

Innovazione e dialogo per il miglioramento del prodotto





con il contributo di



Innovazione e dialogo per il miglioramento del prodotto

a cura di Sandro Storelli

contributi di Eugenio Farina, Saverio Pittureri,
Federico Polo, Domenico Tosello



La pubblicazione *Innovazione e dialogo per il miglioramento del prodotto* è stata realizzata nell'ambito del progetto *Innovazione - Dialogo per il miglioramento di prodotto*, della CNA di Padova con il contributo della Camera di Commercio di Padova.

a cura di

Sandro Storelli, coordinatore Area Innovazione Ricerca CNA Padova

contributi di

Eugenio Farina, Docente Scuola Italiana Design, PST Galileo

Saverio Pittureri, Easy Trade srl

Federico Polo, Area Innovazione & ricerca, CNA Padova

Domenico Tosello, consulente OBV

Le informazioni contenute in questa pubblicazione sono valide e attuali al momento della scrittura della stessa.

Lo scrivente declina ogni responsabilità con riguardo ad informazioni obsolete o eventualmente inesatte contenute in questa pubblicazione.

Coordinamento del progetto:

CNA di Padova

Area innovazione & ricerca

Via Croce Rossa, 56

35129 Padova

Tel. 049 9062236

e-mail innovazione@pd.cna.it

Grafica e impaginazione di gianniplebani

Stampato a cura di *Il Prato*

© Tutti i diritti sono riservati.

CNA Provinciale di Padova

L'utilizzo anche parziale del testo della presente pubblicazione dovrà essere autorizzato dalla CNA provinciale di Padova

Dicembre 2013

Presentazione

Nella nostra cultura, investire per il miglioramento della qualità della vita va di pari passo con gli investimenti per il business.

I trend demografici europei e mondiali, l'invecchiamento della popolazione, l'evoluzione tecnologica e l'applicazione delle nuove tecnologie, sono determinanti per valutare i nuovi fabbisogni, le nuove possibili risposte alle attese dei potenziali clienti.

Le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni, associate all'automazione, alla robotica, alla domotica, costituiscono formidabili potenziali per lo sviluppo dei prodotti.

Peraltro sempre più, sia nelle economie "mature" come quella del nostro Paese, sia in quelle in via di sviluppo, acquisisce sempre più significato il tema della compatibilità.

Le caratteristiche del prodotto, la sua usabilità e la sua utilità reale, sono quindi sempre più determinanti.

Un prodotto ha successo se "serve" per soddisfare una necessità, un bisogno, un'emozione, un desiderio di chi lo utilizza o vi interagisce.

Le imprese cercano di capire come rendere il prodotto più utile o più desiderabile, tuttavia le persone sono sempre meno inquadrabili in segmenti di mercato.

Il cliente è sempre più esperto, ma di fronte all'aumentata complessità dell'offerta non sempre riesce a identificare le informazioni utili tra le molte disponibili.

Il meglio dell'innovazione può nascere e svilupparsi nel dialogo tra laboratori e vita quotidiana, tra designer, produttori, utilizzatori. Il dialogo può aiutare a sviluppare nuovi prodotti, capaci di meglio rispondere alle esigenze delle persone e della società.

Quella competitiva, infatti, è una sfida per il sistema, per la società intera, non solo per i singoli.

Sempre più, sono vincenti la collaborazione integrata e la condivisione delle conoscenze. Le partnership tra imprese e ricerca, tra pubblico e privato, possono valorizzare la proprietà intellettuale, depositare nuovi brevetti, ottimizzare e ridurre i costi, produrre nuovi prodotti e sbocchi di mercato.

Questa pubblicazione raccoglie e propone i risultati delle attività sviluppate nell'ambito del progetto *"Innovazione Dialogo per il miglioramento di prodotto"*, con azioni di coinvolgimento e stimolo delle imprese locali sui temi dell'impresa, del prodotto, dell'innovazione.

Con l'analisi dei dati rilevati presso le imprese, la pubblicazione rileva criticità e punti di forza, offrendo spunti per le azioni di sistema opportune per accrescere la competitività delle imprese.

Guerrino Gastaldi
Presidente CNA di Padova

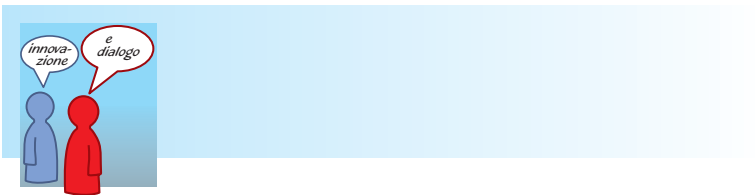
Fernando Zilio
Presidente Camera di Commercio di Padova



Indice

Presentazione	3
Indice	4
1. IL CONTESTO E LE IMPRESE	7
1.1 La congiuntura	8
1.2 Il clima di fiducia delle imprese	9
Analisi della fiducia per classe dimensionale	9
Evoluzione della fiducia e del rapporto con le banche	9
Analisi per fatturato	9
Analisi per settore di attività	10
Analisi per età dell'intervistato	10
Relazione tra indice di fiducia e aggregazione tra imprese	10
Valutazione delle banche come finanziatori dei progetti dell'impresa	10
La fiducia delle imprese nel Veneto	11
In conclusione	11
1.3 Il valore aggiunto nel Veneto	11
2 LE IMPRESE: PERCEZIONI E ASPETTATIVE	13
2.1 Un'indagine per monitorare imprese	14
2.2 Le imprese intervistate: principali caratteristiche	16
2.3 L'innovatività: l'Italia e le imprese	17
2.4 I risultati dell'indagine	19
2.5 L'internazionalizzazione	21
I settori	22
I mercati di sbocco	23
2.6 Il processo produttivo	24
In conclusione	24
Allegato: Audit sul miglioramento del prodotto 2013	25
3 COLLABORARE PER COMPETERE	29
3.1 Introduzione	30
3.2 Collaborazione e innovazione	30
3.3 Reti di relazioni e collaborazioni	31
3.4 Collaborazione e internazionalizzazione	31
3.5 Gli "item" d'interesse delle imprese	32
3.6 Imprese ed enti del territorio	32
3.7 In conclusione	33
4 IL DIALOGO SUL PRODOTTO	35
4.1 Nuove tecnologie, cliente e prodotto	36
4.2 Il dialogo sul prodotto	36
4.3 Un portale per il dialogo tra utilizzatori e produttori	37
4.4 Chi e come partecipare	38
4.5 Valutazione dei prodotti	40
4.6 Registrazione	41
4.7 Scheda di valutazione	42
4.8 Area riservata del produttore	44
4.9 Gestione del profilo	44
4.10 Gestione distributori	46
4.11 Gestione prodotti	47
4.12 Gestione valutazioni	48

4.13 Cerco/offro	48
4.14 Funzionalità riservate direttamente agli utilizzatori	50
Appendice	51
Note di comunicazione interculturale per il business	52
Il contesto culturale	52
La comunicazione coinvolge tutti	52
Noi e...il resto del mondo	53
La cultura	53
Modelli ed esperienze	54
Ego e valori	55
Si comunica sempre e comunque	55
Considerazioni sulle tendenze dello stile nel mobile	57
La conoscenza	57
In primo luogo	57
In secondo luogo	57
Terzo	59
Bibliografia	64



1

IL CONTESTO E LE IMPRESE

7





capitolo primo

1 IL CONTESTO E LE IMPRESE

1.1 La congiuntura¹

L'attuale crisi è stata spesso definita "crisi di fiducia". Nel 2007-2008, la crisi era considerata riconducibile principalmente ai mercati finanziari. Poi, nell'area dell'euro, essa si è trasformata in una crisi del debito sovrano, influenzando negativamente la fiducia delle imprese e dei consumatori.

Secondo i teorici dell'economia, le ondate di ottimismo e di pessimismo sono fattori importanti dei cicli economici. Le indagini sul clima di fiducia degli operatori economici possono fornire elementi di visione circa gli andamenti economici futuri. Questo ci interessa in particolare relativamente all'incertezza, che può avere considerevoli implicazioni per l'economia reale.

Attualmente prosegue l'espansione dell'economia globale, risentendo però di una perdita di slancio delle economie emergenti. Le previsioni di crescita sono state riviste al ribasso dagli organismi internazionali, anche se negli ultimi mesi sembra essersi arrestato il rallentamento dell'economia cinese. Rimane l'incertezza sulle scelte di finanza pubblica negli Stati Uniti, dopo il recente *shutdown* per la mancata approvazione del bilancio federale.

Nell'area dell'euro il prodotto è tornato a crescere nel secondo trimestre di quest'anno, dopo sei cali consecutivi. Gli indicatori congiunturali più recenti prefigurano la prosecuzione di una moderata ripresa nella seconda parte del 2013, ma il quadro resta complessivamente incerto. Nei mesi estivi, le condizioni sui mercati finanziari internazionali e dell'area dell'euro si sono mantenute distese, anche se in un contesto di elevata volatilità. In ogni caso nell'ultimo periodo, anche in virtù del miglioramento del ciclo economico europeo, sono emersi per l'economia del nostro Paese alcuni segnali qualitativi positivi².

Il giudizio delle imprese sulle condizioni per investire è migliorato sia nell'industria sia nei servizi, tornando su valori vicini a quelli precedenti la crisi dell'estate del 2011.

Nel trimestre estivo, il calo della produzione industriale è proseguito, ma il ritmo di caduta del PIL si è quasi annullato. Si profila quindi nel proseguo una possibile inversione di tendenza dell'attività economica, con la ripresa degli investimenti.

L'attività economica sta finora beneficiando del buon andamento delle esportazioni. Un sostegno alla domanda interna, da cui dipende in gran parte il consolidarsi della ripresa, potrebbe derivare dal graduale rafforzamento nella fiducia di famiglie e imprese. Il tasso di disoccupazione ha raggiunto il 12,0 per cento nel secondo trimestre dell'anno, aumentando meno rispetto a quelli precedenti. In settembre l'inflazione è scesa allo 0,9 per cento sui dodici mesi. L'aumento dell'IVA entrato in vigore all'inizio di ottobre parrebbe produrre una spinta temporanea al rialzo dell'indice dei prezzi al consumo, pari a meno di mezzo punto percentuale.

Un freno significativo per la ripresa restano però le tensioni sull'offerta di prestiti: è proseguita infatti la flessione dei finanziamenti alle imprese e alle famiglie. L'offerta di prestiti pare destinata a migliorare solo con gradualità, continuando a risentire del peggioramento del rischio di credito dato dal prolungarsi della recessione.

La congiuntura economica sfavorevole continua a incidere negativamente sulla qualità degli attivi bancari e contiene la redditività degli intermediari. Tuttavia cresce la raccolta al dettaglio e la posizione patrimoniale è migliorata nel primo semestre. La tenuta del sistema bancario italiano e la sua capacità di fronteggiare scenari macroeconomici avversi è stata confermata dal *Financial Sector Assessment Program* del Fondo monetario internazionale. La BCE sta per avviare la valutazione delle condizioni delle banche che, con

¹ Fonte: Bollettino economico di ottobre 2012 - Eurosystema Banca d'Italia

² Fonte: Unioncamere, La situazione economica del Veneto. Rapporto

L'entrata in funzione del meccanismo unico di supervisione, saranno vigilate in forma accentrata. In un quadro macroeconomico meno positivo di quello che era stato prospettato in aprile, il Governo si è impegnato a mantenere l'indebitamento netto per il 2013 entro la soglia del 3,0% del PIL. Per il prossimo quadriennio, la "Nota di aggiornamento al DEF" traccia un profilo programmatico coerente con le nuove regole di bilancio europee, incentrate sull'andamento strutturale dei conti pubblici e sulla dinamica del debito. Quest'ultimo comincerebbe a ridursi, in rapporto al PIL, nel 2014. La flessione proseguirebbe poi in modo più marcato negli anni successivi.

Per l'anno in corso e per il 2014, il quadro macroeconomico tracciato dal Governo presenta scostamenti limitati rispetto alle previsioni della Banca d'Italia dello scorso luglio. Per gli anni 2015-17 esso traccia una crescita superiore alle previsioni di consenso, considerando il realizzarsi degli effetti delle riforme strutturali introdotte nel passato biennio e un significativo miglioramento degli spread sui nostri titoli di Stato.

1.2 Il clima di fiducia delle imprese

Secondo i dati forniti da Iesi, *Istat economic sentiment indicator*, a settembre 2013 l'indice composito del clima di fiducia delle imprese italiane, rispecchia un miglioramento della fiducia diffuso nei diversi settori economici, salendo dall'82,0 di agosto a 83,3.

L'indice del clima di fiducia delle imprese manifatturiere aumenta, passando da 93,4 di agosto a 96,6. I giudizi sugli ordini e le attese di produzione migliorano (rispettivamente, da -32 a -28 e da -1 a 3). Il saldo relativo ai giudizi sulle scorte di magazzino passa da 0 a -1. L'analisi del clima di fiducia per raggruppamenti principali di industrie indica un miglioramento dell'indicatore nei beni di consumo (da 92,8 a 96,0), nei beni intermedi (da 94,2 a 98,0) e nei beni strumentali (da 91,7 a 94,8). L'indice del clima di fiducia delle imprese di costruzione sale da 76,4 di agosto a 78,6. I giudizi sugli ordini e/o piani di costruzione e le attese sull'occupazione migliorano (rispettivamente, da -52 a -49 e da -18 a -16). L'indice destagionalizzato del clima di fiducia delle imprese dei servizi cresce da 79,8 a 80,8. Al peggioramento dei giudizi sul livello degli ordini (da -19 a -25) si contrappone il miglioramento delle relative attese (da -13 a -6). Si conferma in recupero il saldo relativo alle attese sull'andamento dell'economia in generale (da -38 a -36). Nel commercio al dettaglio, l'indice del clima di fiducia sale da 86,6 di agosto a 91,1. L'indice aumenta sia nella grande distribuzione (da 81,2 a 90,3) sia nella distribuzione tradizionale (da 93,2 a 94,9).



Analisi della fiducia per classe dimensionale

L'analisi per classe dimensionale d'impresa evidenzia inoltre come l'ottimismo migliora al crescere del numero di addetti. In particolare, le aziende più sfiduciate risultano quelle con 1 o 2 addetti, mentre le più ottimiste sono quelle con più di 10 addetti.

Evoluzione della fiducia e del rapporto con le banche

Su questo tema si registrano giudizi pessimistici delle aziende di tutte le classi di addetti. Considerando i singoli fattori componenti la fiducia si nota che le aziende sopra i 10 addetti hanno espresso opinioni positive su occupazione, disponibilità di credito, andamento dei ricavi e andamento degli investimenti, mentre sugli stessi item le micro imprese hanno espresso valori di fiducia molto inferiori. Tutte le classi hanno invece espresso i valori più negativi sui due fattori esogeni: la situazione del settore di appartenenza e dell'economia in generale.

Analisi per fatturato

Anche la scomposizione dei risultati per classe di fatturato conferma i risultati dell'analisi per classi di addetti. Le aziende più fiduciose si confermano quelle con più di 3 milioni di euro di fatturato, le meno fiduciose sono quelle con fatturato inferiore a 250 mila euro. Le aziende che hanno perso meno terreno sono quelle appartenenti alla classe 500 mila-1 milione di euro.

L'analisi della fiducia sui singoli fattori che la compongono mostra che le micro imprese,



pur non riuscendo a superare la soglia dell'ottimismo su nessuno dei temi proposti, sono meno sfiduciate su occupazione e investimenti, mentre le aziende con fatturato superiore ai 3 milioni di euro risultano più ottimiste su andamento dei ricavi, degli investimenti e dell'occupazione.

Analisi per settore di attività

L'analisi dei settori economici di attività offre interessanti spunti per comprendere l'influenza dell'andamento macroeconomico sui vari comparti produttivi. In generale, tutti i settori perdono terreno rispetto sugli item esogeni situazione economica generale e situazione del settore.

Nelle imprese manifatturiere, sono relativamente positivi i giudizi espressi sull'andamento dell'occupazione. Viceversa, peggiorano i giudizi sugli ordini e le attese di produzione, mentre il livello delle scorte di magazzino rimane in sostanza costante.

Il settore dei servizi fa registrare sfiducia sull'andamento dell'economia italiana e le attese sugli ordini; inoltre sull'occupazione e sull'andamento degli affari.

Analisi per età dell'intervistato

Una particolare chiave di lettura dell'indice di fiducia è fornita dalla correlazione esistente tra ottimismo ed età dagli intervistati. Gli imprenditori con età inferiore ai 35 anni si mostrano i più ottimisti su tutti i fronti. Sui singoli item, i più giovani riescono a superare la soglia dell'ottimismo sull'andamento dei ricavi sull'andamento degli investimenti, mentre restano pessimisti circa la situazione economica generale.

Viceversa, gli imprenditori con un'età maggiore di 55 anni esprimono i giudizi più pessimistici. Su tutte le componenti della fiducia, esprimono opinioni negative, con eccezione sull'andamento dell'occupazione. La dinamica passato-futuro evidenzia una drastica diminuzione della fiducia sul futuro.

Il maggior ottimismo dei neo imprenditori potrebbe derivare dal fatto che hanno iniziato il loro business in un contesto già difficile e sfidante. Al contrario i più anziani che, avendo conosciuto passati di crescita più sostenuta, appaiono ora disillusi verso il futuro del loro business.

Relazione tra indice di fiducia e aggregazione tra imprese

L'indagine ha evidenziato maggior fiducia nelle piccole imprese che hanno forme di collaborazione o propendono all'aggregazione. Il dato è più evidente per le imprese maggiormente strutturate. Per interpretare questa evidenza, va considerato che il fenomeno delle aggregazioni è ancora una novità tra le micro imprese, portate maggiormente all'individualismo. Questo tipo di imprese ricorre più facilmente a forme di collaborazione di base e sporadiche piuttosto che a veri e propri programmi di sviluppo congiunto.

Molto più agevolmente, le medie imprese possono attuare nelle diverse forme di aggregazione livelli di sofisticazione tali da consentire, grazie all'intensità delle collaborazioni, vantaggi tangibili, come il maggiore potere contrattuale, le economie di scopo o di scala, l'interscambio di informazioni e la condivisione di best practice.

Valutazione delle banche come finanziatori dei progetti dell'impresa

Ferme restando le altre difficoltà generalmente segnalate sul versante del credito, in particolare sono pessimiste le opinioni espresse dalle imprese circa la semplicità dell'iter da seguire per ottenere una linea di credito da una banca. Ciò conferma come le banche debbano lavorare molto sulla semplificazione delle procedure amministrative interne per snellire il processo di concessione del credito, percepito dai clienti come complesso, macchinoso e spesso poco tempestivo. Su questo fronte, è maggiore l'insoddisfazione espressa dalle imprese più strutturate. Molto probabilmente, la complessità delle pratiche di finanziamento per le aziende caratterizzate da una struttura più articolata, incide negativamente sui tempi di concessione del credito, rendendo il grado di soddisfazione minore rispetto a quello dei titolari di piccole imprese.

La fiducia delle imprese nel Veneto

Secondo i dati ISTAT presentati a settembre 2013, le imprese rilevate in Veneto dal 9° Censimento Istat su Industria e servizi, Istituzioni pubbliche e Non Profit risultano 403.169, pari al 9,1% del totale nazionale (4.425.950). La variazione rispetto al 2001, anno del precedente Censimento, è pari al +7,1%, inferiore alla media nazionale (+8,4%).

