



MANUAL

MISSION POSSIBLE

► 1	INTRODUZIONE	pag 5
1.1	PREMESSA	pag 6
1.2	METODO	pag 7
1.3	OBBIETTIVI	pag 8
1.4	CONTESTO PRODUTTIVO	pag 9
1.5	CONTESTO ECONOMICO	pag 10
1.6	RUOLO PARTNER	pag 11
► 2	AZIENDE	pag 13
2.1	LISTA AZIENDE E MAPPA GEOGRAFICA	pagg 14 - 15
2.2	BERMA MACCHINE	pagg 16-19
2.3	FIorentini G.& FIGLI	pagg 20-23
2.4	GAGGIO MECCANICA	pagg 24-27
2.5	GIARDINI ARREDAMENTI	pagg 28-31
2.6	LF ARREDO LEGNO	pagg 32-35
2.7	MAURO MASI	pagg 36-39
2.8	OASS	pagg 40-43
2.9	RB FABBRO	pagg 44-47
2.10	VENTURI-COPPIE GLEASON	pagg 48-51

► 3	LINEE GUIDA	pag 53
3.1	TAGCLOUD	pagg 54-55
3.2	CONCEPT	pagg 56-57
3.3	PAROLE CHIAVE	pagg 58-59
3.4	MAPPE MENTALI	pagg 60-61
3.5	MAPPA CONCETTUALE	pagg 62-63
► 4	APPARATI	pag 65
4.1	SCHEDE PARTNER	pag 66
4.2	BIOGRAFIE	pag 67
4.3	BIBLIOGRAFIA	pag 68

INTRODUZIONE

1

Il progetto *Mission: Possible* nasce dalla necessità di conoscere da vicino le dinamiche di innovazione tipiche della Pmi.

La piccola e media impresa rappresenta la colonna portante dell'economia europea. In Italia il peso della Pmi sull'intero comparto imprenditoriale è pari al 99,9%, di cui circa il 94,6% appartiene alla categoria 'micro-impresa' (numero dipendenti < 10; fatturato < 2 mln €).

Si tratta, in termini assoluti, del Paese con **il maggior numero di micro-imprese** (3,8 milioni), e con un **valore aggiunto generato dalla Pmi inferiore** a quello di altri Paesi comunitari.

Pertanto, l'economia italiana deve incentivare la crescita e l'innovazione della piccola impresa, per ottenere un vantaggio competitivo nei mercati internazionali che si basi proprio sul **Made in Italy**, prodotto tipico dalla piccola impresa artigiana.

Da questo presupposto parte la nostra ricerca, che, con un raggio d'azione locale, pone l'attenzione alle filiere, alle reti e alle logiche di innovazione a caratteristiche delle imprese del territorio.

Il metodo utilizzato è quello del **coinvolgimento diretto degli imprenditori**, per condividere le loro esperienze, e, attraverso uno sguardo esterno inquadrare capacità, debolezze e opportunità di crescita. Col fine ultimo di far sì che essi stessi svolgano un ruolo attivo nelle scelte di innovazione,

Si è scelto di far visita agli stabilimenti aziendali, di intervistare gli imprenditori presso le loro sedi e di ottenere informazioni utili a raggiungere un insieme di obiettivi generali.

Per questo motivo, con il supporto di **Cna provinciale di Bologna** e **Cna Innovazione**, due stagisti presso **Dmc Design Management Center**, laureandi in discipline economiche presso la **Facoltà di Economia di Bologna**, sono stati formati su metodologie e obiettivi inerenti al progetto, per poi effettuare un'analisi preventiva su un campione selezionato di aziende rappresentative, basata su informazioni presenti nelle pagine web.

In seguito, gli studenti sono stati accompagnati all'interno degli **stabilimenti**,

hanno scattato alcune foto e registrato le **interviste** agli imprenditori

Infine, i dati ottenuti sono stati elaborati e codificati in una serie di keyword, utili per l'individuazione di alcune **linee guida di innovazione**. I risultati ottenuti sono raccolti all'interno di questo manuale, dedicando ad ogni impresa un report personalizzato, illustrato in seguito; e individuando infine una visione più generale, comune alle varie aziende.

L'obiettivo principale del progetto è di **rilevare** e al tempo stesso **promuovere** l'assunzione diretta, da parte delle imprese, di dinamiche di innovazione **compatibili** alle dimensioni delle Pmi.

Il fine è quello di suggerire all'impresa strumenti tecnici per generare percorsi innovativi, **gestibili** al proprio interno: gli stessi strumenti, peraltro, usati per costruire questo manual.

La ricerca tenta dunque di elaborare un insieme di informazioni raccolte sul campo in modo da poter formulare delle ipotesi di innovazione per le imprese, sia a livello individuale che collettivo.

Pertanto, nel raffronto delle informazioni raccolte, essa evidenzia una serie percorsi di crescita in cui gli imprenditori possono inquadrare le proprie **scelte strategiche** di innovazione e di internazionalizzazione.

D'altro canto, la ricerca propone, nelle pagine dedicate alle singole aziende, anche una serie di suggerimenti particolari a breve termine, e **di natura tattica**, inseribili a loro volta in piani e obiettivi strategici di lungo periodo: per conciliare il breve con il lungo termine.

Come detto in precedenza, il contesto analizzato si incentra nel territorio bolognese e si articola in un campione ristretto di imprese, selezionate con il supporto di Cna provinciale di Bologna, relative a **diverse filiere produttive**, raggruppate in:

- **Gruppo arredo:** legno, metallo
- **Gruppo meccanica:** ingranaggi e tornitura
- **Gruppo misto:** ferro battuto, macchine marcatrici

Ogni gruppo si rifà ad un business model diverso, ma allo stesso tempo tutti i gruppi presentano al loro interno piccole imprese di tipo artigianale.

La congiuntura economica degli ultimi anni ha causato **danni ingenti** anche al sistema produttivo locale. Oggi, le imprese sono **costrette** porre in essere delle scelte di innovazione, non solo a livello produttivo ma soprattutto a livello organizzativo e gestionale, per creare le basi di un effettivo **vantaggio competitivo**. Purtroppo, il mercato di sbocco delle imprese artigiane è spesso ristretto a **confini territoriali**, cosicché, in un momento di fortissima crisi nazionale, l'impresa deve riuscire ad espandere la propria azione e iniziare ad attrarre domanda esterna. Proprio l'**internazionalizzazione**, adeguatamente gestita, sembra essere la strada principale che può alle imprese italiane di avere nuove opportunità di crescita.

