua presenza. Le Tenute di Villa Sandi si estendono per oltre 200 ettari e spaziano nell'intera area dell'universo Prosecco, dalle pianeggianti zone della Doc in Veneto e Friuli, dalle colline di Asolo alle vigne storiche del Docg di Valdobbiadene fino al Cru del Cartizze.

Investimenti e Innovazione

La capillare e collaudata rete commerciale consente al Gruppo Villa Sandi di distribuire i propri vini in oltre 120 Paesi nel mondo. La strategia di una continua e costante qualificazione della propria produzione e dei prodotti parte dalla conduzione delle vigne di proprietà, che hanno ottenuto la **certificazione internazionale "Biodiversity friend"** e che sono aperte al pubblico accogliendo ogni anno un sempre maggiore numero di turisti e di appassionati. L'**innovazione** introdotta da Giancarlo Moretti Polegato, presidente di Villa Sandi, si basa su una miscela di fattori che ha portato valore a chi ha potuto giovare di investimenti e strategie messi in atto negli anni passati: la **produzione delle bollicine a base di glera** che nel 2022 ha raggiunto i 750 milioni di bottiglie e che hanno un range di prezzo che va dai tre euro al litro per il docg ai 2,2-2,3 euro per il prodotto di base. A questi livelli un ettaro di terra per il prosecco doc, che produce 180 quintali di uva per quasi 135 ettolitri di glera, frutta circa 27 mila euro. "E' un'ottima resa per un prodotto che non passa per la botte e non ha dunque tempi morti". Questi terreni, in media, costano 250 mila euro l'ettaro, si sale a 300-350 mila per terreni dai quali viene il docg, fino ad arrivare a quotazioni stellari per uno dei 106 ettari del Cartizze: fino a 2 milioni l'ettaro.

Villa Sandi ha creduto nella **diversificazione ed è questa la strada anche in tempi di recessione**. Partecipa all'Iswa – Italian Signature Wine Academy in cui ci sono **nove marchi per nove famiglie presenti sui territori di eccellenza**, in cui la governance è di eccellenza e le decisioni vengono prese rapidamente, percorrendo quindi una **strategia vincente di alleanze in reti e consorzi**. Questo ha consentito a Villa Sandi di andare sui mercati esteri con una forza prima sconosciuta ed ha permesso all'azienda di stringere accordi con grandi gruppi di distribuzione quali Lagardere per i duty free, o la messa a punto di stand unici nelle migliori fiere, mantenendo l'autonomia delle aziende. La strategia di Villa Sandi si è basata quindi su una diversificazione agita a più livelli: di prodotto, dei canali distributivi e dei mercati di riferimento.

Villa Sandi ora, come molte altre aziende del settore, deve affrontare una stagione complessa in quanto la crisi potrebbe andare ad impattare sui consumi, anche nei mercati più importanti dell'azienda. L'azienda quindi dovrà fare i conti con una **“falla” che sarà causata dalla spinta dei costi di gas ed energia nel settore dei vini, oltre ai costi energetici bisognerà anche considerare le variazioni dei prezzi delle “materie prime secche”, ossia vetro, carta, cartone, tappi** ai quali si aggiungono i costi del lavoro e dei trasporti.

LUXARDO SpA - Torreglia (PD)



La Luxardo è una storica azienda fondata da Girolamo Luxardo un patrizio genovese che si trasferì a Zara in Dalmazia nel 1817 e nel 1821 qui dette inizio alla storia imprenditoriale. La moglie di Girolamo, Maria Canevari, nel trasferimento della famiglia si dedicò, come uso del tempo, a produrre liquori in casa e diede la massima attenzione ad un liquore che nella cittadina dalmata era conosciuto sin dal Medioevo, prodotto nei conventi con il nome di “Rosolio Maraschino”. Il liquore prodotto fu di così elevate qualità che richiamò l’attenzione di amici ed estimatori e da qui l’idea di sfruttare l’iniziativa familiare in una fabbrica destinata alla produzione del Maraschino. Alla fine della prima guerra mondiale Zara fu annessa nel Regno d’Italia. L’azienda Luxardo divenne ben presto una delle distillerie più importanti del Paese. Lo scoppio della seconda guerra mondiale comportò notevoli restrizioni all’attività industriale e più tardi nel 1943 la quasi totale distruzione dello stabilimento per pesanti bombardamenti anglo-americani. Successivamente alla ritirata delle truppe italiane e tedesche dalla Dalmazia (1944) ebbe luogo l’occupazione da parte dei partigiani comunisti di Tito. Gli abitanti della città furono obbligati a partire esuli verso la penisola, ma molti vennero uccisi: fra essi Pietro Luxardo e il fratello Nicolò con le mogli. Distrutto lo stabilimento, dispersa la famiglia sembrava che -dopo oltre un secolo- l’attività della Luxardo fosse destinata a cessare. L’unico dei fratelli superstiti della quarta generazione, Giorgio Luxardo, ebbe il coraggio di ricominciare l’antica attività e nel 1947 assieme al giovane Nicolò costruiva lo stabilimento a Torreglia, iniziando così un nuovo capitolo della storia Luxardo. Poco dopo la fine della seconda guerra mondiale con l’aiuto della “quinta generazione”, e con un forte senso di appartenenza familiare, l’azienda è riuscita a rialzarsi dopo innumerevoli vicissitudini. Con il ristabilimento di buoni rapporti con agenti e distributori affidabili, sia in Italia che nei mercati di esportazione in tutto il mondo, i prodotti Luxardo sono presto tornati ad essere ai vertici di molti bar. Già nel 1977 lo stabilimento di Torreglia era stato ampliato creando una nuova distilleria, qui veniva spostato il “vecchio” alambicco, aggiornato nella parte superiore dotandolo di un “duomo” già presente negli alambicchi della originaria sede di Zara. Successivamente è stato acquistato un secondo alambicco molto simile ma più moderno, grazie ad alcuni accorgimenti tecnici che prima non erano presenti, come la rotazione con servomotore. Negli anni ’80 grazie al consolidamento dei mercati esistenti e alle innovazioni introdotte dai giovani membri della sesta generazione, è arrivata un’era di **consistenti investimenti nello stabilimento** di Torreglia.

Investimenti in Innovazione e Attrattività

Nel corso del 2021 l'azienda ha celebrato il suo bicentenario inaugurando **una nuova distilleria ad alta intensità di innovazione**: sono stati aggiunti tre nuovi alambicchi, prodotti dalla Barison Industry di Trento, aggiunti a due preesistenti andando a formare **un innovativo processo 4.0** in linea con le esigenze commerciali e non solo. Attualmente infatti **tutte le fasi di lavorazione sono automatizzate e tracciate** e consente di svincolare l'azienda dalla presenza costante del mastro distillatore e controllare, sia da remoto che a posteriori, ogni fase della trasformazione a caldo delle infusioni.

Altra **innovazione di processo è il collegamento strutturale e informatico della distilleria con i serbatoi di infusione e di affinamento in legno**. Già da un paio d'anni è inoltre in funzione la **nuova tinaia**, uno spazio di grande suggestione che all'occorrenza funge anche da location per eventi speciali. Qui sono collocati 23 tini di legno di larice, della capacità di 4.000 lt ciascuno, per l'invecchiamento degli infusi di marasca. La tinaia si aggiunge a quella preesistente per i distillati, dove si trovano altri 28 tini. Altro importante investimento che vedrà preso la sua inaugurazione è il **Museo Aziendale** dedicato ai 200 anni di storia di Luxardo.

LATTERIA MONTELLO SpA - Giavera del Montello (TV)



La **Latteria Montello** è una storica azienda del Trevigiano nota per il famoso marchio di formaggi freschi **“Nonno Nanni”**. Fondata da Giovanni (Nanni) Lazzarin e gestita a livello familiare, ora vede alla guida la terza generazione. Il 2022 si è aperto con una importante conferma del “valore” del brand in quanto è stato insignito del Premio Industria Felix dal Comitato Scientifico dell’Università Luiss Guido Carli che ha selezionato attraverso un algoritmo da 600mila imprese quelle che hanno registrato tra i migliori mol, utile, Roe positivo, rapporti oneri finanziari/mol inferiore al 50%, un delta addetti pari o crescente rispetto all’anno precedente. All’azienda è stata inoltre conferita l’Alta Onorificenza di Bilancio come Miglior impresa a conduzione femminile, Silvia Lazzarin ha infatti assunto il ruolo di Amministratrice di Nonno Nanni; è risultata per Cerved tra le migliori imprese per crescita gestionale e affidabilità finanziaria della Regione Veneto. È un’azienda all’avanguardia che cura ogni aspetto del processo di produzione: dispone di stabilimenti tecnologicamente avanzati ad elevata capacità produttiva, impiegando personale altamente qualificato e processi di qualità certificata. Effettua puntualmente il controllo di tutto il processo: dalla raccolta del latte, effettuando un controllo attento su tutto il processo di produzione, dalla stalla agli stabilimenti, fino al momento in cui il prodotto viene spedito ai vari punti vendita, effettua inoltre un controllo costante di tutti i parametri chimici, fisici e batteriologici affinché i prodotti possano mantenere il gusto e la qualità che li contraddistinguono, tutte le lavorazioni avvengono in condizioni ottimali specifiche e controllate permettendo ai fermenti lattici di arrivare a concentrazioni elevatissime, il confezionamento avviene manualmente nella totale osservanza del protocollo igienico e sanitario e tramite confezionatrici automatiche per incarti flow pack e vaschette, la distribuzione su scala nazionale ed internazionale avviene attraverso una rete logistica capillare che garantisce un servizio efficiente in grado di mantenere la freschezza e la qualità. I prodotti offerti dall’azienda si dividono in tre principali categorie: gli Stracchini, gli Spalmabili e le Robiole, si pone quale leader nel segmento premium del mercato degli stracchini in Italia.

Innovazione e Nuova Managerialità

Nella gestione della Latteria Montello per la prima volta come Amministratore Delegato entra una donna: Silvia Lazzarin che si sente molto orgogliosa nel rappresentare l’Azienda nelle performance e riconoscimenti ricevuti sia per i risultati economico-finanziari che nelle capacità manageriali “al femminile” con introduzione anche di nuove forme societarie. In questo nuovo corso infatti la **Famiglia Lazzarin** a capo della storica azienda **Latteria Montello** nota per i **formaggi freschi**, con la **Famiglia Pinton** titolare dell’omonima impresa di **pasta fresca** e la **Famiglia Rossetto** che gode di un fortissimo expertise nell’ambito del **packaging** hanno recentemente unito le proprie forze per creare un nuovo polo produttivo di pasta fresca attraverso la condivisione di competenze e strategie e per un **progetto di sviluppo molto ambizioso**.

La nuova società che porterà in auge il marchio storico **“Nonna Rina”** della Famiglia Lazzarin produrrà una linea di prodotti premium che annovera il commercio di gnocchi e chicche di patate e paste fresche all'uovo, nella brand strategy verrà data continuità anche allo storico marchio vicentino Pinton. In un quadro economico sempre più integrato e soggetto a concorrenza, questa nuova operazione sottolinea la volontà dell'imprenditoria veneta di far tesoro del proprio talento fondendo capacità e know how per **creare innovazione e generare nuovo valore**, mettendo sempre al centro dell'attenzione la qualità del prodotto. Queste nuove modalità di fusione e messa in rete di aziende con competenze complementari rappresenta nel settore un'innovazione rilevante per poter essere maggiormente “diversificati nella tradizione” ed affrontare le criticità che possono presentarsi in un momento di estrema complessità come l'attuale.