Nel Veneto, il valore complessivo dei prestiti bancari alle imprese con meno di 20 addetti a fine giugno 2013 risultava pari a 18.725 milioni di euro. Il fenomeno del credit crunch per le piccole imprese venete è stato molto intenso e la stretta superiore a tutte le altre regioni settentrionali: la flessione rispetto all'anno precedente è stata del -6,9%, rapportata ad una media italiana del -6,2%. La restrizione del credito si registra su base di tendenza, considerando lo stesso periodo dell'anno precedente in tutti e 4 i trimestri. La piccola impresa da sola, oggi non regge per due sostanziali motivi: difficoltà a innovare e scarsa liquidità. Inoltre, l'assenza di reali politiche industriali a livello regionale e l'utilizzo parziale delle risorse comunitarie, limitano la capacità innovativa delle PMI venete. Per quanto riguarda i problemi di liquidità, derivano dalla difficoltà di reggere i ritardi di pagamento e da un atteggiamento eccessivamente prudentiale delle banche che oggi non concedono credito nemmeno a progetti credibili e con reali prospettive.

Secondo diverse rilevazioni³, tuttora nel Veneto gli imprenditori esprimono scarso ottimismo verso un sistema economico ancora in fase di incertezza. Tale dato si conferma nell'andamento degli investimenti. Uno spaccato sui settori di attività mostra un particolare calo della fiducia nel commercio al dettaglio e nelle costruzioni.

Tra le imprese, la maggiore fiducia viene registrata nelle aziende più strutturate, sia dal punto di vista della classe di addetti sia in riferimento al fatturato. Insomma, sono in particolare le micro imprese ad essere pessimiste sulla salute del sistema economico italiano.

In questo quadro, le aziende che in forme diverse collaborano e si aggregano risultano più fiduciose. Va osservato però che ciò è rilevabile di fatto solo tra le medie imprese: qui i fenomeni e i percorsi di aggregazione sono tendenzialmente più solidi e incisivi rispetto a alle esperienze tra le imprese meno strutturate.



In conclusione

All'inizio della crisi, le piccole e micro imprese avevano conservato più ottimismo, probabilmente anche grazie alla loro struttura flessibile e tradizionalmente capace di rapidi adattamenti alle mutate condizioni sistemiche. Ora però, con il perdurare delle difficoltà, il pessimismo si fa maggiore breccia rispetto alle aziende più grandi. Questo trova ragione da un verso nella mancanza di un'organizzazione strutturata, in grado di mutare l'approccio al business, dall'altro nella limitata volontà dei piccoli imprenditori di investire mezzi propri in un sistema economico in stallo, che non appare destinato a rapidi miglioramenti.

1.3 Il valore aggiunto nel Veneto⁴

Nel Veneto, il valore aggiunto pro-capite si è attestato, nel 2012, a 27.314 euro. Si colloca quindi nettamente al di sopra della media nazionale (23.560) sotto a Lombardia, Valle d'Aosta e Trentino Alto Adige, dove si superano i 30 mila euro pro-capite. La performance del Veneto risulta peggiore anche di Emilia Romagna (28.774 euro) e Lazio (27.539 euro). Nel 2012 viene peraltro stimato, in Veneto, un calo del valore aggiunto pro-capite dell'1% (in linea con la media italiana), un dato "migliore" rispetto al 1,3% dell'Emilia Romagna.

Il valore aggiunto per unità di lavoro del Veneto si attesta, nel 2012, a 58.634 euro; il dato è leggermente al di sotto che nella media nazionale (59.089 euro). Dal 2008 al 2011 l'industria ha registrato un +9,3: questo va interpretato con l'innalzamento del livello di produttività.

La crisi ha colpito gli aggregati dei settori economici, ma sta conducendo anche a migiora-

³ Fonte: Officina Veneto - secondo trimestre 2013

⁴ Fonte: Prometeia



menti dell'efficienza e al contenimento dei costi intermedi. Nel raffronto settoriale del Veneto con l'Italia emerge una produttività leggermente più elevata per l'agricoltura, i servizi e le costruzioni mentre, al contrario, è più bassa per l'industria.

2

LE IMPRESE: PERCEZIONI E ASPETTATIVE

13





2 LE IMPRESE: PERCEZIONI E ASPETTATIVE

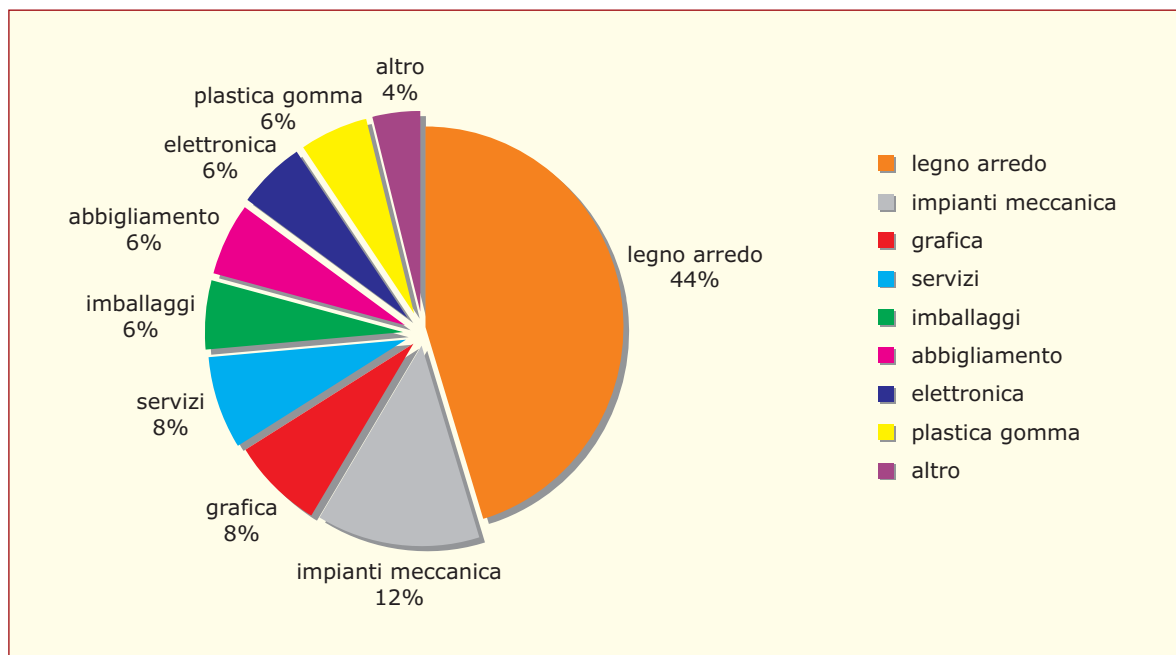
2.1 Un'indagine per monitorare imprese

Nell'ambito delle attività previste dal progetto "Dialogo per il miglioramento del prodotto", si sono svolte interviste mirate a piccoli imprenditori, su un campione significativo di imprese del territorio.

Le imprese analizzate sono state 52, prevalentemente appartenenti a diverse tipologie del settore manifatturiero, con un campione di controllo appartenente al settore terziario.

Le imprese partecipanti all'indagine risultano quindi appartenenti ai seguenti settori: legno arredo (45%), meccanica (13%), grafica (7%), servizi (7%), abbigliamento (6%), elettronica (6%), imballaggi (6%), plastica gomma (6%), altro (4%).

Imprese indagate: settori



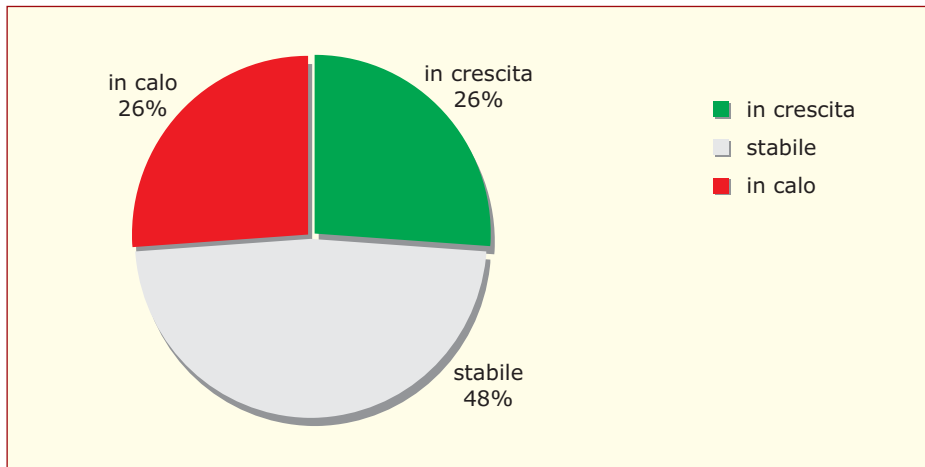
14

In relazione all'andamento del fatturato 2013 comparato a quello dell'anno precedente, le imprese intervistate hanno dichiarato previsioni complessivamente incoraggianti: circa il 48% dichiara un andamento stabile, il 26% un andamento in crescita, alla pari con il 26% dell'andamento in calo. Questi dati vanno relativizzati: vanno sottolineate le significative flessioni del fatturato degli anni precedenti, che hanno interessato le imprese quasi nella loro generalità.

L'indagine ha previsto poi l'approfondimento su un campione ridotto di imprese, delle tematiche di *new product development* e *new business development*, nell'ambito del progetto gemello "Aggregazioni per il business, innovazione e usabilità di prodotto". Inoltre, in funzione di controllo, su alcuni *item* è stato possibile comparare dati rilevati su 30 imprese del comparto medicale del Veneto, nell'ambito del progetto "InnobioMed 2013"⁵.

⁵ "Dialogo per il miglioramento del prodotto", "Aggregazioni per il business, innovazione e usabilità di prodotto" e "InnobioMed 2013" sono progetti d'innovazione CNA di Padova, con il contributo della Camera di Commercio di Padova.

Fatturato 2013: andamento rispetto all'anno precedente



A questo fine, sono stati utilizzati specifici questionari di rilevazione, approfondendo vari temi: l'appartenenza a filiere produttive e commerciali, l'innovazione e la propensione alla collaborazione tra attori di territorio, il marketing e l'internazionalizzazione, il clima di fiducia, il rapporto con il credito, l'integrazione tra sviluppo di nuovo prodotto e nuovi modelli d'impresa, il ruolo delle associazioni e degli enti di ricerca e d'innovazione.

L'indagine ha spaziato quindi sui vincoli, le sfide e le strategie percepite dagli operatori locali.

Il dialogo diretto con gli operatori ha permesso, in qualche misura, di andare oltre i dati contenuti nelle statistiche pubbliche e su campioni a livello nazionale⁶, ricavando dalla voce dei protagonisti del "fare" impresa significativi aspetti qualitativi e comportamentali che risulta impossibile cogliere in modo sistematico.

In ogni economia avanzata, e particolarmente nel nostro Paese, l'innovazione è determinante per la sostenibilità della crescita nel tempo. Nella realtà, l'innovazione nelle sue diverse forme, da quella più radicale di prodotto, a quella di processo, a quella organizzativa e di marketing, fino all'attività brevettuale, viene tuttora realizzata prevalentemente dalle imprese più strutturate.

Nel manifatturiero hanno maggiore significato le innovazioni di prodotto e processo, mentre negli altri settori è di maggior interesse l'innovazione gestionale. Ma si riscontra interesse diffuso all'innovazione organizzativa o di marketing, in particolare con l'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro.

Operativamente, mentre le imprese strutturate sono in grado di sviluppare internamente le innovazioni, le piccole imprese più spesso si avvalgono della collaborazione dei partner commerciali (clienti e fornitori) e di soggetti localizzati nel proprio territorio.

Tra le imprese prevale l'opinione che il primo ostacolo all'innovazione sia l'investimento necessario, rapportato a benefici che appaiono distanti nel tempo; le pur notevoli difficoltà di reperire i mezzi finanziari necessari vengono considerate secondariamente.

Nell'opinione degli operatori, altro tema centrale per la crescita è l'internazionalizzazione dei mercati. Su questo fronte, negli ultimi anni vi è una decisa accelerazione e verificiamo tra le imprese una eterogeneità di comportamenti. Tuttavia, alcuni connotati comuni consentono di individuare potenziali aree di intervento.

La piccola impresa abbastanza spesso si muove da sola, con iniziative autonome, soprattutto nell'individuazione dei mercati e dei partner esteri di riferimento: agisce per passaparola, con ricerca diretta su internet, con partecipazione a fiere di settore. Il "fai da té", però, indubbiamente limita i benefici connessi all'allargamento dei mercati di sbocco o fornitura e ancor più, alla differenziazione dei rischi.

I piccoli operatori sentono quindi la necessità di partner - istituzionali e privati - in grado di affiancarli efficacemente nelle loro strategie di internazionalizzazione. Sono decisamente

⁶ Fonte: Osservatorio piccole imprese - Unicredit



apprezzate le attività informative, sia in merito alle caratteristiche dei mercati esteri d'interesse, sia in riferimento a potenziali collaborazioni.

Relativamente alla produzione in senso stretto, le piccole imprese risultano ancora molto legate al contesto locale. Diverse sono però le esperienze di processi di *upgrading*⁷ relazionale e funzionale - ad esempio, tramite l'adozione di nuove tecniche manageriali per la gestione delle informazioni e la diffusione della conoscenza all'interno dell'impresa, nonché l'adozione di nuove modalità di organizzazione del lavoro.

2.2 Le imprese intervistate: principali caratteristiche

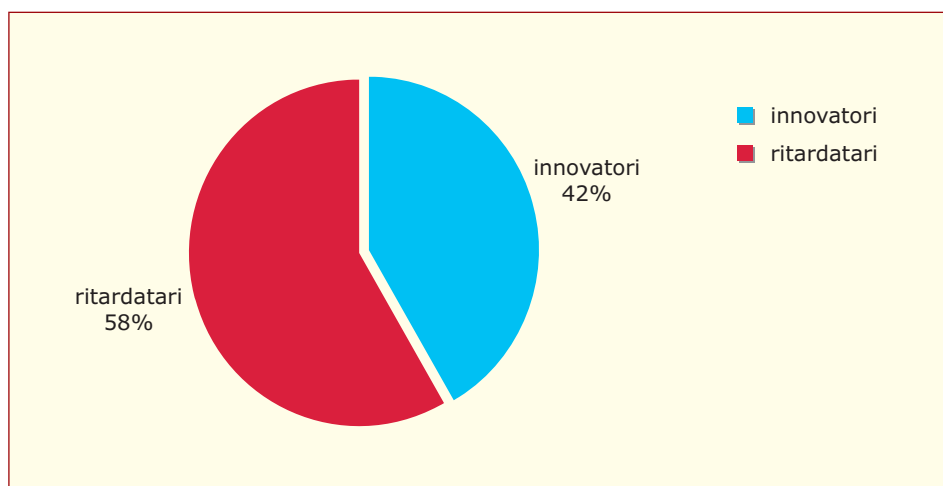
L'indagine è stata condotta attraverso interviste a piccole imprese e fornisce una fotografia della realtà imprenditoriale, evidenziando alcune dinamiche che caratterizzano l'aggregato di imprese. Le imprese del campione sono distribuite sul territorio della provincia di Padova, con una lieve prevalenza nell'area della "Sculdascia". Le piccole imprese intervistate, come già detto, appartengono a diversi settori merceologici, con netta prevalenza nel manifatturiero.

L'appartenenza a gruppi di impresa caratterizza circa un 20% degli intervistati, ma con forme di adesione prevalentemente non formali.

Circa il 42% degli intervistati dichiara di utilizzare un sito internet come strumento di marketing, per commercializzare i propri prodotti e servizi.

L'impresa verso web 2.0

16

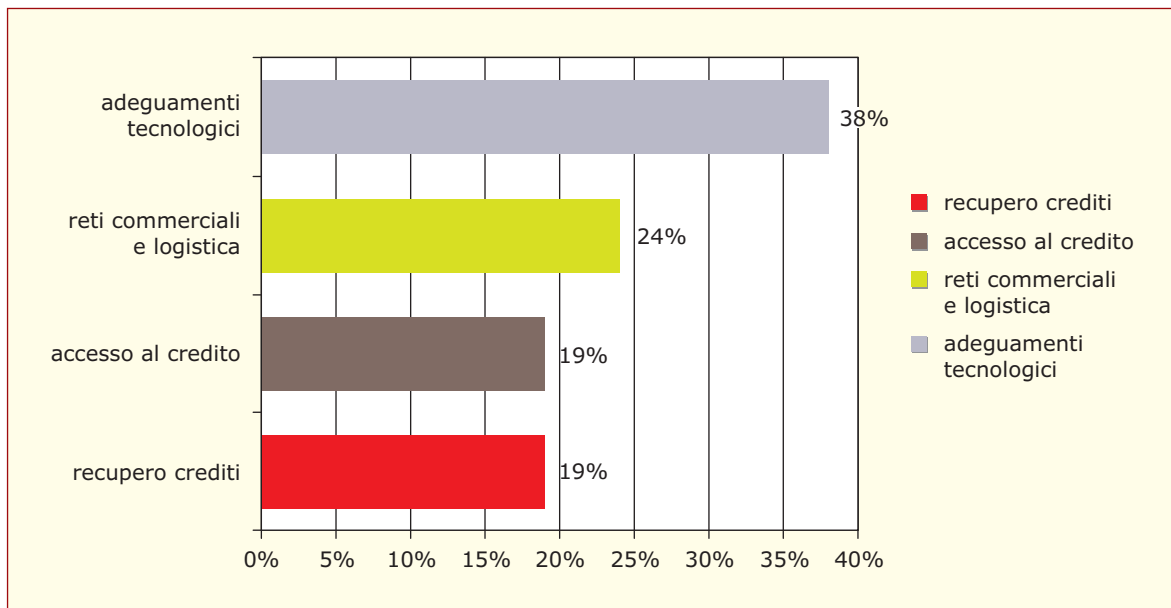


Nelle aziende maggiormente strutturate si riscontra un più diffuso utilizzo delle tecnologie esistenti nella propria attività; ciò costituisce un pre-requisito per garantire un percorso di crescita sostenibile.

Ad una prima rilevazione sulle maggiori criticità riscontrate nel contesto della competizione, le imprese intervistate hanno segnalato: la necessità dell'adeguamento delle tecnologie applicate ai processi aziendali (38%), il deficit di reti commerciali e della logistica di sistema (24%), la difficoltà nell'accesso al credito (19%), alla pari con il ritardo nei pagamenti e la difficoltà nel recupero dei crediti (19%).

⁷ Fonte: Questioni di economia e finanza le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione, Banca d'Italia 2011

Criticità segnalate dalle imprese



2.3 L'innovatività: l'Italia e le imprese

Nell'attuale contesto, la tecnologia e l'innovazione sono sempre più determinanti per la crescita economica. Infatti, l'adozione delle tecnologie esistenti - specie quelle legate all'informazione e comunicazione (ICT) - consente alle imprese di migliorare la produttività, accrescendone l'efficienza e la competitività.

L'innovazione è fondamentale per aumentare la produttività e sostenere la crescita nel tempo. Questo vale particolarmente per le economie più mature: sono infatti più vicine alle frontiere della conoscenza ed hanno quindi minor possibilità di integrare ed adattare nel sistema economico le tecnologie esterne.