I partner che hanno ideato e collaborato alla realizzazione del progetto sono:

Cna innovazione che ha curato le linee generali ed ha provveduto al quadro normativo per lo sviluppo del progetto.

Cna provinciale di Bologna, che ha agito criticamente sul concept, selezionato le imprese aderenti e presentato il progetto agli imprenditori, per poi accompagnare gli intervistatori durante gli incontri, presso le sedi delle aziende coinvolte.

Dmc (Design Management Center) che ha affiancato gli stagisti lungo l'intera fase di ricerca, preparando gli incontri e dipanando le tematiche delle interviste, per poi analizzare i dati raccolti e creare il report finale per le imprese.

AZIENDE

2

GRUPPO MECCANICA



- *Venturi Srl* : Loc. Canova 123/AB, Riola di Vergato (Bo)
- *Gaggio Meccanica* : Loc. Saldine 10, Gaggio Montano (Bo)

GRUPPO ARREDO

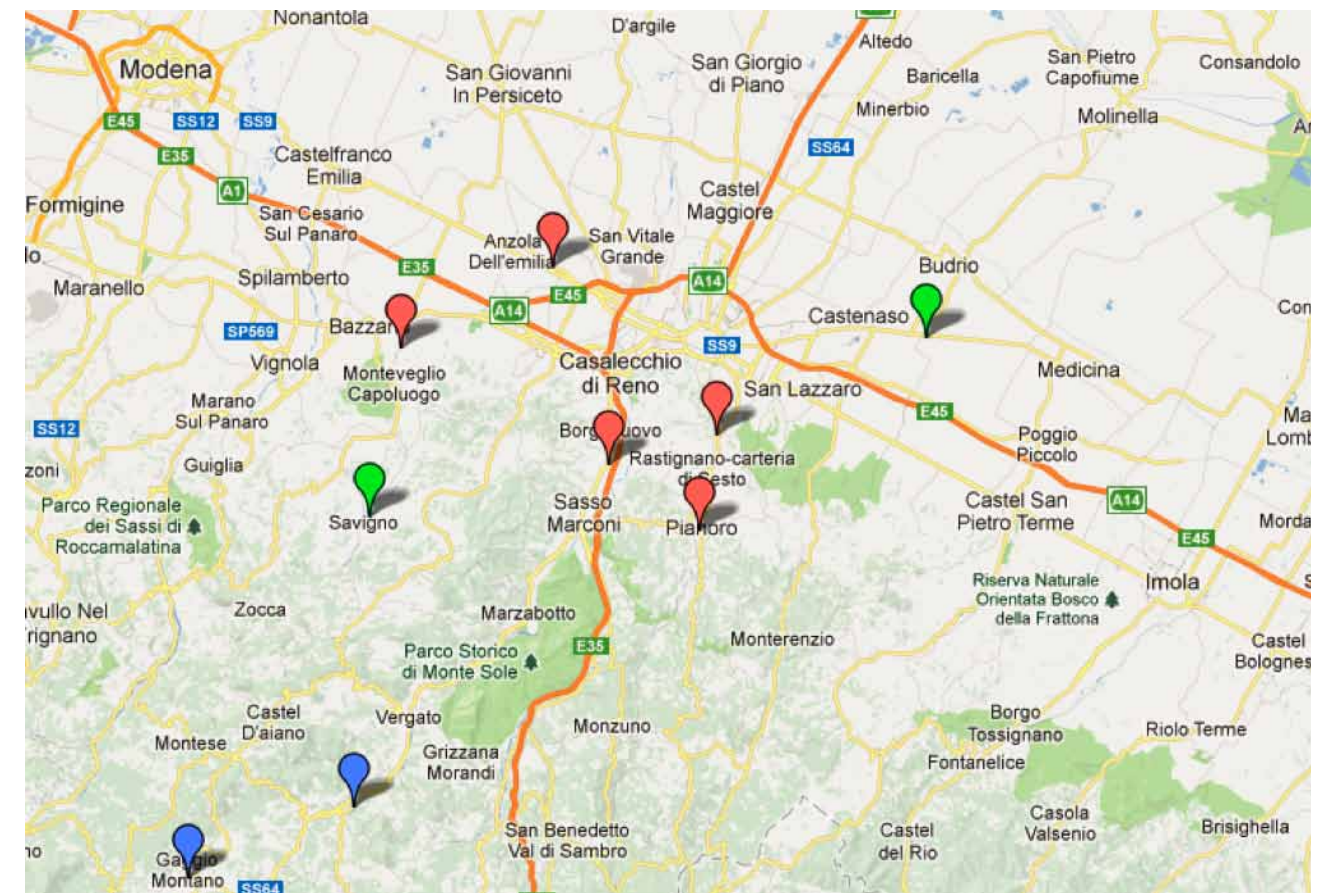


- *OASS Snc*: Via Guido Rossa 4/1, Monteveglio (Bo)
- *LF Arredo Legno* : Via Del Savena 39, Pianoro (Bo)
- *Giradini arredamenti*: Via del Pero 14/2, Rastignano (Bo)
- *Mauro Masi*: Via Porrettana 183, Sasso Marconi (Bo)
- *Fiorentini G. & Figli*: Via Nepoti 10, Anzola dell'Emilia (Bo)

GRUPPO MISTO



- *Berma Macchine*: Via S.Vitale 33, Budrio (Bo)
- *RB Fabbro*: Via del Lavoro 15, Savigno (Bo)



Data e Luogo: 19 Marzo 2013, ore 10:30
Sede Azienda - Via S.Vitale 33, Z.I. Canaletti, Budrio (Bologna)

Intervistato: Fabrizio Bergamini - Titolare dell'azienda

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Accompagnatori: Dott.ssa Stefania Gamberini (CNA)

Attività svolte: Visita stabilimento produttivo, Scatto foto e video, Intervista

Keywords

Innovazione *Processo*

Formazione **Tecnologia** *Qualità*

Internazionalizzazione *Mercato*

Comunicazione *Innovazione*

Territorio **Processo** *Mentalità*

Internazionalizzazione *Rete*

Opportunità/Ipotesi

- Intraprendere *accordi* con imprenditori autonomi (agenti/rappresentanti) per la creazione di unità commerciali di area (sud-centro-nord) per gestire i *rapporti con il mercato* (promozione, assistenza, comunicazione...)
- Investire in ricerca riguardante gli strumenti di tutela legale (Brevetti, Copyright per software...) e valutare l'utilità delle diverse forme di *innovazione* e di **diffusione della tecnologia**
- Continuare a intraprendere *collaborazioni* con consulenti, associazioni, università per la *formazione* di competenze in *comunicazione* internazionale, gestione della R&S e per il controllo **dell'intero processo di riorganizzazione aziendale...**



Berma Macchine è un'impresa con 4 dipendenti. Nasce nel 1974 come costruttore di macchine per la marcatura di metalli e diventa negli anni uno storico fornitore per importanti imprese italiane (Piaggio, Lamborghini...).

