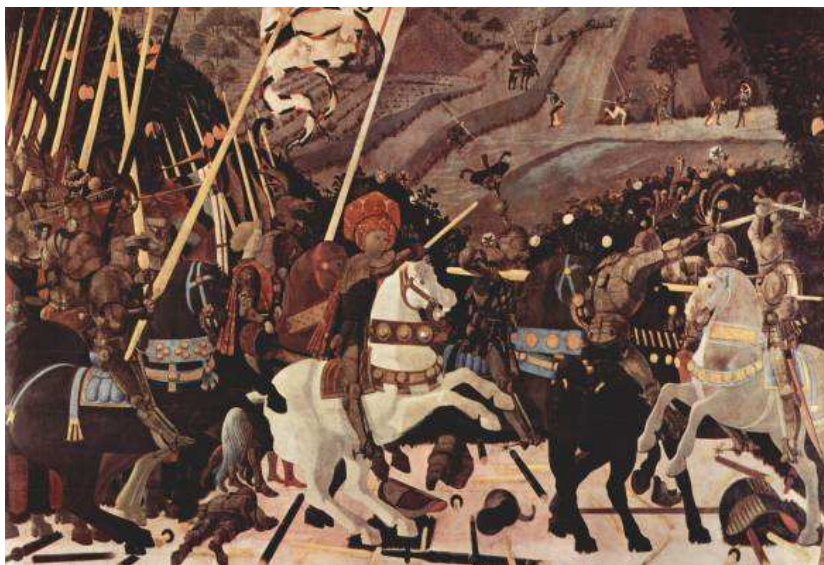


## **NUOVI SCENARI E STRATEGIE DELL'INDUSTRIA PIEMONTESE**



**Quali prospettive per l'industria in Piemonte?  
Un'indagine sulle imprese manifatturiere:  
tendenze, problemi, valutazioni**





ASSESSORATO ALLO SVILUPPO ECONOMICO, RICERCA  
E INNOVAZIONE

DIREZIONE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

# **NUOVI SCENARI E STRATEGIE DELL'INDUSTRIA PIEMONTESE**

**Quali prospettive per l'industria in Piemonte?  
Un'indagine sulle imprese manifatturiere:  
tendenze, problemi, valutazioni**

*Rapporto finale*

ASSESSORATO SVILUPPO ECONOMICO:INDUSTRIA, PICCOLA E MEDIA IMPRESA,  
ARTIGIANATO, RICERCA, INNOVAZIONE, ENERGIA, TECNOLOGIA DELLE COMUNICAZIONI

**Assessore: Massimo Giordano**

Via Pisano , 6 - 10152 Torino  
Tel: +00 39 0114321461 - Fax: +00 39 0114323483

DIREZIONE 16 ATTIVITA' PRODUTTIVE

**Direttore Giuseppe Benedetto**

Via Pisano , 6 - 10152 Torino  
Tel: +00 39 0114321461 - Fax: +00 39 0114323483

SETTORE 16.06 SISTEMA INFORMATIVO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

Via Pisano , 6 - 10152 Torino

**Responsabile: Giuseppe Fiorenza**

tel. 011.432.5111 - fax 011.432.5756

[sistemainformativo.attproduttive@regione.piemonte.it](mailto:sistemainformativo.attproduttive@regione.piemonte.it)

La ricerca è stata realizzata dall'IRES Piemonte, per conto del Sistema Informativo delle Attività Produttive

*Coordinatore:*

**Vittorio Ferrero**

*Consulenza scientifica:*

**Simone Landini**

Le interviste sono realizzate a cura della  
Società ARCHE' s.r.l. di Milano

Stampa:  
Centro Stampa Regione Piemonte – Torino

Agosto 2012

## **Indice**

La metodologia .....	5
Le caratteristiche delle imprese .....	7
Il contesto competitivo .....	17
L'innovazione .....	23
Lo sforzo innovativo e le performance.....	31
Le relazioni con il mercato .....	35
Le prospettive .....	47
Osservazioni conclusive.....	51
Riferimenti bibliografici .....	53
Appendice: questionario .....	55



## La metodologia

La ricerca si basa su un'indagine diretta, condotta tramite questionario Cati, ad un campione di 800 imprese manifatturiere con sede in Piemonte nel periodo febbraio-marzo 2012.

Si sono tenuti in conto, nel definire l'articolazione campionaria, alcuni criteri guida: ottenere una buona rappresentazione delle diverse caratterizzazioni dimensionali delle imprese, attraverso l'inclusione di una sufficiente numerosità campionaria soprattutto nelle classi dimensionali maggiori (dove è minore la numerosità nell'universo delle imprese manifatturiere, ma, anche dove le dimensioni strategiche che si è inteso analizzare assumono particolare pregnanza; in secondo luogo si è inteso rappresentare le principali specializzazioni settoriali manifatturiere della regione con un adeguato numero di imprese.

Ne deriva che il campione non è stato costruito secondo criteri di proporzionalità rispetto all'universo delle imprese manifatturiere nella regione, ma si è piuttosto seguito un criterio di stratificazione tale da consentire adeguato materiale statistico per osservare lo stato, le strategie, le azioni e prospettive delle imprese manifatturiere regionali secondo i due profili citati: dimensione e settore.

Inoltre, come appare opportuno alla luce delle modalità di rilevazione adottata, un questionario telefonico – vista anche la rilevante dimensione campionaria- si è ritenuto di affrontare le questioni poste dalle domande di ricerca secondo un'angolazione prevalentemente quantitativa, riducendo il più possibile le informazioni quantificate: si è ritenuto infatti di utilizzare il potenziale informativo disponibile attraverso i bilanci societari – che da tempo sono oggetto di analisi da parte dell'Ires, come base per un'indagine più qualitativa che avesse lo scopo sia di migliorare la conoscenza di quelle imprese delle quali si dispone di informazioni di bilancio (le società di capitale), costituendo un utile aggiornamento sulle dinamiche delle imprese (le informazioni di bilancio si riferiscono al meno ad un anno precedente al loro possibile utilizzo come fonte informativa per la ricerca); peraltro le informazioni di bilancio rappresentano – pur con limiti e talune distorsioni- una base informativa difficilmente ottenibile attraverso indagini dirette presso le imprese.

**Il campione** risulta costituito dalle sole società di capitale con sede legale in Piemonte (piccole e medie<sup>1</sup>), delle quali si dispone di una serie storica dei bilanci (per il periodo 2007-2010) che possono integrare le informazioni qualitative dell'indagine diretta: il tasso di campionamento rispetto ad esse supera il 10% e, in termini di addetti, raggiunge quasi il 13%.

Il campione risulta articolato per settore e dimensione come nella tabella seguente. Si può osservare una rilevante numerosità delle classi dimensionali inferiori ed una buona rappresentazione dei principali settori.

Il confronto con la base dati Asia dell'Istat, che riporta l'intero universo delle imprese a livello regionale (2009) evidenzia un rapporto fra imprese del campione e imprese dell'universo pari a 2,3 come si è detto, con una maggior rappresentazione delle imprese più grandi, meno numerose, ma 'strategicamente' più rilevanti. Se guardiamo all'occupazione, però, il grado di copertura del campione diviene decisamente più elevato, coprendo circa il 9% dell'occupazione manifatturiera del Piemonte nelle piccole e medie imprese.

Si ricorda inoltre che il campione risulta costituito dalle sole società di capitale, delle quali si dispone di una serie storica (almeno per il periodo 2007-2010) dei bilanci: in questo caso il tasso di campionamento, calcolato cioè rispetto all'universo delle società di capitali in Piemonte, supera il 10% e, in termini di addetti, raggiunge quasi il 13%.

---

<sup>1</sup> Sono state incluse le imprese con un numero di addetti, risultanti dalla base dati Asia 2009, inferiore a 500.

**Tab. 1 Confronto fra campione e universo delle imprese manifatturiere piemontesi**

NUM. IMPRESE campione							NUM. ADDETTI campione						
	Classe di addetti							Classe di addetti					
	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale		<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale
Alimentare	40	27	19	5	4	95	Alimentare	267	403	627	330	578	2.205
Tessile	16	22	32	9	8	87	Tessile	129	338	1.021	654	2.033	4.175
Gomma-plastica	12	23	12	4	6	57	Gomma-plastica	100	351	401	287	1.656	2.795
Prodotti in metallo	41	53	45	25	9	173	Prodotti in metallo	317	784	1.449	1.876	1.466	5.892
Macchinari	54	42	55	18	8	177	Macchinari	395	619	1.852	1.275	1.175	5.316
Mezzi di trasporto	11	10	16	2	6	45	Mezzi di trasporto	87	159	515	137	1.557	2.455
Altre manifatture	54	53	40	15	4	166	Altre manifatture	400	761	1.208	1.100	770	4.239
<b>Totale</b>	<b>228</b>	<b>230</b>	<b>219</b>	<b>78</b>	<b>45</b>	<b>800</b>	<b>Totale</b>	<b>1.695</b>	<b>3.415</b>	<b>7.073</b>	<b>5.659</b>	<b>9.235</b>	<b>27.077</b>

universo							universo						
settore	Classe di addetti						settore	Classe di addetti					
	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale		<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale
Alimentare	3.718	309	171	28	33	4.259	Alimentare	12.245	4.341	5.260	1.940	6.215	30.001
Tessile	2.337	288	172	66	48	2.911	Tessile	6.663	4.021	5.472	4.760	9.454	30.370
Gomma-plastica	650	189	99	48	24	1.010	Gomma-plastica	2.379	2.617	3.097	3.394	5.286	16.773
Prodotti in metallo	6.511	929	405	136	68	8.049	Prodotti in metallo	20.646	12.872	12.452	9.166	12.622	67.758
Macchinari	6.039	839	466	162	100	7.606	Macchinari	17.018	11.781	14.699	11.650	18.955	74.103
Mezzi di trasporto	396	110	96	34	57	693	Mezzi di trasporto	1.327	1.523	3.123	2.497	11.312	19.783
Altre manifatture	9.227	726	332	101	68	10.454	Altre manifatture	23.239	10.069	10.384	7.131	14.461	65.284
<b>Totale</b>	<b>28.878</b>	<b>3.390</b>	<b>1.741</b>	<b>575</b>	<b>398</b>	<b>34.982</b>	<b>Totale</b>	<b>83.517</b>	<b>47.225</b>	<b>54.485</b>	<b>40.538</b>	<b>78.306</b>	<b>304.072</b>

campione/universo (%)							campione/universo (%)						
settore	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale	settore	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale
	Alimentare	1,1	8,7	11,1	17,9	12,1		2,2	Alimentare	2,2	9,3	11,9	17,0
Tessile	0,7	7,6	18,6	13,6	16,7	3,0	Tessile	1,9	8,4	18,7	13,7	21,5	13,7
Gomma-plastica	1,8	12,2	12,1	8,3	25,0	5,6	Gomma-plastica	4,2	13,4	12,9	8,5	31,3	16,7
Prodotti in metallo	0,6	5,7	11,1	18,4	13,2	2,1	Prodotti in metallo	1,5	6,1	11,6	20,5	11,6	8,7
Macchinari	0,9	5,0	11,8	11,1	8,0	2,3	Macchinari	2,3	5,3	12,6	10,9	6,2	7,2
Mezzi di trasporto	2,8	9,1	16,7	5,9	10,5	6,5	Mezzi di trasporto	6,6	10,4	16,5	5,5	13,8	12,4
Altre manifatture	0,6	7,3	12,0	14,9	5,9	1,6	Altre manifatture	1,7	7,6	11,6	15,4	5,3	6,5
<b>Totale</b>	<b>0,8</b>	<b>6,8</b>	<b>12,6</b>	<b>13,6</b>	<b>11,3</b>	<b>2,3</b>	<b>Totale</b>	<b>2,0</b>	<b>7,2</b>	<b>13,0</b>	<b>14,0</b>	<b>11,8</b>	<b>8,9</b>

Fonte: ASIA 2009

**Il questionario**, riportato in Appendice, che prevede un numero consistente di domande a risposta chiusa, rileva pressoché integralmente variabili qualitative che definiscono le principali caratteristiche strutturali dell'impresa, le dotazioni e le pratiche che ne definiscono il modello di business adottato in termini di innovazione dei prodotti e dei processi produttivi. Quindi ne esamina le principali azioni in rilevanti ambiti innovativi realizzati nel periodo 2008-2011, lungo l'arco della crisi in corso: l'innovazione di prodotto, l'innovazione nell'organizzazione della produzione e dei processi produttivi, anche con riferimento all'introduzione di innovazioni a carattere organizzativo e in ambiti relativi all'ambiente e alla sicurezza. Viene quindi affrontata la questione della collocazione territoriale delle operazioni dell'impresa, in termini di struttura dei mercati di riferimento per le vendite e per l'approvvigionamento di beni, servizi e fattori di produzione. Vengono inoltre evidenziati i cambiamenti nel raggio territoriale di riferimento dell'operatività dell'impresa nel periodo recente. Infine si affrontano le questioni relative ai fattori competitività che emergono nel nuovo contesto aperto dalla crisi e dall'evoluzione dei rispettivi mercati, e le reazioni che le imprese intendono mettere in campo, nonché le politiche industriali ritenute più efficaci in questa fase.