L'azienda intende inoltre rinforzare il Management con **forze giovani** che accompagni questo momento di passaggio generazionale con particolari competenze sia di tipo tecnico che commerciale, nella selezione si terrà conto in particolare delle potenzialità che possono esprimere **le donne** nel riequilibrio di genere e **in quanto portatrici di sensibilità diverse** ed inoltre inserimento di **Manager con elevato grado di esperienza**.

CASI AZIENDALI

Tessile-Abbigliamento-Calzatura

NICE FOOTWEAR SpA – Padova (PD)



La Nice Footwear attraverso il proprio CEO&Founder Bruno Conterno si presenta così nel proprio avveniristico sito: “Cerchiamo di evolverci ogni giorno di più e di reagire al cambiamento prima degli altri attraverso innovazione, passione e senso di responsabilità”. Nel 2016 Bruno Conterno acquisisce ALM Licensing, società vicentina attiva nella gestione del marchio Kronos i cui ricavi provenivano principalmente dalle royalties per la concessione del marchio a produttori terzi, e cambia il nome dell'azienda in **Nice Footwear. Cambia radicalmente il modello di business e l'azienda diventa partner completo per lo sviluppo e la produzione di calzature di alta qualità**, l'azienda ottiene inoltre la licenza del marchio Ellesse. Nel 2018 nasce lo stabilimento di **Nice Footwear Asia Ltd a Hong Kong** (quale sede strategica) e vengono ottenute le licenze dei marchi Avirex e Conte of Florence, nel 2019 viene spostata la sede legale in Via Monte Napoleone a Milano dove ha sede una showroom, nel 2020 viene emesso un Minibond quotato su ExtraMotPro3 e presentato il primo Bilancio di Sostenibilità, nasce inoltre lo stabilimento di **Shanghai Nice International Trading Co. Ltd** e vengono ottenute le licenze dei marchi Lotto e Fred Mello. **Un importante passaggio per consolidare un rapporto “forte” con il territorio Veneto e la storia e la qualità della produzione calzaturiera avviene nel 2021 con l'acquisizione dell'80% delle azioni di Favaro Manifattura Calzaturiera Srl**, nello stesso anno è la prima azienda quotata su Euronext Growth Milan, nel 2022 proseguono le acquisizioni con l'80% della Emmegi Srl, l'apertura di una nuova sede Nice Footwear a Padova e l'inaugurazione dello showroom di Parigi Nice Fottwear France S.a.s.

Il primo passo del processo di creazione e sviluppo di Nice è lo **studio delle tendenze**, realizzato da un team specializzato: ogni anno dopo aver raccolto informazioni e osservato le evoluzioni del fashion design, il gruppo realizza report completi chiamati **Trend Book** che poi i designer approfondiscono e consultano accuratamente alla ricerca dell'ispirazione. Prima di arrivare alla creazione del disegno vero e propri i designer studiano attentamente i materiali in uno spazio a loro dedicato nella sede di Padova, il Shoe Trends Architecture Lab, in cui possono informarsi, disegnare e poi creare. Il disegno viene concepito grazie a un software 3D che permette, grazie all'uso della realtà virtuale, di percepire realisticamente le dimensioni e i dettagli dei render. Una volta realizzati, i prodotti vengono distribuiti sul mercato italiano ed estero tramite diversi canali grazie ad agenti e distributori autorizzati e specializzati grazie alla passione ed all'impegno del Responsabile Marketing e Vendite. Dal 2004 Nice Footwear consegue il 100% del controllo della filiera: dalla progettazione delle collezioni, alla produzione e consegna al cliente con 5 diverse Business Unit in Italia e all'estero. Acquisisce la licenza per 14 brand storici riconosciuti sul mercato. **A marzo 2021 registra un fatturato di 23 milioni di € e 816mila euro investiti in R&D ed è presente in 20 paesi del mondo dove vengono vendute le calzature. Attualmente conta 64 dipendenti ed ha conseguito sette certificazioni di qualità.**

Sostenibilità

Nice sta perseguendo un progetto di Sostenibilità cercando di creare una collezione capace di unire **“lusso” e “sostenibilità”**.

L'obiettivo è di lavorare per trovare e sviluppare nuovi materiali, processi e pratiche che rispettino l'ambiente. All'interno di ogni reparto di Nice Footwear vengono adottati stili di vita e produzione sostenibili, l'impegno è infatti quello di impiegare grandi percentuali di materiali riciclati e materie prime realizzate con procedimenti a bassissimo impatto come cotone biologico, filati realizzati a mano e una palette unica di fibre naturali. In questo modo l'impatto ambientale è davvero minimo, per raggiungere inoltre l'obiettivo di creare un prodotto a impatto zero privo di solventi e perfettamente allineati agli standard della normativa europea Reach. “Mantenere un tale livello di eccellenza e qualità a noi di Nice Footwear non pesa perché canalizziamo tutte le nostre energie nella ricerca di un futuro migliore, raggiungibile attraverso le più innovative tecnologie che il mercato ha da offrire”. I principi a cui tutta l'azienda si ispira sono:

1. Elevare e migliorare le condizioni di lavoro eque e sicure per una sana crescita d'impresa e per il successo dell'intera supply chain
2. Promuovere e rafforzare le catene produttive che rispettano i diritti ed il benessere dei lavoratori, garantendo ambienti di produzione virtuosi
3. Rafforzare la tabella di marcia per l'integrazione della sostenibilità negli aspetti ambientali e sociale del modello di business che trova forma nel rispetto dell'ambiente, degli animali e dell'economia circolare
4. Progettare prodotti interamente riciclabili con componenti derivanti da fonti qualificate, con basso impatto ambientale e rispettosi degli aspetti sociali ed etici
5. Formazione di team e fornitori per la pianificazione, definizione del costo della manodopera all'interno dei prezzi di acquisto e di discussione di condizioni di pagamento
6. Creazione di una collezione interamente sostenibile compost da prodotti animal-free che utilizzano materiali riciclati e/o organici/bio-compostabili
7. Consolidare un modello di business responsabile e solidale, in cui tutte le parti coinvolte nella supply chain offrano il loro contributo e accedano ai vantaggi dell'attività economica
8. Ridurre l'uso di sostanze chimiche nella creazione dei prodotti
9. Riduzione dell'uso di risorse naturali grazie all'utilizzo di energia da fonti rinnovabili e alla riduzione del consumo energetico
10. Riduzione delle emissioni di gas a effetto serra lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti con l'obiettivo di azzerarle nei prossimi anni.

Un'attenzione estrema viene quindi posta all'uso dei materiali quali l'utilizzo di poliestere riciclato, cotone riciclato, cotone biologico, Put riciclato, TPR riciclato, Pellami provenienti da concerie certificate LWG, Sughero raccolto dalle querce e sostenibile al 100%, inoltre stanno lavorando per il massimo di utilizzo di materiali riciclati e biodegradabili anche per l'imballo, così come per le etichette ed i nastri utilizzati sono realizzati con plastica riciclata derivante da bottiglie in PET, le scatole delle calzature inoltre così come i cartellini e la carta velina sono prodotti con carta riciclata certificata FSC.

L'azienda è inoltre attiva in diverse collaborazioni con enti e associazioni impegnate nel sociale, nella sostenibilità ambientale e nello sviluppo della cultura imprenditoriale. Tra i progetti più rilevanti l'entrata a far parte della Rete di Innovazione Regionale FACE DESIGN, la rete che connette l'Università, il Politecnico Calzaturiero di Vigonza e i Centri di Ricerca con le aziende del Fashion e del Design. Collabora inoltre con il Sole24Ore Business School impegnandosi nel supporto e nella ricerca costante di giovani talenti per il futuro. In ambito sociale supporta l'Associazione Bambini delle Fate con il progetto "Abilmente: un ponte tra scuola e lavoro" e contribuisce a sostenere l'arte, la cultura e l'ambiente con il programma Corporate Donor FAI, volto alla valorizzazione dei beni paesaggistici e culturali italiani.

TECNICA GROUP - Giavera del Montello (TV)



Tecnica Group è leader nel mondo della calzatura outdoor e dell'attrezzatura da sci ed ha nel portafoglio alcuni dei marchi storici del settore: Tecnica (scarponi da sci e footwear), Nordica (Sci e scarponi), Moon Boot (footwear), Lowa (scarpe da trekking e outdoor), Blizzard (sci) e Rollerblade (pattini in linea). Fondata nel 1960 da Giancarlo Zanatta si è dimostrata fin dall'inizio un'azienda estremamente innovativa, capace di creare il primo scarpone da sci in plastica a doppia iniezione che avrebbe rivoluzionato il settore, o ideare prodotti divenute icone di design, come il mitico Moon Boot. Oggi è un gruppo internazionale con 10 tra filiali e agenzie dirette, e oltre 40 partner di distribuzione, che esporta in più di 80 paesi nel mondo, 3.429 dipendenti di cui circa 300 in Italia, quasi tutti operanti nel quartier generale di Giavera del Montello. Nel 2017 la famiglia Zanatta, ancora oggi alla guida del Gruppo, ha aperto al capitale esterno, con l'ingresso di Ital-mobiliare nella compagine societaria quale socio di minoranza. L'esercizio 2021 si è chiuso con un fatturato di 466 milioni di euro in crescita del 21,8% rispetto all'anno precedente. Questi risultati evidenziano la capacità di reazione del Gruppo in un periodo di particolare criticità esogene per la pandemia con la **difficoltà di reperimento di materie prime e il caro energia**. Alberto Zanatta ricopre la carica di Presidente del Gruppo mentre il CdA a guidare fasi cruciali come le attuali ha chiamato un manager di grande esperienza e competenza come Giovanni Zoppas.

Innovazione con la Ricerca, Management e Risorse Umane

Tecnica si è dimostrata particolarmente resiliente nel periodo pandemico in quanto focalizzata da sempre sull'innovazione del prodotto ed ora anche nella sostenibilità ed economia circolare applicate sia ai prodotti che ai processi aziendali. Per l'innovazione attiva da anni importanti partnership con diversi dipartimenti Universitari di Design, dell'Ingegneria, delle Scienze dei Materiali ed Economia. "Per il comparto degli sport invernali il biennio 2020-21 è stato certamente un periodo complesso, anche se dobbiamo far notare che ogni Paese ha gestito l'emergenza Covid in modo autonomo -ha affermato Alberto Zanatta Presidente di Tecnica Group-. In Italia, Francia e Germania gli impianti nel 2020 non hanno aperto, ma in Svizzera sì, così come nei Paesi Scandinavi e in Austria, anche se solo per i residenti. Negli Stati Uniti e in Canada, mercati fondamentali per Tecnica, la stagione si è svolta abbastanza regolarmente. Anche ad impianti chiusi abbiamo avuto la possibilità di fornire sci e scarponi per il crescente mercato del touring e dello sci di alpinismo. **Anche per questo nel 2020 abbiamo deciso di non fermare il nostro reparto di R&D** così da poter presentare per il 2022, in linea con le stagioni precedenti, circa il 30% di novità. Una strategia che si è rivelata particolarmente apprezzata dai nostri clienti". Durante il periodo di lockdown e successivamente l'azienda ha intrapreso dei **percorsi di trasferimento di conoscenza per un gruppo di Manager delle aree di R&D, Project Leader per lo Sci, Innovation Manager e Marketing Manager con focalizzazione sull'Innovazione Sostenibile** condotta in collaborazione con i Dipartimenti di Ingegneria Industriale e Ingegneria gestionale dell'Università di Padova. La finalità è stata di trasferire conoscenze e competenze applicative per avviare concreti progetti di innovazione sostenibile con riferimento specifico alle diverse realtà del Gruppo e dei correlati prodotti e servizi.