L'impresa è verticalmente integrata lungo le fasi di sviluppo della tecnologia, controllando internamente tutte le attività a valore, dalla R&S fino all'assistenza post vendita. Berma Macchine si rivolge a valle della filiera a imprese italiane ed estere, e a monte a grossisti di materiali e utensili.

L'azienda, oggi, sta affrontando il processo di internazionalizzazione, affidandosi, nei vari Paesi esteri, a strutture commerciali locali con esperienza e background tecnico per la gestione della funzione commerciale e post vendita sul luogo.

Inoltre, il ricambio generazionale alla guida dell'impresa ha apportato un processo di riorganizzazione aziendale per dotare l'impresa sia di competenze gestionali sia di una struttura amministrativa/commerciale adatta ai mercati internazionali.

Data e Luogo: 8 Marzo 2013, ore 14:30
Sede Azienda – via Nepoti 10, Anzola dell'Emilia (Bologna)

Intervistato: Agostino Fiorentini - Titolare dell'azienda

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Accompagnatori: Prof. Carlo Branzaglia (DMC), Dott.ssa Marisa Raffa (CNA)

Attività svolte: Visita stabilimento produttivo, Scatto foto e video, Intervista al titolare

Keywords

Comunicazione

Formazione **Mercato** *Territorio*

Tecnologia *Innovazione*

Formazione *Mentalità*

Territorio **Comunicazione** *Rete*

Innovazione

Opportunità/Ipotesi

- **Ampliare l'offerta** per ridurre sia i rischi dovuti ad un mono-prodotto, sia lo svantaggio competitivo verso la **concorrenza** di prodotti sostitutivi (PVC...). Cercare di instaurare rapporti con produttori complementari per ottenere la rivendita di prodotti/materiali nuovi.
- Puntare sul *ricambio generazionale*, apportando sia nuove competenze gestionali/comunicative sia maggiore impegno per la **promozione** e la ricerca di contatti e collaborazioni per lo sviluppo al di fuori del contesto locale (*reti, consorzi, network...*)
- Aderire a strumenti collettivi per il finanziamento della *formazione* per condividere gli oneri di spesa e ottenere nuove competenze di **comunicazione**, ricerca, e innovazione...



La Fiorentini G & Figli è un'impresa artigianale, con 5 addetti. Nasce più di 50 anni fa come produttore di infissi e serramenti esclusivamente in legno.

L'impresa appartiene alla filiera dell'arredo e si rivolge a valle verso clienti privati o imprese di costruzione e a monte verso fornitori di materiale e macchinari di produzione. Il raggio d'azione dell'impresa è quasi totalmente locale e la produzione interna si basa su artigianalità e manodopera, affiancando ad essi anche l'utilizzo di macchinari a controllo numerico per la programmazione della produzione.

L'azienda ha sviluppato in passato alcune esperienze di collaborazione con altre imprese, avendo fatto parte del consorzio il Picchio per la promozione delle produzioni artigianali locali.

Oggi il mercato dei serramenti è caratterizzato da una forte concorrenza di prezzo, dettata dalla grande distribuzione di prodotti in materiale sostitutivo a basso costo.

Data e Luogo: 14 Marzo 2013, ore 14:30
Sede Azienda – Loc. Saldine 10, Gaggio Montano (Bologna)

Intervistato: Giuliano Gandolfi - Titolare dell'azienda

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Accompagnatori: Dott. Claudio Pazzaglia (CNA)

Attività svolte: Visita stabilimento produttivo, Scatto foto e video, Intervista

Keywords

Comunicazione

Formazione **Rete** *Territorio*

Mercato *Innovazione*

Rete

Processo **Mercato** *Qualità*

Comunicazione

Opportunità/Ipotesi

- Investire in **aggregazioni di imprese** complementari di filiera (raggruppamenti, reti di imprese...) per aumentare il **potere contrattuale**, ampliare il mercato di riferimento e ridurre il rischio tipico di una produzione *di sub-fornitura vincolata al territorio*

- Investire in *strumenti per la formazione gestionale*, favorendo rapporti con università, enti, consulenti per creare ed acquisire *competenze organizzative e gestionali di network*.

- Iniziare ad investire in comunicazione (sito web, nuovi contatti...) per **differenziarsi da concorrenti** del tutto simili in termini di *qualità* e competenze, comunicando una mentalità aperta all'innovazione *organizzativa*.



Gaggio Meccanica è una piccola impresa, con 10 dipendenti. Nasce nel 1959 come azienda specializzata nella tornitura dell'acciaio, tramite uno spin-off da un'impresa meccanica del territorio.

L'azienda si identifica in un territorio caratterizzato dalla forte presenza di micro imprese concorrenti, tutte operanti in diverse fasi della filiera produttiva della meccanica bolognese. Gaggio Meccanica appartiene, nello specifico, alla sub-fornitura di componenti per l'ingranaggeria.

L'impresa si rivolge a valle verso pochi clienti di grande dimensione, che esternalizzano una serie di lavorazioni, come la tornitura, a numerosi subfornitori locali.

L'azienda, a causa dell'elevato grado di concentrazione della domanda e della elevata frammentazione dell'offerta, soffre una forte concorrenza di prezzo, inasprita dalla mancata differenziazione e dalla qualità standard garantita da tutti i concorrenti.

Data e Luogo: 11 Marzo 2013, ore 15:00
Sede Azienda – via del Pero 14/2, Rastignano (Bologna)

Intervistato: Mara Giardini - Titolare dell'azienda

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Accompagnatori: Dott. Marco Fiammenghi (CNA)

Attività svolte: Visita stabilimento produttivo, Scatto foto e video, Intervista

<u>Keywords</u>			<u>Opportunità/Ipotesi</u>
	<i>Comunicazione</i>		
<i>Mentalità</i>	Mercato	<i>Territorio</i>	• Provare a slegarsi dalle scelte passate e da un mercato esclusivamente locale, attraverso nuovi contatti e <i>accordi</i> con studi tecnici, imprese, general contractor per ampliare il raggio di azione sia per il contract che per i privati. • Puntare al <i>ricambio generazionale</i> per generare un nuovo impegno nella ricerca di collaborazioni e di innovazione per la crescita fuori territorio • Aderire a strumenti di finanziamento per la <i>formazione continua</i> del personale , soprattutto per l'utilizzo di <i>tecnologie</i> (CAD, controllo numerico...) e per le competenze di comunicazione (sito web, cataloghi, grafica, marchio...)
	<i>Rete</i>		
	<i>Rete</i>		
<i>Tecnologia</i>	Innovazione	<i>Territorio</i>	
	<i>Formazione</i>	<i>Mentalità</i>	



Giardini Arredamenti è un'impresa artigianale, con 5 addetti. Nasce nel 1958 come fornitore di arredo per negozi del territorio bolognese.