## Le caratteristiche delle imprese

Dalla distribuzione per **anno di inizio dell'attività** si osserva che circa un terzo delle imprese sono nate prima del 1970 (si tratta in prevalenza di imprese oggi più grandi) e comunque la metà delle imprese ha più di trent'anni di attività. Tuttavia nel 13% circa dei casi si tratta di imprese nate nel nuovo secolo, in prevalenza, ma non solo, imprese che si collocano nelle classi dimensionali inferiori.

**Tab. 2 Distribuzione delle imprese del campione per anno di inizio dell'attività (%)**

	Alimentare	Tessile	Gomma- plastica	Prodotti in metallo	Macchinari	Mezzi di trasporto	Altre manifatture	Totale
prima del 1950	30,5	17,2	8,8	8,7	12,4	4,4	10,2	13,1
1951-1970	12,6	26,4	17,5	23,1	14,7	20,0	14,5	18,0
1971-1990	28,4	32,2	36,8	45,1	32,2	35,6	35,5	35,8
1991-2000	15,8	18,4	24,6	11,6	21,5	24,4	21,7	18,8
2001-2012	11,6	4,6	12,3	11,0	18,6	11,1	16,3	13,3
n.r.	1,1	1,2	0,0	0,6	0,6	4,4	1,8	1,1
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fra i settori di maggior 'anzianità' si contraddistinguono il settore alimentare, dei prodotti in metallo e dei macchinari ed attrezzature; all'opposto il tessile e il settore dei mezzi di trasporto comprendono imprese più 'giovani'.

Si tratta di imprese in larga parte **familiare**, non solo nelle dimensioni minori dove la maggioranza della società è detenuta da una persona fisica o da una famiglia in circa il 70% dei casi, ma anche nelle dimensioni maggiori dove tale condizione caratterizza comunque la metà delle imprese. E' comunque evidente come al crescere della dimensione dell'impresa -in termini di addetti- tendano a prevalere altre caratteristiche societarie che vedono la presenza di compagini sociali più composite come la partecipazione di persone appartenenti a diverse famiglie, di società, o forme di partecipazione diffusa.

**Tab. 3 Distribuzione delle imprese del campione per tipo di assetto proprietario e dimensione (%)**

<i>classe di addetti</i>	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale	
una persona fisica o più persone fisiche appartenenti ad una sola famiglia		68,3	68,9	72,7	69,7	52,2	68,9
altro		31,7	31,1	27,3	30,3	47,8	31,1
<b>Totale</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Anche le caratteristiche settoriali incidono sulle forme assunte dalla proprietà dell'impresa, anche se in misura meno accentuata rispetto alla dimensione. La tipologia strettamente familiare domina ampiamente nel settore tessile (oltre l'80% delle imprese), è più elevata della media nel settore dei prodotti in metallo della gomma e plastica. Di poco inferiore alla media negli altri settori. L'analisi congiunta del settore e della relativa struttura dimensionale delle imprese indica che le caratteristiche delineate della proprietà a livello settoriale non dipendono dalla dimensione d'impresa prevalenti nei diversi settori.

**Tab. 4 Distribuzione delle imprese del campione per tipo di assetto proprietario e settore (%)**

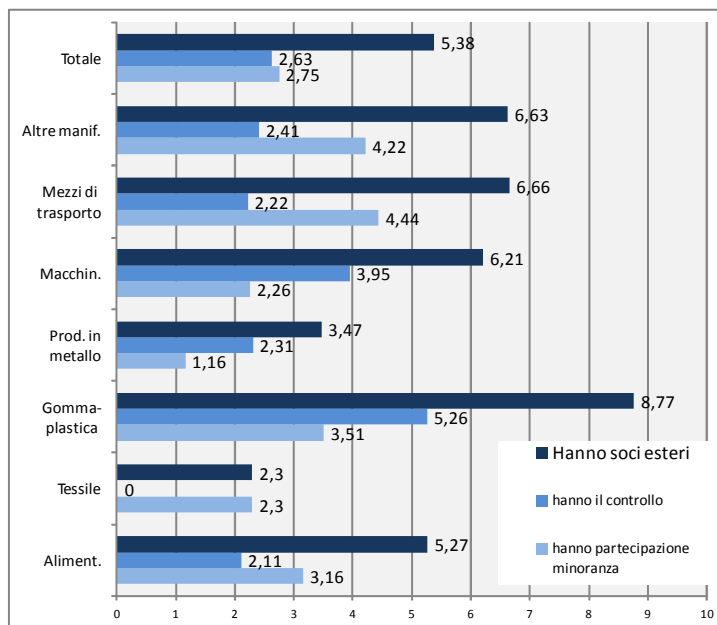
La maggioranza della società è detenuta da:	Prodotti							Totale
	Alimentare	Tessile	Gomma-plastica	in metallo	Macchinari	Mezzi di trasporto	Altre manif.	
una persona fisica o più persone fisiche appartenenti ad una sola famiglia	68,4	80,5	70,2	71,1	65,5	64,4	65,1	68,9
altro	31,6	19,5	29,8	28,9	34,5	35,6	34,9	31,1
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

La presenza di **soci esteri** interessa circa il 5% delle imprese del campione, soprattutto le imprese di maggiore dimensione: fra le imprese al di sopra dei 50 addetti la presenza di socie esteri riguarda circa il 15 delle imprese (nell'8% dei casi si tratta di partecipazione di controllo).

La presenza di soci esteri è particolarmente più elevata nel settore della Gomma-plastica (situazione che interessa quasi il 9% delle imprese), mentre è decisamente inferiore nel tessile (solo il 2,3% delle imprese), mentre negli altri settori si possono trovare imprese con soci non italiani in percentuale compresa fra il 5 e il 7%.

In media in circa la metà dei casi i soci esteri detengono anche il controllo dell'impresa. Ciò tuttavia non avviene in tutti i settori: infatti si rileva una preponderanza di soci esteri che detengono il controllo della società rispetto alla partecipazione di minoranza nel settore della gomma-plastica, dei macchinari ed attrezzature e dei prodotti in metallo; nei restanti settori si rileva la situazione opposta.

**Fig. 1 Presenza di soci esteri nella compagine societaria (%)**



**Tab. 5 Presenza di soci esteri nella compagine societaria per dimensione dell'impresa (%)**

<i>classe addetti</i>	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale
Non hanno soci esteri	97,4	97,5	93,5	86,8	84,8	94,6
<b>Hanno soci esteri</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>6,5</b>	<b>13,2</b>	<b>15,2</b>	<b>5,4</b>
hanno il controllo	0,9	1,3	2,8	7,9	8,7	2,6
hanno partecipazione minoranza	1,8	1,3	3,7	5,3	6,5	2,8
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

La presenza di soci esteri è nettamente correlata alla dimensione aziendale, così come, anche se in minor misura, la loro presenza in posizione di controllo.

Quasi il 13 % delle imprese del campione (101) fanno parte di un **Gruppo**.<sup>2</sup> Poco meno del 5% dei casi si riferiscono a un gruppo internazionale, poco più del 5% nazionale, mentre solo il 2,5% delle imprese si collocano in gruppo a scala locale. Un terzo sono capogruppo.

**Tab. 6 Imprese che fanno parte di un gruppo per dimensione (%)**

<i>Classe addetti</i>	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale
<b>Totale:</b>	<b>6,2</b>	<b>5,1</b>	<b>15,7</b>	<b>26,3</b>	<b>45,7</b>	<b>12,6</b>
<i>internazionale</i>	<i>0,9</i>	<i>1,3</i>	<i>5,1</i>	<i>10,5</i>	<i>30,4</i>	<i>4,8</i>
<i>nazionale</i>	<i>1,8</i>	<i>3,0</i>	<i>7,9</i>	<i>11,8</i>	<i>15,2</i>	<i>5,5</i>
<i>locale</i>	<i>3,5</i>	<i>0,9</i>	<i>2,8</i>	<i>4,0</i>	<i>0,0</i>	<i>2,4</i>

L'inserimento in gruppi di imprese caratterizza in misura più accentuata delle medie le imprese di maggiori dimensioni, e soprattutto i settori dell'automotive, delle macchine ed apparecchiature meccaniche e il tessile (di meno in assoluto sono presenti nell'Alimentare).

**Tab. 7 Imprese che fanno parte di un gruppo per settore (%)**

<i>Settore</i>	<i>Aliment.</i>	<i>Tessile</i>	<i>Gomma- plastica</i>	<i>Prod. in metallo</i>	<i>Macchinari</i>	<i>Mezzi di trasporto</i>	<i>Altre manif.</i>	<i>Totale</i>
<b>Totale:</b>	<b>3,2</b>	<b>16,1</b>	<b>10,5</b>	<b>13,9</b>	<b>15,8</b>	<b>17,8</b>	<b>10,8</b>	<b>12,6</b>
<i>internazionale</i>	<i>1,1</i>	<i>2,3</i>	<i>8,8</i>	<i>4,6</i>	<i>7,3</i>	<i>6,7</i>	<i>3,6</i>	<i>4,8</i>
<i>nazionale</i>	<i>2,1</i>	<i>9,2</i>	<i>1,8</i>	<i>8,1</i>	<i>6,2</i>	<i>6,7</i>	<i>3,0</i>	<i>5,5</i>
<i>locale</i>	<i>0,0</i>	<i>4,6</i>	<i>0,0</i>	<i>1,2</i>	<i>2,3</i>	<i>4,4</i>	<i>4,2</i>	<i>2,4</i>

Inoltre, l'appartenenza ad un gruppo di imprese è maggiore per le imprese collocate nelle fasi intermedie delle rispettive filiere, evidenziando la rilevanza delle produzioni intermedie all'interno di organizzazione del business che integrano la specializzazione delle competenze lungo la filiera: le imprese facenti parte di Gruppi di imprese rappresentano rispettivamente il 19,6% ed il 17,1% fra i subfornitori di

<sup>2</sup> Si tratta di un'incidenza molto inferiore quanto rilevato attraverso l'indagine Istat sui Gruppi di imprese, che evidenzia per il totale delle società di capitali una percentuale (anno 2009) di imprese appartenenti a gruppi pari al 24%. Anche escludendo la rilevante partecipazione a gruppi nella classe di imprese al di sopra dei 250 addetti (maggiore della media) rilevata dall'indagine Istat, il dato risulta comunque di molto superiore a quello della nostra rilevazione (<http://www.istat.it/it/archivio/35263>).

parti e fornitori di componenti ed il 13,1% delle imprese che effettuano principalmente lavorazioni c/terzi, mentre rappresentano solo l'11% di quelle che producono prodotti finiti.

**Tab. 8 Imprese secondo l'appartenenza ad un gruppo e la collocazione delle imprese nella filiera di appartenenza (%)**

<i>Collocaz. nella filiera</i>	Non fa parte di un Gruppo	Fa parte di un gruppo				TOTALE	% imprese che fanno parte di un Gruppo sul totale imprese
		<i>internazionale</i>	<i>nazionale</i>	<i>locale</i>			
Lavoraz. conto terzi	27,5	21,1	25,0	52,6	27,6	13,1	
Subfornitore di parti	6,4	7,9	15,9	5,3	7,0	19,6	
Fornitore componenti	8,3	13,2	13,6	5,3	8,8	17,1	
Prod. prodotti finali	54,2	57,9	43,2	31,6	53,3	11,0	
Vendita senza trasf.	3,6	0,0	2,3	5,3	3,4	7,4	
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>12,6</b>	
<i>N. Imprese</i>	699	38	44	19	800	101	

Si può osservare come la distribuzione dei gruppi per numero di addetti metta in evidenza la diffusa presenza di 'piccole' aggregazioni: un terzo circa dei gruppi, infatti conta, meno di 100 addetti, nel complesso, e un terzo meno di 500.

Poco più della metà delle imprese del campione si collocano nelle fasi produttive finali della **filiera**: spesso si tratta però di produttori di sistemi e componenti complessi con destinazione non solo il mercato finale, ma quello inter-industriale. Le altre effettuano lavorazioni o sono subfornitori: quindi le relazioni di fornitura sono decisamente rilevanti per il complesso di imprese interessate dall'indagine. Tale situazione per un verso rappresenta un'acquisizione del tessuto tradizionale del fitto sistema produttivo regionale, nel quale si ritrovano filiere articolate entro distretti produttivi o cluster specializzati, anche con accentuata concentrazione territoriale. Per altro va osservato come questa connotazione si sia accentuata nel corso del tempo, attraverso una progressiva tendenza alla frammentazione dei cicli produttivi, che hanno fortemente ampliato le forme di outsourcing. Dapprima a scala locale, poi, con l'ampliarsi dei fenomeni di globalizzazione a cavallo del 2000, hanno esteso la loro area di azione a scala internazionale, verso le economie emergenti, in Europa e al di fuori di essa. Scomposizione dei cicli produttivi, che, come vedremo nei successivi paragrafi, hanno determinato un indebolimento dei legami di fornitura a livello territoriale in numerosi cluster produttivi regionali, non privi di conseguenze per la competitività del sistema nel suo complesso e per le politiche industriali a scala locale.

Nelle fasi finali della filiera si collocano in prevalenza le imprese dei settori Alimentare, Altre manifatturiere e Macchinari. Sono meno presenti nelle categoria di chi vende sul mercato un prodotto finale le imprese del settore dei Prodotti metallo, nel quale sono invece più rilevanti le lavorazioni o le produzioni di parti e componenti essendo il comparto che più di altri alimenta la subfornitura nella regione.