Importanti investimenti sono stati inoltre dedicati alla digitalizzazione del Gruppo con il passaggio a nuovi sistemi Cloud per la gestione di tutte le sedi a livello internazionale: Italia, Ungheria, Germania, Francia e Svizzera con un ulteriore il progetto di estensione alla gestione della supply chain e del magazzino. La realizzazione del progetto è in capo **alla Manager** "IT and Digital Transformation Director di Tecnica Group" che ha affiancato all'introduzione delle nuove tecnologie una forte attenzione alle persone e con la programmazione di attività formative. "Un progetto di trasformazione digitale implica anche accompagnare le persone a essere veicolo di cambiamento", per questo il Management ha condiviso fin dall'inizio con tutti i team la strategia ed il percorso che Tecnica avrebbe affrontato negli anni, chiedendo quindi alle persone di essere parte attiva del cambiamento.

FASHION ART SpA - Limena (PD)



Luxury, Fashion Design 100%, Made in Italy sono le caratteristiche che contraddistinguono **FashionArt** che dal 2008 si occupa di trasformare le idee dei più grandi brand di moda in prodotti di alta qualità pronti per la distribuzione nel mondo del luxury. L'azienda nasce dall'intuizione del suo fondatore che crea l'azienda in risposta alle problematiche osservate nella sua esperienza da libero professionista nel settore tessile a alla sua visione imprenditoriale basata sulla ricerca continua. Padovano di nascita, da madre sarta e padre tintore, Adrea Rambaldi cresce a stretto contatto con tessuti e macchine da cucire, sviluppano un interesse per il processo che portava quegli enormi drappi rettangolari a diventare opere d'arte da indossare. La sua esperienza inizia con la collaborazione con varie aziende tessili, durante la quale prende parte in prima persona a tutte le tappe del processo produttivo del capo, in campo chimico e logistico. Sviluppa, così, una serie di conoscenze essenziali per la creazione di un'azienda in proprio. Tratti distintivi dell'azienda sono: **la ricerca, la consulenza stile e sviluppo del prodotto**, la produzione e il coinvolgimento della filiera, l'attenzione per il capo di abbigliamento e gli accessori, il controllo della qualità prodotti e la garanzia per la vendita e **la sostenibilità**.

Ridondanza negli Investimenti

La **Sede** e la **Sostenibilità** sono due importanti investimenti sui quali poggia una nuova immagine dell'Azienda. FashionArt è tra le Aziende venete che hanno puntato sulla "Fabbrica bella e attrattiva". Lo stabilimento, costruito interamente in legno, è dotato di ampi ambienti a luce naturale e spazio verde al centro, che si fa portatore della filosofia che anima l'azienda stessa: "**Caring is Growing**", la tutela del lavoratore e dell'ambiente circostante vanno di pari passo alla certificata qualità che viene ricercata dall'Azienda. L'eleganza minimale e materiali eco-compatibili distribuiti su 1300 mq realizzati da Biancocasanatura con la collaborazione dell'architetto Stimamiglio caratterizzano lo stabilimento che diventa il primo esempio padovano di azienda costruita interamente in legno, secondo i principi della bioarchitettura. L'attenzione per le condizioni dei dipendenti si fa argomento centrale anche nello studio degli ambienti di lavoro, concepiti per favorire un'esperienza serena ed il lavoro condotto con la luce naturale, l'uso di sistemi ad alto risparmio energetico assicura la salubrità dell'aria ed il comfort lavorativo. L'azienda che conta attualmente circa 30 dipendenti è pensata per un organico che in pochi anni raggiungerà i 120 addetti in quanto la previsione è di internalizzare alcune fasi produttive ed in particolare il lavoro delle "sarte" indispensabile per mantenere la qualità della produzione ma anche un mestiere "in via di estinzione" nel territorio.

Innovazione con o senza Ricerca

L'azienda ha costantemente coinvolto esperti dei settori ed effettuato **numerosi investimenti sulla ricerca tecnologica e la sostenibilità**, dando origine ad un processo creativo controllato e meticoloso in grado di rispettare **altissimi standard di produzione e un flusso di innovazione continuo**. Il punto forte dell'azienda sta proprio nella continua ricerca di novità: dall'utilizzo di **tecniche di produzione all'avanguardia** all'attento studio delle nuove tendenze, si propone come tramite tra l'idea dello stilista e il consumatore finale, trovando soluzioni studiate a pennello per ottenere capi di qualità nel totale rispetto della materia prima. Nel corso degli ultimi anni ha investito risorse economiche e umane per arrivare ad ottenere la certificazione GOTS (global organic textile) con l'ente certificatore ICEA di Bologna.

CALZATURIFICIO S.C.A.R.P.A. SpA - Asolo (TV)



L'Azienda SCARPA detta anche S.C.A.R.P.A. dalle iniziali di **Società Calzaturieri Asolani Riuniti Pedemontana Anonima** è una storica azienda veneta fondata nel 1938 ad Asolo da Rupert Edward Cecil Guinness, uomo d'affari anglo-irlandese e ricco proprietario terriero. L'iniziativa imprenditoriale è nata in collaborazione con il prevosto di Asolo per dare una risposta occupazionale alla gente del luogo. Nel 1942 viene assunto come apprendista Luigi Parisotto il quale dopo alcuni anni fonda con i fratelli una propria azienda, la San Giorgio, e successivamente nel 1956 acquisisce la SCARPA. Negli anni '80 entra in azienda la seconda generazione Parisotto, le redini sono in mano a Sandro, Cristina è responsabile della ricerca e sviluppo, Davide direttore della produzione, Pietro e Andrea siedono nel consiglio di amministrazione. Oltre allo stabilimento di Asolo viene creata una succursale negli USA e poi un'altra in Cina, viene acquisito prima uno stabilimento in Romania e poi un altro in Serbia, il 75% della produzione resterà comunque concentrato in Italia. Nel 2016 l'export supera l'81% della produzione, è leader nella produzione di calzature da montagna, alta quota, escursionismo, scarponi da sci alpinismo, telemark, freeride, trail running, nonché urban outdoor. Nel luglio 2018 per la prima volta nella storia dell'azienda viene nominato nel ruolo di Amministratore Delegato un manager esterno: Diego Bolzonello. Nel 2020 l'azienda contava su un fatturato di 115 ml di euro e circa 1800 dipendenti.

Reshoring

Considerate le mutate condizioni internazionali, il Reshoring di parte delle produzioni è una delle azioni che sono state oggetto di una nuova strategia internazionale con la consapevolezza che il rientro anche parziale doveva passare per un contemporaneo uso e rinforzo dell'automazione e della robotica nelle linee produttive Europee. Diego Bolzonello in un recente incontro con la Fondazione Nord Est riporta le strategie di Scarpa relativamente ai propri siti produttivi in Italia, Romania, Serbia e Cina. "In Cina – afferma Bolzonello - i costi salgono e sarà sempre più difficile produrre, se non per il mercato locale, che ha logiche molto avanzate: le vendite passano per il 60-70% on-line. Molti, anche cinesi, per sfuggire ai dazi americani si spostano nel Sud Est Asiatico. Rinunciare del tutto è impossibile: alcune componenti sono ormai solo lì, si dovrà agire per "governare la tigre"; ma se la difficoltà persistono in quanto i materiali che prima ci mettevano un mese ora ne impiegano tre, costringendo a riaprire i magazzini e mettendo sotto pressione il capitale circolante, si dovrà ripensare all'Europa nella quale le condizioni attualmente non sono facili. La guerra in Ucraina, su molte produzioni localizzate lì, ha creato una sorta di "ingorgo" tra Romania, Bosnia e Serbia: "in questa situazione non potendo integrare verticalmente la produzione, è fondamentale dialogare con i fornitori e coinvolgere la catena distributiva per avere previsioni e ottimizzare la produzione".

Innovazione

Scarpa ad inizio 2022 ha varato un piano di investimenti da 12 milioni di euro destinati allo sviluppo del business plan – guardando al futuro – i focus sono in particolare sulla **sostenibilità**, l'internazionalizzazione e **innovazione**. Per quanto riguarda gli investimenti sulla sostenibilità, uno dei punti cardine prevede una serie di interventi che consentiranno di raggiungere alcuni target ESG: Environmental, Social and Governance, tra questi il rinnovamento e l'ampliamento degli impianti fotovoltaici installati nella sede di Asolo che già consentono un risparmio di circa 320 tonnellate di emissioni di CO2 all'anno e l'acquisto di Garanzie di Origine da fonti rinnovabili certificate per una quota pari al 100% dell'energia elettrica utilizzata in Italia. In ambito internazionale sono previsti interventi significativi mirati all'ammodernamento degli stabilimenti produttivi situati in Serbia e Romania. La quota più rilevante degli investimenti sarà dedicata all'**Innovazione** in quanto il focus su **ricerca e sviluppo** è da sempre uno dei punti distintivi dell'azienda che investe circa il 5% del fatturato e deposita in media quattro domande di brevetto europeo. La ricerca è focalizzata in particolare su continua **sperimentazione di materiali** totalmente riciclabili ed ecologici, **ammodernamento continuo dei macchinari in ottica 4 e 5.0** e **ammodernamento delle infrastrutture IT**.

BENETTON GROUP Srl – Ponzano (TV)



L'Azienda **Benetton Group** è una delle aziende di moda più note al mondo, presente nei principali mercati con una rete commerciale di circa 4.000 negozi, un Gruppo responsabile che progetta il futuro e vive nel suo tempo, attento all'ambiente, alla dignità delle persone e alle trasformazioni della società. Nel rispetto della sua storia costruita sull'innovazione – attraverso il colo, la rivoluzione del punto vendita, un network commerciale unico, una comunicazione universale da sempre fenomeno di costume e dibattito culturale, affronta le sfide della globalizzazione grazie a costanti investimenti e a un'organizzazione competente e flessibile, allenata al cambiamento. Il Gruppo ha una consolidata identità di stile, colore, moda autentica, qualità a prezzi democratici, passione: valori che si riflettono nella personalità forte e dinamica di United Colors of Benetton e Sisley. Lo sviluppo della rete commerciale United Colors of Benetton, caratterizzata da una posizione privilegiata nei centri storici e commerciali, è sostenuto da un significativo programma di investimenti in tutto il mondo. La costante attenzione al nuovo attraversa anche settori come la logistica: il centro di coordinamento di Castrette (Treviso) è infatti tra i più moderni complessi logistici industriali dedicati all'abbigliamento servendo in maniera efficace la rete globale dei negozi. La capacità di radicamento attivo nel mondo e nella società poi si esprime anche attraverso Fabrica, il centro di ricerca sulla comunicazione di Benetton Group. La sfida di Fabrica è quella dell'innovazione e dell'internazionalità: un modo per coniugare cultura e industria attraverso una comunicazione innovativa. (Fonte: sito Benetton Group).