L'impresa appartiene alla filiera dell'arredo, con la produzione e l'installazione di arredamento in legno, rivolgendosi a valle sia a clienti business per l'arredo completo di negozi sia a clienti privati per l'arredo da interno.

Il raggio d'azione dell'impresa è quasi totalmente locale e la produzione interna si basa esclusivamente su artigianalità e manodopera che da un lato garantiscono elevata qualità ai prodotti, e dall'altro pochi strumenti tecnologici per il controllo dei costi.

L'azienda non ha esperienze di collaborazione con altre imprese, né di adesione a strumenti per la comunicazione fuori territorio, in quanto in passato non ne ha mai sentito il bisogno, mentre oggi il mercato locale soffre di un calo della domanda e di una elevata densità e frammentazione dell'offerta.

Data e Luogo: 11 Marzo 2013, ore 11:30
Sede Azienda – Via del Savena 39, Pianoro (Bologna)

Intervistato: Francesco Longo e Elisa Ferri - Titolari dell'azienda

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Accompagnatori: Dott. Marco Fiammenghi (CNA)

Attività svolte: Visita stabilimento produttivo, Scatto foto e video, Intervista

Keywords

Formazione *Mentalità*

Territorio **Processo** *Tecnologia*

Mercato *Innovazione*

Innovazione *Comunicazione*

Formazione **Rete** *Mercato*

Internazionalizzazione

Opportunità/Ipotesi

- Investire in competenze per la **gestione della produzione, controllo scarti e difetti**, puntando al rinnovo tecnologico:
 - Aderire a progetti di finanziamento continuo alla formazione (es. Fondartigianato...)
 - Ricerare opportunità di investimento in tecnologia (es. controllo numerico, progettazione CAD, ecc...)
- Partire dalla **rete di imprese** per i deors e sviluppare nel tempo una buona esperienza sul funzionamento delle diverse forme di raggruppamento di imprese, allo scopo di sfruttare in futuro questa maturata conoscenza anche in ottica di *ampliamento del mercato* di riferimento a livello internazionale.
- *Inserire in azienda conoscenze* (ti-rocinanti, esperti...) per migliorare la comunicazione aziendale, coordinando le varie componenti comunicative (marchio, sitoweb, tipologia di prodotto...)



LF Arredo Legno è una piccola impresa artigianale, con 5 addetti. Nasce nel 1991 operando nel giardinaggio e nell'edilizia per esterni. Nel 2006 amplia lo stabilimento e inizia a costruire casette e gazebo da esterno.

L'azienda lega l'artigianalità di una piccola produzione con la rivendita territoriale di tendaggi e complementi da esterno in modo da rivolgersi al cliente finale con un pacchetto di arredo completo per ogni esigenza.

L'impresa appartiene alla filiera dell'arredo, con l'attività di produzione in legno e di rivendita per esterni, rivolgendosi a valle verso i clienti privati, e a monte sia verso produttori di articoli di arredo complementari, sia verso fornitori di materiale, macchinari e utensili.

Oggi l'azienda ha avviato la prima esperienza in tema di network, in quanto aderisce ad una aggregazione di imprese per la fornitura di dehors nel comune di Bologna, la rete Open Air.

Data e Luogo: 13 Marzo 2013, ore 14:30
Sede Azienda – Via Porrettana 183, Sasso Marconi (Bologna)

Intervistato: Mauro Masi - Titolare dell'azienda

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Accompagnatori: Dott.ssa Marisa Raffa (CNA)

Attività svolte: Visita stabilimento e showroom, Scatto foto e video, Intervista

Keywords

Formazione

Territorio **Mentalità** *Rete*

Innovazione

Qualità *Comunicazione*

Tecnologia **Mercato** *Processo*

Internazionalizzazione

Opportunità/Ipotesi

- Puntare sul *ricambio generazionale*, su una **mentalità nuova** (es. coinvolgendo eredi o collaboratori, dipendenti...) per apportare *nuove conoscenze* e soprattutto nuovo impegno strategico per lo sviluppo della funzione commerciale e per la promozione *a livello internazionale*.
- Provare a instaurare *collaborazioni con imprese complementari* (es. reti, consorzi...) con lo scopo di **internazionalizzare il mercato** e di condividere costi e competenze per la *comunicazione*, la riconoscibilità del marchio, la promozione, la *formazione...*
- Investire in primis in fase di **segmentazione del mercato** (anche nazionale) per riconoscere tutte le **nicchie** interessate all'arredo e al prodotto di lusso (sia privati che business), e poi in *tecnologia* per migliorare i processi di gestione della produzione (controllo numerico, CAD...) e la *comunicazione*.



La falegnameria **Mauro Masi** è un'impresa artigianale, con 7 addetti. Nasce nel 1965 come rivenditore di mobili per poi specializzarsi nella produzione artigianale di arredo in legno su misura.

L'impresa appartiene alla filiera dell'arredo, con produzioni su misura di elevata qualità, rivolgendosi a valle verso i clienti privati e contract alberghieri di alta gamma, e a monte verso fornitori di materiale, macchinari e utensili.

L'azienda basa l'intera lavorazione sulla manodopera e l'artigianalità, la quale rappresenta la garanzia di una produzione di pregio completamente su misura; pertanto non gode di strumenti tecnologici per il controllo della produzione.

La Falegnameria Mauro Masi, in passato, ha sviluppato esperienza su diverse forme di collaborazione con altre imprese come il consorzio Il Picchio e il network Vivitaliano con la funzione di promuovere l'offerta su diversi mercati, anche internazionali.

Oggi il mercato locale affronta un calo della domanda per i beni d'arredo di lusso, pertanto risulta importante riuscire a promuovere l'offerta verso Paesi emergenti.