E' da osservare come il posizionamento nella fase finale della filiera (vendita di prodotto finale) sia indipendente dalla dimensione aziendale; osservando le imprese secondo la classe di addetti si osserva come una percentuale attorno al 50% di ciascuna classe si posizioni in questo segmento.

L'altra metà delle imprese si colloca nelle fasi precedenti della filiera: circa il 9% nella produzione di componenti, il 7% circa come subfornitori e poco più di un quarto delle imprese effettuano come prima attività lavorazioni, che caratterizzano l'attività soprattutto delle imprese minori (la cui presenza è diffusa in tutti i settori). Occorre rilevare come parte delle imprese che si collocano nelle fasi produttive finali della

filiera siano però di produttori di sistemi e componenti complessi con destinazione non solo il mercato finale, ma quello industriale. Anche tenendo conto di questo aspetto, si può osservare come le relazioni di fornitura siano decisamente rilevanti per il complesso di imprese interessate dall'indagine.

Si conferma da queste considerazioni che la prima indicata scomposizione dei cicli produttivi ha determinato la specializzazione delle imprese per fasi sulla base del grado di lavorazione; l'acquisizione di livelli di eccellenza non solo nelle produzioni finali, ma anche nei mercati intermedi, rappresenta infatti un'opportunità ed una strategia da perseguire in un contesto di economia globalizzata (Frigerio-Zanetti, 2011).

**Tab. 9 Collocazione delle imprese nella filiera di appartenenza (%)**

	Lavorazioni	Subfornitore	Componenti	Prodotto finale	Vendita senza trasf.	Totale
Alimentare	21,1	1,1	1,1	70,5	6,3	100
Tessile	33,3	3,5	14,9	46,0	2,3	100
Gomma-plastica	31,6	7,0	12,3	49,1	0,0	100
Prodotti in metallo	37,6	15,6	10,4	33,0	3,5	100
Macchinari	25,4	5,7	6,8	59,3	2,8	100
Mezzi di trasporto	22,2	15,6	4,4	51,1	6,7	100
Altre manifatture	20,5	2,4	10,2	63,9	3,0	100
<=10	24,7	7,1	7,9	53,7	6,6	100
11-20	34,0	2,6	5,1	57,9	0,4	100
21-50	31,0	8,8	6,0	49,5	4,6	100
51-100	13,2	10,5	25,0	50,0	1,3	100
>=101	17,4	15,2	17,4	50,0	0,0	100
<b>Totale</b>	<b>27,6</b>	<b>7,0</b>	<b>8,8</b>	<b>53,3</b>	<b>3,4</b>	<b>100</b>

In quale **posizione** (di forza) si collocano nel proprio settore?

**Tab. 10 Posizione nel settore di appartenenza per dimensione (%)**

Classe addetti	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale
E' leader del mercato	7,93	12,77	23,15	35,53	45,65	18,25
Occupa posizione intermedia	58,15	58,72	57,41	56,58	47,83	57,38
Occupa posizione marginale	29,96	25,96	17,59	6,58	2,17	21,63
Non sa	3,96	2,55	1,85	1,32	4,35	2,75
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Secondo le dichiarazioni delle rispondenti il 20% circa delle imprese occupa una **posizione leader** nel proprio mercato, una percentuale che sale al crescere della dimensione aziendale- che risulta alquanto più elevata nel caso del settore delle Macchine ed apparecchiature meccaniche e fra le imprese che realizzano un prodotto finale. Mentre il 60% delle imprese circa dichiara di occupare una posizione intermedia, il restante 20% riconosce il proprio posizionamento come marginale: si tratta, ovviamente, delle imprese più piccole (specializzate tanto nelle lavorazioni quanto nelle produzioni finali, meno nella posizione di subfornitori o produttori di componenti).

**Tab. 11 Posizione nel settore di appartenenza per settore (%)**

Settore	Aliment.	Tessile	Gomma-plastica	Prod. in metallo	Macchinari	Mezzi di trasporto	Altre manif.	Totale
E' leader del mercato	15,79	18,39	19,3	12,72	25,42	15,56	18,07	18,25
Occupa posizione intermedia	66,32	56,32	63,16	58,96	50,85	64,44	54,22	57,38
Occupa posizione marginale	15,79	24,14	15,79	25,43	18,64	17,78	25,9	21,63
Non sa	2,11	1,15	1,75	2,89	5,08	2,22	1,81	2,75
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

L'articolazione **dell'occupazione per funzione** aziendale mette in evidenza la prevalenza delle funzioni produttive, anche se poco meno di un terzo del personale complessivo è dedicato a funzioni non strettamente manifatturiere: il 16,4% per compiti amministrativi, il 10 per cento alle funzioni di vendita e marketing, il 6% alla progettazione.

**Tab. 12 Ripartizione degli addetti per funzione e settore di attività (%)**

	produzione	progettazione	commerciale	amministrativo	altro	TOTALE
Alimentare	62,5	1,6	13,9	22	0	100
Tessile	69,8	5,3	9,2	15,6	0,1	100
Gomma-plastica	72,7	2,2	9,4	15,4	0,3	100
Prodotti in metallo	73,3	4,7	7,5	14,1	0,5	100
Macchinari	61,6	11,2	9,6	17,6	0,1	100
Mezzi di trasporto	69,6	7,6	8,8	14,1	0	100
Altre manifatture	67,8	6	10,5	15,6	0,1	100
Totale	67,6	6,1	9,7	16,4	0,2	100

La quota di personale dedicato alle funzioni amministrative e commerciali appare correlato negativamente alla dimensione aziendale. Per queste funzioni infatti si può ipotizzare l'esistenza di economie di dimensione (scala) che avvantaggiano le imprese maggiori, richiedendo una relativamente minore dotazione di personale amministrativo. Per questa ragione la parte di personale addetta alle funzioni direttamente produttive tende ad aumentare al crescere della dimensione.

Non è così per il personale addetto alla progettazione che invece si rivela (in media) indipendente dalla dimensione aziendale.

Va però tenuto in conto che la maggior presenza di personale amministrativo e commerciale (così come quello addetto alla progettazione) costituisce anche indice di una maggior 'terziarizzazione' dell'impresa

(cioè la dotazione di risorse terziarie interne ) che ne può qualificare il modello di business in senso competitivo.

Il passaggio dell'impresa verso funzioni maggiormente terziarie (tipicamente a valle e a monte delle operazioni strettamente manifatturiere, ma in taluni casi anche al loro interno) rappresenta una strategia di riposizionamento nella catena del valore, talvolta ampliando i contenuti immateriali del prodotto, migliorando i margini di redditività e/o rafforzando la posizione sul mercato (minor concorrenza). Nel nostro campione vi è scarsa evidenza che una simile strategia abbia contraddistinto il sistema manifatturiero regionale nel periodo esaminato.

**Tab. 13 Ripartizione degli addetti per funzione e dimensione (%)**

<i>classe di addetti</i>	produzione	progettazione	commerciale	amministrativo	altro
<=10	61,0	6,0	10,5	22,3	0,2
11-20	68,7	6,6	9,7	14,9	0,1
21-50	70,6	5,4	9,5	14,3	0,2
51-100	71,2	6,3	9,2	13,0	0,3
>=101	75,4	6,9	8,0	9,6	0,2
<b>Totale</b>	<b>67,6</b>	<b>6,1</b>	<b>9,7</b>	<b>16,4</b>	<b>0,2</b>

Infatti, un confronto fra la situazione nel 2007 e nel 2011 evidenzia sotto questo profilo una situazione sostanzialmente invariata. E' pur vero che il periodo esaminato appare fortemente connotato da forti shock sulla domanda che hanno determinato sotto il profilo dell'occupazione una tendenza alla riduzione oppure a fenomeni di *labour hoarding* (trattenimento della manodopera in momentaneo esubero, in attesa di una ripresa dell'attività) che non hanno consentito strategie di ottimizzazione della struttura aziendale.

Come si posizionano nei rispettivi **mercati** le imprese?

E' interessante osservare alcune caratteristiche delle imprese che ne indicano la qualificazione della collocazione sul mercato: fra queste sono state considerate le situazioni che consentono la valorizzazione di asset specifici quale il marchio e i brevetti, che valorizzano la reputazione dell'impresa e/o costituiscono strategie competitive basate sul rafforzamento del potere di mercato, come l'assetto delle reti di vendita, che ne delineano un approccio più o meno orientato ad acquisire il valore creato nelle fasi delle transazioni finali sul mercato, che connotano in senso internazionale le operazioni aziendali.

Fra queste la produzione con marchio interessa una quota piuttosto elevata del campione (40%), particolarmente rilevante nell'Alimentare (73,7%) e nel settore delle Macchine ed apparecchiature (46,9%); inoltre è assai più elevata (oltre la metà delle imprese) per i produttori di prodotti finali e la sua diffusione è correlata (positivamente) alla dimensione aziendale.

L'utilizzo di brevetti propri riguarda invece poco più di un quinto delle imprese, ma ben un terzo di quelle dell'ultimo settore citato. Le percentuali di imprese che producono con brevetti propri è più elevata nel caso dei produttori di componenti e di prodotti finiti e risultano, anche in questo caso, più elevate per le imprese di maggiori dimensioni.

**Tab. 14 Alcune caratteristiche dell'impresa per dimensione(%)**

L'impresa : (% sul totale imprese)	classe addetti <=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale
produce con brevetti propri	15,4	14,9	25,0	29,0	41,3	20,6
produce con marchio proprio	36,6	37,9	42,6	40,8	60,9	40,4
produce su licenza	10,1	12,3	9,3	18,4	6,5	11,1
adotta un marchio collettivo	6,2	10,2	4,6	2,6	6,5	6,6
ha rete di vendita propria in Italia	42,3	40,4	39,8	50,0	50,0	42,3
ha rete di vendita propria all'estero	18,1	22,6	24,5	43,4	43,5	25,0
ha sedi commerciali all'estero	0,4	1,7	4,2	11,8	19,6	4,0
utilizza agenti o rappresentanti in Italia	28,6	34,0	42,6	50,0	54,4	37,5
utilizza agenti o rappresentanti all'estero	11,0	15,7	24,5	48,7	45,7	21,6
ha stabilimenti all'estero (produttivi)	0,0	1,7	3,2	11,8	30,4	4,3
aderisce ad un consorzio vendite	0,9	2,1	1,9	1,3	2,2	1,6
aderisce ad un consorzio export	1,8	1,3	2,3	1,3	4,4	1,9
aderisce ad un consorzio per la qualità	7,1	8,5	5,6	1,3	4,4	6,4
Nessuna di queste	24,2	24,7	19,9	14,5	4,4	21,1

La produzione su licenza interessa circa il 10% delle imprese, indipendentemente dalla dimensione e dalla collocazione nella filiera (una tipologia di produzione meno diffusa nel settore dei Mezzi di trasporto e nell'Alimentare).

Poco meno della metà delle imprese ha una rete di vendita propria in Italia, circa un quarto all'estero, con percentuali particolarmente più elevate per l'Alimentare (e il Tessile-abbigliamento nel caso delle reti all'estero). Evidentemente l'esistenza di una rete è maggiore fra le imprese che vendono un prodotto finale. La presenza di una rete di vendita in Italia sembra alquanto diffusa fra le diverse classi dimensionali d'impresa, ma se si guarda alle reti all'estero si osserva una evidente relazione con la dimensione aziendale, che riflette la maggior propensione all'esportazione delle imprese più grandi.

La percentuale di imprese che hanno sedi commerciali all'estero è alquanto contenuta (4% del totale): si tratta soprattutto di imprese di maggior dimensione (si osserva una relativa maggior presenza in questo gruppo di imprese che producono macchinari).

Bassa l'adesione a forme consortili che abbiano come oggetto la vendita, in generale, o, in specifico, l'esportazione.

L'adesione a consorzi qualità, un poco più diffusi dei precedenti (6,4% del totale), riguardano in particolar modo le imprese minori e il settore Alimentare (nel quale il 20% circa delle imprese aderiscono a consorzi per la qualità).