Reshoring

Massimo Renon, Amministratore Delegato di Benetton Group, ha recentemente annunciato a Reuters che ha avviato un piano di **Reshoring dall'Oriente**, aumentando i volumi produttivi in Serbia, Croazia, Turchia, Tunisia ed Egitto, con l'obiettivo di dimezzare la produzione in Asia alla fine del 2022. Benetton Group ha scelto di lasciare parte delle forniture che arrivano dal continente asiatico, dove per altro i Colori Uniti non hanno unità produttive e di spingere invece sulla produzione local: essenzialmente nel bacino Mediterraneo. Questo trovano ragioni riferibili non solo all'abbattimento dei costi e a una razionalizzazione della logistica, ma anche legata ad una riduzione dell'inquinamento e di produzioni più vicine ai mercati che vengono serviti. È una tendenza peraltro seguita da gran parte delle aziende del settore poiché le linee di fornitura tese hanno aumentato i costi e i tempi di spedizione, minando un modello di business che si è dimostrato popolare negli ultimi 30 anni. "È una decisione strategica avere un maggiore controllo sul processo di produzione e anche sui costi di trasporto" – ha affermato Renon a Reuters – aggiungendo che "quest'anno il gruppo ha già spostato oltre il 10% della produzione da paesi come Bangladesh, Vietnam, Cina e India. Oggi un container può arrivare a costare dieci volte tanto rispetto al passato, senza la certezza di una data di consegna. Anche i costi di trasporto marittimo sono decuplicati a causa della scarsità di navi disponibili, poiché molte erano ferme durante la pandemia ed ora si assiste ad un aumento di richiesta per la ripresa della domanda dei consumatori".

Anche se i costi di produzione sono rimasti inferiori del 20% in Vietnam e Bangladesh rispetto ai paesi del Mediterraneo, tale vantaggio è stato compensato da tempi di consegna più lunghi innescati da intoppi di fornitura. “Da un lead time medio di 4-5 mesi, oggi possiamo arrivare a 7-8 mesi (dall’Asia) data la mancanza di navi”. Al contrario, quanto i vestiti vengono prodotti in Egitto, la consegna ai magazzini e ai negozi in Europa può essere ridotta a 2 o 2,5 mesi. Nel caso dei capi in lana, che produce in Serbia e Croazia, possono volerci solo 4-5 settimane. In questi due paesi, così come in Tunisia, Benetton prevede di aumentare la produzione nei propri siti, mentre in Egitto e Turchia sta lavorando con i fornitori, l’intento è quello di saturare le unità produttive di proprietà. (2.410 - Fonte NordEst Economia, 7 ottobre 2021).

Innovazione con la Ricerca

Benetton sta introducendo l’esperienza del **Metaverso**. United Colors of Benetton sta infatti rivoluzionando il negozio di Corso Vittorio Emanuele a Milano adattando il nuovo store nel **Metaverso che si presenterà con lo stesso “look and feel esperienziale”**. Il termine metaverso indica una nuova generazione di realtà virtuale, in cui le nuove tecnologie renderanno l’interazione online sempre più simile a quella reale. Grazie agli investimenti annunciati da Facebook in questa direzione, in pochi mesi il metaverso si è affermato come la piattaforma informatica del futuro, con un potenziale incredibile dal punto di vista mediatico e creativo. “Abbiamo voluto capovolgere l’esperienza immersiva – spiega Massimo Renon, Amministratore Delegato di Benetton Group, creando nel retail fisico lo stesso ecosistema emozionale che avrà il nuovo store virtuale in Via Vittorio Emanuele. Chiunque entrerà nel prossimo futuro potrà immergersi in un incrocio tra realtà fisica e connessione digitale, il tutto in un’esplosione di creatività, colori e sonorità”. Lo store di United Colors of Benetton nel metaverso avrà però un approccio nuovo. I visitatori infatti non acquisteranno capi ma parteciperanno a esperienze di gaming che consentiranno loro di accumulare QR code per effettuare acquisti nello store fisico. Una scelta che crea un ulteriore touchpoint con il consumatore nella strategia omnichannel del marchio. Benetton Group fa parte della **Rete di Innovazione Regionale Face Design** e collabora con le Università quali IUAV di Venezia, Università di Padova e Vicenza e i Digital Innovation Hub nella realizzazione di progetti di innovazione comune con altri componenti della Rete. (1.410 – Fonte: Benetton Group, Comunicati e Statements e Rete di Innovazione Regionale Face Design).

10 | Quadro sinottico di sintesi

La sintesi delle informazioni collezionate:

1. dalla **Survey** che ha visto il **contributo di 90 aziende** rispettivamente:

60 del macrosettore **metallurgia-meccanica e mecatronica** di cui 20 GI e 40 PMI;

15 del macrosettore **agroalimentare** di cui 5 GI e 10 PMI;

15 del macrosettore **tessile-abbigliamento-calzatura** di cui 1 GI e 14 PMI

2. da **20 Casi Aziendali** redatti con i criteri di evidenziazione delle strategie e azioni intraprese dalle aziende relativamente alle quattro traiettorie indagate nella ricerca;

3. la messa in evidenza delle **Nuove Visioni, Conoscenze e Competenze Manageriali** segnalate direttamente dalle imprese rispondenti alla survey e emergenti dai casi aziendali

vengono rappresentate in forma **matriciale** nel **quadro sinottico** permettendo sia una lettura **“orizzontale”** dei fenomeni rilevati, sia in forma **“verticale”** rispetto alle quattro traiettorie identificate caratterizzanti la ricerca:

- **l'andamento economico;**
- **il riposizionamento sui mercati globali;**
- **gli investimenti “ridondanti”;**
- **l'innovazione “con o senza ricerca”;**
- **la Managerialità, le Risorse Umane e l'Attrattività.**

Informazioni contenute nell'Allegato.

SCARICA IL QUADRO SINOTTICO
DI SINTESI

III PARTE
**Evidenze per i nuovi saperi manageriali:
report sulle nuove competenze manageriali
per gestire le trasformazioni industriali**

Introduzione

Sulla base delle evidenze emerse nelle rilevazioni quanti-qualitative e sintetizzate nel quadro sinottico del II Rapporto di Ricerca è stata elaborata un'analisi specifica e sono stati prodotti gli indirizzi per un **posizionamento attivo dei manager verso la gestione dei cambiamenti/trasformazioni, anche in presenza di crisi**.

Nello specifico sono stati individuati indirizzi in termini di conoscenza applicata e di modalità per un nuovo agire manageriale in relazione alla nuova globalizzazione-internazionalizzazione ed il posizionamento dell'azienda nelle nuove catene globali del valore, l'innovazione tecnologica e di business, la revisione del business model e gli investimenti del futuro.

Il presente III Rapporto di Ricerca fornisce quindi alcune indicazioni per orientare-riorientare i manager nell'anticipazione e gestione dei nuovi fattori di competitività lungo la traiettoria trasformativa e alcune indicazioni di tipo metodologico per l'acquisizione della nuova conoscenza e competenza.

11| L'era delle Policrisi

A fine ottobre il Financial Times intitolava uno dei suoi articoli nel seguente modo: benvenuti **nell'era delle policrisi**⁵⁷. Per molto tempo l'utilizzo della parola policrisi è stato circoscritto a pochi studiosi, oggi, invece, sta diventando un termine che contribuisce a comprendere meglio il contesto in cui operano imprese e persone. Il termine policrisi è stato introdotto dal sociologo Edgar Morin nel 1999. Secondo Morin⁵⁸ il nuovo millennio si sarebbe caratterizzato dalla presenza di **“crisi intrecciate e sovrapposte”** che derivano non da una singola minaccia, ma dalla **“complessa penetrazione di problemi, antagonismi, crisi e processi”**.

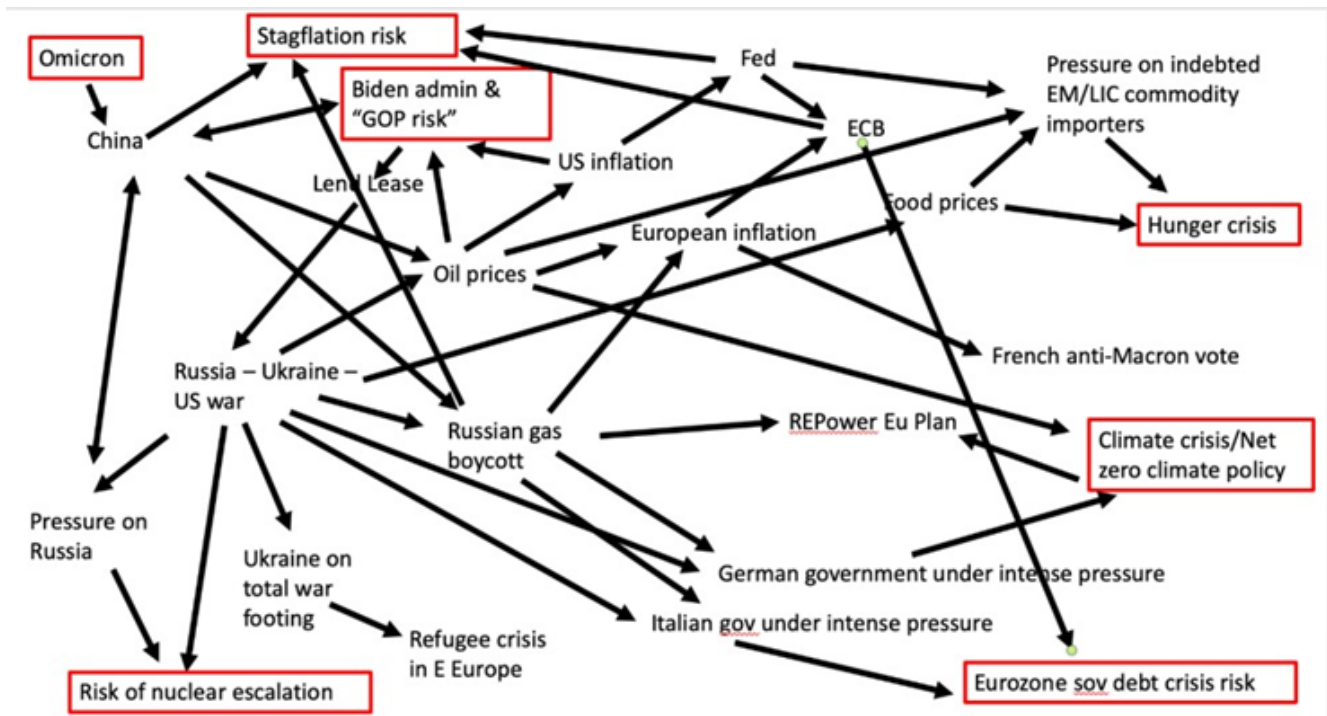
Le policrisi sono crisi che coinvolgono più aspetti, questioni o fronti che hanno cinque caratteristiche principali:

1. la simultanea presenza di una pluralità di crisi complesse e che trovano le loro radici in cause e fattori che hanno natura distinta e diversa;
2. le origini e gli effetti di ciascuna crisi interagiscono tra loro creando situazioni nuove, impreviste e talvolta imprevedibili;
3. l'**intreccio** di effetti superano **non soltanto i confini geografici** ma attraversano aspetti **economici, sociali, scientifici e tecnologici**;
4. le conseguenze delle **policrisi** hanno nel loro insieme **effetti più rapidi, ampi e profondi** della somma di ciascuna delle crisi prese singolarmente soprattutto quando sistemi, processi e attività sono integrati;
5. la **difficoltà di trovare rapide soluzioni** in quanto la pluralità di cause fa sì che non sia plausibile ricorrere a un'unica soluzione ma occorre, invece, **agire in modo coordinato e sistemico** un insieme di leve e azioni ciascuna mirata per ambiti specifici.