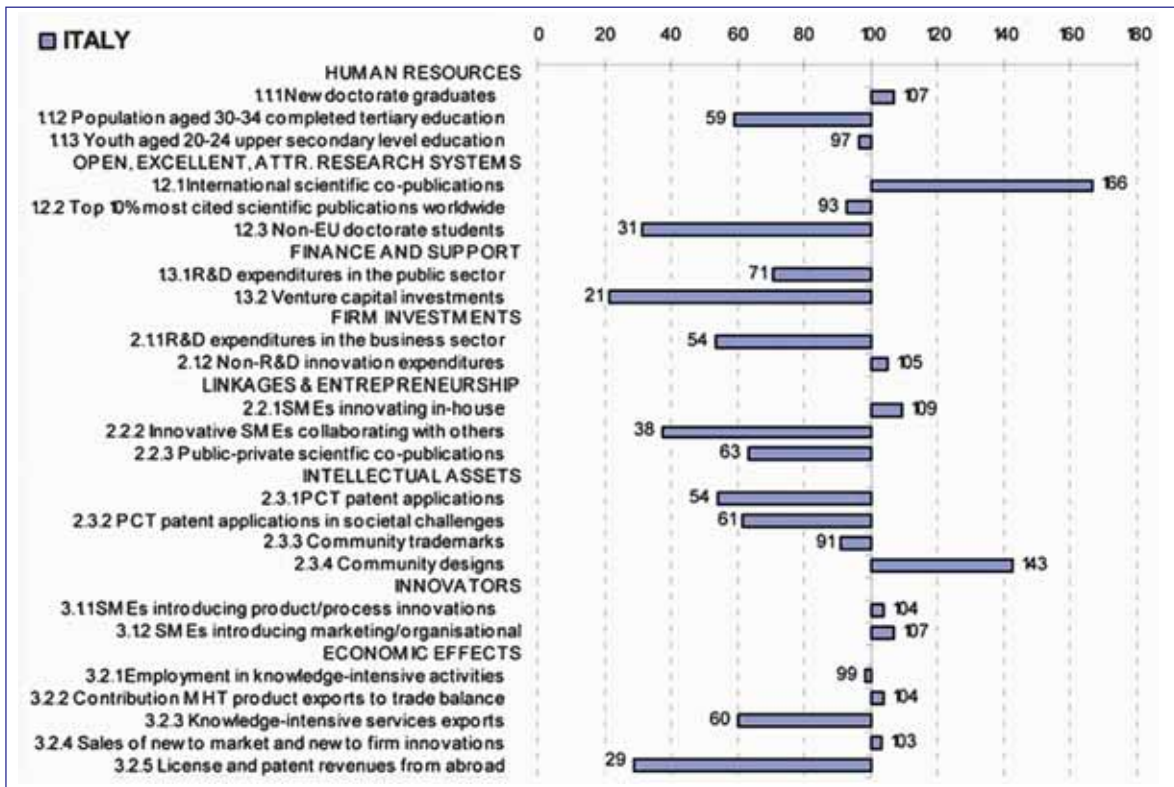
L'origine della tecnologia è irrilevante rispetto all'impatto positivo che può avere sulla produttività. Non è così per l'attività innovativa e l'allargamento della conoscenza: questi processi richiedono a livello locale un ambiente economico, culturale e istituzionale favorevole e debbono essere coerentemente sostenuti.

L'Italia è tra le economie più avanzate, nelle quali l'innovazione è una determinante fondamentale per la sostenibilità della crescita, ancor più della diffusione della tecnologia nel sistema produttivo. Peraltro, comparato a livello europeo e mondiale, il nostro Paese risulta in ritardo proprio sul fronte dell'attività innovativa⁸.

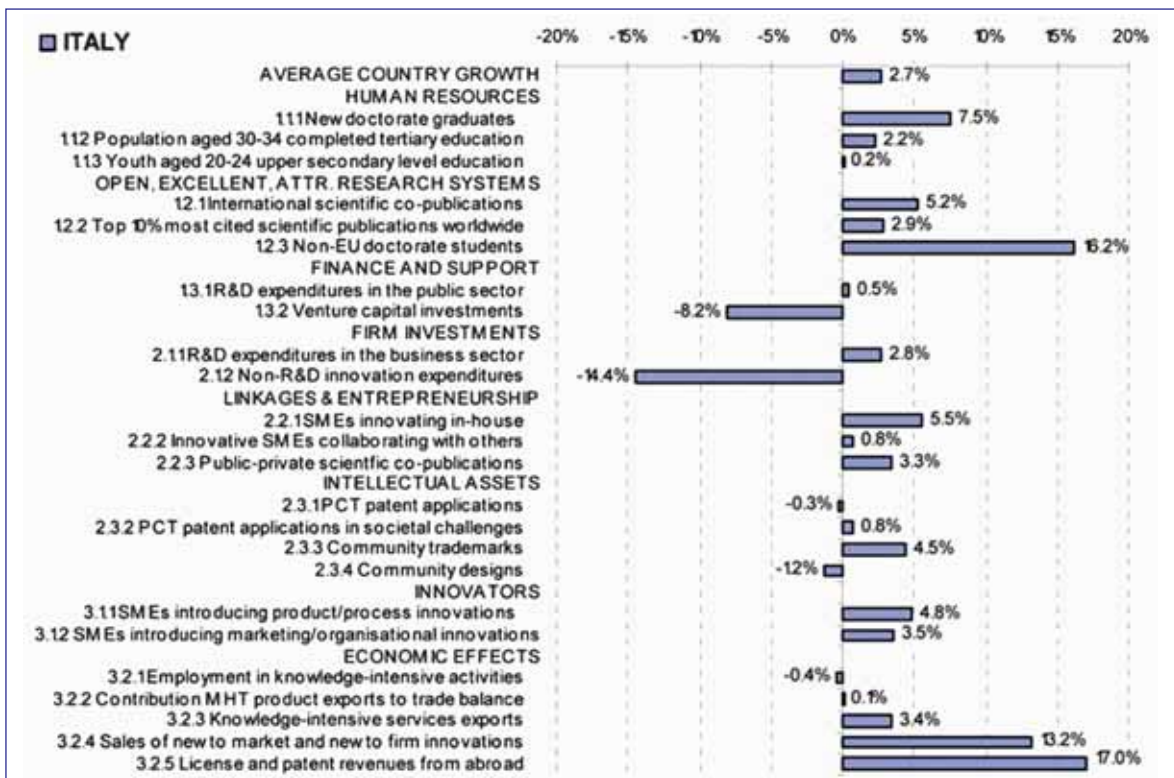
Dai grafici tratti da "Innovation Scoreboard" 2013 e riportati alla pagina seguente, per l'Italia si evidenziano le caratteristiche di uno degli "innovatori moderati" con una performance media. I punti di forza relativi stanno nella relazione tra innovatività ed effetti economici. Criticità tendenziali relative sono il finanziamento all'innovazione, il sostegno e gli investimenti. Si osserva una crescita elevata per le vendite d'innovazione *new-to-market* e il *new-to-firme* per i ricavi di licenze e brevetti dall'estero. Viceversa, un forte calo si osserva per gli investimenti in capitale di rischio e per mancata spesa in R&S per l'innovazione. La crescita in *Open Innovation*, in sistemi di ricerca di eccellenza e attrattivi ed effettivamente economici è ben al di sopra della media. Per contro, sono molto al di sotto della media gli investimenti nell'impresa.

Da un lato, l'Italia rientra tra le 35 economie identificate come *innovation-driven*, ossia le economie più evolute in cui le imprese sono in grado di competere con prodotti nuovi e unici, grazie a processi produttivi più sofisticati e all'innovazione. Dall'altro, il nostro Paese risulta l'economia meno competitiva tra i Paesi del G7 e, soprattutto, si colloca sotto la media del gruppo di economie *innovation-driven* proprio per l'innovazione.

⁸ Fonte: InnovationScoreboard 2013



18



Per di più, il Paese risulta meno competitivo rispetto ai suoi pari anche in relazione alla capacità di ottimizzare i benefici dalla tecnologia esistente. Questo è un fattore cruciale per le economie che sono allo stadio precedente di sviluppo, ma dovrebbe essere oramai "acquisito" per le economie più evolute a cui l'Italia appartiene. Nello specifico, il Paese mo-

stra un grave ritardo nell'uso delle nuove tecnologie da parte delle imprese e ancor di più nel trasferimento tecnologico dall'estero grazie agli investimenti diretti di altri Paesi.

Per quanto riguarda più direttamente l'innovazione, la maggiore debolezza italiana si riscontra nella collaborazione tra imprese e università per la ricerca e sviluppo, nella qualità delle istituzioni scientifiche di ricerca e nella presenza di scienziati ed ingegneri.

In ogni caso, l'Italia mostra un ritardo rispetto alle altre economie *innovation-driven* anche sugli elementi per cui si posiziona - in valore assoluto - a livelli più alti, cioè per spesa privata in ricerca e sviluppo e capacità innovativa delle imprese. Va ricordato che tecnologia è ottenuta soprattutto grazie alla ricerca formale e sviluppando in proprio nuovi prodotti e processi.

Considerando poi il grado di innovatività a livello di macroregioni, l'area del nord est risulta ben al di sotto di quella del nord ovest o di quella del centro-nord: ciò considerando anche la relazione tra capacità di struttura e di performance del sistema economico considerato.

In sintesi, emerge il quadro di un Paese che, pur presentando vari buoni elementi di contesto per favorire l'innovazione, non riesce a veicolarli efficacemente nell'economia.

Il poco entusiasmante posizionamento del Paese è dovuto anche alla scarsità di investimento in innovazione: l'Italia è, insieme alla Spagna, l'unico tra i grandi Paesi europei a presentare un'intensità medio-bassa di spesa in ricerca e sviluppo.

La composizione dell'investimento in ricerca e sviluppo indica, peraltro, che l'anello debole è costituito dalle imprese: mentre la quota di spesa pubblica in ricerca e sviluppo in Italia è uguale o superiore a quanto si osserva per i Paesi con una maggiore intensità di spesa, l'investimento privato è poco superiore al 50% del totale. La stessa Commissione Europea indica la scarsità di investimento privato in ricerca e sviluppo quale quarto fattore di ostacolo per la performance innovativa dell'Italia.

Questa debolezza è indubbiamente connessa ai caratteri della struttura produttiva italiana, costituita principalmente da piccole imprese, difficilmente in grado di svolgere in proprio l'attività innovativa.

2.4 I risultati dell'indagine

Dai dati rilevati nell'indagine, viene la conferma che la forma più radicale di innovazione è quella costituita dall'introduzione di un prodotto o servizio tecnologicamente nuovo (o significativamente migliorato) rispetto a quelli precedentemente disponibili, per caratteristiche tecniche e funzionali, prestazioni, facilità d'uso.

Negli ultimi due anni, circa il 9% delle piccole imprese intervistate ha introdotto un prodotto o un servizio tecnologicamente nuovo, mentre circa il 46% ha significativamente migliorato un bene o servizio già esistente.

In realtà, gli operatori del primo caso quasi sempre ha sviluppato entrambe le forme di innovazione di prodotto. Nel complesso quindi l'innovazione di prodotto o servizio è stata realizzata da poco meno della metà degli intervistati.

La principale tipologia di innovazione effettuata è quella diretta al mercato di riferimento, ma non va sottovalutato il numero di chi ha puntato sull'aspetto innovativo riguardante solo l'impresa stessa (circa il 17%).

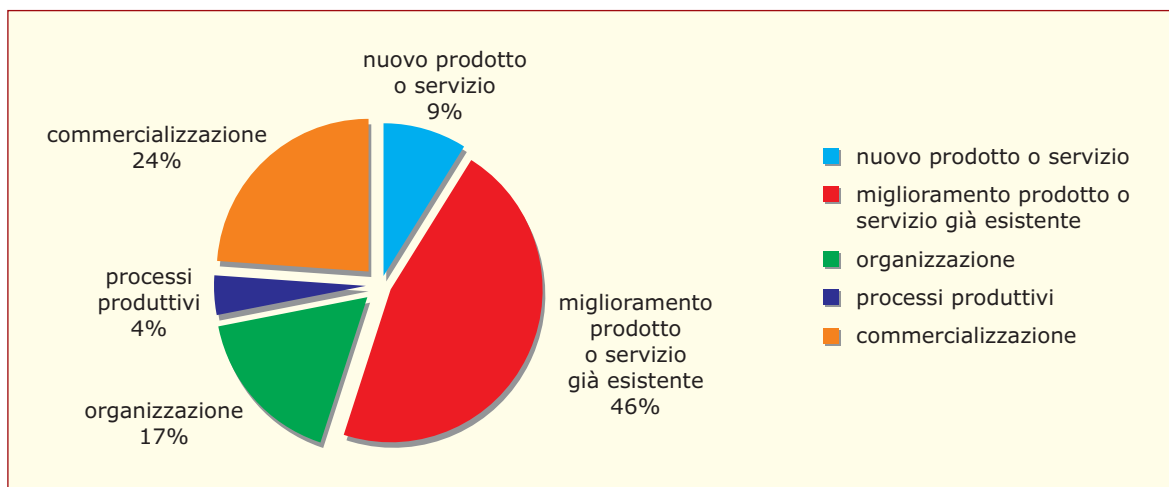
Anche in termini di fatturato realizzato, appare significativa la componente di attività di innovazione di prodotto o di servizio legata al mercato di riferimento. Posto infatti pari a 100 il fatturato realizzato nel 2012, gli intervistati dichiarano che, in media, oltre il 15% è generato da prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento.

L'introduzione di innovazione di prodotto non è necessariamente associata ad un cambiamento nel settore prevalente di attività delle imprese. Tra coloro che hanno modificato il settore di attività prevalente negli ultimi due anni, si registra una maggioranza di imprese che hanno comunque mantenuto anche l'attività nel settore di provenienza.

Una seconda forma di innovazione in ambito aziendale è quella di processo, per l'introduzione di processi o tecniche di produzione tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati) rispetto a quelli precedentemente adottati, in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, prestazioni, facilità d'uso.



Attività di innovazione delle imprese



Questa forma di innovazione è stata particolarmente diffusa tra gli operatori di dimensioni minori, che hanno rivolto gli sforzi in ambito gestionale (sistemi amministrativi e informatici, della contabilità e degli acquisti).

Si riscontra viceversa che l'innovazione nei processi produttivi è relegata in ultima posizione, introdotta soltanto da circa il 4% delle piccole imprese.

Infine, poco meno di un quarto del campione (24%) ha effettuato innovazioni più strettamente connesse alla commercializzazione: nell'attività di manutenzione e supporto (compresa l'introduzione di servizi post-vendita), nei sistemi di logistica e nei metodi di distribuzione o fornitura.

Considerando l'attività di innovazione nel suo complesso, si nota comunque che una parte non trascurabile delle imprese dichiara di non avere introdotto, negli ultimi tre anni, né innovazioni di prodotto né innovazioni di processo.

Un ulteriore elemento che permette di quantificare la rilevanza dell'attività innovativa delle piccole imprese è il deposito di brevetti per innovazioni di prodotto e/o di processo.

Non sorprende che dalle interviste in sede locale risultino dati poco brillanti sull'attività brevettuale: viene confermata in loco una tendenza del Paese in generale, dove da fonti di dati ufficiali risulta che meno del 6% ha depositato un brevetto negli ultimi tre anni.

Distinguendo in base alla tipologia di innovazione introdotta (di prodotto o servizio e/o di processo), emerge comunque un dato significativo: l'intensità dell'attività brevettuale è infatti la medesima per chi ha svolto solo innovazione di prodotto o di processo, ma il dato si moltiplica per le imprese che hanno svolto entrambe le attività.

Certamente, le difficoltà che incontrano le piccole imprese nello sviluppare innovazioni di prodotto e di processo possono essere attenuate dalla collaborazione con partner esterni.

In effetti, meno di un terzo degli intervistati dichiara che le innovazioni introdotte sono frutto dell'attività svolta interamente all'interno dell'azienda, a conferma dell'importanza delle sinergie con altri soggetti.

Interlocutori principali risultano i partner commerciali, a più stretto contatto nel quotidiano. Tra questi, il ruolo più rilevante spetta ai fornitori, seguiti dalle altre aziende clienti.

Di minore importanza risultano i rapporti e gli accordi con le altre imprese dello stesso gruppo.

Il numero di imprese che dichiarano di collaborare con centri di ricerca e università è molto basso: questo a conferma di un rapporto debole. Insomma, il canale di trasmissione tra saperi industriali e saperi accademici mostra una volta di più una dimensione insufficiente e, al contempo, un potenziale da sviluppare nell'interesse reciproco.

Le principali fonti di informazione a cui un'impresa può ricorrere per svolgere l'attività di innovazione di prodotto o servizio e/o di processo, secondo le stesse imprese intervistate, sono: fornitori, imprese clienti e fonti interne. Anche in questo caso, è cruciale il ruolo dei fornitori e, in misura minore, delle imprese clienti; le fonti interne all'impresa risultano aver minor peso.

Le altre fonti informative hanno invece scarsa o nulla importanza per le piccole imprese. Si segnala, di nuovo, lo scarso peso dei centri di ricerca e università nella percezione delle imprese, a conferma di un debole canale di trasmissione.

Va infine considerata una terza forma di innovazione, ovvero quella inerente l'organizzazione e le attività di marketing: oltre la metà delle piccole imprese intervistate dichiara di averla introdotta nel corso del triennio considerato.

Gli operatori, per circa un 30% hanno rivolto principalmente l'attenzione all'organizzazione del lavoro. Circa il 23% delle imprese ha invece adottato nuove (o significativamente migliorate) pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi, quali il commercio elettronico, le vendite dirette.

Altre modalità di innovazione organizzativa o di marketing raccolgono invece consensi simili, intorno al 22% (come accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione), con l'eccezione dell'introduzione di cambiamenti nelle relazioni con istituzioni pubbliche modalità a favore della quale si esprime circa il 9% degli intervistati.

La poca sostenibilità dei costi connessi all'attività di innovazione è un punto di attenzione che viene ulteriormente sottolineato, in mancanza di adeguate risorse finanziarie provenienti dai canali esterni.

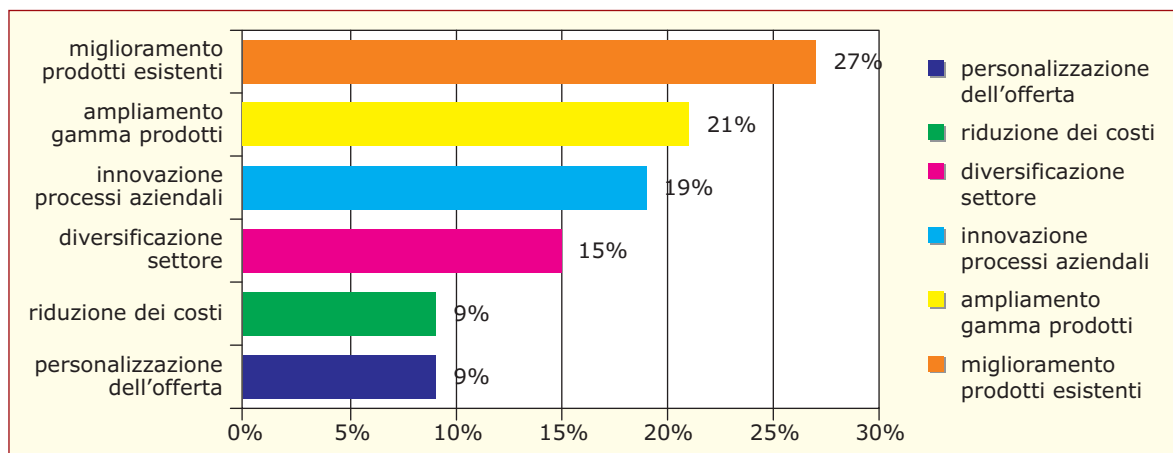
Gli intervistati lamentano più la difficoltà nell'ottenere finanziamenti bancari o capitale di rischio, più che la scarsità di finanziamenti pubblici. Quest'ultima difficoltà, ritenuta argomento caro alle imprese meno strutturate, viene vissuto in realtà come ostacolo solo relativamente importante: le imprese soffrono decisamente di più da un lato per la presenza di operatori consolidati che dominano il mercato, dall'altro per la percezione di una concorrenza sleale che non viene adeguatamente contrastata.