Data e Luogo: 7 Marzo 2013, ore 09:30
Sede azienda - via Guido Rossa 4/1, Monteveglio (Bologna)

Intervistato: Mauro Gherardi - Titolare dell'azienda

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Accompagnatori: Prof. Carlo Branzaglia (DMC) - Dott. Marco Fiammenghi (CNA)

Attività svolte: Visita stabilimento produttivo, Scatto foto e video, Intervista

Keywords

Innovazione

Mentalità **Formazione** *Tecnologia*

Internazionalizzazione

Qualità

Mentalità **Mercato** *Rete*

Comunicazione

Opportunità/Ipotesi

- Aderire a strumenti di finanziamento per la **formazione** del personale (es. Fondartigianato) su vari aspetti: Tecnologia, Gestione aziendale, ICT...
- Intraprendere *collaborazioni* di scopo con altre organizzazioni (università, enti di ricerca, associazioni, altre imprese...) finalizzate alla *ricerca e sviluppo* di nuovi prodotti, processi, materiali, tecnologia, comunicazione ...
- Cercare di **differenziare** l'offerta per superare le attuali incertezze del mercato:
 - creare *riconoscibilità del marchio* migliorando la comunicazione con il mercato;
 - es. utilizzare la rete Open Air o sfruttare lavorazioni per artisti affermati per aumentare il valore del Brand.



OASS è un'impresa con 15 addetti. Nasce nel 1963 come produttrice di attrezzature e di presse idrauliche, nel 1974 inizia ad operare nella componentistica metallica, la carpenteria ed il ferro battuto.

L'impresa, oggi, può essere inquadrata nella filiera dell'arredo, con la produzione di arredo in metallo per boutique internazionali, rivolgendosi a valle verso clienti business e general contractor per la gestione delle commesse, e a monte con i fornitori di materiale, di macchinari e tecnologia.

L'azienda negli ultimi anni ha maturato esperienza in tema di network/reti di imprese grazie alla partecipazione in passato a diverse forme di collaborazione con altre imprese a finalità commerciale (es. rete ITFRAMES, ATI per aeroporto Marconi), nonché il recente avvio di una nuova aggregazione di imprese per la fornitura di dehors nel comune di Bologna, la rete Open Air.

Data e Luogo: 23 Aprile 2013, ore 09:30
Sede Azienda – Via del lavoro 15, Savigno (Bologna)

Intervistato: Francesco Rossi - Titolare dell'azienda

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Attività svolte: Visita stabilimento produttivo, Scatto foto e video, Intervista

Keywords

Innovazione **Mercato** *Processo*

Qualità

Territorio *Rete*

Formazione

Rete **Comunicazione** *Tecnologia*

Mentalità *Mercato*

Opportunità/Ipotesi

- Come primo investimento per la diversificazione del business verso la nuova linea di design d'arredo, puntare all'instaurazione di *rapporti esterni* (con università, associazioni, imprese...) per effettuare una valida **analisi di posizionamento** e iniziare a comunicare con il mercato.
- Impegnarsi nella *stesura di un business plan* professionale per formalizzare il concetto da sviluppare, in modo da confrontarsi con tutte le esigenze operative necessarie al lancio di un nuovo prodotto e per poter presentare il progetto ad eventuali investitori, finanziatori...
- Instaurare *collaborazioni* con esperti in progettazione/tecnologia (CAD, controllo numerico...) e *formare* il management in gestione della produzione, controllo di difettosità



RB Fabbro è un'impresa artigianale con 6 addetti. Nasce nel 1975 come piccolo laboratorio per la lavorazione del ferro, negli anni si ingrandisce e inizia ad ampliare la capacità produttiva e lo stabilimento.

L'azienda opera nel mercato dei serramenti e delle recinzioni in metallo e gode di una piccola produzione artigianale, gestita in modo familiare dal titolare e dai suoi figli.

RB Fabbro è inquadrata nella filiera dell'arredo in metallo e si rivolge a valle verso clienti privati e imprese di costruzione, e a monte verso fornitori di materiale, macchinari e utensili.

Oggi l'azienda sta sviluppando una prima esperienza di diversificazione del business, tentando il lancio di una nuova linea di prodotti d'arredo ottenuti dal riutilizzo e riciclo di scarti e difetti della produzione principale.

Data e Luogo: 14 Marzo 2013, ore 10:00
Sede Azienda – Loc. Canova 123/AB, Riola di Vergato (Bologna)

Intervistato: Adolfo Venturi

Intervistatori: Elena Alina Prioteasa e Federico Radesca

Accompagnatori: Dott. Claudio Pazzaglia (CNA)

Attività svolte: Visita stabilimento produttivo, Scatto foto e video, Intervista

Keywords

Internazionalizzazione

Mercato **Processo** *Formazione*

Qualità *Tecnologia*

Mercato *Formazione*

Territorio **Rete** *Processo*

Mentalità *Qualità*

Opportunità/Ipotesi

- Aderire a strumenti per il finanziamento della *formazione* o puntare a collaborazioni di scopo (con università, consulenti...) per sviluppare un processo di **industrializzazione** dell'organizzazione aziendale e della gestione della produzione, in quanto aspetti utili per le imprese internazionalizzate.
- Promuovere forme di **aggregazione verticale** (network, reti...) con imprese di filiera per sfruttare i vantaggi tipici dei *legami di filiera*, come la gestione logistica, la comunicazione, la gestione commerciale ecc.
- Cercare di investire in una *struttura commerciale* che riesca a gestire i rapporti con i clienti internazionali e che sia presente sul territorio per la *comunicazione*, la *promozione* e le *analisi di mercato*.



Venturi Srl è un'impresa meccanica con 30 dipendenti. Nasce nel 1978 come piccolo produttore di ingranaggi, negli anni si ingrandisce e riesce ad affermarsi come importante fornitore di coppie coniche e ingranaggi per clienti a livello internazionale.

L'azienda si identifica in un territorio caratterizzato dalla forte presenza di micro imprese indipendenti operanti nelle lavorazioni meccaniche e nella produzione di componentistica, collegate tra di loro da stretti legami di subfornitura.

Venturi Srl è, quindi, inquadrata nella filiera della meccanica, rivolgendosi a valle verso clienti business (sia installatori diretti di ingranaggi su prodotti finiti sia rivenditori di ricambi) e a monte verso fornitori di tecnologia/macchinari (Gleason...) e verso subfornitori di alcune fasi di lavorazione delle componenti meccaniche.

L'azienda non ha competenza ed esperienza in tema di network/reti formali di imprese, in quanto in passato non ha avuto l'esigenza né l'occasione di aggregarsi con altre imprese del territorio, mentre oggi l'incertezza del mercato potrebbe suggerisce alle imprese la collaborazione a fini commerciali.