**Tab. 15 Alcune caratteristiche dell'impresa per settore (%)**

<i>L'impresa : (%)</i>	Aliment.	Tessile	Gomma- plastica	Prod. in metallo	Macchinari	Mezzi di trasporto	Altre manif.	Totale
produce con brevetti propri	15,8	14,9	29,8	13,3	33,3	24,4	16,3	20,6
produce con marchio proprio	73,7	41,4	36,8	17,3	46,9	42,2	38,6	40,4
produce su licenza	9,5	11,5	10,5	12,7	9,6	6,7	13,3	11,1
adotta un marchio collettivo	11,6	1,1	7,0	7,5	5,6	6,7	6,6	6,6
ha rete di vendita propria in Italia	73,7	44,8	43,9	30,6	43,5	35,6	34,9	42,2
ha rete di vendita propria all'estero	33,7	29,9	24,6	18,5	31,1	15,6	20,5	25,0
ha sedi commerciali all'estero	1,1	3,4	5,3	4,0	6,8	2,2	3,0	4,0
utilizza agenti o rappresentanti in Italia	63,2	52,9	33,3	23,7	34,5	24,4	37,3	37,5
utilizza agenti o rappresentanti all'estero	23,2	32,2	24,6	20,2	24,9	13,3	14,5	21,6
ha stabilimenti all'estero (produttivi)	3,2	4,6	5,3	3,5	6,2	8,9	1,8	4,3
aderisce ad un consorzio vendite	5,3	0,0	0,0	0,6	0,6	4,4	2,4	1,6
aderisce ad un consorzio export	4,2	0,0	1,8	1,7	1,7	4,4	1,2	1,9
aderisce ad un consorzio per la qualità	20,0	1,1	0,0	5,8	5,1	2,2	6,6	6,4
Nessuna di queste	5,3	20,7	21,1	39,9	13,0	22,2	19,3	21,1

**Tab. 15 Alcune caratteristiche dell'impresa per posizione nella filiera (%)**

<i>L'impresa : (% sul totale imprese)</i>	Lavorazioni	Subfornitore	Componenti	Prodotto	Vendita	Totale
			finale	senza trasf.		
produce con brevetti propri	15,0	16,0	21,0	24,0	19,0	21,0
produce con marchio proprio	24,0	21,0	34,0	53,0	26,0	40,0
produce su licenza	9,0	13,0	3,0	14,0	7,0	11,0
adotta un marchio collettivo	8,0	7,0	3,0	7,0	7,0	7,0
ha rete di vendita propria in Italia	33,0	32,0	40,0	49,0	44,0	42,0
ha rete di vendita propria all'estero	20,0	23,0	24,0	28,0	22,0	25,0
ha sedi commerciali all'estero	3,0	4,0	6,0	4,0	0,0	4,0
utilizza agenti o rappresentanti in Italia	23,0	21,0	37,0	47,0	44,0	38,0
utilizza agenti o rappresentanti all'estero	11,0	29,0	30,0	25,0	19,0	22,0
ha stabilimenti all'estero (produttivi)	2,0	7,0	7,0	5,0	4,0	4,0
aderisce ad un consorzio vendite	1,0	2,0	3,0	2,0	0,0	2,0
aderisce ad un consorzio export	3,0	2,0	3,0	1,0	0,0	2,0
aderisce ad un consorzio per la qualità	6,0	11,0	0,0	7,0	4,0	6,0
Nessuna di queste	38,0	27,0	26,0	11,0	22,0	21,0

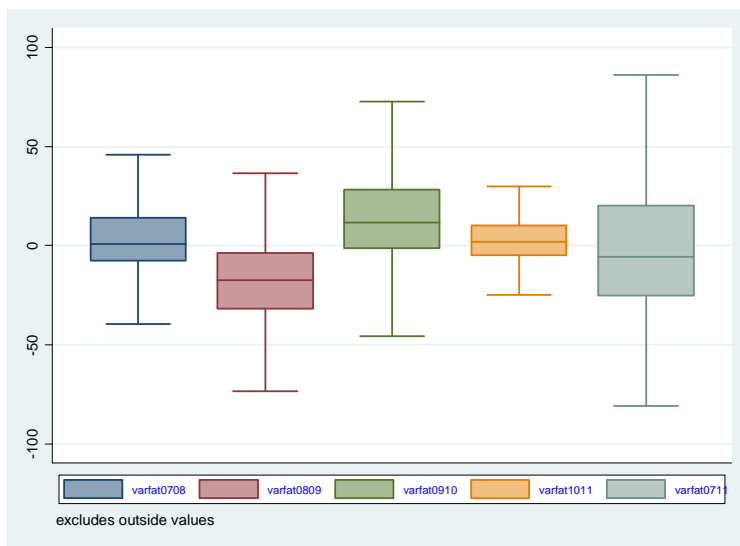


## Il contesto competitivo

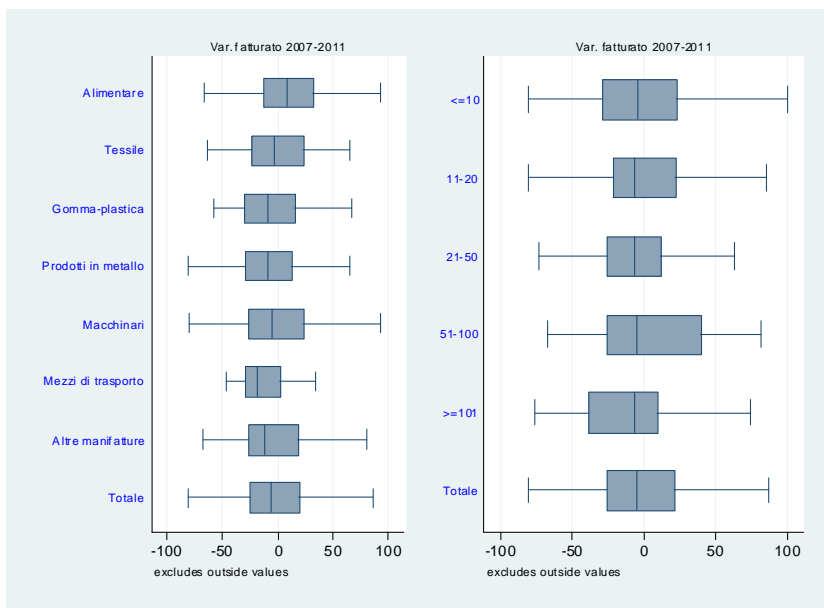
La dinamica competitiva delle imprese può essere osservata sia attraverso i dati di bilancio, al momento disponibile per il periodo 2007-2010, che possono essere integrate attraverso alcune informazioni desumibili dall'indagine diretta: l'andamento del fatturato nel 2011, rispetto al 2010, espresso in questo caso per fasce percentuali dalla totalità delle imprese e, in modo puntuale (come variazione percentuale) soltanto da 462 imprese; inoltre è stata rilevata attraverso il questionario la dinamica occupazionale fra il 2007, il 2010 ed il 2011, informazione disponibile per tutte le imprese.

Occorre rilevare come pur essendovi differenze nell'andamento settoriale sia a livello di dimensione della classe di addetti che del settore di appartenenza, via via un'elevatissima variabilità negli indicatori di performance (anche tenendo conto delle differenze fra settori e dimensione dell'impresa).

**Fig. 1 Distribuzione della variazione (%) del fatturato nel periodo 2007-2011**



**Fig. 2 Distribuzione della variazione (%) del fatturato nel periodo 2007-2011 per settore e classe di addetti**



Si può osservare nella dinamica del fatturato il susseguirsi della dinamica della fase ciclica dopo la svolta del 2008 e dentro l'attuale persistente crisi : la debole espansione in media nel 2008, anno nel quale inizia la crisi in corso; la forte caduta nel corso del 2009, nel quale la crisi manifesta la sua maggior acutezza la recessione, seguita da un rimbalzo fortemente positivo nel 2010, anno di ripresa ; il 2011<sup>3</sup> fa osservare risultati nel complesso più soddisfacenti, nonostante nella seconda parte dell'anno si sia avvertito un sensibile rallentamento dell'economia, che ha preceduto la nuova fase recessiva, tuttora in corso.

Gli andamenti medi (nelle tabelle successive si propongono dati ponderati per il fatturato aziendale) come si è detto nascondono una forte variabilità interna che si è ridotta solo in parte negli anni più recenti. Anche nel 2011, che si caratterizza per un apprezzabile miglioramento del fatturato rispetto al 2010 in media, circa un terzo delle imprese (delle 462 che hanno fornito un dato puntuale di variazione del fatturato) manifesta una diminuzione del fatturato rispetto all'anno precedente. Sull'intero campione, come si evince dalla tabella seguente) quasi il 60% delle imprese ha avuto una dinamica del fatturato comunque minore del +3%: una soglia che, considerando i dati reali (depurati cioè dell'aumento dei prezzi) fa da spartiacque fra chi ha avuto un andamento recessivo o stagnante, oppure (solo nel 40% dei casi) una dinamica positiva.

<sup>3</sup> Per il 2011 si dispone del dato puntuale sulla variazione del fatturato per 462 imprese del campione

**Tab. 15 Distribuzione delle imprese secondo la variazione del fatturato 2010-2011 (%)**

Classe addetti	Variazione del fatturato (%)					TOTALE
	>+6%	-6/-3%	-3/+3%	+3/+6%	<-6%	
<=10	24,2	9,3	37,9	7,9	20,7	100
11-20	28,9	11,5	34,9	9,4	15,3	100
21-50	29,6	12,0	38,0	6,0	14,4	100
51-100	44,7	9,2	31,6	7,9	6,6	100
>=101	54,4	8,7	21,7	10,9	4,4	100
TOTALE	30,8	10,6	35,5	8,0	15,1	100

Dal punto di vista settoriale si conferma un andamento meno accidentato per l'Alimentare mentre per gli altri settori si assiste ad una forte accentuazione negativa nel 2009, seguita però da andamenti favorevoli sia l'anno successivo sia nel 2011, soprattutto per i settori dei prodotti in metallo e dei macchinari ed attrezzature.

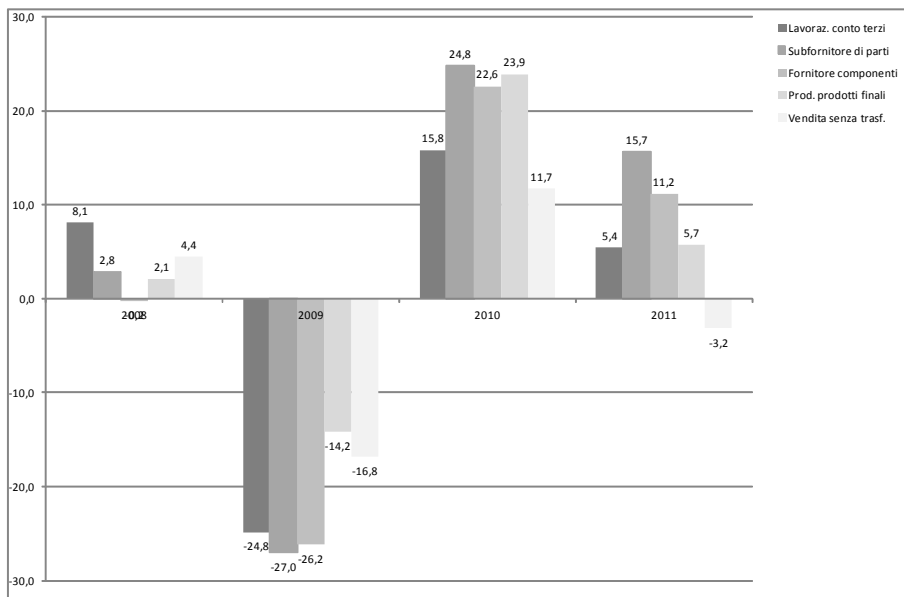
Mentre la crisi ha colpito in misura non molto dissimile il fatturato delle imprese delle diverse classi dimensionali, nella fase di ripresa, soprattutto nell'anno trascorso, la dinamica del fatturato vede in posizione più favorevole le imprese di maggiori dimensioni, mentre le minori denotano nel 2011 una situazione stagnante: sembrerebbe dunque che lo shock da domanda provocato dalla crisi abbia inciso in modo piuttosto diffuso sulle imprese di tutte le classi dimensionali, mentre sembrerebbe confermata una performance migliore, nell'anno passato, delle imprese di maggior dimensione.

**Tab. 16 Dinamica del fatturato 2007-2011 (var. % ponderate per il fatturato)**

	2008	2009	2010	2011
<b>Settore</b>				
Alimentare	15,3	-4,2	0,5	3,7
Tessile	-3,7	-21,3	14,6	4,1
Gomma-plastica	0,3	-17,4	18,6	4,2
Prodotti in metallo	4,8	-31,2	27,8	10,4
Macchinari	-0,7	-26,0	53,9	11,7
Mezzi di trasporto	-0,3	-10,8	9,2	3,6
Altre manifatture	4,6	-9,9	7,9	7,3
<b>Classe addetti</b>				
<=10	5,6	-18,3	19,8	0,0
11-20	4,4	-19,3	12,3	1,3
21-50	7,7	-20,0	13,6	5,1
51-100	3,4	-20,2	20,3	10,4
>=101	-2,3	-19,2	34,1	10,9
Totale	3,0	-19,6	21,9	7,6
N. Imprese	800	800	800	462

La variazione degli addetti appare nel complesso meno volatile: nel periodo 2007-2011 risulta, in media, sostanzialmente stabile (-0,6%) con una contrazione nel periodo 2007-2010 ed una ripresa avvenuta l'anno scorso.

**Fig. 3 Dinamica del fatturato secondo la posizione nella filiera (%)**



Osservando la dinamica del fatturato raggruppando le imprese secondo la posizione occupata nella filiera sulla base del tipo di produzione, si può osservare come il complesso dell'area della fornitura, che nell'anno precedente la crisi (il 2008) evidenziava un andamento tendenzialmente più espansivo rispetto ai produttori di prodotti finali, nella crisi abbia avuto un comportamento più recessivo; per contro, nella fase di successiva ripresa ha mostrato di riguadagnare il terreno perduto in termini relativi, ad eccezione delle imprese che effettuano lavorazioni che appaiono le meno dinamiche.

Il dato non è forse sufficientemente solido, ma potrebbe suggerire una maggior difficoltà nell'area delle imprese subfornitrici, che potrebbero aver avuto maggiori difficoltà per diverse ragioni, fra le quali l'internalizzazione di fasi produttive per aumentare il grado di utilizzo della capacità produttiva o il ricorso a fornitori esteri, entrambe indicative di una crisi nei rapporti di fornitura a scala locale, già presente da tempo, ma che la crisi potrebbe aver acuito.