Negli ultimi tre anni, solo il 6% delle imprese intervistate che hanno introdotto innovazioni di prodotto o servizio e/o di processo dichiara di aver depositato anche dei brevetti.

Le piccole imprese, in ogni caso, privilegiano i rapporti di prossimità: per quasi il 50% delle imprese intervistate, il partner principale nell'attività innovativa è collocato nella medesima provincia o regione.

Sollecitate in riferimento ai principali obiettivi d'innovazione per il prossimo futuro, però, le imprese intervistate hanno indicato: miglioramento dei prodotti esistenti (27%), ampliamento della gamma prodotti (21%), innovazione dei processi aziendali (19%), diversificazione di settore (15%), ottimizzazione e riduzione dei costi (9%), personalizzazione dell'offerta (9%).

Innovazione e obiettivi delle imprese



2.5 L'internazionalizzazione

Guardando ai dati delle esportazioni nel nostro Paese come nella regione, si può dire che esiste un nucleo di imprese non trascurabile in grado di misurarsi sui mercati globali con



buoni risultati. Al contempo, il sistema-territorio nel complesso ha difficoltà a trarre beneficio da questi risultati, a trasmettere queste capacità alle aziende più ritardatarie.

Sul fronte della bilancia commerciale vi sono due possibili interpretazioni. Quella positiva è che imprese e consumatori sono diventati più abili e comprano meglio o di più, anche da produttori lontani. Quella negativa, invece, sta nella riduzione della competitività italiana, visto che i compratori esteri si avvicinano sempre meno a produttori italiani.

Questi due aspetti coesistono anche nel nostro tessuto imprenditoriale locale. Per quanto concerne l'interesse ai mercati-Paese rilevato tra gli intervistati, viene in parte confermato quello orientato verso un mercato che la globalizzazione rende "domestico".

Nell'interesse rilevato risulta prima l'area dell'est Europa (Russia, Ucraina, Kazakistan), seguita da Giappone e Corea, poi da Brasile, Arabia Saudita ed Emirati Arabi, Paesi EU (Germania, Francia, Polonia, Spagna), Area M.E.N.A. (Middle East and North Africa), Turchia, Romania. Vi è inoltre un prudente ma crescente interesse a due hub internazionali come Cina e Stati Uniti.

I dati rilevati, in precedenti rilevazioni, mostravano una spiccata tendenza delle imprese a presidiare in particolare un unico mercato, essenzialmente europeo.

Si sta però diffondendo la consapevolezza che allargare il mercato potenziale rappresenta una sfida importante e non eludibile. Emerge un discreto grado di dinamicità delle piccole imprese: tra le intervistate che internazionalizzano, sono poco meno di un quarto le imprese che dichiarano di operare su un solo mercato; le rimanenti operano su più mercati.

I settori

L'individuazione di controparti commerciali costituisce il primo (e forse più importante) scoglio che le piccole imprese incontrano nel momento in cui decidono di espandere la propria attività all'estero. L'esperienza degli intervistati ci parla di iniziative autonome, ovvero la partecipazione a fiere di settore, il passaparola tra imprese, la ricerca diretta su internet, anche grazie a piattaforme di "incontri" e banche dati. Dunque, anche la rete come driver, intesa sia in senso letterale, sia in senso relazionale.

Il ricorso a soggetti esterni risulta ancora limitato, probabilmente legato a una conoscenza limitata di iniziative e servizi ad hoc, ma senz'altro anche alla tendenza a "fare da sé".

Leggendo il dato in positivo, sul fronte dell'internazionalizzazione esistono ancora ampi spazi di manovra. Serve una più adeguata attività informativa sulle iniziative ed opportunità. Sono comunque indispensabili gli interventi di tutor specializzati che accompagnino l'impresa nei primi passi verso i mercati esteri.

L'interesse delle piccole imprese per il mercato internazionale non è un fenomeno nuovo, sebbene negli ultimi anni si sia decisamente intensificato. Quasi il 30% delle imprese che lavorano con l'estero dichiara di farlo da più di dieci anni; il numero è cresciuto nel corso del tempo, registrando una vera accelerazione nell'ultimo quinquennio, quando circa il 35% circa delle imprese ha iniziato la sua attività internazionale, probabilmente a seguito della minor domanda interna e della necessità di diversificare i mercati di riferimento.

La differenziazione dei mercati, oltre a consentire un controllo maggiore del rischio, svincolando i risultati dagli andamenti di pochi partner, può essere anche un indice di successo competitivo. Le destinazioni più vicine sono naturalmente predominanti, dati i minori costi di accesso, legati non solo alla contiguità geografica, ma anche a quella culturale, sia d'impresa che generale. La strategia di internazionalizzazione commerciale di un'impresa si qualifica - oltre che per l'intensità dell'attività di esportazione, il numero di Paesi di destinazione e la loro prossimità al mercato domestico - anche per la qualità dei prodotti e servizi venduti all'estero.

Tra le piccole imprese esportatrici, l'*upgrading* qualitativo ha giocato un ruolo importante: per quasi la metà degli imprenditori intervistati, andare sui mercati esteri ha significato introdurre modifiche ai propri prodotti o servizi, a conferma che la competizione internazionale sollecita e richiede comportamenti innovativi.

Dal campione intervistato risulta che oltre il 20% delle imprese esportatrici ha puntato sulla qualità, mentre circa nella stessa percentuale ha introdotto modifiche marginali, ad esempio sull'estetica del prodotto venduto.

Il numero di imprese che non ha introdotto alcuna modifica al prodotto risulta comprensibilmente più alta. Si presume che ciò derivi da un *upgrading* qualitativo già realizzato o dalla preesistente presenza dell'impresa in mercati simili a quello nuovo.

Per buona parte delle aziende che internazionalizzano, in ogni caso, il primo contatto con le controparti estere è avvenuto tramite fiere. Oggi la partecipazione alle manifestazioni fieristiche internazionali è molto più "selezionata" che nel passato: ciò per una nuova valutazione costi/benefici, ma anche per una maggior avvedutezza delle imprese in relazione al proprio *focus*.

Le piccole imprese, comunque, ricorrono a diversi canali: ad esempio, i contatti forniti da altre imprese, la ricerca diretta tramite internet e banche dati, le specifiche iniziative proposte da soggetti come il consorzio Forexport⁹ o pubblici come Promex¹⁰, Camera di Commercio, ICE.

I principali Paesi europei rimangono, per l'intero settore manifatturiero, i più importanti mercati di riferimento anche in relazione all'acquisto di materie prime e semilavorati e alla produzione al di fuori dei confini nazionali, effettuata sia attraverso accordi di collaborazione e joint-venture con partner stranieri, sia tramite l'apertura di nuove sedi.

A fronte dei profondi mutamenti di scenario globale, il sistema italiano d'impresa deve avviare un processo di rafforzamento.

Importanti, in questo senso, sono i meccanismi imitativi tra imprese di diverse dimensioni, nella forma di *best practice* da adottare o di standard di prodotto e/o di processo che, richiesti da un determinato cliente, si possano estendere all'intera produzione.

Una positiva contaminazione spingerebbe le imprese più strutturate a valorizzare le specializzazioni delle più piccole. Per contro, porterebbe le piccole imprese a ottimizzare i propri vantaggi competitivi, tra cui la maggiore flessibilità produttiva.

Nell'esperienza più generale, questa logica di imitazione e contaminazione nasce e si sviluppa più facilmente all'interno delle filiere produttive, dove spesso le piccole imprese rappresentano lo snodo tra aziende leader che definiscono gli standard qualitativi e di prodotto e aziende fornitrici di materie prime, anch'esse generalmente maggiormente dimensionate.

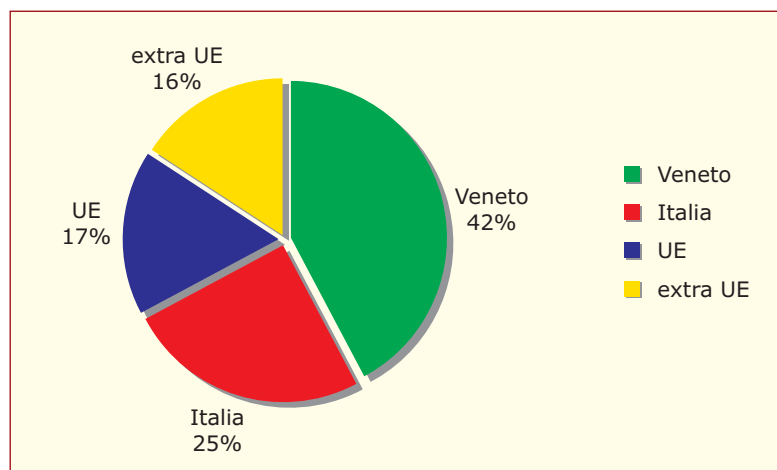
I mercati di sbocco

I dati rilevati in riferimento ai mercati di sbocco mostrano una elevata importanza rivestita dall'ambito provinciale/regionale (pari a circa il 42%), e in misura minore nazionale (25%). Solo il 16% degli intervistati si riferisce al mercato europeo ed infine il 16% punta sui mercati internazionali.

In uno scenario competitivo in cui la divisione internazionale del lavoro porta le imprese ad essere anelli

successivi di una catena di compiti, le aziende italiane dovrebbero puntare al miglioramento del proprio posizionamento strategico all'interno delle filiere produttive, andando a occupare segmenti più remunerativi e con più alte barriere all'entrata.

Mercati di sbocco



⁹ Consorzio Veneto per l'Esportazione

¹⁰ Azienda speciale della Camera di Commercio di Padova per le attività internazionali



2.6 Il processo produttivo

Degli intervistati, 1 su 4 opera individualmente, acquistando materie prime e realizzando un bene finale. In 3 casi su 10 gli imprenditori intervistati dichiarano di essere all'interno di una catena produttiva: realizzano un bene intermedio, a partire da materie prime o semilavorati, oppure un bene finale, sulla base di semilavorati forniti da altre imprese.

In generale, le decisioni inerenti la produzione sono compiute sulla base di scelte autonome (oltre il 60% dei rispondenti), o quanto meno concordate con i committenti/fornitori (oltre il 20%).

Resta fondamentale, per gli operatori più piccoli, la diversificazione delle relazioni di committenza/fornitura all'interno della specifica fase di attività, per scongiurare fenomeni di spiazzamento legati a processi di delocalizzazione produttiva da parte delle imprese di dimensioni maggiori, come già avvenuto negli anni passati.

Una particolare forma di collaborazione che si verifica all'interno di filiere produttive è la subfornitura, ovvero la produzione di beni intermedi sulla base di specifiche tecniche concordate con il committente (generalmente, un'impresa di medio-grandi dimensioni).

Circa un quinto delle imprese intervistate ha dichiarato di produrre in subfornitura, per lo più sulla base di caratteristiche in accordo con i committenti. Inoltre, la subfornitura costituisce una parte ridotta dell'attività di produzione complessiva delle piccole imprese in filiera.

In conclusione

Le trasformazioni in atto nei sistemi economici mondiali rendono più complessa la definizione di competitività e più articolati i fattori su cui è possibile misurarla. In quest'ottica, è indispensabile andare oltre i dati settoriali aggregati, per capire le strategie a disposizione delle singole imprese. Tutto ciò va rapportato a uno sviluppo che, partendo dal basso, si diffonde per imitazione nel territorio, attribuendogli così sempre maggior valore.

I risultati dell'indagine presentati fanno riferimento in particolare a tre dimensioni fondamentali per la crescita e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale: l'innovazione, l'internazionalizzazione e l'appartenenza a filiere. L'analisi evidenzia come sia necessario attivare strumenti e processi di sistema per favorire l'innovazione. Non mancano di certo iniziative in tal senso. Sono però evidenti forti limiti nell'aspetto sistemico, nelle azioni sinergiche tra gli attori economici ed istituzionali coinvolti nei processi di innovazione.

Da parte delle imprese, è auspicabile una maggiore e migliore capacità di interagire con il mondo della ricerca universitaria. Questo deficit si mostra, pur pesando molto meno, anche nelle relazioni tra le imprese: sono comunque ancora insufficienti, infatti, le collaborazioni o aggregazioni che possono consentire di superare l'ostacolo della piccola dimensione all'attività innovativa, nonché di potenziare il trasferimento tecnologico.

Le istituzioni, d'altra parte, devono attivare strumenti efficaci per promuovere l'innovazione e mettere a sistema le molte iniziative innovative.

In termini più generali, si dovrebbe - a livello di *governance* - sostenere i processi innovativi in due ambiti. In primo luogo, potenziando il mercato del *private equity*, che gioca negli altri Paesi un ruolo di primo piano, specie nel caso di nuove imprese innovative. In secondo luogo, puntando al miglioramento della capacità di attrarre in Italia e nel Veneto investitori e imprese multinazionali, la cui presenza costituisce un possibile canale di trasferimento tecnologico e di spinta all'innovazione.

L'internazionalizzazione rimane un tema centrale per la crescita, e l'indagine conferma negli ultimi anni una decisa accelerazione su questo fronte. Benché la dimensione d'impresa costituisca una variabile decisiva nel processo di internazionalizzazione - che richiede importanti investimenti economici, specifiche competenze, capacità logistiche in Paesi spesso sconosciuti - l'interesse dei piccoli operatori per i mercati esteri è in forte crescita. L'indagine, inoltre, sottolinea come negli ultimi tre anni tale interesse si sia intensificato.

Emerge certamente una grande eterogeneità nei comportamenti, cui fanno da sfondo però caratteristiche comuni, che permettono di focalizzare le potenziali aree di intervento. Risulta confermato, in particolare, il dato che ancora troppo spesso l'impresa internazionalizzata gioca da sola e manca il sistema di supporto.

Allegato



Audit sul miglioramento del prodotto 2013 Innovazione, prodotti e mercati

Azienda _____ Anno inizio attività: _____
 Sede operativa _____ Tel _____
 Altre sedi produttive: _____
 Sito web _____ Email _____
 Partecipa a qualche aggregazione d'impresa: No Sì: Gruppo Rete informale ATI o Rete formale
 Totale addetti nel 2012: _____ variazione nel 2013: in crescita stabile in calo
 Addetti in produzione: _____ Addetti in R&S: _____ Addetti mktg-commerciale: _____
 Settore di attività principale: _____
 Settori di attività secondarie: _____
 Certificazioni di qualità possedute: _____

1. PRODUZIONE

1.1 Numero linee/famiglie di prodotto: _____ in crescita stabile in calo
 1.2 Principali linee di prodotto realizzate internamente e relativo peso % sul fatturato 2012:
 a) _____ % b) _____ %
 c) _____ % d) _____ %
 1.3 Suddivisione in % del fatturato 2012 e variazione nel primo semestre 2013:
 _____% prodotti progettati e realizzati internamente in crescita stabile in calo
 _____% prodotti importati/commercializzati in crescita stabile in calo
 _____% servizi in crescita stabile in calo
 1.4 Principali modalità di produzione:
 Su commessa Produzione di massa/Catalogo A processo continuo Subfornitura
 Altro: _____
 1.5 Principali nuove linee di prodotto, realizzate negli ultimi 3 anni, e relativo peso % sul fatturato 2012:
 a) _____ % b) _____ %
 1.6 Nel 2012-13 sono previste diversificazioni produttive: No Sì: _____

2. INNOVAZIONE, RICERCA, MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO

2.1 Principali obiettivi dell'innovazione aziendale per il 2013:
 Riduzione dei costi Miglioramento prodotti esistenti Ampliamento gamma prodotti
 Personalizzazione dell'offerta Diversificazione settore Innovazione processi aziendali
 altro: _____
 2.2 Principali attività di innovazione nel 2012 e peso % dell'investimento sul totale della spesa in R&S:
 Prodotti nuovi in assoluto nel mercato: _____ %
 Nuove linee prodotto per l'azienda: _____ %
 Integrazioni di linee prodotto esistenti: _____ %
 Miglioramenti prodotti esistenti: _____ %
 Riposizionamento prodotti esistenti: _____ %
 Riduzione dei costi: _____ %



Altro: _____ %

2.3 Nel miglioramento/revisione dei prodotti quali nuove funzionalità sono state sviluppate/aggiunte:

a) _____

b) _____

c) _____

2.4 Soggetti coinvolti nell'innovazione/miglioramento dei prodotti nel 2012:

Utilizzatori professionali Utilizzatori finali Università/Ricercatori Consulenti aziendali

imprese/distributori partner altri: _____

2.5 Secondo l'azienda, nella scelta degli utilizzatori quanto pesano in % i seguenti aspetti del prodotto:

a) funzionalità e usabilità _____ %

b) servizio _____ %

c) qualità costruttiva e dei materiali _____ %

d) prezzo _____ %

2.6 Investimento per innovazione e R&S in % sul fatturato 2012: _____

2.7 L'azienda ha sviluppato/possiede brevetti: No Sì: _____

2.8 Principali progetti europei, partnership, collaborazioni esterne per R&S, negli ultimi 3 anni (2010-12):

a) _____

b) _____

2.9 L'azienda è interessata a partecipare al progetto "Dialogo per il miglioramento del prodotto"?

Sì No Non so Vorrei avere maggiori informazioni

3. ICT E WEB

3.1 Importanza del sito web aziendale: Alta Media Bassa

3.2 L'azienda ha attivato funzionalità di e-commerce: No Sì nei prossimi 1-2 anni

3.3 L'azienda ha personale interno dedicato alla gestione delle attività sul web: No Sì

3.4 Principali aree/processi aziendali riorganizzati attraverso l'ICT e il web nel periodo 2010-12:

acquisti Ricerca e Sviluppo marketing produzione vendita servizio clienti

altro: _____

4. AREA MARKETING-COMMERCIALE

4.1 Nicchie e segmenti di mercato coperti: _____

4.2 Fatturato 2012 e andamento nel 2013: _____ in crescita stabile in calo

4.3 Suddivisione % del fatturato 2012 per Canale/Cliente e andamento nel primo semestre 2013:

_____ % Altre imprese di produzione/servizi in crescita stabile in calo

_____ % Grande Distribuzione in crescita stabile in calo

_____ % Negozi specializzati in crescita stabile in calo

_____ % Distributori/grossisti Italia: in crescita stabile in calo

_____ % Distributori/importatori Estero: in crescita stabile in calo

_____ % Privati in crescita stabile in calo

_____ % Altro: _____ in crescita stabile in calo

4.4 Suddivisione % del fatturato 2012 per aree di vendita e andamento nel primo semestre del 2013:

_____ % Veneto in crescita stabile in calo

____ % Totale Italia in crescita stabile in calo
 ____ % Europa in crescita stabile in calo
 ____ % Extra Europa in crescita stabile in calo

4.5 Principali aree/mercati di esportazione nel 2012:

1°: _____ in crescita stabile in calo
 2°: _____ in crescita stabile in calo
 3°: _____ in crescita stabile in calo

4.6 Principali criticità per l'esportazione dei vostri prodotti:

dimensione d'impresa caratteristiche del prodotto concorrenza estera
 aspetti logistici/distributivi altro: _____

4.7 Nel 2013 l'azienda intende iniziare o potenziare le attività di internazionalizzazione: Sì No

Nome e Cognome: _____

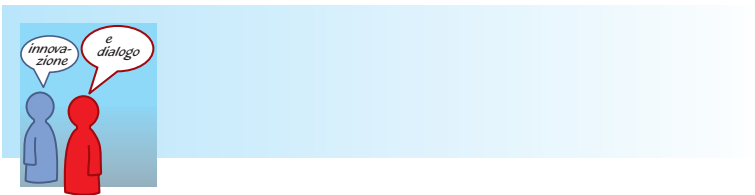
Funzione aziendale: _____

INFORMATIVA RELATIVA AL TRATTAMENTO DEI DATI: Al sensi e per gli effetti del D.Lgs. 30 giugno 2003, n° 196, viene sottoscritta la presente quale espresso consenso al trattamento dei propri dati personali da parte di CNA provinciale di Padova e si conferma di aver ricevuto informativa che: 1) i dati personali verranno trattati esclusivamente per gli scopi connessi alla realizzazione del progetto; 2) i dati personali verranno trattati manualmente e con strumenti automatizzati, conservati per la durata prevista dal D.Lgs 196/3003 e alla fine distrutti; 3) i dati personali potranno essere comunicati ai coorganizzatori dell'evento ed enti collegati, a società di postalizzazione; istituti di credito; società informatiche di manutenzione; enti pubblici per obblighi di legge; potranno inoltre essere portati a conoscenza: degli organismi statutari d'amministrazione, controllo, direzione; degli incaricati e addetti all'espletamento dei servizi richiesti, di informatizzazione, amministrazione, promozione delle attività istituzionali; potranno essere utilizzati per finalità statistiche, in forma anonima ed aggregata 4) I dati non saranno diffusi presso terzi; 5) l'interessato gode dei diritti assicurati dall'art. 7 del D. Lgs. 196/200, che potranno essere esercitati secondo l'art. 8 D. Lgs. 196/2003, mediante apposita richiesta al titolare o al responsabile del trattamento 6) titolare del trattamento: CNA provinciale Padova; responsabile Matteo Rettore.