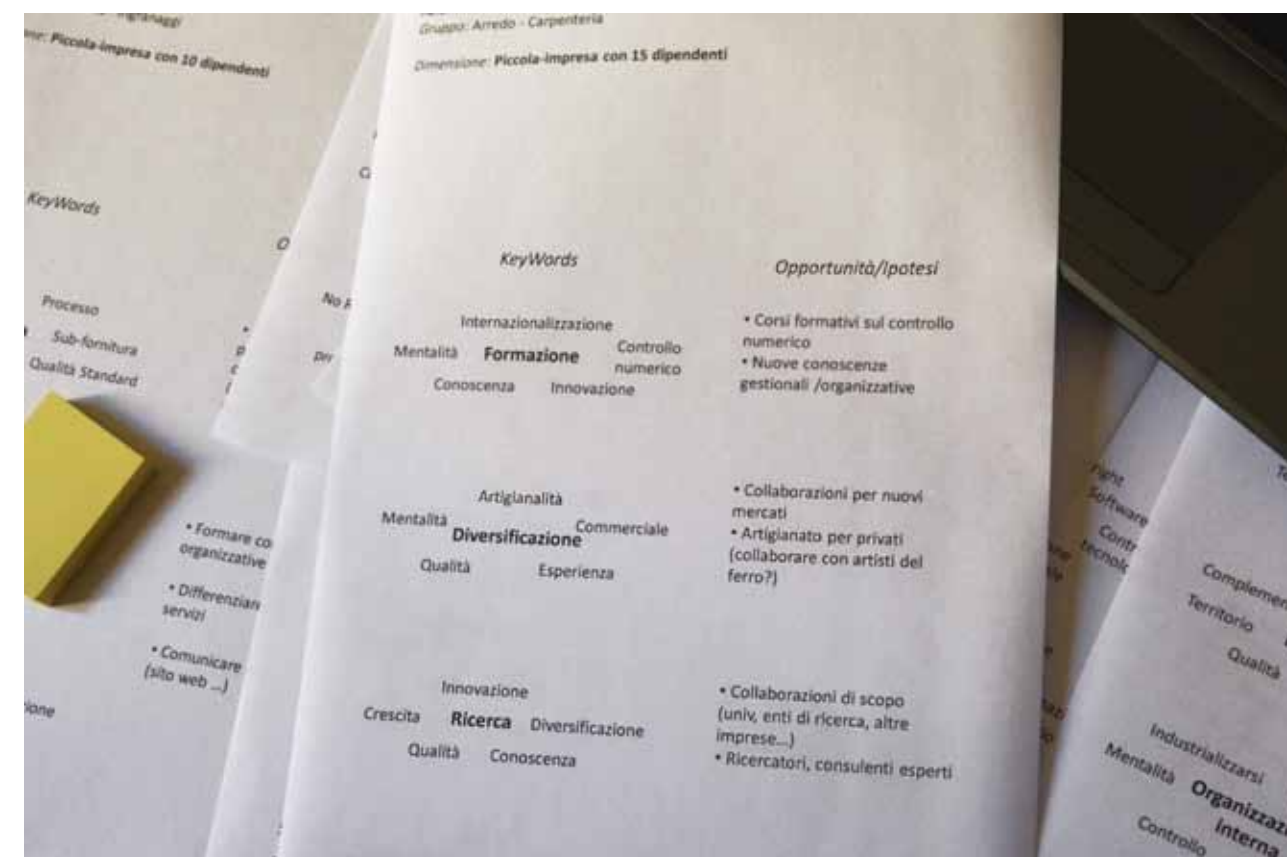
LINEE GUIDA

3

Il primo step di analisi dei dati è stato svolto attraverso l'individuazione di una serie di **parole chiave**, ovvero concetti di particolare pregnanza (**keyword**) ricorrenti all'interno delle interviste

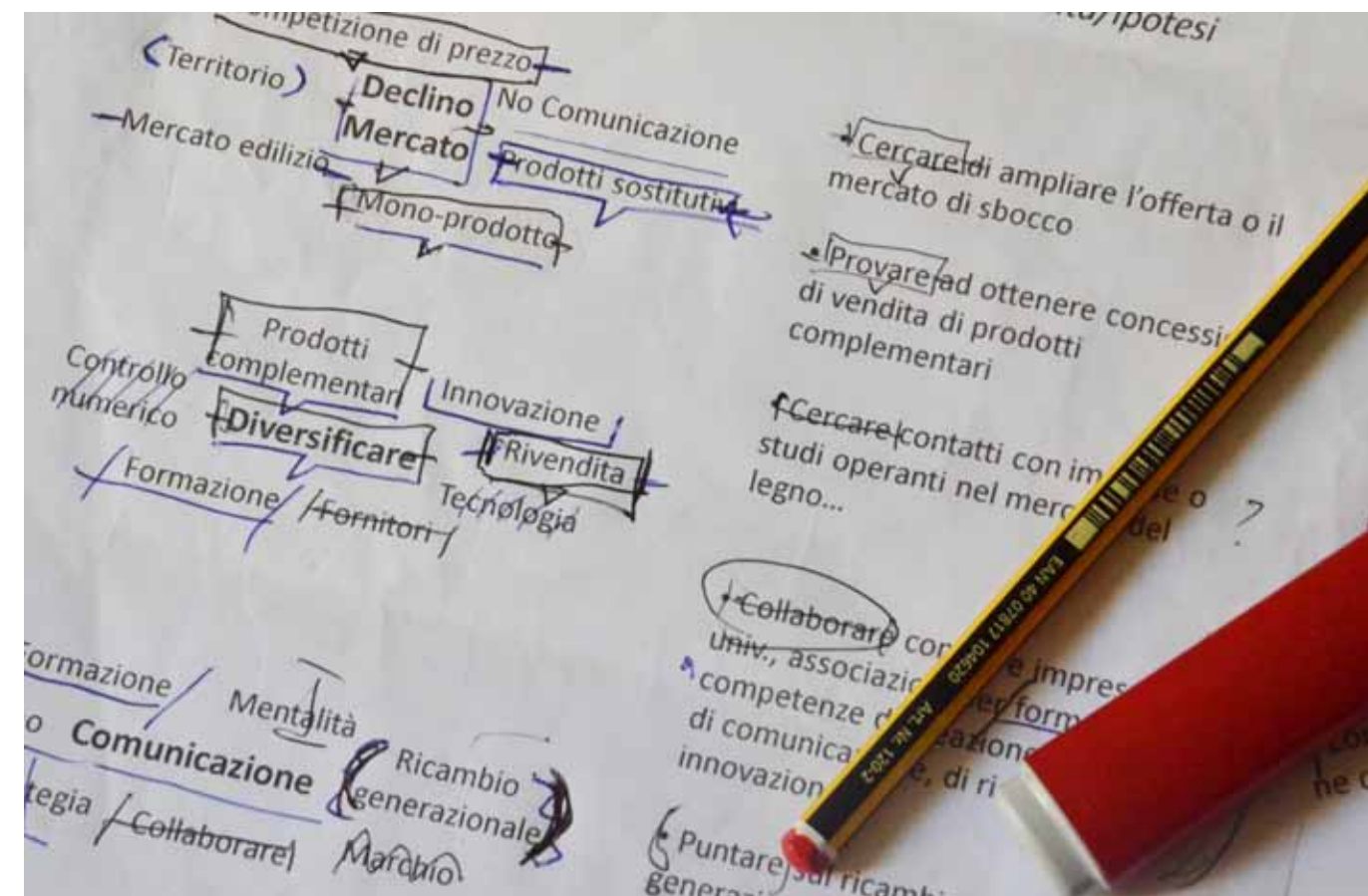
Per evidenziare il collegamento tra le keyword relative ad ogni impresa, sono state create delle **cloud** (nuvole) di termini (concetti) intorno ad una parola principale. Le keyword centrali di ogni cloud (analoghe alle **tagcloud** dei social network) vogliono evidenziare i temi di interesse principale per ogni azienda, i quali si declinano in una serie di parole chiave secondarie.