Le dinamiche dell'occupazione, tuttavia, pur se meno accentuate nel complesso rispetto al fatturato, appaiono alquanto differenziate a livello settoriale, soprattutto, e secondo la dimensione dell'impresa. Si rilevano nel periodo 2007-2011 incrementi piuttosto sostenuti dell'occupazione nel settore Alimentare e dei Mezzi di trasporto. Il calo più rilevante riguarda il Tessile e l'insieme degli Altri settori.

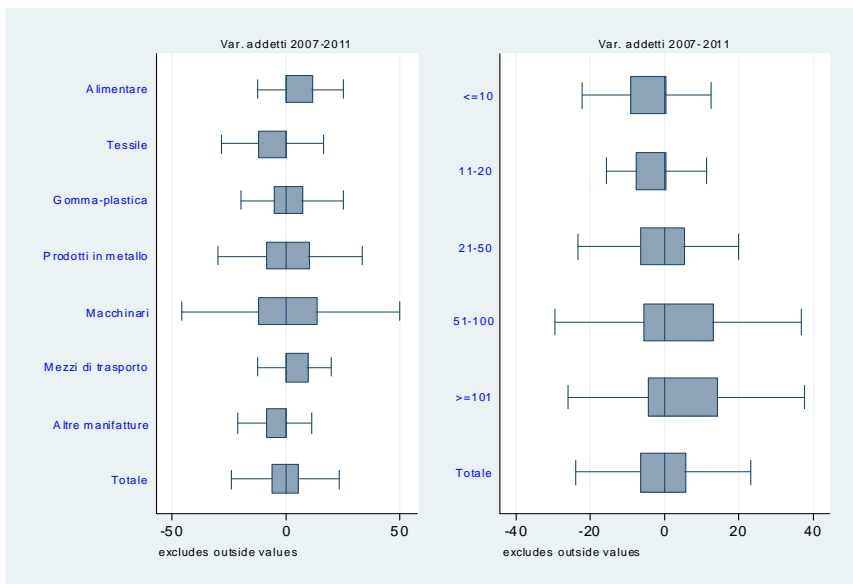
**Tab. 17 Dinamica degli addetti 2007-2011 (var. % ponderate per il fatturato)**

	2007-2010	2010-2011	2007-2011
<b>Settore</b>			
Alimentare	4,2	1,6	6,0
Tessile	-3,4	0,1	-3,3
Gomma-plastica	-3,6	1,5	-1,6
Prodotti in metallo	0,1	0,2	0,5
Macchinari	-1,4	-0,3	-1,4
Mezzi di trasporto	9,7	-0,1	9,7
Altre manifatture	-5,9	-1,2	-5,8
<b>Classe addetti</b>			
<=10	-1,0	0,1	-0,6
11-20	-2,8	-1,1	-3,6
21-50	-1,6	-1,8	-3,1
51-100	-0,6	0,3	0,0
>=101	0,6	0,8	2,0
Totale	-1,7	0,5	-0,9
	-1,0	0,1	-0,6

L'occupazione subisce un calo nelle classi dimensionali minori (fino a 20 addetti). Nelle classi dimensionali superiori denota: una situazione di stabilità nelle imprese con addetti compresi fra 20 e 50, un aumento del 2% nella classe fino a 100 addetti, una contenuta contrazione fra le imprese maggiori.

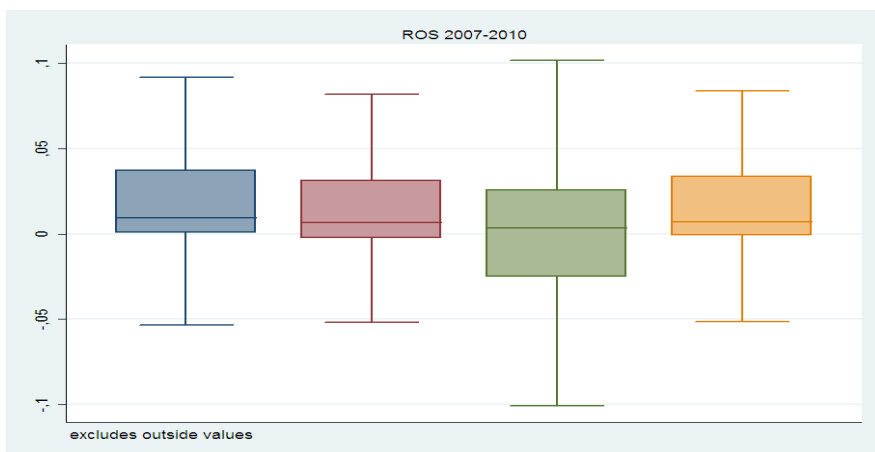
Nel complesso del periodo si osserva dunque una lieve diminuzione della dimensione media, che tuttavia si realizza con la diminuzione delle imprese delle classi dimensionali inferiori (al di sotto dei 20 addetti: al di sopra di quella soglia si percepisce una situazione più statica).

**Fig. 4 Distribuzione della variazione degli addetti (%) nel periodo 2007-2011 per settore e classe di addetti**



Nel 2010, ultimo anno per il quale si dispone dei dati di bilancio, **gli indicatori di redditività migliorano**, ma non ritornano ai livelli pre-crisi. Nella media del 2011 la situazione della parrebbe essersi consolidata, ma la seconda parte dell'anno e la congiuntura in corso hanno determinato rinnovate tensioni.

**Fig. 5 Distribuzione della redditività (ROS %) nel periodo 2007-2010**





## L'innovazione

Si rileva un'attività innovativa delle imprese piuttosto intensa nel campione selezionato, misurata attraverso la dotazione di strutture o la presenza, diretta o indiretta, all'interno dell'impresa di attività collegate allo sviluppo della R&S e dell'innovazione (oltre il 60% delle imprese dichiara di farvi ricorso). Nel 36% dei casi si riscontra la presenza di personale dedicato alla ricerca e una percentuale analoga di imprese è dotata di un ufficio specifico per la progettazione, il 20% un laboratorio per test ed analisi. Il 10% circa acquista servizi di R&S sul mercato ed una percentuale simile ha realizzato progetti di ricerca (nel 6,1% dei casi è stato ottenuto un finanziamento pubblico per la ricerca). Le imprese che realizzano attività innovativa, secondo una delle forme sopra indicate, sembrano aver inserito tale attività in modo stabile nel proprio modello di business (solo il 9% dichiara di svolgere attività innovativa in modo sporadico tale da non necessitare di strutture o servizi specifici). L'attività innovativa appare correlata alla dimensione aziendale ed è particolarmente rilevante nel settore dei Mezzi di trasporto e nel comparto delle Macchinari ed apparecchiature.

**Tab. 18 Dotazioni relative alla innovazione dei prodotti (% imprese che le utilizzano)**

	Personale dedicato a R&S	Ufficio progettaz.	Laboratorio test e analisi	Acquista servizi R&S	Innovaz. sporadica	Ha realizzato progetti di ricerca	Ha ottenuto incentivi R&S	Nessuna
<b>Settore</b>								
Alimentare	23,2	11,6	31,6	10,5	17,9	9,5	8,4	46,3
Tessile	50,6	26,4	19,5	10,3	8	8	3,4	36,8
Gomma-plastica	36,8	28,1	15,8	21,1	5,3	10,5	14	43,9
Prodotti in metallo	20,8	42,8	9,8	8,7	4,6	6,4	4	45,1
Macchinari	46,9	51,4	26	13	11,9	19,2	9	26,6
Mezzi di trasporto	51,1	53,3	24,4	4,4	6,7	6,7	2,2	22,2
Altre manifatture	33,1	29,5	21,1	7,2	7,8	7,2	3,6	41,6
<b>Classe addetti</b>								
<=10	23,3	24,7	13,2	8,8	8,4	4	1,8	51,5
11-20	28,5	31,1	18,3	9,4	7,2	10,6	6,4	44,7
21-50	39,8	40,7	20,8	9,7	12,5	11,6	5,1	29,2
51-100	52,6	53,9	31,6	17,1	7,9	17,1	9,2	22,4
>=101	82,6	65,2	50	15,2	6,5	21,7	26,1	6,5
<b>Totale</b>	<b>35,5</b>	<b>36</b>	<b>20,6</b>	<b>10,4</b>	<b>9</b>	<b>10,2</b>	<b>6,1</b>	<b>38,1</b>

La collocazione all'interno della filiera risulta rilevante nel determinare la presenza di alcune delle strutture o funzioni legate alla progettazione dei prodotti: Il personale dedicato alla ricerca è più presente fra i produttori di componenti e secondariamente nelle produzioni finali, evidenziando un ruolo importante che la R&S svolge fra le imprese produttrici di componenti. La percentuale di utilizzo di personale dedicato alla R&S scende apprezzabilmente fra le imprese collocate nelle fasi a monte delle rispettive filiere (subfornitori e imprese di lavorazione) ma, anche in questo caso interessa più di un quarto di esse.

Così come la presenza di un ufficio progettazione interessa soprattutto i componentisti e i subfornitori: inoltre le imprese collocate nelle fasi a monte delle rispettive filiere denotano una rilevanza degli acquisti di servizi esterni di R&S non dissimile dalla media (ed anche la frequenza della partecipazione a progetti di ricerca non si discosta sensibilmente per queste tipologia di imprese dalla media). In quest'ambito solo le

imprese che effettuano lavorazioni, come ovvio, sembrano denotare aspetti relativamente meno robusti sotto il profilo della capacità di progettazione dei prodotti.

**Tab. 19 Dotazioni relative alla innovazione dei prodotti per posizione nella filiera dell'impresa (% imprese che le utilizzano)**

	Personale dedicato a R&S	Ufficio progettazione	Laboratorio test e analisi	Acquista servizi R&S	Innovazione sporadica	Ha realizzato progetti di ricerca	Ha ottenuto incentivi R&S	Nessuna
Lavorazioni	26,2	30,3	17,6	11,8	12,7	8,1	4,1	43,4
Subfornitore	26,8	48,2	23,2	14,3	5,4	12,5	5,4	33,9
Componenti	45,7	42,9	27,1	10	4,3	8,6	10	34,3
Prodotto finale	40,6	37,1	21,1	9,6	8,5	11,5	6,8	35,2
Vendita senza trasf.	22,2	22,2	14,8	3,7	7,4	7,4	3,7	59,3
<b>Totale</b>	<b>35,5</b>	<b>36</b>	<b>20,6</b>	<b>10,4</b>	<b>9</b>	<b>10,2</b>	<b>6,1</b>	<b>38,1</b>

Vi è un certo grado di correlazione fra la disponibilità di risorse di personale e strutture (ufficio progettazione e laboratorio test e analisi). Inoltre, come ipotizzabile, fra la dotazione e la realizzazione di progetti di ricerca (a loro volta correlati al percepimento di incentivi pubblici alla ricerca: metà delle imprese che hanno effettuato progetti di ricerca hanno ricevuto incentivi pubblici).

Per quanto riguarda l'output: il miglioramento della qualità dei prodotti è alquanto correlato alla presenza di personale addetto alla ricerca; la partecipazione a progetti di ricerca e il ricorso a finanziamenti per la ricerca, inoltre, hanno un buon grado di correlazione con l'innovazione dei prodotti in termini di introduzione di nuove versioni, di nuovi prodotti sia nel settore usuale che in nuovi settori e con il cambiamento del comparto produttivo.

E' stato quindi chiesto di indicare quale siano le fonti a cui le imprese attingono per sviluppare le innovazioni. L' 86% delle imprese ha indicato almeno una fonte, fra quelle proposte, a cui fa ricorso<sup>4</sup>.

Le fonti utilizzate per sviluppare le innovazioni risultano in prevalenza interne. Ciò, infatti, avviene circa nel 60% dei casi.

Inoltre, dato scontato - ma da tenere presente anche alla luce di quanto si dirà in seguito circa la localizzazione delle forniture, in particolare, di servizi qualificati- i soggetti a cui si ricorre sono prevalentemente, ma non esclusivamente, localizzati nel mercato nazionale: mentre l'85% circa delle imprese fa ricorso a soggetti nazionali, il 30% circa ricorre all'estero, un percentuale non irrilevante.

Tuttavia anche i clienti, soprattutto, e i fornitori, svolgono un ruolo di stimolo rilevante, in entrambi i casi essi rappresentano una fonte per le innovazioni per circa un terzo delle imprese.

Una percentuale di poco al di sopra del 10% delle imprese realizza attività congiunta con altre imprese, rafforzando ulteriormente l'area della collaborazione all'interno della filiera. Il rapporto con Università e centri di ricerca risulta interessare circa il 10% delle imprese, soprattutto quelle maggiori, ed un'analogia percentuale ricorre all'imitazione di imprese concorrenti.

Sono le imprese della fascia dimensionale minore (soglia dei 10 addetti) e quelli della fascia dimensionale superiore che indicano di fare meno ricorso alle risorse indicate nella domanda.

In generale le piccolissime imprese si differenziano dalle altre indicando una percentuale di ricorso a fonti interne inferiore, ma non si discostano in misura significativa dalla media per quanto riguarda le altre fonti indicate, per le quali, in linea generale, non pare esservi una apprezzabile correlazione con la dimensione aziendale.

<sup>4</sup> Si precisa che, il 16% di queste, non dispone di specifiche strutture per l'innovazione né acquista servizi all'esterno, secondo le modalità indicate alla domanda precedente.