Consento al trattamento dei dati secondo la normativa sulla privacy (D. Lgs 196/03)

Data: _____

Firma _____



3

COLLABORARE PER COMPETERE

29





capitolo terzo

3 COLLABORARE PER COMPETERE

3.1 Introduzione

Una vasta letteratura - in particolare quella relativa alle esperienze distrettuali - dimostra che la realizzazione di forme più o meno intense di collaborazione con soggetti esterni al proprio perimetro aziendale può consentire a un'impresa di rispondere in modo flessibile a una domanda di mercato sempre più variabile e frammentata.

Ma permette anche di sviluppare nuove competenze, di riqualificare la propria offerta di beni e servizi attraverso l'introduzione di nuove tecniche o di nuove strategie produttive, di penetrare con maggiore efficacia nei mercati internazionali.

La possibilità di superare alcuni vincoli imposti dalla carenza di risorse o dalla presenza di diseconomie esterne attraverso rapporti di collaborazione, può favorire il riposizionamento competitivo delle imprese e facilitare la realizzazione di processi di integrazione e di trasferimento tecnologico, soprattutto a beneficio dei più piccoli.

Non è certo facile definire la collaborazione e le caratteristiche, l'intensità, gli effetti che vengono generati dagli accordi formali e informali.

Abbiamo, quindi, cercato di circoscrivere le potenziali collaborazioni, trascurando quelle più occasionali e leggere, che le imprese intrattengono con soggetti esterni: fornitori, clienti, attori istituzionali, concorrenti.

30

Sono infatti momenti significativi nella vita di un'azienda, che quotidianamente ne influenzano l'operatività, ma che, probabilmente, rivestono minore importanza per realizzare veri e propri "salti di qualità".

La nostra attenzione si è dunque concentrata sulle strategie collaborative che stanno alla base di poche, mirate opportunità di apertura allo scambio attivo con l'esterno e che, verosimilmente, implicano conseguenze più rilevanti sulle prospettive di crescita, di cambiamento o di affermazione in nuovi mercati per le imprese che decidono di realizzarle.

In altre parole, collaborazioni e cooperazioni strategiche che sono in grado di esercitare un impatto di medio o lungo periodo sulle dinamiche aziendali.

Nel corso dell'indagine effettuata sulle piccole imprese manifatturiere, queste decisioni di apertura alle collaborazioni strategiche hanno essenzialmente riguardato tre fenomeni per l'organizzazione di attività comuni:

- per la realizzazione di investimenti destinati a potenziare o trasformare la capacità produttiva,
- per sostenere progetti di ricerca e sviluppo e rafforzare la ricerca industriale,
- per mettere a punto nuove e più efficienti tecniche di commercializzazione e distribuzione,
- per favorire l'assorbimento della produzione in nuovi o più tradizionali mercati.

Si tratta di strategie particolarmente impegnative, specie per le piccole imprese, sia sul fronte delle risorse necessarie che sul piano della vera e propria cultura aziendale e dei cambiamenti organizzativi richiesti.

3.2 Collaborazione e innovazione

L'innovazione è un fenomeno complesso, che trae origine da elementi di vario genere, di natura individuale, ambientale e relazionale. La letteratura e l'analisi economica di contesto fanno ormai sempre più spesso riferimento alle radici sociali e relazionali dell'innovazione, sottolineando l'importanza delle reti di relazione, del loro spessore e della loro intensità, che sono tra gli elementi di base del fenomeno innovativo.

Le evidenze dell'indagine permettono, in questo senso, una verifica empirica positiva.

Sul fronte dell'innovazione di prodotto o servizio, risulta un'intensità collaborativa relativamente maggiore fra le imprese innovative rispetto a quelle non innovative. Oltre il 50% delle piccole imprese che hanno introdotto nuovi prodotti o servizi negli ultimi tre anni manifesta forme attive di presenza in reti di relazione.

Nel caso di innovazione legata a prodotti o servizi pre-esistenti ma significativamente migliorati, risulta meno netta la distinzione tra imprese che dichiarano forme di collaborazione strategica e chi invece presenta scarsi livelli di intensità relazionale.

3.3 Reti di relazioni e collaborazioni

Oltre la metà delle piccole imprese che dichiarano in essere forme di collaborazione ha modificato il settore prevalente di attività, pur continuando il proprio business anche nel settore di partenza.

Considerando le innovazioni di processo, risulta una corrispondenza fra collaborazioni di media intensità e sviluppo dell'innovazione.

I dati rilevati indicano un vantaggio per l'innovazione di processo legata alle relazioni di varia intensità con altri imprenditori.

Collaborazione e cooperazione risultano, ancora, di maggior rilievo per le imprese che hanno depositato brevetti negli ultimi tre anni.

Anche nel caso dell'introduzione di innovazioni organizzative o di marketing, è rispetto all'introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione) che il sussistere e la consistenza di forme di collaborazione evidenzia maggior valore.

Le piccole imprese risultano sostanzialmente "vivaci" nelle collaborazioni, anche per quanto riguarda il coinvolgimento di soggetti esterni nel processo innovativo, con una relativa prevalenza dei rapporti con centri di ricerca e università e altre imprese appartenenti allo stesso gruppo.

È interessante notare l'apparente paradosso offerto da dati apprezzabili sulle potenziali partnership con "altre imprese concorrenti", che coinvolge 6 imprese su 10 delle intervistate.

Anche i rapporti con le Associazioni di categoria hanno un ruolo evidente, ma il loro apporto risulta rilevante in particolare per le imprese più "chiuse" (ad intensità collaborativa bassa).

Concentrando l'attenzione sulle imprese che dichiarano forme di collaborazione, si osserva un fenomeno per certi versi sconcertante: man mano che le relazioni hanno maggiore intensità, gli ostacoli sembrano infatti aumentare.

In altre parole, al crescere delle relazioni di collaborazione gli ostacoli all'innovazione risultano meno diffusi, ma acquistano un'importanza relativamente maggiore.

È evidente, tuttavia, che al crescere delle relazioni e della loro vivacità non aumentano tanto gli ostacoli, quanto la percezione di essi da parte delle imprese. La percezione è dovuta proprio alle maggiori difficoltà connesse agli ostacoli.

Una graduatoria dei limiti vede in testa la scarsa domanda di prodotti o di servizi innovativi da parte del mercato, associata alla scarsa informazione sulle tecnologie e sui mercati (in termini di qualità e varietà dell'offerta) e alla mancanza di personale qualificato (più in ambito marketing che in quello produttivo).

3.4 Collaborazione e internazionalizzazione

Dall'indagine emerge che le imprese con più elevata intensità relazionale e più aperte alle collaborazioni di tipo strategico sono anche maggiormente coinvolte nei processi di internazionalizzazione. Inoltre lo sono in maniera più sistematica e persistente e riescono a mantenere nel tempo rapporti commerciali attivi con un numero maggiore di Paesi.

Relativamente al tipo di attività internazionale svolta dalle imprese, le forme prevalenti di operatività presentano legami ancora deboli.

L'attività di vendita di prodotti e di acquisto di materie prime presenta una minore sensibi-



lità all'intensità collaborativa, con una integrazione piuttosto relativa dei processi.

Dove il processo di internazionalizzazione è più legato agli aspetti semplici e tradizionali dell'interscambio di prodotti, il peso delle collaborazioni è più sfumato, così come leggere sono le aspettative sui suoi benefici potenziali.

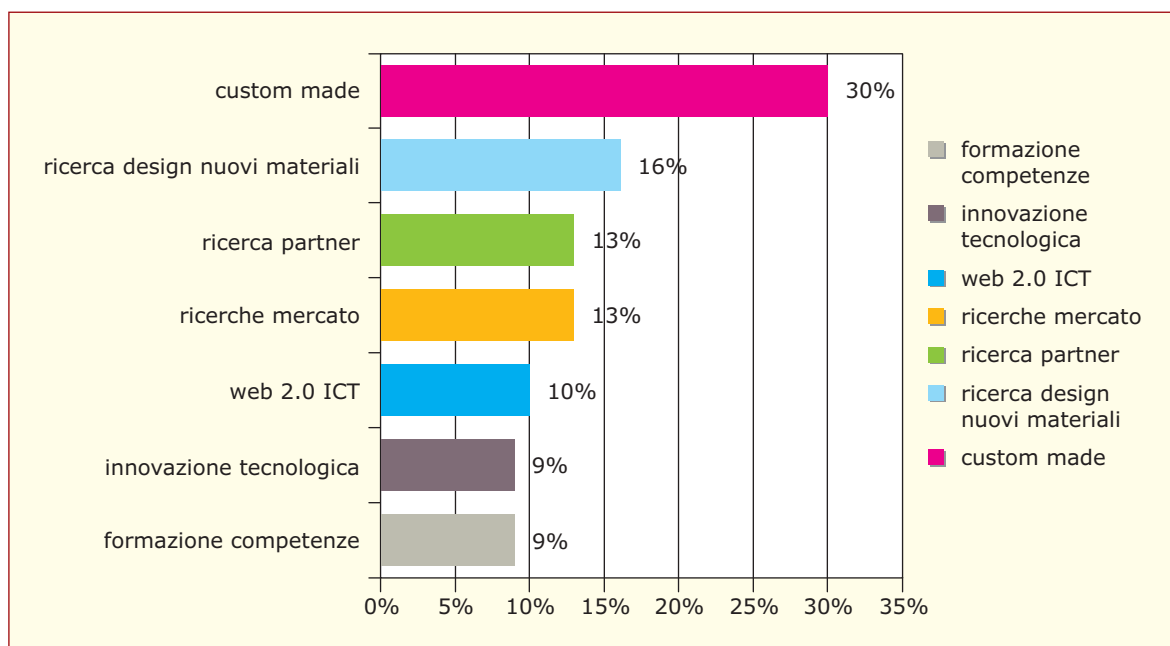
Anche considerando nello specifico l'attività di export per le piccole imprese, l'attività di vendita di prodotti e servizi sui mercati internazionali - sia a carattere sistematico che occasionale - si lega a una maggiore intensità collaborativa.

Il 55% circa degli operatori intervistati aventi una attività di export di tipo sistematico ha attivato una qualche forma di collaborazione con altre imprese. Per coloro che invece non partecipano ad alcun progetto strategico condiviso sembra accentuarsi il carattere di occasionalità della relativa attività di commercio internazionale.

3.5 Gli "item" d'interesse delle imprese

Dalle dichiarazioni delle imprese intervistate, emerge un interesse e una richiesta di supporto di sistema rispetto ai seguenti temi: *customizzazione* dell'offerta (30%), ricerca applicata, design, nuovi materiali (16%), ricerche di mercato (13%), ricerca di partner (13%), digitalizzazione, web 2.0 (10%), innovazione e adeguamento tecnologico (9%), formazione competenze tecniche e manageriali (9%).

Temi di interesse per le imprese



32

3.6 Imprese ed enti del territorio

Abbiamo già evidenziato come sia importante per le imprese non restare "soli", intraprendere percorsi di aggregazioni.

Occorre però andare oltre: per affrontare e vincere le sfide del mercato globale è indispensabile la concertazione tra attori del territorio. Stiamo parlando delle istituzioni con cui le imprese interagiscono sistematicamente, ovvero le Associazioni di categoria, i Confidi, il sistema bancario.

Oggi più che mai, le imprese hanno bisogno di interlocutori coesi, capaci di attuare interventi concreti e coerenti, che perseguano strategie finalizzate ad aumentare la competitività di sistema del territorio.

Per fornire reale supporto nei processi di internazionalizzazione delle piccole imprese e mi-

tigare i rischi di razionamento del credito, la conoscenza del territorio di riferimento per l'impresa - non è più sufficiente.

Occorre una conoscenza specifica dei mercati di sbocco esteri, e in particolare del contesto socio-economico, delle procedure legali, amministrative e istituzionali prevalenti, conoscenza che solo l'integrazione con attori specializzati può garantire.

In questa direzione, risulta quindi improcrastinabile una effettiva sinergia di sistema tra gli enti del territorio.

3.7 In conclusione

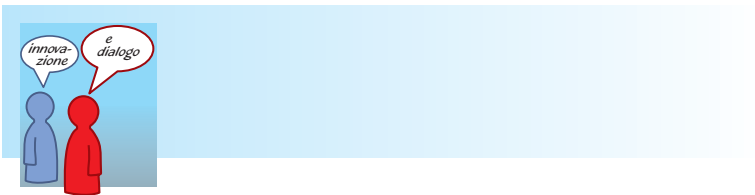
Ricapitolando, questi sono i più significativi punti di sintesi che discendono dalle analisi condotte, e riferite particolarmente alle piccole imprese:

- le imprese che possiamo definire "innovative" hanno reti di collaborazione mediamente più ampie e relazioni più intense rispetto alle imprese non innovative;
- le imprese che offrono al mercato prodotti e servizi tecnologicamente nuovi o significativamente migliorati coincidono con le imprese più aperte alle collaborazioni;
- l'introduzione di innovazioni nelle imprese spesso è associata a una modifica del settore prevalente di produzione;
- nel caso delle innovazioni di processo, l'importanza delle relazioni collaborative è alta; risulta evidente e netta la differenza fra imprese innovative e non;
- relazioni collaborative più intense sono di norma associate al depositato di brevetti per innovazioni realizzate e all'introduzione di innovazioni organizzative o di marketing;
- nello sviluppo delle innovazioni, le imprese più attive nelle relazioni intrattengono più intensi rapporti con centri di ricerca, università, altre imprese, clienti, Associazioni di categoria e, in misura minore, con gli stessi concorrenti;
- la prossimità geografica dei principali partner ha un'importanza maggiore per le imprese con una media intensità relazionale; al contempo, il rilievo dei partner esteri assume fortissimo valore;
- la domanda di fonti informative caratterizza la vivacità delle relazioni collaborative delle imprese intervistate che possiedono maggiore "cultura complessiva d'impresa"; esse attribuiscono importanza relativamente maggiore a centri di ricerca e università, imprese clienti e fornitori e, se più strutturate, a fiere ed eventi di settore;
- gli ostacoli all'innovazione sono via via più sentiti al crescere delle reti, dell'intensità delle collaborazioni e della classe dimensionale d'impresa.

Riprendendo quanto detto in precedenza, dalle imprese, per meglio affrontare le sfide competitive, emerge la richiesta di azioni di sistema in particolare su:

- *customizzazione* dell'offerta, anche attraverso ricerche sulle tendenze custom e strumenti di dialogo con clienti e stakeholder;
- ricerca applicata, in particolare con la messa in rete di competenze tecnico-scientifiche adeguate, con particolare riferimento allo sviluppo del progetto ed alla realizzazione del prodotto;
- ricerca di partner, anche utilizzando strumenti sistemici di mappatura delle competenze nello sviluppo dei processi e prodotti, nello specifico settore di appartenenza ed a livello intersettoriale;
- digitalizzazione, anche attraverso il superamento dei ritardi infrastrutturali nel territorio e sviluppo di percorsi di crescita collettiva del territorio nell'utilizzo delle ICT;
- innovazione e adeguamento tecnologico, non solo con incentivi all'"ammodernamento", ma anche attraverso azioni di monitoraggio e informazione sullo sviluppo tecnologico e sull'evoluzione della normazione tecnica;
- formazione delle competenze tecniche e manageriali per l'impresa, interne ed esterne.

Uno strumento di sistema per sviluppare il dialogo collaborativo tra imprese, utilizzatori e stakeholder per il miglioramento del prodotto intende essere il portale www.dialogosul-prodotto.it reso operativo dal mese di ottobre 2013, di cui trattiamo nel capitolo seguente.



4

IL DIALOGO SUL PRODOTTO

35





capitolo quarto

4 IL DIALOGO SUL PRODOTTO

4.1 Nuove tecnologie, cliente e prodotto

Secondo il nostro modello culturale, gli investimenti per il miglioramento della qualità della vita coincidono con gli investimenti d'impresa per il business.

I trend demografici europei e mondiali, il progressivo invecchiamento della popolazione, la continua evoluzione tecnologica e l'applicazione delle nuove tecnologie, sono gli elementi-funzione del contesto per valutare i nuovi fabbisogni, le nuove possibili risposte alle attese dei potenziali clienti.

Le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni hanno un formidabile potenziale. Associate all'automazione, alla robotica, alla domotica, le potenziali applicazioni e le potenziali funzioni dei prodotti, sono sempre più vaste. Peraltro, sempre più nell'attuale contingenza, sia nelle economie "mature" come quella del nostro Paese, sia in quelle in via di sviluppo, un fattore che acquisisce sempre più significato è quello della compatibilità.

Valutare la compatibilità riferita al prodotto, in estrema sintesi significa fare una seria valutazione costi-benefici. Sempre più, il cliente è in grado di valutare il prodotto anche comparandolo con altri. Le caratteristiche del prodotto, la sua usabilità e la sua utilità reale, sono quindi determinanti per il successo sul mercato.

36

4.2 Il dialogo sul prodotto

Il meglio dell'innovazione può nascere e svilupparsi nel dialogo tra laboratori e vita quotidiana, tra designer, produttori, utilizzatori. Il dialogo può aiutare a sviluppare nuovi prodotti, capaci di meglio rispondere alle esigenze delle persone. Ma si tratta anche di innovazione culturale, che può far crescere complessivamente la società, non solo i prodotti. La sfida competitiva, nel mondo in continua evoluzione, è una sfida per il sistema, per la società intera, non solo per i singoli. Sempre più, sono vincenti la collaborazione integrata e la condivisione delle conoscenze. Le partnership tra imprese e ricerca, tra pubblico e privato, possono valorizzare la proprietà intellettuale, depositare nuovi brevetti, ottimizzare e ridurre i costi, produrre nuovi prodotti e sbocchi di mercato.

4.3 Un portale per il dialogo tra utilizzatori e produttori

Un prodotto ha successo se "serve" per soddisfare una necessità, un bisogno, un'emozione, un desiderio di chi lo utilizza o vi interagisce.

Le imprese cercano di capire come rendere il prodotto più utile o più desiderabile, tuttavia le persone sono sempre meno inquadrabili in segmenti di mercato, hanno comportamenti sempre più trasversali anche considerando reddito, età, sesso.

Il cliente è sempre più esperto, ma di fronte all'aumentata complessità dell'offerta non sempre riesce a identificare le informazioni utili tra le molte disponibili.

Il dialogo, ovvero la possibilità di confrontarsi ed esprimere valutazioni e proposte, è sempre uno strumento importante per il miglioramento.