Adam Tooze, l'autore dell'articolo del Financial Times e professore di storia alla Columbia University, rileva che il simultaneo **verificarsi di pandemia, crisi climatica, guerra, rallentamento della crescita economica e elevata inflazione** si configura come una **inattesa policrisi globale**. Tooze in modo iper semplificato per motivi didattici, evidenzia alcune delle principali relazioni tra i maggiori eventi (pandemia, crisi energetica, conflitti bellici, cambiamento climatico, inflazione, decisioni politiche e finanziarie) che contribuiscono a comporre lo scenario attuale.

57. Tooze A. (2022), “Welcome to the World of Polycrisis”, *Financial Times*, 28 oct.

58. Morin E.; Kern A.B. (1999), *Homeland Earth: A Manifesto for the New Millenium*, Hampton Press, New York.



Fonte: Adam Tooze.

Secondo Tooze, **il sorgere di scenari inediti** ha contribuito a diffondere tra **persone, organizzazioni e istituzioni crescenti sensazioni di disorientamento e apprensione** a causa del susseguirsi di cambiamenti profondi e repentini che rendono sempre più difficili fare simulazioni e stime anche nel breve termine.

Dapprima in modo quasi impercettibile, poi graduale e infine improvviso le imprese devono far fronte a contesti profondamente diversi, a sfide e problemi che sembravano lontani. Come ricorda Elon Musk quando l'alternativa è il disastro anche le persone e le imprese meno disponibili hanno bisogno di accettare il cambiamento⁵⁹.

In un recente articolo Alberto Baban – Presidente di VeNetWork, intervistato anche nel corso della ricerca – evidenzia che “**si crescerà per shock e si decrescerà sempre per situazione inattesa**” e aggiunge “**si è persa la progressione dei fenomeni**” e quindi anche il Veneto così come le altre regioni industriali italiane “dovrà abituarsi a momenti nei quali si deve resistere e momenti di insperata e forte espansione”.⁶⁰

59. Stern M. (2011) “Elon Musk of Tesla Motors Discusses Revenge of the Electric Car”, <https://www.thedailybeast.com/elon-musk-of-tesla-motors-discusses-revenge-of-the-electric-car>.

60. Baban A. (2022), “Si cresce ma a strappi”, *Corriere del Veneto*, 21 novembre.

12| Le nuove traiettorie manageriali: il manager di movimento

Nadio Delai evidenzia come la transizione verso la **Società in Movimento** richiede la necessità di farsi carico di individuare e inventare nuove **condizioni di lavoro fluide** in un quadro di contesti mutati. Questa affermazione ha ancora maggiore rilevanza per chi gestisce imprese e organizzazioni. Riprendendo Delai è in atto una transizione del management da **«manager di ordine»** la cui priorità principale è costituita dalle attività di pianificazione e controllo al **«manager trasformativo»**, il cui ruolo si caratterizza per il movimento e la capacità di interpretare, avere e condividere visione trasformativa a seguito dalla crescente rilevanza delle situazioni complesse.

Una precedente indagine realizzata da Confindustria SIAV per Fondirigenti “Fabbriche Vetrina – Paradigmi per una nuova managerialità”⁶¹ nel 2021 aveva messo in evidenza la tendenza di alcune imprese venete eccellenti che nella fase più acuta della crisi pandemica e in quelle immediatamente successive non si erano lasciate prendere da senso di impotenza, apatia, o peggio paralisi, ma avevano intrapreso e accelerato il cammino del rinforzo della loro competitività strutturale.

Questo cammino era stato avviato consolidando, ampliando e **rinnovando il loro patrimonio di know how** attraverso la **collaborazione con università e i loro spin off**, la cooperazione con start up, lo sviluppo di iniziative **imprenditoriali interne** e talvolta l’acquisizione di imprese che portavano in dote un know how tecnologico innovativo e complementare con quello già esistente.

Nel corso degli anni passati i **processi di globalizzazione** avevano costruito certezze che oggi si stanno erodendo a causa della concomitante presenza di una pluralità di fattori. La corsa alla **supremazia tecnologica**, la crescente complessità tecnologica dei processi produttivi, la digitalizzazione dei servizi hanno infatti **accelerato i processi di “decoupling”** che tendono a separare sistemi economici, aziende e filiere che erano fortemente integrati.

Il **“decoupling”** ha fatto emergere bisogni e necessità che sembravano ormai poste in secondo piano. Negli ultimi tempi è emerso con forza il bisogno di **sicurezza e di continuità di produzioni, forniture e distribuzione**. Diverse imprese sia di grandi che di piccole e medie dimensioni sono state sorprese dai cambiamenti in atto e dalla loro velocità. Molte aziende hanno dovuto **diminuire i volumi produttivi** e talvolta interrompere le attività a causa della **difficoltà di trovare componenti** che erano considerati commodities e invece si sono rivelati essenziali.

I dati della ricerca Management delle Trasformazioni Industriali – Verso il 2030 mostrano che, seppure in forme e modalità diverse, **le imprese hanno assunto un maggiore controllo sui processi core aziendali** che, spesso, sono stati innovati grazie all’impiego delle **nuove tecnologie digitali e tecnologiche**. Molte aziende hanno mostrato **grande capacità di adattamento ai nuovi contesti**, e quindi hanno agito in modo reattivo riuscendo ad aumentare **gli stock di materie prime e semi lavorati**, mentre altre hanno **accelerato i processi di riposizionamento nelle catene globali di fornitura** cercando di **tenere più “vicino” il know how che si trasferisce**.

61. <https://www.fabbrichevetrina.it/>.

La ricerca mostra il sorgere di un'ulteriore modalità di far fronte ai nuovi contesti.

Alcune imprese, infatti, sono riuscite a rinnovare, ampliare e rinforzare il loro know how mettendo a frutto strategie di **investimento di medio-lungo termine** fondate sulla crescita e lo **sviluppo delle capacità interne** su cui costituire unicità e, allo stesso tempo, ridurre la dipendenza sia da eventi imprevisti sia dalle scelte di altri soggetti presenti negli ecosistemi in cui operano. Questa scelta ha determinato il cambiamento del mix di attività da svolgere all'interno e quelle da dare in outsourcing o affidare ai fornitori. Pertanto, i principali asset strategici aziendali (tangibili e intangibili) sono stati riconfigurati così ad esempio sono state **potenziate e internalizzate** alcune attività che altre aziende, invece, hanno affidato a fornitori spesso lontani.

13| Le strategie anti-incertezza: esser padroni del proprio prodotto

Il rapporto Censis del 2022 afferma che siamo entrati **“in una nuova età dei rischi”**⁶²: la convinzione di esser definitivamente al riparo da situazioni di emergenza estrema è ormai tramontata. Questa percezione trova riscontro anche tra **le imprese venete** che hanno rifocalizzato strategie e scelte organizzative per gestire in modo più efficace contesti ad elevata volatilità.

Carel ha utilizzato il periodo della pandemia per rinforzare il **know how sui microprocessori** necessari per creare nuove funzionalità ai prodotti e nuovi servizi per i clienti. L'azienda ha sostituito i tradizionali chip con microprocessori modulari che consentono di utilizzare più circuiti alternativi senza creare problemi di transizione per i clienti. Allo stesso tempo, **ha investito nelle competenze sulle aree che forniscono il maggiore valore aggiunto**: il middleware e firmware applicativo così da riprogettare velocemente le schede elettroniche e consentire la messa in produzione del nuovo prodotto in poche settimane.

Un'altra azienda leader **Zamperla**, che già aveva un forte controllo interno dei suoi processi core, ha di recente **ampliato il controllo diretto** non soltanto su alcune fasi di progettazione sino a poco tempo fa affidate a fornitori, ma anche **sulla nuova catena dei dati creata da sofisticati algoritmi di intelligenza artificiale**. Esser padroni dell'architettura della piattaforma informatica sta diventando un fattore critico di successo nei nuovi modelli di business basati sulla servitizzazione.

Nicola Michelin, capo azienda di **Unox**, ha così sintetizzato l'indirizzo strategico che ha consentito all'impresa di crescere in questi ultimi anni: essere padroni del proprio prodotto dal punto di vista manifatturiero, progettuale e tecnologico. Per Unox essere padroni del proprio prodotto ha significato **verticalizzare, internalizzare e localizzare la produzione sul territorio**.

È la conoscenza profonda del prodotto e dei processi core, e in particolare del processo di sviluppo prodotto e di manufacturing a consentire alle aziende di medie dimensioni di conquistare maggiore autonomia, flessibilità e potere negoziale.

Per diventare padroni del proprio prodotto occorre avere chiare e condivise priorità di sviluppo che consentano di allocare le risorse finanziarie in modo mirato e di scalare rapidamente i progetti. Come mostrano i dati della Survey della ricerca i significativi **investimenti delle imprese in Ricerca e Sviluppo evidenziano la scelta strategica di non vivere soltanto in un'ottica del presente e del breve termine**, ma di creare le condizioni affinché l'azienda possa crescere nei prossimi anni facendo sì leva **sulle proprie competenze e capacità strategiche ma aprendosi a collaborazioni esterne e talvolta anche acquisendo altre imprese**.

Carel per rinforzare lo sviluppo del nuovo know how ha acquisito imprese del territorio che già avevano maturato un significativo livello di expertise nelle nuove tecnologie. Tra i 730 “appartenenti” di **Texa** 150 sono ingegneri e specialisti impegnati nell'ambito della ricerca e sviluppo con un'età media di 33 anni e il 45% di laureati.

62. Censis (2022), *56° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Roma.

I progetti con le università, oltre a rinnovare il know how aziendale, spesso portano nuove energie e idee. Le **soluzioni innovative, infatti, nascono da team intergenerazionali** che sono riusciti a lavorare in modo efficace cogliendo il meglio del saper fare consolidato e il nuovo che deriva **dall'introduzione delle nuove tecnologie e dei mindset emergenti**.

La scelta di verticalizzare e internalizzare le attività in precedenza affidate ai fornitori sembra costituire una tendenza che si va rafforzando nel mondo: ad esempio, Tesla ha internalizzato una parte rilevante dei processi di produzione, Volkswagen ha come obiettivo per i prossimi anni di sviluppare internamente sistemi di software e piattaforme digitali per rendersi autonoma nei nuovi modelli di automobili.