Alcune differenze emergono a livello settoriale dove si osserva una minor presenza

Mezzi di trasporto e Macchinari si confermano come i settori dove è più diffusa l'interlocuzione con fornitori e clienti per quanto attiene all'innovazione dei prodotti.

Quest'ultimo, insieme al tessile, risulta anche il settore che più sviluppa innovazioni internamente.

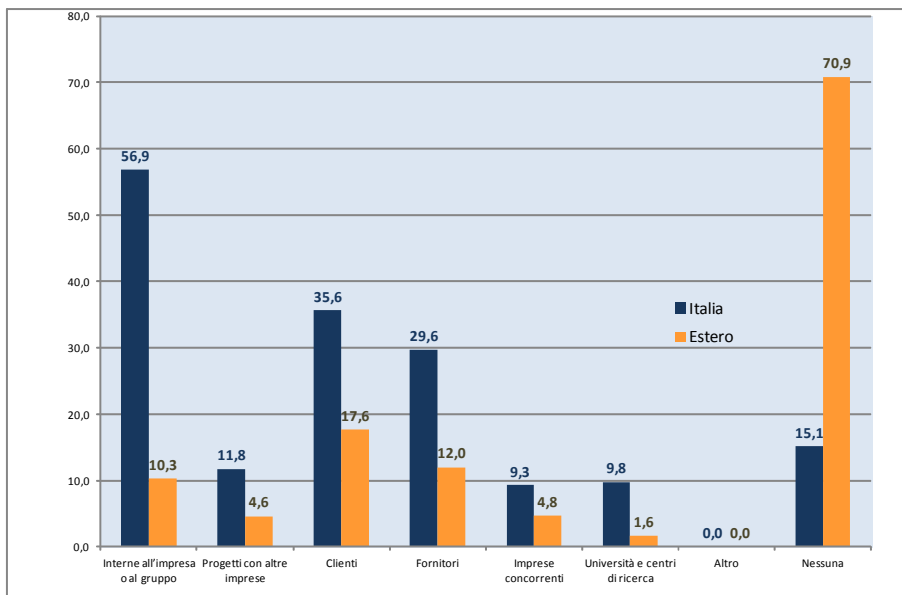
Nel settore dei Mezzi di trasporto, dei Macchinari e della Gomma e plastica si osserva il maggior numero di indicazioni riguardo il ruolo svolto dalla concorrenza nello sviluppo delle innovazioni. Le collaborazioni con Università e Centri di ricerca risultano più diffusi fra le imprese del settore Alimentare e dei Macchinari, che, invece, si rivelano poco praticate dalle imprese del settore dei Mezzi di trasporto.

Il ricorso alle collaborazioni interne alla filiera sono più diffuse fra le imprese collocate nelle fasi a monte nella rispettiva filiera (chi effettua lavorazioni e i subfornitori), mentre sono le imprese che producono prodotti finiti a sviluppare maggiormente all'interno le innovazioni.

**Tab. 20 Le fonti utilizzate per sviluppare le innovazioni (in Italia o all'estero, % imprese che vi fanno ricorso)**

	Interne all'impresa o al gruppo	Progetti con altre imprese	Clienti	Fornitori	Imprese concorrenti	Università e centri di ricerca	Nessuna
<b>Settore</b>							
Alimentare	56,8	11,6	23,2	16,8	1,1	12,6	12,6
Tessile	66,7	6,9	40,2	28,7	9,2	8,0	11,5
Gomma-plastica	56,1	10,5	45,6	28,1	17,5	7,0	14,0
Prodotti in metallo	49,1	7,5	34,7	26,0	9,2	8,1	26,0
Macchinari	66,1	24,9	44,6	37,3	15,8	13,0	13,6
Mezzi di trasporto	53,3	6,7	51,1	48,9	22,2	2,2	13,3
Altre manifatture	61,4	10,2	38,6	32,5	6,6	11,4	5,4
<b>Classe addetti</b>							
<=10	47,6	11,0	36,1	27,3	11,5	11,0	20,7
11-20	65,5	10,2	27,2	22,1	8,5	5,5	16,2
21-50	59,3	16,2	47,2	40,7	10,6	9,3	7,9
51-100	67,1	14,5	47,4	35,5	9,2	15,8	11,8
>=101	67,4	10,9	54,3	32,6	17,4	21,7	6,5
Totale	59,0	12,5	38,6	30,5	10,5	10,0	14,3
<i>N. imprese</i>	472	100	309	244	84	80	114

**Fig. 7 Le fonti utilizzate per sviluppare le innovazioni in Italia e all'estero (% imprese che vi fanno ricorso)**

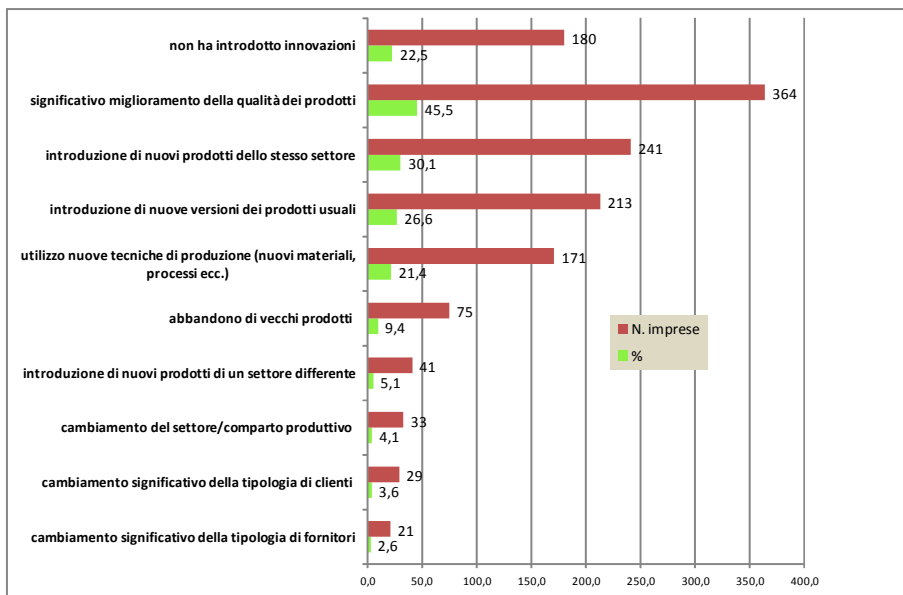


Per quanto riguarda alcune iniziative innovative specificatamente realizzate nel triennio passato (periodo 2008-2011) che riguardano i cambiamenti nel prodotto, nei processi produttivi e nelle relazioni con le imprese della filiera, si può osservare un attivismo piuttosto frequente, che colpisce se si pensa alle difficoltà che hanno caratterizzato l'ambiente competitivo in questo periodo. Lo shock di domanda sembrerebbe avere stimolato le imprese ad intraprendere iniziative di contrasto mettendo in campo strategie innovative, la cui entità richiederebbe un'attenta analisi delle informazioni di bilancio quando disponibili. Giova peraltro ricordare che l'attivismo da parte delle imprese nell'attuale crisi è confermata anche da recenti ricerche della Banca d'Italia, che mettono in evidenza come le imprese abbiano rispetto precedenti crisi cicliche comunque continuato in qualche misura ad investire in innovazione.

Infatti solo il 22,5% delle imprese ha dichiarato di non aver introdotto innovazioni di questo tipo.

L'attività innovativa prevalente si è concentrata sul miglioramento (significativo) della qualità dei prodotti (45,5% delle imprese). Nel 30% delle aziende del campione sono stati introdotti prodotti nuovi, in un'analoga percentuale sono state introdotte versioni nuove di prodotti usuali dell'impresa. Per quanto attiene al processo produttivo, nel 21% dei casi si sono utilizzate nuove tecniche produttive. Per circa il 10% delle imprese i cambiamenti realizzati hanno comportato un ingresso in nuovi settori (di tutta la produzione o, perlomeno, per parte di produzione oggetto di innovazione nel periodo).

**Fig.8 Nel periodo 2008-2011 sono state realizzate innovazioni di prodotto che hanno comportato... (%)**



I settori che più hanno introdotto innovazioni sono il tessile e il settore dei Macchinari, anche se le differenze rispetto agli altri settori risultano piuttosto contenute. Anche in questo caso la dimensione aziendale è rilevante nel determinare una maggior intraprendenza sotto il profilo delle innovazioni di prodotto, che comunque sono molto diffuse anche fra le imprese minori: la percentuale di imprese che hanno introdotto innovazioni nel periodo 2007-2011 coinvolge quasi il 77,5 delle imprese della classe con meno di 11 addetti, per salire progressivamente fino al coprire sostanzialmente la totalità delle imprese al di sopra dei 100 addetti (pur ricordando che la forma più diffusa di innovazione riguarda il miglioramento qualitativo, che costituisce una forma innovativa particolarmente semplificata).

**Tab. 21 Nel periodo 2008-2011 sono state realizzate innovazioni di prodotto che hanno comportato un... , per settore (%)**

	Alimentare	Tessile	Gomma-plastica	Prodotti in metallo	Macchinari	Mezzi di trasporto	Altre manif.	TOTALE	N. imprese
significativo miglioramento della qualità dei prodotti	43,2	40,2	54,4	35,3	58,2	48,9	42,8	45,5	364
introduzione di nuovi prodotti dello stesso settore	36,8	29,9	33,3	24,3	29,9	11,1	36,7	30,1	241
introduzione di nuove versioni dei prodotti usuali	29,5	25,3	22,8	17,9	34,5	17,8	30,1	26,6	213
utilizzo nuove tecniche di produzione (nuovi materiali, processi ecc.)	24,2	27,6	21,1	18,5	18,6	17,8	23,5	21,4	171
abbandono di vecchi prodotti	14,7	5,7	15,8	6,4	9,0	2,2	11,4	9,4	75
introduzione di nuovi prodotti di un settore differente	4,2	3,4	8,8	2,9	6,8	2,2	6,6	5,1	41
cambiamento del settore/comparto produttivo	6,3	3,4	3,5	2,3	5,1	2,2	4,8	4,1	33
cambiamento significativo della tipologia di clienti	3,2	3,4	5,3	4,0	3,4	0,0	4,2	3,6	29
cambiamento significativo della tipologia di fornitori	0,0	2,3	5,3	2,3	4,0	2,2	2,4	2,6	21
<b>(non hanno introdotto innovazioni)</b>	<b>27,4</b>	<b>16,1</b>	<b>21,1</b>	<b>26,6</b>	<b>18,1</b>	<b>24,4</b>	<b>23,5</b>	<b>22,5</b>	<b>180</b>

Incrociando le informazioni sulle caratteristiche delle imprese dal punto di vista delle dotazioni e/o dell'attivazione di specifiche risorse per l'innovazione (più sopra descritte) con le innovazioni effettivamente introdotte nel periodo 2008-2011 dalle imprese si può tentare di approfondire, seppur parzialmente, la relazione fra input ed output del processo di innovazione messo in atto dall'impresa.

**Tab. 22 Input e output per l'innovazione dei prodotti (%)**

Relazione fra input e output dell'innovazione (Odds ratio*)	OUTPUT innovazione									
	significativo miglioramento della qualità dei prodotti	introduzione di nuovi prodotti dello stesso settore	introduzione di nuove versioni dei prodotti usuali	utilizzo nuove tecniche di produzione (nuovi materiali, processi ecc.)	abbandono di vecchi prodotti	introduzione di nuovi prodotti di un settore differente	cambiamento del settore/comparto produttivo	cambiamento della tipologia di clienti	cambiamento significativo della tipologia di fornitori	non ha introdotto innovazioni
<b>INPUT innovazione: Imprese che possiedono o hanno attivato le seguenti risorse di R&amp;S e progettazione</b>										
Personale dedicato a R&S	1,76	1,43	1,83	1,60	1,87	4,96	2,80	2,24	2,95	0,28
Ufficio progettazione	1,35	1,54	1,54	1,39	1,56	2,78	2,74	2,91	3,56	0,49
Laboratorio test e analisi	1,48	1,77	1,73	1,55	2,29	4,46	2,84	2,35	0,91	0,65
Acquista servizi R&S	1,25	1,67	2,12	2,07	2,93	3,57	4,94	3,29	2,03	0,51
Innovazione sporadica	1,32	1,28	1,72	1,81	3,19	2,45	3,79	2,11	1,06	1,19
Ha realizzato progetti di ricerca	1,73	2,23	2,69	2,33	3,41	6,85	8,24	4,61	3,50	0,41
Ha ottenuto incentivi R&S	1,63	2,35	2,61	2,15	4,84	7,95	6,66	4,88	3,61	0,17
Nessuna	0,61	0,62	0,59	0,69	0,55	0,23	0,16	0,34	0,38	2,12
% di imprese che hanno conseguito l'output	45,5	30,1	26,6	21,4	9,4	5,1	4,1	3,6	2,6	22,5

\* Calcolato come il rapporto fra: la 'percentuale di imprese che hanno realizzato il relativo Output disponendo del relativo Input' e 'la percentuale di imprese che hanno realizzato il relativo Output non disponendo del relativo Input'

Si può così osservare che per quanto riguarda la modalità più frequente di innovazione (la qualità dei prodotti) l'aver attivato 'input innovativi' da parte dell'impresa ha rappresentato una significativa opportunità per conseguire il risultato: le imprese che non hanno messo in campo alcun 'input' hanno avuto una probabilità da due a tre volte inferiore di migliorare significativamente la qualità dei loro prodotti. Tale probabilità aumenta se si guarda all'introduzione di nuovi prodotti o all'introduzione di nuove versioni dei prodotti usuali, soprattutto nel caso in cui le imprese abbiano realizzato progetti di ricerca e/o ottenuto finanziamenti per la ricerca.