Il portale *Dialogo sul prodotto* è realizzato nell'ambito dei progetti di CNA di Padova, con il contributo della Camera di Commercio ed offre spazio e strumenti per un confronto sulle caratteristiche di prestazione e di usabilità dei prodotti.

I piano di sviluppo del portale prevede che, per i prodotti proposti dalle imprese, specifici gruppi di lavoro definiscano le opportune griglie di valutazione e guidino il dialogo sugli argomenti d'interesse.

Nello spazio "scheda prodotto", oltre a descrivere e a fornire documentazione tecnica sullo specifico prodotto, viene offerta la possibilità di esprimere un giudizio sulle sue caratteristiche, sulla qualità e sul servizio. Inoltre, è possibile esprimere proposte migliorative o richiedere personalizzazioni dell'offerta prodotto.

Il portale è aperto a tutti gli interessati, dal produttore all'utilizzatore. All'iniziativa possono partecipare le imprese che realizzano prodotti finiti.

Ogni impresa partecipante garantirà supporto al dialogo; avrà a disposizione una propria *area riservata*, attraverso la quale potrà inserire i propri prodotti.

I dati che emergeranno dal dialogo, in forma aggregata, saranno oggetto di approfondimento e utilizzati per la diffusione dei risultati di interesse generale.

Per l'indirizzo e la gestione delle attività funzionali di analisi e informazione, *Dialogo sul prodotto* si avvale di un Comitato Tecnico Scientifico (CST). Questo è coordinato da OBV, CNA Padova, PST Galileo, è composto da esperti di prodotto e di usabilità d'estrazione del mondo dell'impresa e della ricerca. La Segreteria e il Coordinamento Organizzativo sono presso CNA Padova, via Croce Rossa 56, Padova.



CATEGORIE	Home	Chi siamo	Valutazioni	Registrazione	News	Cerco/Offro
-----------	------	-----------	-------------	---------------	------	-------------

Tu sei qui: Home

Un prodotto ha successo se "serve" per soddisfare una necessità, un bisogno, un'emozione, un desiderio di chi lo utilizza o vi interagisce. Le imprese cercano di capire come rendere il prodotto più utile o più desiderabile, tuttavia le persone sono sempre meno inquadrabili in segmenti di mercato, hanno comportamenti sempre più trasversali anche considerando reddito, età, sesso. Il cliente è sempre più esperto, ma di fronte all'aumentata complessità dell'offerta non sempre riesce a identificare le informazioni utili tra le molte disponibili. Questo sito intende favorire il dialogo tra imprese e utilizzatori sui prodotti, valutandone il livello di "utilità".

[Continua a leggere]

	<p>Vetrina ★★★★★ AREA ARREDAMENTI sas Arredamento - soggiorno</p>	<p>FASCIATURA CON FORO PER STOMIA ★★★★★ LYDDA WEAR by TAGLIERIA SAN GIORGIO Ausili per la comunicazione, la cura personale e della casa</p>	<p>camice anti raggi X ★★★★★ Nelsoniray Attrezzature ospedaliere e dentali e materiali di consumo</p>
	<p>Sistema posturale AIR ★★★★★ Rehateam S.r.l. Carrozine, montascale e ausili per la mobilità personale</p>	<p>Cuscino antidecubito ★★★★★ Rehateam S.r.l. Carrozine, montascale e ausili per la mobilità personale</p>	<p>Exelle Junior ★★★★★ Rehateam S.r.l. Carrozine, montascale e ausili per la mobilità personale</p>
	<p>Cuscino antidecubito Stimulite sport ★★★★★ Rehateam S.r.l. Carrozine, montascale e ausili per la mobilità personale</p>	<p>Ego ★★★★★ Rehateam S.r.l. Carrozine, montascale e ausili per la mobilità personale</p>	<p>11-FR 20CP ★★★★★ Tecnopenta s.r.l. Ambiente</p>
	<p>Copriscerpe in CPE - art 71111-71112-71114 ★★★★★ CHEMIL S.R.L. Attrezzature ospedaliere e dentali e materiali di consumo</p>	<p>Set Tv Stand ★★★★★ AREA ARREDAMENTI sas Arredamento - soggiorno</p>	<p>BODY INTIMO ADULTO LYDDA WEAR ★★★★★ LYDDA WEAR by TAGLIERIA SAN GIORGIO Ausili per la comunicazione, la cura personale e della casa</p>
	<p>Parapetto modulare autoportante ★★★★★ Rodigas srl Antifortunistica</p>	<p>COSTUME DA BAGNO PER STOMIZZATI ★★★★★ LYDDA WEAR by TAGLIERIA SAN GIORGIO Ausili per la comunicazione, la cura personale e della casa</p>	<p>Credenza - art 345 ★★★★★ BN Arredo Sas di Bin Francesco S. C. Arredamento - soggiorno</p>
	<p>DITONE scarpa sagomata multiuso ★★★★★ Esample srl Calzature Uomo</p>	<p>Basic Light ★★★★★ Rehateam S.r.l. Carrozine, montascale e ausili per la mobilità personale</p>	<p>Sistema posturale Physio ★★★★★ Rehateam S.r.l. Carrozine, montascale e ausili per la mobilità personale</p>

4.4 Chi e come partecipare

Dialogo sul prodotto intende favorire il dialogo tra imprese e utilizzatori sui prodotti, valutandone il livello di "utilità".

Possono partecipare le imprese che realizzano prodotti e gli utilizzatori finali e professionali. Sono interessati a partecipare tutti gli *stakeholder* della filiera fabbricante-utilizzatore.

Si può partecipare registrandosi sul sito e compilando l'apposito modulo "Registrati". Una volta registrati, è possibile valutare i prodotti già inseriti o inserirne altri, attribuendo punteggi e commenti. La partecipazione è libera e gratuita.

Ogni impresa partecipante garantirà supporto al dialogo e avrà a disposizione una propria *area riservata*, attraverso la quale potrà inserire i propri prodotti, visualizzare e gestire le valutazioni ed il dialogo collaborativo.



CATEGORIE	Home	Chi siamo	Valutazioni	Registrazione	News	Cerca/Offro
Medicale	Tu sei qui: Chi siamo					
Abbigliamento e Calzature	Dialogo sul prodotto					
Casa e Arredamento	E' una iniziativa di innovazione di CNA Padova, con il contributo della Camera di Commercio. Il portale è aperto a tutti gli interessati, dal produttore all'utilizzatore. Il dialogo si realizza attraverso le valutazioni e le idee propositive per il miglioramento del prodotto.					
Macchine Attrezzature Sicurezza	All'iniziativa possono partecipare le imprese che realizzano prodotti finiti. Ogni impresa partecipante garantirà supporto al dialogo; avrà a disposizione una propria area riservata, attraverso la quale potrà inserire i propri prodotti. I dati che emergeranno dal dialogo, in forma aggregata, saranno presentati in occasioni pubbliche di approfondimento.					
PRODUTTORI	Comitato Tecnico Scientifico - CTS					
	Ha funzione di indirizzo per le attività di analisi e diffusione dei dati. Il CTS, coordinato da OBV, CNA Padova, PST Galileo, è composto da esperti di prodotto e di usabilità.					

40

4.5 Valutazione dei prodotti

Per valutare i prodotti è necessario registrarsi (nella pagina *Registrazione*) e compilare il formulario con i dati personali, che saranno utilizzati unicamente per gli scopi dell'iniziativa e secondo la vigente normativa sulla privacy.

Una volta effettuato il Login, è possibile scegliere il prodotto da valutare.

Ogni prodotto propone, oltre la descrizione e la documentazione tecnica - quando inserita - una griglia di valutazione sulle principali caratteristiche del prodotto.

Per ciascun aspetto considerato va espressa una valutazione da 1 a 5 selezionando il relativo bottone, secondo una scala di valore crescente:

0 = non valutabile/attribuibile

1 = critico

2 = inadeguato

3 = adeguato

4 = più che adeguato

5 = pienamente soddisfacente

Nel campo note, l'utente potrà segnalare criticità o bisogni non soddisfatti, esprimere liberamente suggerimenti o idee innovative.

Ogni valutazione espressa sul prodotto concorre alla media sul complesso dei giudizi, dato che appare sul sito con l'evidenziazione delle apposite stelline di punteggio.

I contenuti delle note vengono trasmessi esclusivamente ai produttori partecipanti all'iniziativa e verranno analizzati per ricavarne utili indicazioni di miglioramento

dial go
PRODOTTO

Iniziativa di innovazione con contributo della

Utente: (Utilizzatore)- [Accedi alla tua area riservata](#) - [Logout](#)

CATEGORIE

Home Chi siamo Valutazioni **Registrazione** News Cerco/Offro

Medicale

Abbigliamento e Calzature

Casa e Arredamento

Macchine Attrezzature Sicurezza

PRODUTTORI

Tu sei qui: **Registrazione**

Per partecipare ai Gruppi di lavoro e valutare i prodotti è necessario fornire i seguenti dati. Tutti i campi contrassegnati con (*) sono obbligatori.

► Sono un Utilizzatore finale

► Sono un Utilizzatore professionale

► Sono un Produttore/Distributore

Nome * Cognome *

Anno nascita *

Indirizzo esteso * (esempio: Corso Milano, 24, 35139 Padova PD, Italia)

Indirizzo Email * Password *

Ho letto e compreso le Regole della Privacy e i Termini d'uso di [dialogosulprodotto.it](#)

Registrati

41

4.6 Registrazione

Per valutare i prodotti è necessario fornire i propri dati. La compilazione dei dati, in alcuni campi contrassegnati con (*) è obbligatoria.

La registrazione richiederà dati diversi a seconda che il partecipante a Dialogo sul Prodotto sia:

- un Utilizzatore finale
- un Utilizzatore professionale
- un Produttore/Distributore

La registrazione avviene dopo la lettura delle *Regole della Privacy* e i *Termini d'uso* del portale *dialogosulprodotto.it*



4.7 Scheda di valutazione

Una volta registrati, si può accedere all'area per la valutazione dei prodotti. Selezionato un prodotto, letta la sua descrizione e l'eventuale documentazione tecnica, si può iniziare a valutare il prodotto assegnando un punteggio alle caratteristiche generali, alla qualità percepita e al servizio fornito dal produttore o dal distributore. La valutazione avviene su una scala da 0 a 5 cliccando sul corrispondente bottone. Terminata la valutazione della scheda si possono aggiungere commenti o proposte migliorative nell'apposito campo, ed infine inviare la propria valutazione direttamente al produttore cliccando sul bottone "Invia valutazione". Terminata la procedura, si riceverà una e-mail di conferma dell'avvenuto invio della valutazione.

Per approfondire la valutazione del prodotto l'utilizzatore sarà successivamente invitato a compilare una scheda valutazione più dettagliata, sulle sue caratteristiche.

Abbigliamento e Calzature

[Home](#)

[Chi siamo](#)

[Valutazioni](#)

[Registrazione](#)

[News](#)

[Cerca/Offro](#)

Abbigliamento Uomo

Abbigliamento Donna

Calzature Uomo

Calzature Donna

PRODUTTORI

Example srl

Example srl

Tu sei qui: [Abbigliamento Uomo](#)>[Camicie - Maglie](#)>[Bianca camicia](#)

Camicie - Maglie

Bianca camicia

Example srl

Distribuito da Distributore 1 - Visiona scheda distributore

Valutazione: ★★★★★



DESCRIZIONE PRODOTTO

In cotone aderente ed elastico, perfetto confort e traspirabilità

CARATTERISTICHE TECNICHE

Taglie dalla s alla xl

DOCUMENTAZIONE TECNICA

Nessuna documentazione tecnica allegata

VALUTA QUESTO PRODOTTO

Prodotto

funzionalità, regolabilità e personalizzazione
valenza d'uso rispetto alle attese
manutenzione e disponibilità accessori



Servizio

informazione e istruzione dell'utilizzatore
documentazione tecnica
assistenza post-vendita



Qualità

qualità costruttiva e dei materiali
estetica e qualità delle finiture
misure e versioni disponibili



Commenti o proposte migliorative:

N.B.: Le valutazioni vengono inviate in forma anonima



dial go PRODOTTO		Iniziativa di innovazione con contributo della	Utente: - Logout - Logout utente
Reserved Produttore	Modifica Dati Generali		
Gestione Profilo	Ragione Sociale * Example srl	Referente aziendale * federico	
Gestione Distributori	Indirizzo esteso * (esempio: Corso Milano, 24, 35139 Padova PD, Italia) Via Croce Rossa, 35129 Padova PD, Italia		
Gestione Prodotti	Telefono * 00	Sito web www.example.com	
Gestione Valutazioni	Indirizzo Email * 00	Password * 00	
Cerco/Offro	<input type="button" value="Modifica"/>		
Guida Utilizzo			
		Segreteria - Coordinamento Organizzativo via Croce Rossa 56 35129 Padova P. IVA 00098310287 innovazione@pd.cna.it	
<small>Termini di utilizzo e Privacy di www.dialogosulprodotto.it</small>			

44

dial go PRODOTTO		Iniziativa di innovazione con contributo della	Utente: - Logout - Logout utente
Reserved Produttore	Dettaglio profilo Produttore		
Gestione Profilo	Descrizione azienda	Questa è una azienda di prova per testare gli inserimenti dei prodotti e le valutazioni.	
Gestione Distributori			
Gestione Prodotti	Per sostituire il logo attuale, seleziona il file del logo dell'azienda		
Gestione Valutazioni	<input type="button" value="Sfoglia..."/> Nessun file selezionato.		
Cerco/Offro	<input type="button" value="Invia"/>		
Guida Utilizzo			
		Segreteria - Coordinamento Organizzativo via Croce Rossa 56 35129 Padova P. IVA 00098310287 innovazione@pd.cna.it	
<small>Termini di utilizzo e Privacy di www.dialogosulprodotto.it</small>			

4.8 Area riservata del produttore

Ogni produttore registrato ha accesso ad un'area riservata grazie alla quale può gestire in modo autonomo il proprio profilo, i dati dei distributori, inserire i prodotti da valutare, decidere quali campi far valutare nella scheda estesa di valutazione e pubblicare nella sezione Cerco/Offro del sito offerte di lavoro e richieste di collaborazione con altre imprese.

4.9 Gestione del profilo

Il produttore può gestire il proprio profilo generale modificando e aggiornando i dati relativi alla propria azienda. I campi contrassegnati con l'asterisco sono obbligatori e sono già stati inseriti nella procedura di registrazione del produttore.

Il produttore ha inoltre la possibilità di inserire una descrizione sintetica della propria azienda e il logo aziendale, gestendo direttamente i dati che risultano nella propria scheda visibile in home page.



dial go
PRODOTTO

Iniziativa di innovazione con contributo della

Utente: - Logout - Logout utente

Reserved Produttore

- Gestione Profilo
- Gestione Distributori
- Gestione Prodotti
- Gestione Valutazioni
- Cerco/Offro

Guida Utilizzo

Inserisci un nuovo Distributore

Ragione Sociale Distributore* Referente aziendale*

Indirizzo esteso* (esempio: Corso Milano, 24, 35139 Padova PD, Italia)

Telefono* Sito web

Indirizzo Email*

Segreteria - Coordinamento Organizzativo
via Croce Rossa 56
35129 Padova
P. IVA 00098310287
innovazione@pd.cna.it

Termini di utilizzo e Privacy di www.dialogosulprodotto.it

46

4.10 Gestione distributori

Il produttore può gestire i dati dei distributori dei propri prodotti, modificando e aggiornando i dati relativi alle aziende nell'apposita sezione. I campi contrassegnati con l'asterisco sono obbligatori e devono essere inseriti per la corretta registrazione del distributore.

dial go PRODOTTO

Iniziativa di innovazione **CNA Padova** con contributo della **Cassa di Commercio Padova**

Utente: - Logout - Logout utente

Reserved Produttore

- Gestione Profilo
- Gestione Distributori
- Gestione Prodotti
- Gestione Valutazioni
- Cerco/Offro
- Guida Utilizzo

Inserisci un nuovo prodotto

Categoria:

Categoria specifica:

Sotto-categoria:

Distributore:

Nome modello:

Descrizione:

Caratteristiche:

Seleziona il file della foto del prodotto
 Nessun file selezionato.

Seleziona il file della scheda del prodotto
 Nessun file selezionato.

OBV **Galileo**

Segreteria - Coordinamento Organizzativo
via Croce Rossa 56
35129 Padova
P. IVA 00098310287
innovazione@pd.cna.it

Termini di utilizzo e Privacy di www.dialgoonproduttore.it

47

4.11 Gestione prodotti

Il produttore può gestire l'inserimento dei propri prodotti scegliendo dai menù predisposti la categoria generica di appartenenza del prodotto, suddivisa a sua volta in categoria specifica e sottocategoria, per poi inserire il nome del distributore, il nome o numero del modello, una descrizione generale del prodotto e una più precisa con le caratteristiche tecniche. È inoltre possibile inserire file di immagine del prodotto, e nel caso il produttore sia interessato, una scheda tecnica o di dettaglio del prodotto.

Il riepilogo dei prodotti inseriti è visibile nella finestra "Lista prodotti", da cui è anche possibile modificare velocemente gli articoli inseriti attraverso le opzioni presenti sotto i singoli articoli.



dial go
PRODOTTO

Iniziativa di innovazione MAWA con contributo della

Utente: - Logout - Logout utente

Reserved Produttore	Valutazioni per Bianca camicia
Gestione Profilo	Example srl Abbigliamento Uomo
Gestione Distributori	Valutazione del 5 Novembre 2013 da Utilizzatore - Totale valutazione 5
Gestione Prodotti	Prodotto
Gestione Valutazioni	funzionalità, regolabilità e personalizzazione 5
Cerco/Offro	valenza d'uso rispetto alle attese 5
Guida Utilizzo	manutenzione e disponibilità accessori 5
	Servizio
	informazione e istruzione dell'utilizzatore 5
	documentazione tecnica 5
	assistenza post-vendita 5
	Qualità
	qualità costruttiva e dei materiali 5
	estetica e qualità delle finiture 5
	misure e versioni disponibili 5
	Commenti o proposte migliorative: Non inseriti

48

dial go
PRODOTTO

Iniziativa di innovazione MAWA con contributo della

Utente: - Logout - Logout utente

Reserved Produttore	Inserisci un nuovo annuncio per Cerco/Offro
Gestione Profilo	Indirizzo Email per risposte <input style="width: 100%;" type="text"/>
Gestione Distributori	Categoria <input style="width: 100%;" type="text" value="Seleziona categoria"/>
Gestione Prodotti	Titolo annuncio <input style="width: 100%;" type="text"/>
Gestione Valutazioni	Testo annuncio <div style="border: 1px solid #ccc; height: 150px; width: 100%;"></div>
Cerco/Offro	<input type="button" value="Inserisci"/>
Guida Utilizzo	

Segreteria - Coordinamento Organizzativo
 via Croce Rossa 56
 35129 Padova
 P. IVA 00098310287
innovazione@pd.cna.it

Termini di utilizzo e Privacy di www.dialogosulprodotto.it

4.12 Gestione valutazioni

Il produttore può visualizzare in ogni momento il riassunto delle valutazioni effettuate sui prodotti inseriti nel sito.

4.13 Cerco/offro

In questa sezione il produttore può inserire propri annunci riguardanti offerte di lavoro, ricerca di collaborazioni o di competenze, etc.

Dopo aver inserito la e-mail a cui saranno inoltrate le eventuali risposte, si seleziona la categoria generale di appartenenza dei propri prodotti, si dà un titolo sintetico all'annuncio e si inserisce l'annuncio, che sarà visibile a tutti nell'apposita pagina del sito "Cerco/Offro".

Per correggere e modificare gli annunci di cerco/offro, è sufficiente andare alla pagina di *Elenco degli annunci*.