Da questa prima fase, deriva un complessivo insieme di cloud molto numeroso, essendosi mantenuta una analisi specifica e dettagliata per ogni impresa.



Le numerose keyword iniziali sono state analizzate in modo da identificare una serie di termini comuni tra le diverse imprese, per poter ottenere un gruppo di **parole chiave generali** che al loro interno racchiudessero un insieme di tematiche consimili (rappresentabili dalle **keyword secondarie** del passaggio precedente).

Questo step di analisi è stato svolto in una fase di **brainstorming**, confrontando i temi assimilabili e sottolineando i sottogruppi di parole, al fine di creare un insieme di cloud più snello, e omogeneo alle diverse imprese, per potesse rendere la ricerca più sintetica, comprensibile, efficace.



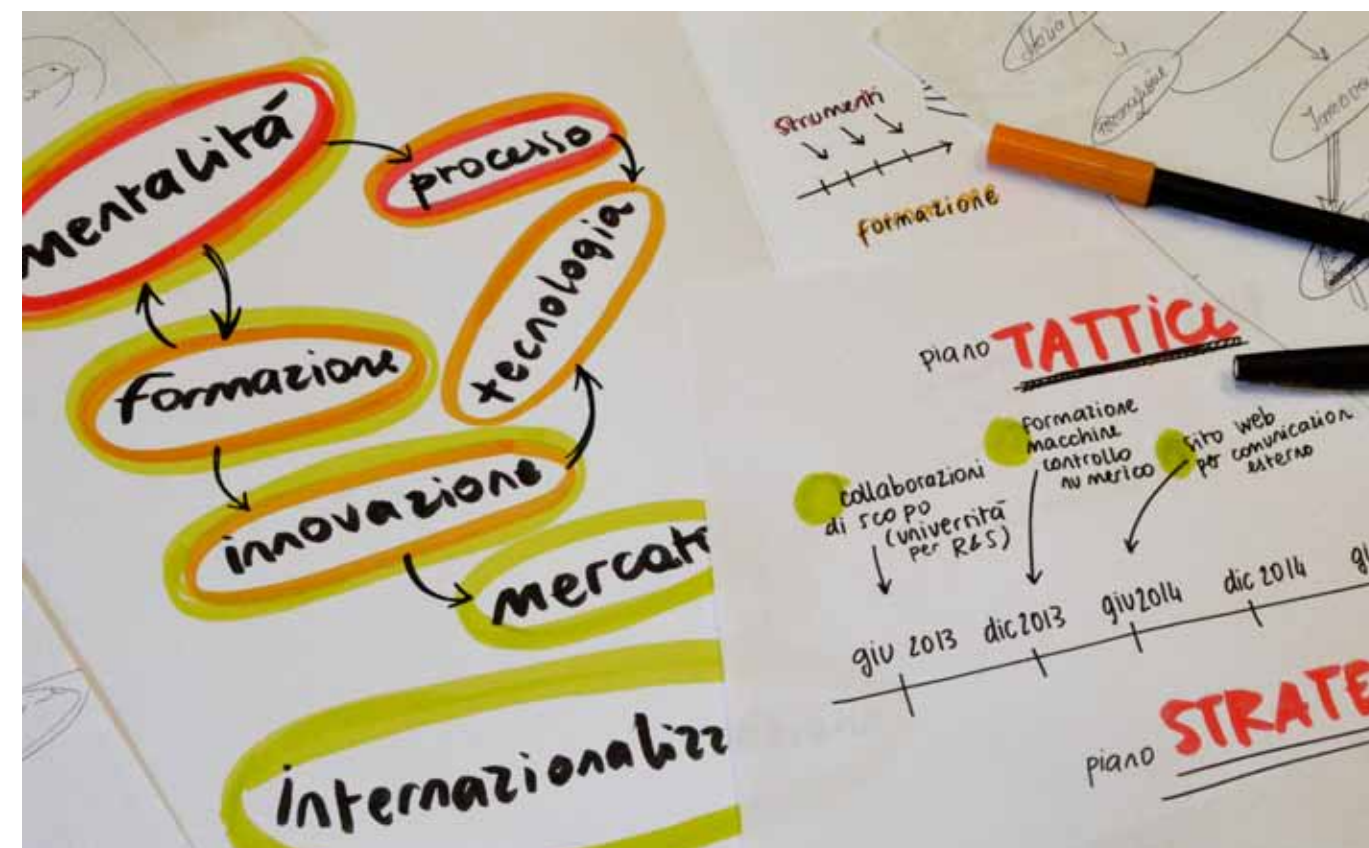
A seguito del brainstorming indicato al punto precedente, è stato formulato un elenco di **keyword generali** che sintetizzano alcuni termini specifici, legati a concetti di notevole importanza e vastità.