La capacità di **riposizionamento** competitivo trova le sue **radici nella pluralità di nuovi apprendimenti** che, nel loro insieme, hanno **rinnovato la cultura aziendale**. In particolare, le aziende eccellenti erano già pronte al cambiamento grazie all'aver sviluppato un insieme di capacità che costituiscono le fondamenta delle traiettorie manageriali emergenti:

- 1. La capacità di visione:** sono state tra le prime aziende a comprendere la crescente rilevanza dei componenti elettronici e digitali per arricchire le funzionalità del prodotto, migliorare la customer experience e accrescere il valore riconosciuto dal cliente così da raggiungere segmenti di mercati a maggiori opportunità di crescita e profitti;
- 2. La capacità di apprendere dalle crisi:** già negli anni scorsi si erano verificate difficoltà nella fornitura di semiconduttori. Per imprenditori e manager attenti queste esperienze hanno avviato un cambiamento del loro modo di pensare: hanno preso consapevolezza dell'importanza dei micro-processor all'interno del ciclo di vita del prodotto e quindi dell'importanza di avere un maggior controllo su un componente che sarebbe diventato sempre più core;
- 3. La capacità di prendere e implementare decisioni strategiche:** è necessario saper prendere decisioni nel giusto "timing". Intuito, esperienze e capacità di analisi si integrano tra loro e creano la solidità necessaria per aspettare i risultati anche nel medio-lungo termine;
- 4. La capacità di investire nella Ricerca e Sviluppo:** le risorse finanziarie sono state impiegate per attività "need to have". Imprenditori e manager si sono spinti oltre le loro storiche aree di competenza per sviluppare le nuove conoscenze chiave necessarie per il business;
- 5. La capacità di individuare nella fabbrica la sede di progressiva integrazione dei processi aziendali:** l'introduzione delle tecnologie digitali e di Industria 4.0 negli stabilimenti ha consentito di integrare Ricerca e Sviluppo, sviluppo di nuovi prodotti e servizi, ordini dei clienti per creare unicità e distintività.
- 6. La capacità di implementare organizzazioni agili** la rapidità di risposta non è soltanto individuale, ma organizzativa grazie a sistemi efficaci di governance e processi fluidi e flessibili.

14| Le fabbriche vicine come vantaggio competitivo di imprese e territorio

La **nuova centralità strategica della fabbrica** trova conferma nella **accelerazione dei processi di reshoring e di nearshoring** al fine di ridurre le incertezze che negli ultimi anni si sono moltiplicate nelle catene del valore globale. Un termine prossimo al nearshoring è il **friendshoring**: dapprima utilizzato per indicare paesi alleati in cui non si mette in pericolo la sicurezza di una nazione, oggi evidenzia la scelta di localizzare attività aziendali in paesi amici in cui il rischio politico è basso e vi è una visione condivisa di scelte e approcci.

Nel passato decennio i primi esempi di reshoring erano soprattutto connessi alla necessità di servire più rapidamente e in modo personalizzato i clienti presenti nei mercati europei. Oggi⁶³, invece, una parte rilevante di questi processi trova motivazione nella **disruption delle catene del valore** avvenute durante e dopo la pandemia del Covid e nella necessità di acquisire un maggiore controllo sui processi core aziendali, in primo luogo, la produzione.

Reshoring, nearshoring e friendshoring vuol dire avere fornitori vicini anche per risparmiare sui costi. Spesso il **just-in-time** è stato sostituito dal **just-in-case**: le gravi difficoltà delle aziende hanno spinto le imprese ad **accumulare scorte di materie prime e semi-lavorati** così da esser pronte per le consegne ai clienti. Nota il Financial Times che i processi di reshoring e nearshoring poche volte sono avvenuti e stanno avvenendo in modo pianificato e ordinato, tuttavia, per le aziende più attente questi cambiamenti hanno rappresentato nuove opportunità di innovazione non soltanto per rispondere ai nuovi contesti, ma anche per acquisire nuovi vantaggi competitivi.

Ad esempio, il **nearshoring di Benetton Group** privilegia il bacino Mediterraneo (è il cosiddetto Med-shoring) trova le sue motivazioni non soltanto nella riduzione dei costi e nella razionalizzazione della logistica, ma anche nella necessità di ridurre l'inquinamento al fine di implementare strategie di sostenibilità, un tema verso il quale i clienti del mondo del fashion mostrano una crescente attenzione nelle preferenze di acquisto.

Carel preferisce il termine **right-shoring** a reshoring: investire per ottenere economie di scala e allo stesso, diversificare la presenza produttiva e distributiva. È una scelta che richiede **sofisticate competenze professionali, tecniche e manageriali** per trovare un equilibrio tra strategie che sembrano divergenti. Alcune imprese invece, hanno scelto di sostituire le lunghe catene del valore con filiere corte e cortissime: il 90 % dei fornitori di Ursus sono in gran parte veneti come accade anche per Unox.

La scelta **di fornitori a km 0** non è stata quindi esclusiva delle aziende del settore agroalimentare che hanno partecipato alla ricerca, ma è diventata un concreto indirizzo strategico che ha fatto sì che queste imprese abbiano consolidato la posizione di leadership nel territorio. Le aziende leader costituiscono snodi strategici delle reti territoriali: creano flussi di idee, buone pratiche e scambi di informazioni che si diffondono e sono assorbite da fornitori, università e centri di ricerca, istituzioni locali e associazioni professionali, società di consulenza e formazione.

63. Garbellano S. (2015), *Come le medie imprese di successo hanno superato la crisi*, Franco Angeli, Milano.

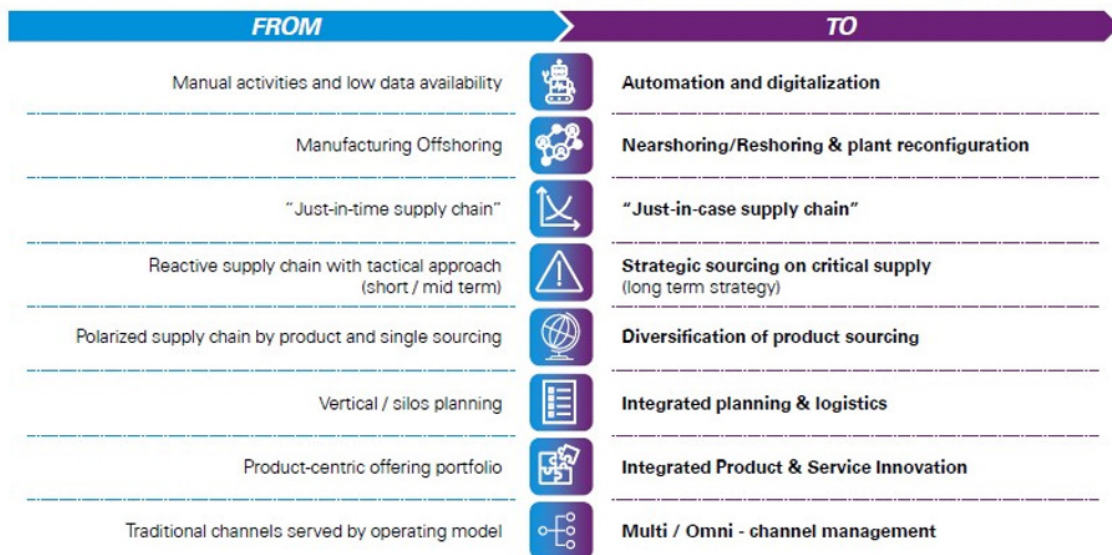
Ricorda Andrea Pontremoli, amministratore delegato di Dallara, che **“un’azienda non può essere competitiva se non rende competitivo il territorio nel quale si trova”**⁶⁴. Secondo Pontremoli i territori sono composti da tre fattori:

1. quello che sa, quindi le competenze, il saper e il saper fare;
2. le regole che si è dato, ovvero le leggi;
3. il valore aggiunto che produce attraverso le sue imprese che non riguarda soltanto gli aspetti economici, finanziari e occupazionali, ma si estende sino alla bellezza dei luoghi (comprese le aziende e le fabbriche) e alla qualità della vita.

Secondo Pontremoli i tre elementi dovrebbero lavorare in sintonia per sfruttare le potenzialità di imprese e territori. In particolare, operare in una logica di sistema consente l’apertura di nuovi spazi di collaborazione tra imprese e settore pubblico per creare valore condiviso per le comunità presenti nel territorio.

La pluralità di **stock di conoscenza presenti in Veneto**⁶⁵ **costituisce un fattore di attrazione per il re-shoring**, che a sua volta, può facilitare il rinnovamento delle competenze necessarie per **competere con prodotti più complessi e con nuove funzionalità**. Soprattutto nelle tecnologie emergenti, quali ad esempio **l’idrogeno**, è opportuno favorire la crescita di **nuove aziende leader nel territorio** e diventare più attrattivi nella già intensa competizione tra paesi nella configurazione delle nuove catene del valore a maggior rilevanza strategica.

1. Start from an advanced Supply Chain for the company...



KPMG © 2022 KPMG Advisory Spa, an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

16

64. Asfor (2021), “L’impresa oltre i propri confini. Intervista ad Andrea Pontremoli”, *Formafuturi*, 24 marzo, <https://formafuturi.news/2021/03/24/limpresa-oltre-i-propri-confini-intervista-ad-andrea-pontremoli/>.

65. Antonietti R., Burlina C. (2022), “Exploring the entropy-complexity nexus. Evidence from Italy”, *Economia Politica*, <https://doi.org/10.1007/s40888-022-00265-9> Econ Polit.

15| La crescente apertura dei ruoli manageriali: il manager di movimento

Afferma Federico Butera⁶⁶ che i **nuovi modelli di lavoro** - che si vanno delineando saranno basati su **ruoli aperti in cui conoscenza e responsabilità, competenze tecniche e sociali si integrano per controllare processi sempre più complessi**. Oggi la ricerca Management delle Trasformazioni Industriali - Verso il 2030 mostra che i ruoli manageriali sono aperti anche da un ulteriore punto di vista: **le imprese innovative operano negli ecosistemi dinamici** e pertanto un **numero crescente di manager**, è impegnato a **creare e gestire relazioni con partner, alleati e fornitori**.

La disruption e la riconfigurazione delle filiere hanno accelerato i processi già in atto. Imprenditori, dirigenti e manager (dai responsabili di sviluppo di nuovi prodotti ai responsabili della produzione, degli acquisti e ai platform manager) sono sempre più chiamati a **svolgere ruoli di giunzione tra il sistema interno aziendale e i soggetti presenti negli ecosistemi**.

Di nearshoring e friendshoring si può parlare anche per i processi di vendita, distribuzione e commercializzazione.

Secondo i dati del Censis, tra gennaio e luglio del 2022, rispetto allo stesso periodo del 2021, l'export di beni verso i paesi dell'Unione Europea e il Regno Unito è aumentato del 22,9%, mentre per Paesi Nafta (Canada, Stati Uniti e Messico) si è avuto un incremento del 31,0%. Su 364,4 miliardi di euro di esportazioni italiane nel mondo il 78,8% (circa 287 miliardi) è di tipo friendshoring⁶⁷.

Inoltre, il post pandemia ha cambiato le abitudini di acquisto dei clienti. Per le aziende che operano nel business to business quale il settore della moda avere i prodotti nel posto sbagliato al momento sbagliato comporta costi ed erosioni significative dei margini.

Nelle **Società di Movimento**⁶⁸ il "mondo piatto" declina, mentre la prossimità acquista nuovo valore.

Nel nuovo contesto le giunzioni⁶⁹ e le connessioni assumono maggiore rilevanza anche per chi fa impresa. Avere **responsabilità di creare e gestire le nuove giunzioni vuol dire comprendere tendenze, modalità e condizioni in cui le filiere si stanno configurando** e, allo stesso tempo, **saper modificare strutture, processi gestionali e meccanismi operativi affinché siano adeguati ai cambiamenti in atto**. Queste decisioni richiedono elevata **seniority e credibilità professionale** per promuovere la collaborazione tra le diverse funzioni e unità organizzative e i necessari cambiamenti interni ed esterni. Sono infatti, decisioni che coinvolgono stabilimenti, risorse finanziarie, valute estere, persone, ma anche aspetti normativi, fiscali e doganali.