4.14 Funzionalità riservate direttamente agli utilizzatori

Per rendere più interattiva la piattaforma di dialogo, gli stessi utilizzatori (sia finali che professionali) hanno la possibilità di inserire direttamente dei prodotti non ancora inseriti dai produttori. La procedura è semplice e rispecchia quella per l'inserimento e la gestione dei prodotti dei produttori.

Dopo essersi registrato, l'utilizzatore può accedere alla propria area riservata, inserendo la propria e-mail e password nei campi in alto a sinistra.

L'utilizzatore può gestire il proprio profilo modificando e aggiornando direttamente i dati. I campi contrassegnati con l'asterisco sono obbligatori e sono già stati inseriti nella procedura iniziale di registrazione.

L'utilizzatore può inserire direttamente dei prodotti che ha avuto modo di usare. Dopo aver individuato nei menù predisposti la categoria generica di appartenenza del prodotto, la categoria specifica e la sottocategoria, può inserire il nome della Ditta produttrice o distributrice, il nome del modello e una descrizione generale del prodotto. È inoltre possibile inserire il file con l'immagine del prodotto.

Il riepilogo dei prodotti inseriti è visibile nella finestra "Lista prodotti", da cui è anche possibile modificare velocemente gli articoli inseriti attraverso le opzioni presenti sotto i singoli articoli.

L'utilizzatore può visualizzare le proprie valutazioni, sia per le valutazioni sintetiche che per le valutazioni approfondite.

APPENDICE

51





NOTE DI COMUNICAZIONE INTERCULTURALE PER IL BUSINESS

Il contesto culturale

Intervistando gli imprenditori su quali siano, a loro giudizio, le chiavi per il successo internazionale dell'impresa (limitandoci nella circostanza all'esportazione, ma ben consapevoli che il percorso per un'internazionalizzazione compiuta è ben più esteso e ramificato), normalmente ci si sente rispondere, che fattori quali: la qualità del prodotto, il livello del servizio, l'originalità della proposta, la correttezza, il prezzo competitivo e la forma di pagamento, la personalizzazione, l'assistenza, ecc... sono le leve con le quali l'azienda può battere la concorrenza ed imporsi sui mercati internazionali.

Ovviamente si tratta di assunti piuttosto convincenti e condivisibili e che hanno un indubbio rilievo sulle fortune dell'impresa, ma per quanto la dotazione tecnica e le competenze complessive siano o si presumano sopraffine, se non riesce a comunicare efficacemente il proprio vantaggio competitivo, con poche eccezioni, la potenziale superiorità sui concorrenti risulta perfettamente inefficace ai fini del risultato; tuttavia per comunicare adeguatamente e con costrutto in Paesi diversi è essenziale comprendere, fin dai primi momenti, di avere a che fare con un contesto culturale diverso dal nostro.

La capacità di promozione sui mercati esteri o, in senso più esteso, la competenza in materia di comunicazione interculturale è dunque uno dei principali "nodi gordiani", sui quali le piccole aziende, anche già internazionalizzate, normalmente hanno ampi margini di miglioramento delle proprie performances, in primo luogo proprio a causa della scarsa consapevolezza degli interessati riguardo all'impatto che detto aspetto può avere sui processi di internazionalizzazione aziendali e sul successo che questi possono riscuotere.

La profonda e diffusa sottostima delle complessità culturali è in buona sostanza il primo nemico da combattere, per gli imprenditori italiani; secondo molti addetti ai lavori, confortati da riscontri statistici e sperimentali accumulati negli anni, una comunicazione appropriata ed incisiva potrebbe condizionare almeno per la metà, se non oltre, il conseguimento del risultato; la qual cosa ha un fondamento logico facilmente deducibile anche per i non addetti ai lavori, poiché, se pure si producesse il miglior prodotto del mondo ma non si riuscisse a "far passare" ai clienti in modo convincente tale prevalenza, ovviamente non se ne trarrebbe alcun beneficio commerciale. Questo principio è applicabile, con sorprendente accuratezza e senza tema di smentita, sia su una scala territoriale limitata come nella politica di una multinazionale sviluppata a livello planetario.

La comunicazione coinvolge tutti

La comunicazione moderna, peraltro, coinvolge in modo integrato tutta l'impresa e contamina, in modo positivo o negativo, ogni singola fase della vita del prodotto, che viene esposta ed esaltata, con un carico di messaggi virtuosi, a fini pubblicitari (ad esempio rimarcando l'efficienza di consegna: "in 24 ore sulle vostre tavole!" o le prerogative virtuose del servizio: "99,7% di clienti soddisfatti, negli ultimi 10 anni"); declinandosi in definitiva, come una disciplina estremamente complessa e multiforme che può trasversalmente rilevare su un gran numero di scelte, sia preliminari che successive agli eventuali feedback commerciali provenienti dai mercati bersaglio: dalle caratteristiche del prodotto, al packaging, al trasporto, ai canali commerciali, ai tempi di consegna, al prezzo, all'assistenza e su molto altro ancora, impattando perciò sull'organizzazione produttiva complessiva.

Per quanto importante ed ammirata, l'Italia ospita solo circa il 4% della popolazione mondiale ed è perciò un paese relativamente piccolo se confrontato all'intero globo terraqueo! Si consideri ora quanto siano profonde le differenze culturali, all'interno di questo "piccolo" Paese, fra una regione e l'altra, nelle quali, fra le altre cose, prima della diffusione

della televisione, nel dopoguerra, poco più di 50 anni fa, si parlava ancora una propria lingua precipua (dialetto). Compiendo un ideale passo avanti, si provi quindi ad immaginare quanto possano essere esponenzialmente amplificate, le differenze, quando ci si rivolga a Paesi lontani, nell'ambito dei quali esistono diseguaglianze, fra un'area e l'altra, ben maggiori di quanto accada all'interno dei confini italiani.

4% della popolazione mondiale



Noi e...il resto del mondo

Il lucido ed irrefutabile percorso logico sopradescritto, dovrebbe permettere di intuire, con sempre maggiore coscienza, quanti e quali possano essere gli ostacoli di ordine culturale con i quali è necessario misurarsi per avere speranze di successo negli affari internazionali. Molti fra i nostri connazionali, benché genericamente consapevoli del contesto globalizzato attuale, continuano in qualche modo a cullarsi in una visione "italocentrica" del mondo; per queste persone, i prodotti italiani in quanto frutti della patria indiscussa dell'eccellenza, dovrebbero essere accolti senza riserve come una benedizione del cielo. Tale convinzione è oggi più emozionale che fondata su basi reali, e se è vero che la reputazione italiana rimane molto solida (giustificatamente) in vari settori, è altrettanto vero che le scelte dei consumatori internazionali, sono sempre più aprioristiche e viceversa orientate ad un confronto equanime che prescinde dalla provenienza del prodotto. Il che ci riconduce alla capacità di comunicare il primato oggettivo del nostro bene scervo da qualsiasi presunzione e protervia.

L'organizzazione mondiale dei commerci ha recentemente dichiarato, in un report articolato, che il **50%** delle trattative commerciali complessive condotte nel mondo falliscono unicamente per ragioni di incomprensione culturale (senza tenere in conto degli ostacoli linguistici)! In relazione alla nostra esperienza diretta, non solo condividiamo pienamente la suddetta affermazione ma ci permettiamo di ritenere che si tratti di una stima "prudente" con riverberi probabilmente ben più rilevanti nella pratica operativa.

La cultura

Preso atto di quanto sopra, si tratta ora di definire cosa si intende per cultura. Più che una definizione, di fatto, occorrerebbe una intera trattazione, ma nell'intento di tentare una sintesi ci limitiamo a riportare una delle enunciazioni più efficaci, a nostro avviso:

"La cultura di un Paese o di un'area omogenea, è quell'insieme di regole, credenze, informazioni, tradizioni, valori, simboli, linguaggio, atteggiamento e ideali condivisi, da uno stesso gruppo e caratterizzanti una determinata società o area (senza trascurare una possibile importante influenza religiosa)"

Alcuni esempi efficaci di aree culturalmente omogenee sono: il Benelux, le repubbliche baltiche o gruppi di Paesi dell'America Latina, del Nord Africa e del Medio Oriente.

I primi studi organizzati legati alla comunicazione interculturale e cross-culturale risalgono agli anni della guerra fredda, quando fra i due blocchi contrapposti sovietico e americano molti tentativi di conciliazione non erano coronati da successo a causa di soverchie difficoltà di comprensione che nulla avevano a che fare con gli aspetti linguistici.

Gli americani fecero allora ricorso a vari antropologi, fra i quali Edward T Hall, che vantava



straordinarie esperienze con i navajos e altre popolazioni di nativi americani, e questi si può oggi considerare, a buon diritto, il padre della ricerca sul «silent language», secondo la sua stessa definizione.

Più tardi, in molti si occuparono di contribuire agli studi su questa «nuova» coinvolgente disciplina, fra di essi Kevin Avruch e Peter W. Black, che in un celebre trattato pubblicato nel 1993 redissero questa incisiva enunciazione: «... Una cultura propria fornisce la "lente" attraverso cui guardare il mondo, la "logica" ... con cui ordiniamo, la "grammatica" ... con la quale ha senso».¹¹ e Geert Hofstede, brillante psicologo ed antropologo olandese a cui si deve l'elaborazione di un modello di studio su gruppi e organizzazioni culturali nei vari paesi del mondo, che mette in evidenza:

- differenze sociali
- attitudine ad operare in condizioni di incertezza
- orientamento all'individualismo o collettivismo
- differenza di ruoli fra maschi e femmine nella società
- tendenza ad identificare come orizzonte il breve o il lungo periodo

Hofstede ha creato per ciascuno dei parametri elencati un indice numerico da 0-100 che può essere rappresentato graficamente con molta immediatezza e che ora rappresenta il punto di partenza di tutte le indagini e le osservazioni contemporanee.

Modelli ed esperienze

Provocatoriamente, ma anche con qualche fondamento, ci spingiamo ad affermare che su questa materia ancorché così importante, in definitiva non si possa insegnare granché e che si possa unicamente puntare a trasmettere modelli di riferimento affermati ed evidenze empiriche, (frutto di una lungo cammino personale) attraverso i quali si ottenga di stimolare la sensibilità e migliorare l'attenzione degli interessati sul tema, al fine di fare sì che, nel tempo, essi siano in grado di fare tesoro delle proprie esperienze dirette e crearsi un proprio equipaggiamento di strumenti, di accortezze e di perizia, appropriato e proficuo per il confronto cross-culturale.

È bene, ad esempio, imparare a riconoscere rapidamente le eventuali «interferenze culturali» sfavorevoli che possono essere esiziali nel tentativo di comunicare. Solitamente, a qualunque latitudine, la prima reazione, al contatto con una cultura diversa passa attraverso una fase *etnocentrica* (difesa e negazione del diverso, dell'«alter») per poi arrivare, nei casi positivi, ad una fase *etnorelativa* (accettazione ed adattamento);

Per esemplificare cosa si intenda per disposizione etnocentrica si ritiene molto illuminante lo stralcio di una relazione dell'ispettorato immigrazione americano (anno 1912): «*Gli italiani sono generalmente di piccola statura e di pelle scura, non amano l'acqua, molti di loro puzzano perché indossano lo stesso vestito per molte settimane. Si costruiscono baracche di legno e di alluminio nelle periferie delle città, dove vivono vicini gli uni agli altri. Si presentato di solito in due e cercano una stanza con uso cucina, dopo pochi giorni diventano quattro, sei, dieci. Tra loro parlano lingue per noi incomprensibili, forse antichi dialetti. Molti bambini vengono utilizzati per chiedere l'elemosina. Fanno molti bambini che faticano a mantenere. Dicono che siano dediti al furto e, se ostacolati, violenti. Le nostre donne li evitano non solo perché poco attraenti e selvatici, ma perché si è diffusa la voce di alcuni stupri consumati dopo agguati in strade periferiche. Propongo che si privilegino i veneti e i lombardi, tardi di comprendonio e ignoranti ma disposti più di altri a lavorare»*



¹¹ Testo originale: «one own culture provides the «lens» through which we view the world; the «logic» (known as common sense) by which we order it and the «grammar» by which it makes sense»

Ego e valori

Avendo oramai acquisito che ci si debba relazionare al prossimo non conformandosi ma comprendendo la sfera culturale nella quale si svolge il confronto, è il momento di rammentare che l'ego è internazionale e trasversale, per cui con le dovute accortezze, porre psicologicamente al centro l'interlocutore tendenzialmente paga.

Traslando questo concetto nella pratica dei rapporti d'affari, la maggioranza delle aziende italiane purtroppo paradossalmente tende, in effetti, a trascurare il destinatario delle proprie proposte commerciali, non invitandolo a manifestare le proprie aspettative e bisogni e prestando poca attenzione agli *inputs* che invia. La strategia più diffusa si traduce e impertinza nella magnificazione delle virtù aziendali e nelle caratteristiche impareggiabili del prodotto e dei servizi a questo annessi, senza sincerarsi che i benefici che attraggono il cliente siano proprio quelli che vengono snocciolati.

In tutte le culture, la competitività scaturisce sempre dal rapporto fra il valore/beneficio percepito per il prodotto o servizio proposto ed il costo/sacrificio necessario per comprarlo ma per ottenere un buon esito occorre evidentemente riconoscere (e magari, se possibile, senza prodursi in interpretazioni velleitarie chiedere direttamente al cliente ...) quali siano i suddetti valori e i benefici che questi cerca nel nostro prodotto, che cambiano invece sostanzialmente da un caso all'altro!

Non sfugga, inoltre, che la soggettività è sempre e comunque estremamente importante e per alcuni individui addirittura prioritaria, ragione per cui le indicazioni fornite da qualsivoglia fonte su come "si tratti" con un certo popolo, non possono che avere carattere generale ed è assai miope e «pericoloso» affidarsi unicamente a semplificazioni grossolane, per approcciarsi ad un soggetto con un bagaglio culturale diverso, che ha una sua storia e sue esperienze specifiche, le quali frequentemente lo distinguono dagli altri uomini pur con lo stesso background culturale, non a caso da millenni, nella cultura cattolica, le persone decedute si definiscono "estinte", in quanto uniche ed irripetibili!



"gli uomini non sono teoremi"
Blaise Pascal

organizzazione cognitiva del soggetto



Si comunica sempre e comunque

Che lo vogliamo o meno, con le parole o con il silenzio, non si può non comunicare! Evidentemente pertanto è auspicabile comunicare ciò che vogliamo! Anche semplicemente camminando, salutando, attraverso la nostra postura, il modo di vestire, raccontiamo qualcosa di noi e lasciamo una certa impressione nelle persone che non conosciamo (il che non ci deve inibire né fare sconfinare nel pregiudizio verso i segnali "emessi" da altri).



"solo i superficiali non si fidano della prima impressione"

Oscar Wilde

Per cominciare, si presti attenzione ai molti particolari attinenti alla prossemica: ovvero la distanza "naturale" fra le persone, la gestualità, la disposizione del corpo, il tono della voce, i contatti fisici che immediatamente dispongono le persone a proprio agio o meno.

Ad esempio, nel parlare, gli Italiani, frequentemente alzano la voce, gesticolano abbondantemente, si sovrappongono senza troppi riguardi, molti stranieri potrebbero scambiare per un litigio un'allegria discussione fra amici.

Nelle presentazioni, in ambito professionale, la prima volta ci si presenta con nome, cognome e qualifica, sempre e comunque, ma dopo poco le modalità possono cambiare sostanzialmente in relazione al contesto (uso di titoli onorifici, confidenzialità e informalità, nomi per esteso o diminutivi)

Nel biglietto da visita non mettiamo troppi dati, qualifiche ed eventuali brand diversi, poiché deve essere comprensibile (dati quali il numero di partita IVA, REA, ecc... non hanno senso per uno straniero). In tutto l'oriente si porge con due mani e si legge prima di riporlo in tasca; durante i meetings lo si lascia sul tavolo, in vista fino alla fine dell'incontro, senza riporlo anticipatamente in tasca.

La nostra mente riceve *inputs* mediati dalla cultura, ad esempio nella maggior parte dei Paesi asiatici, portare con se la moglie in viaggio d'affari comunica solidità finanziaria e familiare; il messaggio implicito è questo: "sono affidabile, non cerco svaghi ma vengo per affari e in più posso pagare il soggiorno anche per lei", in modo diametralmente opposto, nei paesi arabi, la stessa iniziativa ha significato opposto: "sono debole e mi faccio condizionare da una donna" (che ai loro occhi è subordinata).

Senza la necessità di inoltrarsi in molti altri esempi, si pensi banalmente all'abisso di discordanze che si associano ai concetti di famiglia (Italia / Usa), al rapporto con il prossimo (USA / Giappone), a quello con l'azienda per la quale si lavora (Giappone / Italia).

Conoscere le lingue straniere è ovviamente necessario per parlare con persone di altri Paesi ma come oramai chiaro, non sufficiente per comunicare, tuttavia la struttura grammaticale, le indicazioni semantiche e il flusso caratteristico del discorso rispecchiano spesso le peculiarità fondanti di una determinata cultura nella quale una certa lingua si è generata ed evoluta.

Nelle lingue orientali ad esempio la dissertazione tende a generare larghe e suggestive circonvoluzioni dialettiche che spesso senza esprimere palesemente il fulcro del messaggio, «accompagnano» gradualmente l'interlocutore in modo che questi sia in grado di evincerlo autonomamente; la dinamica che si sviluppa, dà vita ad una affascinante pletora di possibilità interpretative e deduttive, anche soggettive, della realtà descritta, determinando quindi non solo la qualità e la struttura della conversazione ma riverberando significativamente anche sul sistema cognitivo nel suo insieme.

Ovviamente non è necessario diventare antropologi, psicologi o semiologi per realizzare buoni affari all'estero ma certamente avere cognizione dei filtri necessari, studiare, affinare la propria capacità di osservazione e usare sensibilità e buon senso possono essere armi davvero potenti.



CONSIDERAZIONI SULLE TENDENZE NELLO STILE NEL MOBILE

La conoscenza

La conoscenza delle tendenze stilistiche nel settore del mobile può essere un fattore importante, al fine di un dialogo costruttivo tra le imprese produttrici e i mercati ove si sviluppano le tendenze stesse.

Peraltro, definire le tendenze stilistiche è un percorso estremamente denso di insidie e di difficoltà; esistono infatti una serie di fattori che concorrono a rendere il quadro generale sfuggente e mutevole, così che ogni tentativo di catalogazione, di ordinamento tassonomico, usando un termine della biologia, porge comunque il fianco a critiche e debolezze.

Le tre considerazioni che seguono cercano di spiegarne il perché.

In primo luogo

Bisogna considerare il processo di osmosi unilaterale dal settore della moda al settore del mobile: la Moda si è mangiata il Design. Cioè: si è verificato un flusso di trasferimento dalla moda al design e non dal design alla moda. Tale flusso di trasferimento ha avuto come soggetti alcune dinamiche e meccanismi di funzionamento della prima, la moda, che si sono trasferiti al secondo, il comparto del mobile.

Più in generale si può dire che le interferenze tra Moda e Design siano sempre esistite; si pensi ai contatti tra la Moda ed il Design degli anni sessanta, quando il grande *mainstream* stilistico della *space age* accomunava, ad esempio, le creazioni di André Courrèges alle straordinarie visioni spaziali di Joe Colombo).



Abiti di André Courrèges - '60



Poltrona "Tube chair" - Flexform, 1969, design Joe Colombo

È però vero che negli ultimi vent'anni il trasferimento di logiche di marketing dalla moda al design si è intensificato particolarmente, sottraendo identità e autonomia al *design*, che soccombe in una battaglia impari.