Ma la relazione più forte fra input ed output innovativi si può osservare con riferimento alle innovazioni realizzate meno frequentemente, ma verosimilmente più incisive. In questo caso si può osservare come incida positivamente l'aver realizzato progetti specifici di ricerca e/o l'aver ottenuto incentivi alla ricerca, essere dotati di personale addetto alla R&S, l'aver acquisito servizi di R&S esterni.

Dal punto di vista dell'assetto organizzativo dell'attività produttiva, tuttavia, le azioni messe in atto dalle imprese nel triennio 2008-2011 sembrano meno rilevanti rispetto all'innovazione nei prodotti (sopra illustrate): poco meno del 90% delle imprese dichiara, infatti, di aver mantenuto inalterata l'organizzazione dell'attività per quanto attiene ai siti produttivi in Italia ed all'estero, al ricorso alle forniture esterne, alla rete di vendita.

Si delinea per i pochi casi aziendali che hanno attuato qualche cambiamento nell'organizzazione della produzione, una (limitata) presenza di maggior ricorso ad outsourcing sia in Italia, soprattutto, che all'estero, una tendenza all'apertura di nuovi stabilimenti (superiore alle chiusure) sia in Italia che all'estero. Più incerto è il bilancio riguardo alle tendenze della delocalizzazione delle forniture che vedono un numero limitato di imprese continuare nel processo di delocalizzazione all'estero. Inoltre si contrappone una tendenza opposta che vede un numero analogo di imprese riportare produzioni, prima delocalizzate, in Italia.

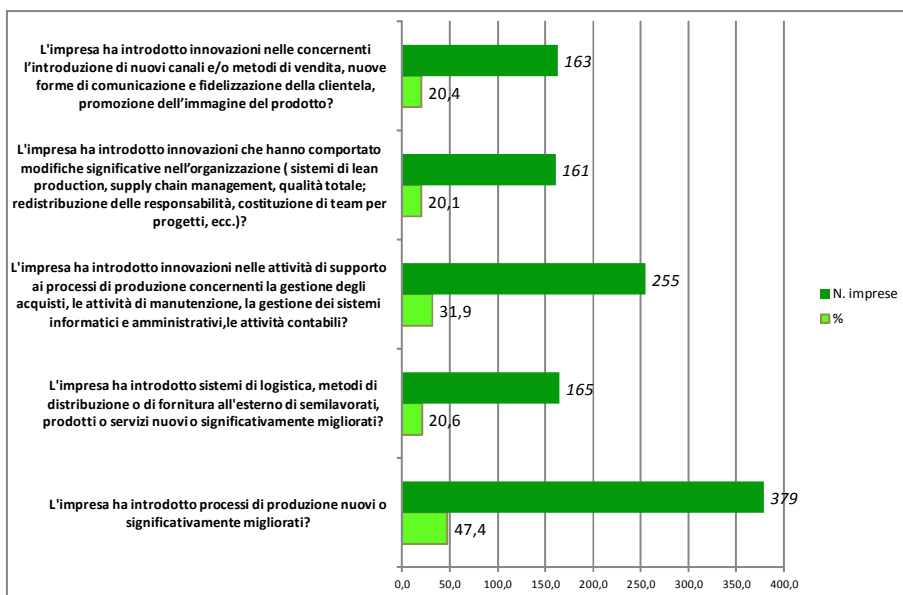
In generale le iniziative sopraindicate riguardano in misura più accentuata le imprese di maggiore dimensione (in particolare quelle al di sopra del 1000 addetti).

**Tab. 23 Cambiamenti nell'organizzazione della produzione realizzati nel periodo 2008-2011 (%)**

Classe addetti	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale	N. Imprese
Maggior ricorso ad outsourcing in Italia	3,5	4,7	4,2	7,9	6,5	4,6	37
Maggior ricorso ad outsourcing all'estero	1,8	0,0	2,8	1,3	4,3	1,6	13
Minor ricorso ad outsourcing in Italia	0,4	0,4	1,4	6,6	6,5	1,6	13
Minor ricorso ad outsourcing all'estero	0,0	0,0	0,5	1,3	0,0	0,3	2
Apertura di nuovi stabilimenti in Italia	1,8	3,4	2,3	10,5	6,5	3,5	28
Apertura di nuovi stabilimenti all'estero	0,4	0,4	0,9	5,3	15,2	1,9	15
Delocalizzazione di tutta la produzione	0,0	0,4	0,5	0,0	0,0	0,3	2
Delocalizzazione di parte della produzione	0,4	1,3	0,5	2,6	6,5	1,3	10
Rientro di produzioni in precedenza delocalizzate	0,0	0,9	1,4	2,6	4,3	1,1	9
Chiusura di stabilimenti in Italia	0,0	0,0	1,4	1,3	6,5	0,9	7
Chiusura di stabilimenti all'estero	0,0	0,0	0,5	0,0	4,3	0,4	3
Ha mantenuto l'organizzazione della produzione preesistente	93,8	92,3	87,0	73,7	58,7	87,6	701

Se il 47% dichiara di aver introdotto processi di produzione nuovi o significativamente migliorati, in un terzo dei casi sono state introdotte innovazioni nell'attività di supporto ai processi di produzione (acquisti, manutenzione, sistemi informatici, amministrativi e contabili), circa un quinto in ambiti afferenti la logistica (distribuzione e fornitura), nell'adozione di sistemi di *supply chain management* nei canali distributivi e sistemi di vendita.

**Fig.9 Imprese che hanno introdotto innovazioni nell'organizzazione nel periodo 2008-2011 (%)**



Infine, per quanto attiene agli interventi in ambito strettamente **ambientale e per la sicurezza sul lavoro** si riscontra un diffuso attivismo, che ha coinvolto tre quarti delle imprese. Se si escludono gli interventi in materia di ambiente e sicurezza del lavoro (realizzati dal 42% delle imprese) e di riduzione dell'impatto ambientale (20% delle imprese) affrontati per adeguarsi alla normativa vigente, le iniziative non motivate dalla necessità di ottemperare a prescrizioni legislative hanno interessato il 56% delle intervistate. Fra queste iniziative spiccano quelle orientate al miglioramento della sicurezza sul lavoro (34% delle imprese) seguite dal quelle volte alla riduzione del consumo di risorse (25,5%), per migliorare il monitoraggio e il controllo delle performance ambientali (19%), per la riduzione degli impatti sull'ambiente (al di sopra di quanto previsto dalle norme).

**Tab. 24 Cambiamenti nell'area dell'ambiente e della sicurezza realizzati nel periodo 2008-2011 (%)**

	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	Totale	
ridurre il consumo di risorse (acqua, materie prime ecc.)		17,6	23,4	26,4	40,8	41,3	25,3
ridurre gli impatti delle attività produttive per uniformarsi agli standard di legge		14,5	20,0	22,7	31,6	19,6	20,3
ridurre gli impatti delle attività produttive oltre a quanto necessario secondo gli standard di legge		6,6	8,5	8,3	18,4	10,9	9,0
migliorare il monitoraggio e il controllo delle performance ambientali aziendali		10,6	21,7	19,4	26,3	32,6	19,0
adeguarsi ai requisiti obbligatori in materia di sicurezza del lavoro		41,9	43,4	38,4	48,7	41,3	42,0
migliorare la sicurezza sul luogo di lavoro oltre gli obblighi previsti dalla normativa		32,6	36,2	31,0	32,9	47,8	34,1
nessuno di questi		28,6	27,7	26,9	18,4	15,2	26,1



## **Lo sforzo innovativo e le performance**

Accertata una relazione fra sforzo innovativo delle imprese dal punto di vista degli input ed output rispetto alle effettive innovazioni di prodotto realizzate nel periodo 2007-2011 si tratta ora di comprendere dalle informazioni desunte dal questionario e da quelle relative ai bilanci societari se i risultati conseguiti dalle imprese siano in qualche misura collegati alle azioni innovativa nel complesso messe in atto. Un'analisi di questo tipo richiederebbe di individuare modelli piuttosto complessi per tenere conto – simultaneamente- di numerose circostanze che possono aver influito sui risultati dell'impresa nella fase di crisi, come la dimensione aziendale, il settore, il livello di indebitamento ecc.. Per ora ci si è limitati ad osservare la distribuzione della variazione del fatturato degli addetti e della produttività per le imprese che hanno realizzato le innovazioni di prodotto e processo indicate e, separatamente, per quelle che non le hanno realizzate. In tal modo si può osservare in quali casi vi sia una differenza. Nelle tabelle sotto riportate è indicata la media della variazione delle variabili di performance scelte: la variazione degli addetti 2007-2011, del fatturato nel periodo 2007-2010 (ultimo anno disponibile sulla base dei bilanci) e della redditività (misurata dall'indice Ros) fra il 2007 ed il 2010.

### ***Effetti dell'innovazione dei prodotti***

Per quanto riguarda l'innovazione dei prodotti si può innanzitutto rilevare dalla tabella seguente come le imprese che hanno introdotto qualche innovazione abbiano variazione di addetti e di fatturato più elevate rispetto a quelle del gruppo che non ha introdotto alcun cambiamento. Tale relazione non è vera, tuttavia, per la redditività.

Osservando i singoli cambiamenti effettuati, si nota come in pressoché tutti i casi le imprese che li hanno realizzati abbiano sempre dinamica degli addetti superiore rispetto alle altre; la variazione del fatturato, analogamente, è sistematicamente superiore fra chi ha effettuato i cambiamenti rispetto a chi non li ha effettuati, tranne nel caso dell'utilizzo di nuove tecniche di produzione; meno evidente la relazione fra attivismo dell'impresa sotto il profilo del cambiamento nei prodotti e redditività: essa è superiore nel gruppo delle 'attive' rispetto alle altre solo nei casi di miglioramento della qualità dei prodotti, dell'introduzione di nuove versioni dello stesso prodotto o nuovi prodotti nello stesso settore (oltre che per coloro che hanno introdotto nuove tecniche di produzione): in questi casi tuttavia la miglior performance delle imprese 'attive' è confermata se si prende in esame la mediana della distribuzione delle relative variabili.

**Tab. 25 Performance dell'impresa e innovazione di prodotto (%)**

		Variazione addetti 2007-2011	Variazione fatturato 2007-2010	Variazione ROS 2007-2010	num. imprese
significativo miglioramento della qualità dei prodotti	no	2,83	35,49	2,21	436
	si	6,74	85,50	4,96	364
introduzione di nuove versioni dei prodotti usuali	no	3,81	48,34	1,47	587
	si	6,81	85,54	8,96	213
introduzione di nuovi prodotti dello stesso settore	no	2,13	50,13	1,33	559
	si	10,35	77,07	8,40	241
introduzione di nuovi prodotti di un settore differente	no	4,46	58,29	3,70	759
	si	7,35	57,35	-0,88	41
cambiamento del settore/comparto produttivo	no	3,67	57,70	3,65	767
	si	26,53	70,88	-0,77	33
abbandono di vecchi prodotti	no	4,39	58,38	3,95	725
	si	6,71	56,96	-1,22	75
utilizzo nuove tecniche di produzione (nuovi materiali, processi ecc.)	no	4,12	59,48	1,45	629
	si	6,42	53,70	10,87	171
cambiamento significativo della tipologia di clienti	no	4,29	56,13	3,53	771
	si	13,04	114,56	1,78	29
cambiamento significativo della tipologia di fornitori	no	4,34	57,67	3,60	779
	si	14,60	79,72	-1,51	21
non ha introdotto innovazioni	no	5,42	59,74	2,47	620
	si	1,83	53,09	6,89	180

### ***Effetti dell'innovazione nei processi produttivi***

Analogamente, le performance delle imprese che hanno innovato nel processo produttivo, introducendo processi di produzione nuovi o significativamente migliorati nel periodo 2008-2011, risultano migliori rispetto alle altre.

Se si prendono in esame le specifiche aree di innovazione emerge una relazione nel complesso positiva e fra innovazione e performance, ma con alcune eccezioni.

Si osservano infatti risultati migliori – per tutti gli indicatori considerati -per le imprese che hanno realizzato cambiamenti nel marketing (nuovi canali di vendita, nuove forme di comunicazione e promozione del prodotto) e nei sistemi di produzione adottando schemi di produzione snella, sistemi di qualità totale, modifiche nell'organizzazione del lavoro). Invece i cambiamenti realizzati nell'organizzazione amministrativa sono associati, in media, ad andamenti migliori per quanto riguarda il fatturato e l'occupazione, ma non la redditività; quelli realizzati nella logistica rivelano andamenti peggiori sia nella redditività che nell'andamento del fatturato.