Roland Deiser della Drucker School of Management, utilizza la metafora di Giano Bifronte per descrivere il **duplice ruolo emergente del management**⁷⁰ non soltanto perché occorre guardare il futuro gestendo il presente e il passato, ma anche perché occorre saper guardare contemporaneamente dentro e fuori l'impresa per cogliere le nuove opportunità con tempestività.

66. Butera F. (2022), "Paradigmi e metodi per gli architetti del nuovo lavoro", *Studi organizzativi*, XXIV, 1, 2022.

67. Censis (2022), *56° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Roma.

68. Delai N., "Intervista a Nadio Delai", *Direzione del Personale*, Aidp, nov. 2022.

69. Delai N. (2022), "Intervista", *op.cit.*

70. Deiser R. (2022), "The art of ecosystem boundary management", <https://www.linkedin.com/pulse/art-ecosystem-boundary-management-roland-deiser/>.

Nelle Società di Movimento occorre saper dove andare. Per questo motivo **“antivedere l’avvenire”** - per adoperare un’espressione antica ma efficace di Giovanni Agnelli ripresa di recente da Luca Paolazzi⁷¹ - costituisce un fattore che **distingue le imprese leader**. Si può estendere a queste imprese quanto affermato da uno studio dell’IMD di Losanna sulle aziende pronte al futuro: stanno superando i periodi più critici non perché sono state in grado di fare previsioni, ma perché hanno investito prima dei competitori nelle nuove capacità che avrebbero cambiato in modo radicale le funzionalità e la customer experience dei loro prodotti⁷².

Tesla come Carel, Came, Texa e Unox erano già pronte per far fronte alle crisi perché hanno investito sulla loro competitività strutturale che è diventata la fonte della resilienza necessaria per alimentare la crescita anche nei periodi di maggiore difficoltà.

Per le imprese che, invece, ancora non dispongono di **capacità, talenti e tecnologie** di cui hanno bisogno, diventa urgente la necessità di collaborare con aziende e organizzazioni che già ne dispongono al fine di poter **scalare le innovazioni con rapidità**. Il caso dell’azienda di calzature sportive **Scarpa** evidenzia che quando non è possibile integrare verticalmente le produzioni come accade nei casi in cui diverse attività core si svolgano soltanto in un paese, è ancora più rilevante saper dialogare con i fornitori e coinvolgere la catena distributiva per avere previsioni e ottimizzare la produzione.

71. Paolazzi L. (2022), Dove va il Mondo? Ragionar e immaginar futuri possibili per aiutare a farli, *Fondazione Nord Est*.

72. Yu H., Meister A. (2022), “How Future Thinking Can Derail Your Company’s Present”, *Sloan Management Review*, July 3.

16 | Apprendere nell'età dei rischi

Il nuovo amministratore delegato della Volkswagen Oliver Blume ha affermato che “Le sfide alle nostre catene di approvvigionamento diventeranno la regola, non l’eccezione... ci sono **sviluppi geopolitici preoccupanti**, in particolare l’ascesa del nazionalismo e del protezionismo. Ciò include le crescenti barriere al trasferimento di tecnologia tra l’est e l’ovest”⁷³.

La **gestione delle catene del valore e la gestione ottimale dei processi** sono al vertice delle attuali priorità non soltanto del management delle grandi aziende multinazionali, ma **anche delle medie imprese innovative** che hanno partecipato alla Ricerca. Questa comune problematica conferma l’elevata integrazione tra aziende leader mondiali e le imprese leader presenti in Veneto. Per questo motivo i processi di **riconfigurazione delle filiere** coinvolgono **imprenditori e tutte le figure manageriali presenti in azienda**.

Pertanto, una parte significativa dello stock di competenze gestionali presenti in azienda deve essere rinnovato e ampliato: la **conoscenza delle dinamiche della geo-politica deve diventare una competenza diffusa nei team direzionali**. Nel mondo piatto la geopolitica sembrava aver perso parte della sua rilevanza, oggi invece nella società dei rischi e del movimento è diventata una conoscenza indispensabile affinché le imprese possano decidere in modo professionale in quali mercati localizzare attività di produzione e sedi commerciali.

Allo stesso modo **conoscere le specificità culturali** di ciascun paese ritorna ad essere rilevante nella cultura manageriale. Integrare conoscenze geo-politiche e conoscenze di valori e principi su cui si fondano le diverse culture nazionali (ad esempio, gli studi di Hofstede e di Trompenaars and Hampden-Turner) diventano aspetti essenziali per comprendere le radici di scelte politiche, economiche e industriali.

Le scuole di management cinesi sono state tra le prime a innovare su questi aspetti. Da quest’anno il governo cinese ha imposto l’obbligatorietà dello studio delle politiche economiche e sociali del governo per condividere con i futuri vertici delle aziende risultati raggiunti, obiettivi e specificità rispetto alle politiche industriali dei paesi occidentali.⁷⁴

È urgente che anche il sistema formativo manageriale italiano prenda atto della necessità **di dare maggiore spazio a scenari e dinamiche geo politiche**: sarebbe un arricchimento delle professionalità manageriali che avrebbero impatti immediati nelle scelte e decisioni aziendali. Allo stesso modo la **crescente rilevanza dei manager responsabili della gestione delle catene del valore suggerisce di migliorare l’offerta formativa** dedicata a un ruolo che rapidamente si sta arricchendo di nuove responsabilità, competenze e capacità.

73. Nilson P. (2022), “Vw say supply chain problems are becoming the norm”, *Financial Times*, 22 Oct.

74. Yu S. (2022), “China’s business schools embrace the state agenda”, *Financial Times*, 22 sept.

17| Lo sviluppo di culture aziendali aperte e l'acquisizione delle conoscenze e competenze

Non si possono esplorare nuovi mondi con le vecchie mappe. Questa affermazione è ancora più valida nei nuovi contesti in cui i problemi sono nuovi e complessi. In queste situazioni non ci sono metodi automatici per generare soluzioni, ma occorrono, **esperienza, intuizione e capacità di valutazione** (Rumelt, 2022)⁷⁵.

Parlare di rischi nelle aziende sia grandi che medio piccole non è semplice. Le grandi aziende hanno la possibilità di accesso a network internazionali, consulenti e opinion leader, per imprenditori e manager delle piccole e medie imprese, invece, è **essenziale fare networking** e soprattutto sviluppare la capacità di dialogo sui rischi per individuarli e trovare le possibili soluzioni per minimizzarne l'impatto. Soprattutto nelle fasi di rallentamento della crescita economica è importante comprendere quali soggetti e quali eventi potrebbero mettere in pericolo la business continuity.

Andy Grove, uno dei fondatori di Intel Corporation la maggiore azienda leader nei semiconduttori, ha evidenziato l'importanza di **avere in azienda le "Cassandre utili"**: le persone che, come la profetessa greca, prevedono le calamità future ma non vengono ascoltate⁷⁶. Secondo Grove chi viene a conoscenza dei primi segnali di cambiamento sono tecnici, venditori e figure di front line che vengono a contatto con altre aziende o con i clienti più esigenti e innovativi professionalità.

Per le persone lontane dai vertici delle imprese far sentire la propria voce discorde dal mainstream aziendale mette a rischio possibilità di carriere e reputazione⁷⁷. Per questo motivo è necessario che imprenditori e manager sviluppino quanto Amy Edmondson⁷⁸ definisce **sicurezza psicologica: contesti in cui le persone si sentano ascoltate e non valutate anche quando propongono idee che, al momento, non rientrano nel perimetro dei pensieri e delle azioni aziendali.**

Lo sviluppo di **intelligenza emotiva**, capacità di adattamento e disponibilità all'errore deve essere sostenute dalla **valorizzazione delle diversità** (in termini **culturali, gender, età**) al fine di creare le condizioni affinché si sviluppi un pensiero sistemico e strategico coerenti con i nuovi contesti competitivi. Valorizzare le diversità aumenta la probabilità di far emergere nuovi modi di pensare che sfidano orientamenti e assunti consolidati.

Lo sviluppo di contesti psicologicamente sicuri è infatti necessario per effettuare efficaci valutazioni di rischi e comprendere criticità e vulnerabilità delle catene del valore superando i radicati modelli di interpretazioni radicati. Individuare e valutare nuovi rischi richiede al management di evolvere dai tradizionali modelli di previsione basati sulla proiezione in avanti delle esperienze passate alla comprensione della pluralità delle possibili relazioni che caratterizzano gli attuali contesti.

Per Alberto De Toni, direttore scientifico di CUOA Business School, per anticipare il futuro sono necessari metodi di anticipazione che "costruiscono scenari possibili considerando la molteplicità dei presenti in essere, i segnali deboli, i trend emergenti e percorsi diversi di evoluzione. Il tutto per rispondere ad un cambiamento che è sempre più interconnesso, accelerato, discontinuo, ...imprevedibile, vicino, singolare"⁷⁹.

75. Rumelt (2022) "Strategic coherence for tumultuous times", *Strategy + business*, September 23.

76. Grove A. (1996), *Only the Paranoid Survive*, Doubleday, New York.

77. Mc Growth R. (2022), "Taking A Discovery Driven Approach To Internal Projects" <https://www.ritamcgrath.com/sparks/2022/10/taking-a-discovery-driven-approach-to-internal-projects/>.

78. Edmondson A. (2020), *Organizzazioni senza paura*, Franco Angeli, Milano.

79. De Toni A. (2019), "La gestione della complessità. Come imparare a vivere ogni giorno (e bene) sull'orlo del caos", *Cuoospace*, n.3, <https://www.cuoospace.it/2019/03/la-gestione-della-complessita-come-imparare-a-vivere-ogni-giorno-e-bene-sull-orlo-del-caos.html>.

Anche gli studi dei modelli di business dinamici condotti dall'Università Ca' Foscari facilitano la riflessione sul livello di prontezza delle imprese a fronte di cambiamenti: in particolare valutare se le attuali configurazioni degli asset aziendali siano coerenti con gli scenari attuali e emergenti⁸⁰.

L'efficacia della formazione manageriale su questi temi dipende dalla capacità di integrare una pluralità di aspetti: metodologie di analisi dei rischi, gestione delle dinamiche nei team direzionali e manageriali, e non meno rilevante l'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche e digitali. Ad esempio, un recente studio della Liuc Business School mostra **come l'intelligenza artificiale applicata alla gestione dei processi di produzione e della supply chain rappresenti anche per le medie imprese una significativa opportunità per ridurre costi, migliorare la produttività di operatori e impianti, gestire le scorte**⁸¹.

Per la formazione manageriale **il passaggio dalla formazione da approcci specialistici a approcci multidisciplinari basati sul problem solving di sfide complesse è determinante per creare impatti sui risultati e la cultura aziendali.** L'approccio multidisciplinare è necessario per creare aziende pronte al cambiamento. La capacità di esplorare nuovi possibili futuri e la capacità di ottenere efficienze non costituiscono scelte alternative, ma complementari come mostrano le esperienze delle aziende pioniere che hanno partecipato alla ricerca. **Creare organizzazioni agili, flessibili e resilienti è la finalità dei progetti di change management: è questa la sintesi delle diverse risposte che hanno ad oggetto la domanda di formazione su organizzazione e i processi.**

In modo coerente a quanto emerso dalla ricerca emerge da aziende e manager una formazione che rinforzi le capacità di individuare le attività che si possono verticalizzare e di conoscere meglio i processi esterni che sono stati esternalizzati. Entrambi questi aspetti sono ulteriori segnali di un crescente bisogno di controllo dei processi core e la necessità di assicurare la continuità dei processi aziendali.