Si pensi in particolare al concetto di "*obsolescenza programmata*", cioè alla *progettazione* dei tempi di invecchiamento del prodotto. Nella moda questa dinamica è normale - è anzi strutturale per il suo stesso funzionamento - e conduce all'alternarsi programmato delle collezioni. In questa logica l'acquirente stipula, metaforicamente, un contratto dichiarato e onesto con la *griffe*: l'acquisto di un prodotto "all'ultima moda" implica la coscienza che il prodotto comprato invecchierà rapidamente, e sarà avvicinato dal prodotto previsto dalla *maison* per la collezione successiva. Nel settore del mobile, come in tutto il settore del Design, invece, l'avvicendamento programmato di stili e correnti ad intervalli molto brevi male si attiene al suo stesso funzionamento, ed in particolare alle aspettative di *longue durée* dei prodotti industriali ed artigianali dell'acquirente.

In secondo luogo

La durata della tendenza stilistica del mobile si è progressivamente ridotta nel corso dei secoli, fino a diventare difficilmente individuabile. Peggio: nel momento in cui la si dovesse individuare e definire non è però sempre vero che sia applicabile alla produzione di beni durevoli, che hanno tempi di studio strutturale, funzionale e soprattutto costruttivo più lunghi di quelli della moda. Il Design e tutto il settore del mobile, insomma, è condannato (se



decide di accettare la logica dell'obsolescenza programmata) ad un eterno ritardo nei confronti di un antagonista più agile e reattivo, e storicamente più attento e sensibile alla lettura e alla interpretazione dei mutamenti comportamentali in corso nel contesto sociale in cui vive.

Un antagonista, la Moda, che fattura in Italia circa il doppio del *Design* - circa 50 miliardi di euro contro 25 - e che sembra resistere alla sferzata della crisi con maggiore energia e spirito reattivo.

La durata. Non sempre la società umana ha vissuto sotto la pressione della nostra ineludibile velocità, il XX e il XXI secolo. Forse questi due secoli, in una parola, sono proprio questo: velocità.

Ma non sempre la frenesia e l'imperativo della prestazione hanno sopraffatto la riflessione sulla qualità delle cose.

Si pensi che lo stile Gotico viene tradizionalmente fatto iniziare nel 1150 e viene dichiarato concluso nel 1350: duecento anni, due interi secoli in cui l'ossatura stilistica rimane immutata. Settantatremila giorni senza vistosi contraccolpi o nuove mode. Immaginatevi sette generazioni di individui che si vestono nello stesso modo, che, passeggiando per le città nascenti, vedono uguali architetture - spontanee, civili, pubbliche e private, sacre, etc. - e che indossano monili e gioielli di univoca fattura. Per duecento anni, quanto è lontano quel presente!

Ma corriamo a tempi più recenti e saltiamo al XVIII secolo. Nella storia del mobile il XVIII secolo è detto - nel mondo anglosassone - periodo Georgiano e viene tradizionalmente datato 1714-1830. Centosedici anni, già quasi la metà del periodo Gotico, ma in più, questa volta, il periodo Georgiano viene diviso in quattro sotto-periodi (va detto: con ampio disaccordo tra i critici), considerabili omogenei negli aspetti stilistici fondamentali ma dotati ognuno della propria identità. Corrispondono al regno dei quattro Re Giorgio che si sono succeduti al trono. Nel periodo Georgiano fa dunque capolino la possibilità che, nell'arco della durata di una vita umana, sia possibile sperimentare e verificare l'avvento di nuovi stili e l'alternanza di gusti estetici diversi.

58



Scrittoio in stile Giorgio I



Scrittoi in stile Giorgio II e Giorgio III



Si deve inoltre considerare che la vigorosa ricerca di Chippendale e Hepplewhite, due tra i più straordinari mobiliari del periodo Georgiano, contribuisce ad un radicale svecchiamento dello stile che, sfrondata della decorazione celebrativa, apre così una nuova stagione di gusto e un nuovo repertorio di forme e di strutture. Il mobile si semplifica, attinge a mani piene dal serbatoio della geometria, cerca intensamente la *radice della forma*.

Ma andiamo ancora avanti: il Movimento Moderno (comprendendo con questa locuzione l'ampia ricerca architettonica e progettuale anche definita Razionalismo o Funzionalismo), viene convenzionalmente datato 1919-1945, circa venticinque anni, approssimati-

vamente l'interlasso di tempo tra le due guerre mondiali. Venticinque soli anni per costruire uno stile unico ed irripetibile, forse perché riuscì a giungere al *punto zero*, il minimalismo; la purezza geometrica. La geometria di Le Corbusier e di Mies van der Rohe, di Rietveld e del più maturo Piet Mondrian.

Quel minimalismo che verrà battezzato ufficialmente solo nel 1965 da Richard Wollheim nel celebre scritto *Minimal Art*, e che vedrà tra i suoi protagonisti Walter de Maria, Sol LeWitt, Carl Andre ed altri. Da quel momento in poi - e siamo al 1968 - la ricerca stilistica e filosofica, nell'arte come nella moda, nel design come nell'artigianato preferirà l'innovazione alla riflessione, il cambiamento alla conservazione: la novità diviene imperativo categorico. Si deve inoltre considerare che la vigorosa ricerca di Chippendale e Hepplewhite, due tra i più straordinari mobiliari del periodo Georgiano, contribuisce ad un radicale svecchiamento dello stile che, sfrondata della decorazione celebrativa, apre così una nuova stagione di gusto e un nuovo repertorio di forme e di strutture. Il mobile si semplifica, attinge a mani piene dal serbatoio della geometria, cerca intensamente la *radice della forma*.



C. e R. Eames, Chaise lounge



G. T. Rietveld, Chaise Lounge



W. de Maria, installazione

Terzo

L'avvento del web ha mutato radicalmente la scena; oggi è ormai un riferimento quotidiano, se non di tutti, per lo meno dell'intera popolazione di studenti e della gran parte della popolazione produttiva.

I motori di ricerca, con Google in testa, hanno ulteriormente potenziato gli strumenti e i filtri finalizzati all'ottenimento di analisi del mercato mondiale sempre più dettagliate ed efficaci: qualunque idea, prodotto, servizio che venga posta in rete è immediatamente conoscibile e condivisibile dall'intera comunità umana. I tradizionali mezzi di diffusione e condivisione delle innovazioni tecniche e stilistiche (fiere, riviste di settore, persino gli stessi convegni), sono destinati a rincorrere il presente, che sfugge sempre più avanti. La conseguenza è un vertiginoso e *globale* rimescolamento costante delle idee, delle filosofie di vita, delle correnti, degli stili e delle tendenze: sembra davvero che l'Innovazione sia generata dalla sommatoria delle azioni dei singoli utenti del web - piccole aziende, progettisti, studenti, idee partorite nei social network - e sempre meno dalle decisioni strategiche dei grandi gruppi industriali e finanziari. Lo stile e le tendenze nascono in misura maggiore *dal basso* ma, diventando così più *democratici*, si esprimono inevitabilmente in maniera più caotica e poliforme; siamo alla destrutturazione.

Per dare un'idea: sono in grande ascesa, e sono gestiti da ricercatori di estrema competenza, siti Internet che studiano la *Netnografia*, ovvero *l'etnografia della rete*, cioè la composizione, le caratteristiche e i comportamenti dei gruppi di utenti (=consumatori di prodotti, beni e servizi) che esprimono in Internet i loro gusti e le loro attitudini. Il quadro è estremamente articolato e multiforme, quasi incontrollabile.

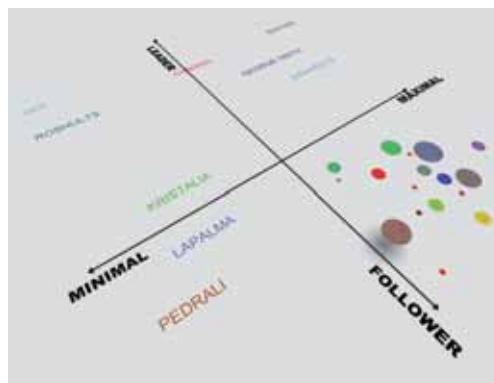
Il nostro tempo (la nostra Modernità) è liquido, anarchico ed ubiquo.

Alla luce delle tre precedenti considerazioni proponiamo due linee di ragionamento, che sono anche due possibili strategie per il futuro: produrre oggi deve fare i conti con uno dei due o combinarne insieme un mix.



Eccoli:

- Ogni Azienda deve trovare la propria **identità stilistica** ed il proprio **Posizionamento sul mercato**. Al posto di inseguire tendenze mutevoli ed evanescenti o, peggio, di breve durata è necessario costruire il valore dell'Identità. Nella matrice che segue ogni Azienda sceglie in quale punto collocarsi. Non esistono punti migliori o peggiori; esiste solo l'identità.
- È necessario potenziare la conoscenza e la presenza dell'Azienda nella rete, per fare partire un dialogo di andata e ritorno con la comunità umana che vive nel web; nel futuro questa comunità sarà sempre più grande.



Viene da sé che, relativamente ai nuovi mercati, presso i quali la presenza e l'utilizzo del web non sono ancora maturi, e necessaria una conoscenza personale in loco. Forse... l'odierno imprenditore dovrebbe essere più sugli aerei e meno in ufficio.

A conferma del fatto che il quadro stilistico sia frammentario e complesso, abbiamo cercato di individuare alcune tendenze stilistiche dominanti nel quadro geografico che fa capo alla città di Mosca. Il quadro è poliforme. Abbiamo individuato tre aree di stile molto presenti ma possiamo dire che numerose altre sono ugualmente vive. Nell'analisi, in particolare, abbiamo cercato di verificare quali arredi sono presenti nelle lussuose case e ville moscovite e dove si stia indirizzando il lavoro di bravi architetti che operano a Mosca.

60



Ca. 1925 - Un vaso disegnato da Jean Dunand



Ca. 1920 - Scrittoi di Emile-Jacques Ruhlmann

La prima area stilistica è quella che fa riferimento all'Art Dècò, come si può intuire ampiamente riletta e reinterpretata.

Lo stile Art Decò si colloca nell'intervallo di tempo tra le due guerre mondiali, innestandosi alla fine del periodo Art Nouveau e avendo momento culminante nella esposizione Internazionale di arti decorative del 1925 (EXPO 1925). Questo periodo decade con l'avvento al potere di Hitler nel 1933, ma taluni sono propensi ad allungare la data di termine di questo stile fino allo scaturire della seconda guerra mondiale, nel 1939. Alla fine della prima guerra mondiale, dopo anni di privazioni e di stenti, la società reagisce concedendosi qualche stravaganza e l'Art Decò trova un fertile substrato nel quale installarsi. Il mobile più interessante di questo periodo è il cassettoni, le cui forme e dimensioni sono ispirate dallo stile Luigi XVI e dagli stili inglesi del XIX secolo. Negli armadi, che presentano una rigorosa linea geometrica, la forma più usuale è quella di un parallelepipedo dalla scansione simmetrica. Tavoli, tavolini, consolle, che vengono realizzati dagli ebanisti parigini hanno una bellezza messa in risalto dalla snellezza delle proporzioni.

Altro mobile nel quale si ottennero i risultati più convincenti fu lo scrittoio, del quale rimangono memorabili i disegni di Jacques Emile Ruhlmann (1879-1933).

Nella pagina seguente alcune immagini di interni in stile Dècò rivisitato di abitazioni di Mosca.

La seconda area stilistica è quella che fa riferimento all'ecllettismo Ottocentesco, come si può intuire ampiamente riletta e reinterpretata.



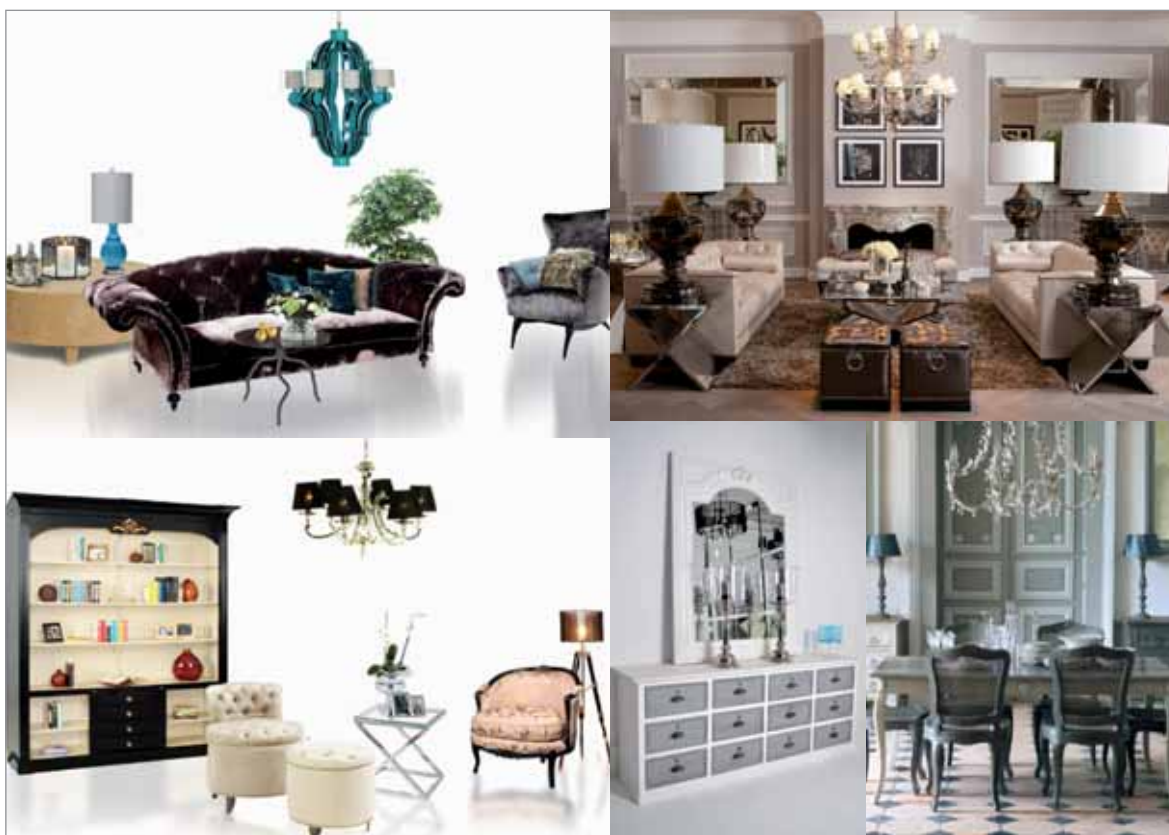
61





Lo stile Eclettico non può considerarsi uno stile unitario ma è piuttosto la sommatoria di diversi stili, talvolta coordinati ed orchestrati con gusto, altre volte con risultati di scarso valore estetico, soprattutto laddove l'intento finale del progettista fosse stato quello di stupire ad ogni costo l'osservatore. Riprova ne è il fatto che la parola Kitsch (*dall'etimo tedesco Kitschen, sporcare, intrugliare*), affonda le sue radici proprio in questo periodo storico, a grandi tratti la seconda metà dell'ottocento.

Nello stile eclettico convergono dunque una sommatoria di ricerche stilistiche: Neogotico, Neobarocco, Neobarocchetto, ma pensiamo che in alcuni prodotti si trovano elementi dello stile Moresco e Cinese, nonché tratti del Neoclassico e persino dell'Assiro-Babilonese. In Italia rimangono visibili alcune architetture di Raimondo d'Aronco. Ecco qualche esempio legato all'area Moscovita; in questa area sono da segnalare, per il consistente successo commerciale, aziende quali George Smith, Eichholtz e John Sankey.



62

La terza area è quella dell'Art Nouveau. Lo stile Art Nouveau si colloca storicamente alla fine del 1900, comprendendo l'ultimo ventennio del secolo e spingendosi convenzionalmente fino all'inizio della seconda guerra mondiale. La denominazione "Art Nouveau", ovvero arte nuova, nasce, per antonomasia, dal nome della galleria-negozio che Siegfried Bing (poi naturalizzato Samuel Bing) aprì a Parigi nel 1895; nella galleria Bing ospitò da subito lavori del belga Henry van de Velde, cosiccome i vetri decorati di Edouard Villard, di Paul Ranson e di molti altri artisti che cercavano di uscire dallo storicismo eclettico che caratterizzava trasversalmente tutta l'Europa della fine del XIX secolo. Il negozio-galleria di Bing fu al centro di critiche e accese controversie, come sempre, come direbbe il designer danese Arne Jacobsen, quando all'orizzonte appare qualcosa di effettivamente nuovo.

1895 Veduta del negozio-galleria di Siegfried Bing

Si è detto che l'Art Nouveau investe sostanzialmente tutta l'Europa; effettivamente la dizione "Art Nouveau" definisce la manifestazione artistica prettamente nei confini francesi, mentre si utilizza il termine *Liberty* quando ci si riferisce all'Inghilterra (dal nome del mercante d'arte londinese Arthur Lasenby Liberty). In Germania e nei paesi nordici compare il

termine Jugendstil, (dal nome della rivista belga Die Jugend).

Due sono le grandi direttrici estetiche nel disegno del mobile Art Nouveau: Mobili dove è dominante il cosiddetto disegno con linea "a frusta"; Mobili più squadrati (tipici del Liberty inglese) e per questo maggiormente responsabili di alcune scelte di gusto proprie del successivo stile Art Decò.

Ecco qualche esempio.



Ed ecco qualche esempio di arredi Art Nouveau ritrovabili a Mosca:





Bibliografia

- Banca d'Italia, *I prezzi del petrolio: fattori determinanti ed effetti sull'inflazione e sulla situazione macroeconomica dell'area dell'euro*, Bollettino mensile, agosto 2010
- Banca d'Italia, *Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi*, luglio 2013
- Bergamasco Carlo, *L'internazionalizzazione: la polarizzazione delle strategie*, estratto da *L'Italia delle imprese*. Rapporto 2012, Fondazione Nord Est
- Bianchi Carluccio, *La crisi globale del 2007-2009*, Lezioni Lincee di Economia, Milano 20/4/2011
- Brynjolfsson Erik, *Race Against the Machine, How The Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and The Economy*, MIT Center for Digital Business, 2012
- Bubbio, Rullani et al. *Reti d'impresa*, IPSOA 2013
- DAG Digital Advisory Group, *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, 2011
- Di Diego Sebastiano et al., *Le reti d'impresa*, Maggioli 2013
- ISTAT, BES 2013. *Il Benessere Equo e Sostenibile in Italia*
- ISTAT, Rapporto annuale, 2013
- Osservatorio UniCredit Piccole Imprese, *La digitalizzazione delle imprese italiane: efficienza, innovazione e conquista di nuovi mercati*, 2012
- Preti Paolo et al., *L'impresa forte: un manifesto per le piccole imprese*, 2007
- Prometeia, *Analisi microsettori* 2013
- Rahman Hakikur et al, *Cases on SMEs and open innovation: applications and investigations*, 2012
- Rullani Enzo, *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, 2010
- Rullani Enzo et al., *Innovazione e produttività: alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese di servizi*, FrancoAngeli, 2012
- Samuel Alexander, *Resilience through simplification: revisiting Tainter's theory of collapse*, Simplicity Institute Report 12th, 2012
- Simoni Marco, De Ferra Sergio, *Crescita digitale. Come internet crea lavoro, com potrebbe crearne di più*, Crescita Digitale, giugno 2012
- Unioncamere, *La situazione economica del Veneto*. Rapporto annuale, 2013
- West Geoffrey B., *Resilienza contro gli imprevisti: la scienza della complessità come sfida del XXI secolo*, 21/01/2013, www.greenreport.it



Via Croce Rossa, 56 - 35129 Padova
Tel. 049.8062236 fax 049.8062200
e-mail: innovazione@pd.cna.it