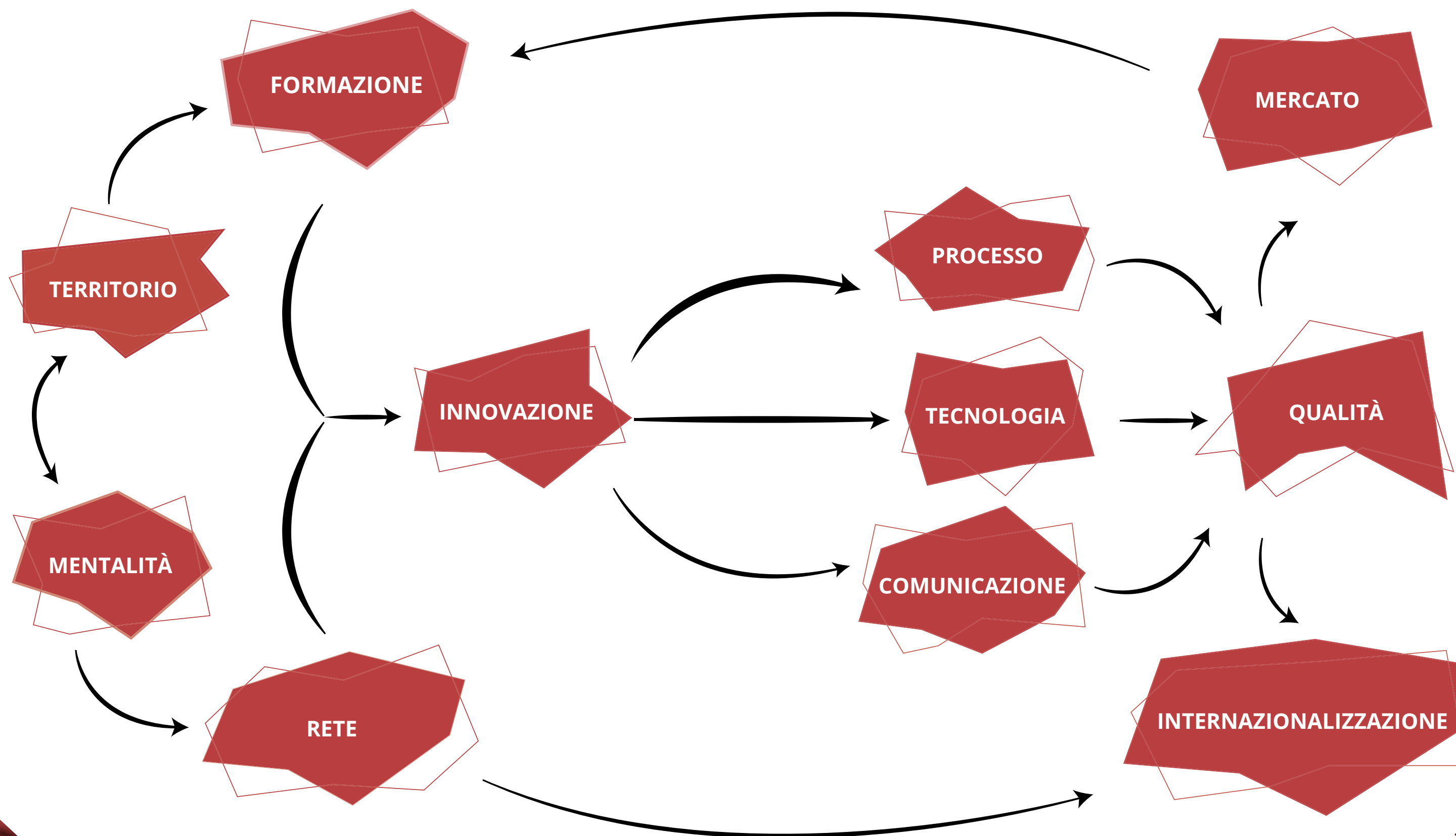
Le keyword ottenute in questa fase sono state utilizzate per la declinazione delle cloud individuali definitive (**relative alle singole imprese**). Basandosi su di esse, sono state riadeguate le **ipotesi** e i **suggerimenti tattici** per le imprese coinvolte. Infine, le keyword generali evidenziano i legami tra le diverse tematiche trattate durante la ricerca.



Il passo successivo svolto durante la ricerca è stato quello di disegnare, a mano libera, una serie di **mappe mentali** intorno alle keyword definitive per delineare i legami **consequenziali** o **relazionali** tra le tematiche di innovazione. Le mappe mentali sono uno strumento estremamente flessibile, per stabilire i rapporti fra concetti e azioni differenti.

Durante la formazione delle mappe mentali è stato possibile mettere in luce come le diverse **ipotesi tattiche** di breve termine si inseriscano in un percorso di innovazione caratterizzato da **obiettivi strategici** di lungo periodo.





APPARATI

4

CNA provinciale Bologna è l'associazione che rappresenta e tutela gli interessi degli artigiani, degli imprenditori e delle piccole e medie imprese della provincia di Bologna.

CNA Innovazione è il Centro per l'Innovazione della Rete dell'Alta Tecnologia promosso da CNA Emilia-Romagna ed orientato a promuovere l'innovazione gestionale nelle Pmi e ad accompagnare le piccole e medie imprese verso percorsi di miglioramento.

DMC (Design Management Center) studia e progetta metodologie e strumenti destinati a produrre, sviluppare e gestire i processi di innovazione all'interno delle organizzazioni.

Elena Alina Prioteasa è nata a Braila (Romania) il 25 gennaio 1992. Studia Business and Economics presso l'Academy of Economics Study di Bucarest e attualmente è Erasmus Student presso la Facoltà di Economia dell'Università di Bologna.

Federico Radesca è nato a Castrovillari (Cosenza) il 5 maggio 1987. Si è laureato in Economia Aziendale nel 2010 presso l'Università di Bologna. Il suo stage è finalizzato alla redazione della tesi di laurea magistrale in Direzione Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Bologna.

AaVv, *The Design Ladder*, Copenhagen, DDC, 2003

Acklin C., Hugentobler H. K., *Design Management for Small and Medium Sized Enterprises*, Lucerne, Lucerne University of Applied Sciences and Arts / School of Art and Design, 2008

Garibaldo F., Grandi A., *Forme organizzative a rete per la competitività delle Pmi*, Bologna, Timeo Editore, 2007

Quintieri B., *I distretti industriali dal locale al globale*, Soveria Mannelli (Cz), Rubettino Editore, 2006

Schilling M., *Gestione dell'innovazione*, Milano, McGraw-Hill, 2009

Kootstra Gert L., *The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices*, Amsterdam, The DME Survey, 2009