Allo stesso modo è interessante rilevare la mancanza di una capacità che in genere era propria di chi gestisce fornitori: **la capacità di negoziare. Sono invece rilevanti le indicazioni per acquisire gli strumenti per rendere uniformi i processi operativi (ad esempio, come accade in Carel), semplificarli e renderli rapidi attraverso un migliore utilizzo delle nuove tecnologie abilitanti.**

La capacità **di migliorare le attività di controllo direzionale e manageriale** si estende anche agli aspetti organizzativi. Una governance aziendale efficace consente di ridefinire organizzazione interna e processi operativi gestionali, migliorare il coordinamento tra i diversi team manageriali presenti in azienda e velocizzare i flussi di comunicazione interna.

Sviluppare **"cabine di regia"** dei processi di transizione digitale, sostenibile e organizzativa costituisce una sfida per **il management e quindi anche per la formazione manageriale.** Soprattutto per le "multinazionali tascabili" la capacità di avere una visione di insieme e implementare programmi di **change management** avendo metodi, strumenti e parametri condivisi costituisce un fattore di collante affinché la pluralità di progetti e le attività di ciascun manager convergano verso obiettivi e finalità condivisi.

Le **conoscenze sono sempre più interconnesse** tra loro e quindi lo **sviluppo di mindset** in grado di scorgere nuove **interrelazioni costituisce una rilevante area di apprendimento** che consente di esplorare e individuare nuove opportunità. Per questo motivo nel fare formazione su questi temi per le imprese è opportuna una forte **personalizzazione degli interventi.** Affinché ogni progetto abbia effettivo e concreto impatto è necessario coinvolgere le figure chiave aziendali sin dalle prime fasi della progettazione.

80. Bagnoli et alii. (2018), *Business Model 4.0. I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*, Università Ca' Foscari Venezia.

81. Secchi R. (2022), *Supply chain management e intelligenza artificiale*, Guerini next, Milano.

18| Metodologie per la formazione manageriale nei nuovi contesti

Dalle interviste effettuate ai Manager Distrettuali e di Rete, dagli stessi Manager ed Imprenditori che hanno risposto alla survey e dai casi aziendali esaminati sono molto ben evidenziate le nuove conoscenze e competenze necessarie per affrontare il prossimo futuro e che qui riportiamo in calce.

AMBITO CONOSCENZE E COMPETENZE GEOPOLITICHE
Competenze geopolitiche e impatto sul business aziendale (5) e alta scolarità
Saper interpretare le condizioni geopolitiche necessita di conoscenze di base, conoscenze del territorio, conoscenze di prodotto e dei mercati a cui agganciare capacità di analisi dei dati, in particolare saper distinguere tra bias e trend
Possedere una conoscenza approfondita delle culture estere
Gestione della diversità nella comunità , gestione del cambiamento, formazione su leadership
AMBITO COMPLESSITA' E GESTIONE DEL RISCHIO
Saper comprendere la complessità del mondo che ci circonda
A prescindere dal settore di impiego un manager adesso deve essere in grado di gestire la complessità a tutti i livelli andando fuori dagli schemi "tradizionali" di management
Saper adattarsi velocemente ai cambiamenti dei prodotti e delle persone
Proattività nel mettere in pratica azioni per anticipare i problemi e cogliere le opportunità al fine di rendere resilienti le organizzazioni in situazioni incerte e complesse
Ragionare in termini di rischio accettabile
Avere una capacità di leggere e interpretare il presente per disegnare e immaginare il futuro
Capacità di velocizzare le analisi sul business model in relazione ai rapidi cambiamenti e imprevisti
Saper individuare velocemente un possibile riposizionamento di business
AMBITO FILIERA E STAKEHOLDER
Saper individuare nuove modalità di cooperazione in filiera
Approfondimento sulle tecniche di analisi dei rischi della supply chain
Capacità di individuare e gestire gli stakeholder (creazione di valore comune)
AMBITO PROCESSI E TECNOLOGIE
Know-how tecnico sui processi esterni potenzialmente verticalizzabili
Conoscenza dei processi interni ed esterni all'azienda
Conoscenza di tecnologie che accorciano o semplificano i processi per miglior servizio al cliente
Predisposizione all'innovazione digitale
Accelerare la digitalizzazione per stare ancora più vicini al cliente
Conoscenza di tecnologie che accorciano o semplificano i processi per miglior servizio al cliente
Riesaminare e ridefinire i flussi operativi interni per minimizzare l'effetto della variabilità sui processi interni
Visione legata allo sviluppo sostenibile dell'azienda (ambientale, economico e sociale)
Maggiore utilizzo delle strumentazioni informatiche
AMBITO ORGANIZZAZIONE
Ridefinire l' organizzazione e la cooperazione interna
Miglioramento comunicazione interna
Gestione del team e delle relazioni tra esso e gli altri team dell'azienda
Capacità di lavorare in squadra/sinergia con gli altri manager
AMBITO SOFT SKILLS
Pensiero sistemico
Pensiero strategico
Empatia e capacità di ascolto
Intelligenza emotiva , capacità di adattamento, disponibilità all'errore, non autoreferenzialità
Esperienze comprovate
Attenzione alla formazione continua
Attenzione alla gestione, formazione e promozione delle risorse umane
Attenzione al livello di benessere del lavoratore
Maggiori conoscenze specifiche del settore
Orientamento al risultato , il "qui e ora", senza perdere la capacità di visione e di vista d'insieme

Da un punto di vista metodologico il processo di trasferimento e acquisizione delle conoscenze e competenze multidisciplinari per divenire assorbito dalle persone ed implementato nei sistemi organizzativi può tener conto anche di un processo già sperimentato con successo che prevede l'upgrading di apprendimento e applicazione della conoscenza su fasi articolate in⁸²:

1. **CONSAPEVOLEZZA ("Awareness")**: è la fase iniziale in cui il Manager **identifica le nuove sfide cruciali** e di conseguenza **la conoscenza, il know-how e i processi sui cui investire** che rispondono in modo adeguato **ai bisogni di resilienza al cambiamento e di innovazione**;
2. **ACQUISIZIONE ("Acquisition")**: consiste nell'**acquisizione di conoscenza e know-how** da parte del Manager individuando il **"fornitore" ritenuto più credibile e accessibile**. **Nello specifico si riferisce quindi alla capacità del Manager di investire nella Ricerca e Sviluppo e, in particolare, di fare networking con Università, Centri di Ricerca, Scuole di Management** per acquisire la conoscenza generata dall'esterno utile al rinnovamento delle sue conoscenze competenze collegate al business aziendale. Entrambe le parti devono assicurarsi che abbiano la motivazione e la capacità di gestire processi complessi. Tre attributi principali che possono influenzare il processo di acquisizione sono: l'intensità, la velocità e la direzione. L'intensità e la velocità degli sforzi di un Manager e della sua organizzazione per identificare e raccogliere la conoscenza possono determinare la qualità del processo di acquisizione. La direzione dell'accumulo di conoscenza può inoltre influenzare i percorsi che l'organizzazione segue per ottenere la conoscenza esterna. Il successo di questa fase genererà **informazioni utili all'analisi dei processi e strategie manageriali "trasformative"** che consentano al Manager ed all'Azienda di rimanere competitivi anche nei periodi di policrisi;
3. **TRASFORMAZIONE ("Transformation")**: il successo dell'acquisizione della nuova conoscenza e know-how, non conclude il processo di *knowledge transfer*. La **conoscenza e know-how acquisito richiede che venga processato, "lavorato" e modulato sulla realtà aziendale** e della value/supply chain affinché possa diventare utilizzabile: dapprima è necessario effettuare un'attività di adattamento affinché **la nuova conoscenza venga integrata nel patrimonio di conoscenze sia Manageriali che Aziendali** già esistenti. In alcuni casi sarà necessario anche abbandonare le conoscenze diventate obsolete;
4. **APPLICAZIONE ("Application")**: è la **fase finale e più significativa** dell'intero processo nella quale la nuova **conoscenza e il know-how** si traducono in una **nuova capacità di visione Manageriale e vengono utilizzate per risolvere problemi concreti, prendere decisioni strategiche, riposizionarsi nei mercati globali e nelle catene di fornitura, efficientare i processi aziendali, gestire i cambiamenti** e le fasi di incertezza **sviluppando un'organizzazione aziendale agile e resiliente**.

82. Per approfondimenti: Liyanage C, Elhag T, Ballal, Li Q., (2009), "Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model", Journal of Knowledge Management.

Conclusioni: verso modelli di manager multidisciplinari

I contesti caratterizzati da incertezze inattese pongono sfide e problemi nuovi e per questo motivi possono esser considerati come i tempi in cui si **sviluppano i maggiori apprendimenti e si sviluppano nuove capacità**⁸³ (Morin 2020).

Il management in movimento amplia il suo know-how e supera le sue stesse specializzazioni per far fronte a quanto sta accadendo. Oggi uno dei fattori più rilevanti che contribuisce al successo professionale è costituito dalla **capacità di leggere a 360 gradi situazioni complesse**: saper trovare soluzioni efficaci che attraversano in modo trasversale le problematiche aziendali trova le fondamenta nella **formazione multidisciplinare può sembrare poco efficiente nel breve periodo, ma è necessaria per creare la base culturale necessaria per gestire l'incertezza ed essere flessibili nei tempi in cui occorre cambiare con velocità**.

Quando si devono affrontare le tante transizioni in atto non si può più essere soltanto monotematici. Nelle società e nelle aziende in movimento ciò **che sembravano competenze "di contorno"**⁸⁴ **diventano oggi essenziali per trovare soluzioni alle nuove situazioni**.

Ai team direzionali spetta impegnarsi in modo costruttivo nelle questioni strategiche: sviluppare nuovi futuri sulla base delle tendenze tecnologiche e di mercato emergenti, creare sistemi di governance che consentano di avere resilienza necessaria per affrontare crisi impreviste e il rapido alternarsi di congiunture positive e negative, assicurare l'unità di intenti tra le diverse forze presenti in azienda.

Per i **manager l'aver una mentalità e approcci imprenditoriali** si arricchisce di nuovi significati e capacità: ideare e **perfezionare nuovi modelli di business**, focalizzarsi **sulle sfide cruciali per il futuro dell'impresa**, costruire **organizzazioni pronte al cambiamento** trovando nuove soluzioni per **investire sulle conoscenze e i processi che diventeranno presto core, favorire inclusione e diversity per generare nuove idee e punti di vista**.

83. Morin E. (2020), *La testa ben fatta*, Raffaello Cortina Editore.

84. Delai N. (2022), "Intervista", *op.cit.*

Dicembre 2022

MANAGEMENT DELLE TRASFORMAZIONI INDUSTRIALI VERSO IL 2030
Ricerca finanziata da Fondirigenti - IS/2022/03 CIG 9116086027



CONFINDUSTRIA
Veneto SIAV S.P.A.