**Tab. 26 Performance dell'impresa e innovazione di processo (%)**

		Variazione addetti 2007-2011	Variazione fatturato 2007-2010	Variazione ROS 2007-2010	num. imprese
L'impresa ha introdotto processi di produzione nuovi o significativamente migliorati?	no	2,19	54,50	-0,88	421
	si	7,29	62,40	8,29	379
L'impresa ha introdotto sistemi di logistica, metodi di distribuzione o di fornitura all'esterno di semilavorati, prodotti o servizi nuovi o significativamente migliorati?	no	2,53	60,76	4,47	635
	si	12,61	48,56	-0,41	165
L'impresa ha introdotto innovazioni nelle attività di supporto ai processi di produzione concernenti la gestione degli acquisti, le attività di manutenzione, la gestione dei sistemi informatici e amministrativi, le attività contabili?	no	2,27	32,65	4,91	545
	si	9,62	112,95	0,38	255
L'impresa ha introdotto innovazioni che hanno comportato modifiche significative nell'organizzazione ( sistemi di lean production, supply chain management, qualità totale; redistribuzione delle responsabilità, costituzione	no	3,76	48,69	1,14	639
	si	7,97	96,15	12,69	161
L'impresa ha introdotto innovazioni nelle concernenti l'introduzione di nuovi canali e/o metodi di vendita, nuove forme di comunicazione e fidelizzazione della clientela, promozione dell'immagine del prodotto?	no	2,87	53,92	1,43	637
	si	11,41	75,15	11,40	16

**La relazione fra interventi nell'ambito dell'ambiente e della sicurezza e performance aziendali**

Guardando alle innovazioni specificamente orientate all'ambiente ed alla sicurezza si rileva come le imprese che hanno messo in atto iniziative per la riduzione del consumo di risorse abbiano riscontrato in media risultati migliori delle altre che non hanno realizzato questo tipo di iniziativa, ma risultano avere avuto una dinamica della redditività negativa e inferiore al gruppo di confronto. Rivelano invece una performance migliore per tutti gli indicatori (occupazione, fatturato e redditività) le imprese che hanno realizzato azioni per il miglioramento del monitoraggio e del controllo delle performance ambientali.

In generale le imprese che hanno effettuato altri interventi in materia di igiene sicurezza (oltre i livelli richiesti dalla normativa, dunque realizzati in quanto elemento di esplicita strategia aziendale) rivelano andamenti degli indicatori di performance non sempre migliori delle altre imprese).

**Tab. 27 Performance dell'impresa e innovazione per ambiente e sicurezza (%)**

		Variazione addetti 2007-2011	Variazione fatturato 2007-2010	Variazione ROS 2007- 2010	num. imprese
ridurre il consumo di risorse (acqua, materie prime ecc.)	no	4,01	73,36	5,09	598
	si	6,38	13,48	-1,34	202
ridurre gli impatti delle attività produttive per uniformarsi agli standard di legge	no	3,80	66,96	4,61	638
	si	7,80	23,90	-1,05	162
ridurre gli impatti delle attività produttive oltre a quanto necessario secondo gli standard di legge	no	4,03	61,08	3,88	728
	si	10,46	29,53	-0,76	72
migliorare il monitoraggio e il controllo delle performance ambientali aziendali	no	3,76	46,52	1,10	648
	si	8,22	108,24	13,52	152
adeguarsi ai requisiti obbligatori in materia di sicurezza del lavoro	no	4,21	61,51	2,55	464
	si	5,16	53,73	4,73	336
migliorare la sicurezza sul luogo di lavoro oltre gli obblighi previsti dalla normativa	no	3,98	38,57	5,49	527
	si	5,81	96,23	-0,45	273
nessuno di questi	no	5,43	62,81	2,53	591
	si	2,30	45,32	6,09	209



## Le relazioni con il mercato

La ripartizione del mercato per area geografica mette in evidenza, come noto, la limitata estensione del mercato locale (regionale), più evidente date le caratteristiche del campione che, come si è detto esclude le grandi imprese, ma al tempo stesso vede sovra rappresentata la fascia delle Pmi di maggiori dimensioni. La quota del mercato piemontese (locale) raggiunge infatti poco più del 20% del totale delle vendite.

Appare evidente come la rilevanza del mercato regionale sia fortemente decrescente all'aumentare della dimensione aziendale (dal 43% per la classe fino a 10 addetti, ponderando per la dimensione del fatturato aziendale, al 15% circa, soltanto, per le imprese sopra i 1000 addetti). La maggior estensione geografica del mercato è quindi fortemente legata alla dimensione aziendale: si può infatti rilevare che la quota media su questo mercato se calcolata come media non ponderata per la dimensione aziendale si attesta al 31; viceversa se il valore viene calcolato pesandolo per la dimensione (del fatturato) aziendale, quindi considerando il campione aggregato come se si trattasse di un'unica impresa, vale solo il 20,7%.

A livello settoriale, inoltre, si riscontra una più forte rilevanza del mercato locale nell'alimentare e nei settore dei mezzi di trasporto, laddove si riconoscono filiere territorialmente concentrate nella realtà regionale (locale).

**Tab. 28 Distribuzione territoriale delle vendite (%)**

(Pesati per fatturato)	Piemonte	Resto Italia	Estero: Europa	Estero: fuori Europa Paesi Avanzati	Estero: fuori Europa Paesi Emergenti	EXPORT
<b>Settore</b>						
Alimentare	33,9	42,8	14,4	7,4	1,4	23,3
Tessile	18,1	43,5	33,9	3,0	1,5	38,4
Gomma-plastica	12,8	37,9	30,1	12,9	6,3	49,3
Prodotti in metallo	18,5	45,2	22,6	7,8	5,8	36,3
Macchinari	10,9	37,4	26,1	13,2	12,4	51,8
Mezzi di trasporto	28,6	40,2	17,9	10,7	2,7	31,2
Altre manifatture	26,1	34,4	17,9	16,7	4,9	39,5
<b>Classe addetti</b>						
<=10	43,8	37,9	11,3	4,7	2,4	18,3
11-20	27,5	49,1	18,2	2,8	2,4	23,4
21-50	23,9	46,3	21,0	5,4	3,3	29,8
51-100	14,2	37,0	25,4	16,4	7,1	48,8
>=101	15,3	35,5	27,8	13,6	7,8	49,2
<b>Totale</b>	<b>20,7</b>	<b>40,4</b>	<b>23,2</b>	<b>10,3</b>	<b>5,5</b>	<b>38,9</b>

Il mercato nazionale (ma al di fuori del Piemonte) copre una quota del 41% in media, senza rilevanti differenziazioni fra settori e dimensione d'impresa.

Le esportazioni rappresentano poco meno del 30% (40% circa ponderato: 23% in Europa, 10% nei Paesi extraeuropei avanzati e poco più del 5% nelle economie emergenti).

L'orientamento ai mercati esteri si è accentuato nel periodo in esame (2007-2011): la quota di export in media è cresciuta dal 22% a quasi il 27% del fatturato (in termini ponderati per il fatturato dal 33% al 39%).

Se il mercato locale non risulta così rilevante, tale da enfatizzare un ridimensionamento delle relazioni locali, è il comunque complesso del mercato nazionale che svolge un ruolo importante (prioritario) per le Pmi manifatturiere. Così come è evidente l'ampliamento del raggio di mercato negli anni recenti.

Si deve notare, infatti, che confrontando i risultati di questa indagine, con una precedente realizzata dall'Ires nel 2006<sup>5</sup>, si può osservare a cinque anni di distanza una minor rilevanza del mercato locale (Piemonte), soprattutto, ed una crescita apprezzabile della rilevanza del mercato estero. Questo risultato verosimilmente sottostima le dinamiche di ampliamento geografico dei mercati intervenuti negli anni recenti tenendo conto che il precedente campione era ancor più orientato verso imprese di dimensione maggiore (che come si è visto hanno raggio di mercato più ampio) rispetto a quello attuale.

Negli ultimi anni, infatti, il 30% delle imprese ha diversificato i mercati di vendita.

**Tab. 29 Imprese che hanno diversificato i mercati di vendita (% sul totale imprese)**

<b>Dimensione</b>	
<=10	32,2
11-20	19,6
21-50	33,8
51-100	38,2
>=101	43,5
<b>Settore</b>	
Alimentare	32,6
Tessile	26,4
Gomma-plastica	28,1
Prodotti in metallo	30,6
Macchinari	35,0
Mezzi di trasporto	26,7
Altre manifatture	26,5
<b>Posizione nella filiera</b>	
Lavorazioni	28,5
Subfornitore	35,7
Componenti	42,9
Prodotto finale	27,7
Vendita senza trasf.	37,0
<b>Totale</b>	<b>30,1</b>

La diversificazione ha riguardato imprese di tutte le classi dimensionali, anche se si può osservare una maggior frequenza relativa fra le imprese al di sopra dei 50 addetti; dal punto di vista settoriale si rileva una maggior propensione alla diversificazione per le imprese del settore dei Macchinari, soprattutto nelle fasi intermedie della filiera: produttori di componenti e subfornitori.

Gli spostamenti più rilevanti sono avvenuti dal mercato italiano (incluso quello locale regionale) verso i mercati esteri soprattutto dei paesi avanzati, ma in buona misura anche nei paesi emergenti, soprattutto per le imprese maggiori e nelle fasi più avanzate della filiera (produttori di componenti o prodotti finali), nel settore Tessile-abbigliamento e dei Mezzi di trasporto.

Si segnalano anche movimenti interni al mercato nazionale di una certa rilevanza.

<sup>5</sup> Barberis R., Iano F., Lanzetti R., Pmi piemontesi e mercato mondiale: flussi di approvvigionamento e fornitura, Contributi di ricerca Ires, n.207/2007

**Tab. 30 Negli ultimi 3-4 anni vi è stato un processo di diversificazione geografica delle vendite? (% imprese)**

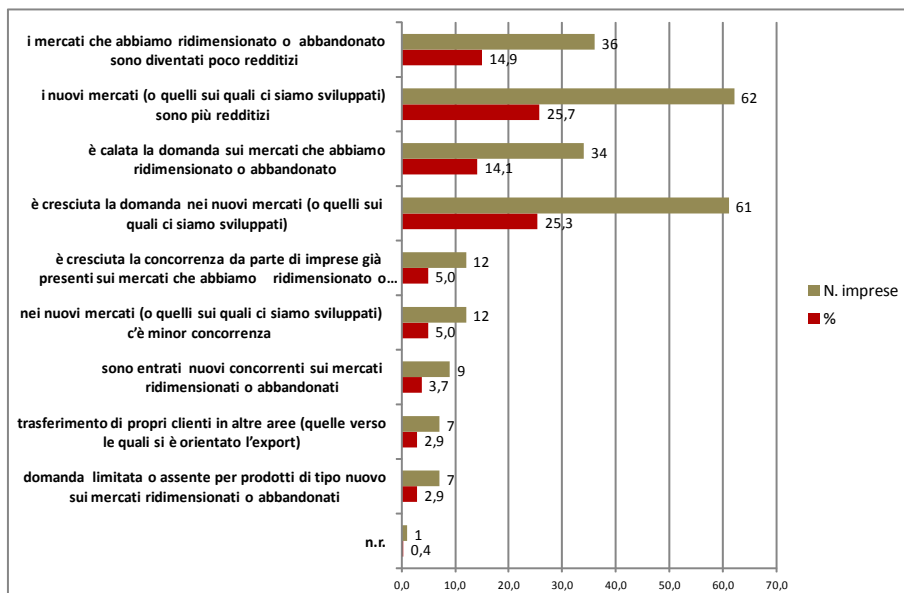
da.....a	Piemonte	Italia	Estero avanzati	Estero emergenti	Non ha diversificato	Totale	N. Imprese
Piemonte	1,1	3,4	2,5	1,1	8,1	65	
Italia	0,9	6,0	6,8	2,9	16,5	132	
Estero avanzati	0,0	0,9	1,9	1,5	4,3	34	
Estero emergenti	0,1	0,4	0,3	0,5	1,3	10	
Non hanno diversificato					69,9	69,9	559
Totale	2,1	10,6	11,4	6,0	69,9	100	
N. Imprese	17	85	91	48	559		800

### Quali sono le motivazioni della diversificazione di mercato?

Dovendo indicare la prima motivazione della scelta effettuata le imprese hanno evidenziato in egual misura ragioni legate alla domanda ed alla redditività. Prevalgono le ragioni in positivo, cioè nella ricerca di nuovi mercati con domanda più vivace e redditività più elevata (25% circa di chi ha diversificato ha indicato ciascuna di queste ragioni), mentre le motivazioni in negativo (abbandono di mercati caratterizzati da debole domanda e redditività) sono stati indicati solo dal 14-15% delle imprese che hanno diversificato. Meno rilevanti le ragioni che hanno indotto a diversificare i mercati di vendita sulla base di considerazioni sul livello di concorrenza presenza sui mercati ridimensionati e sui nuovi.

Un numero, peraltro limitato, di imprese dichiarano il trasferimento dei clienti come ragione di modificazione dei mercati di sbocco, evidenziando gli effetti sulle catene di fornitura dell'internazionalizzazione realizzata attraverso investimenti diretti all'estero da imprese nazionali.

**Fig.10 Ragioni della diversificazione geografica delle vendite nel periodo 2008-2011 (%)**



Per quanto riguarda i flussi di approvvigionamento sono costituiti in prevalenza da materie prime e semilavorati di base (70% del totale), da componenti e lavorazioni (18%), da prodotti da rivendere senza trasformazione (7%) e soltanto dal 4% per servizi. Rispetto ai dati di bilancio vi è una evidente sottoindicazione, nella risposta al questionario, della componente dei servizi da parte delle imprese.

**Tab. 31 Composizione degli acquisti correnti per tipologia (% pesate sul volume degli Acquisti, 2011)**

	Materie prime	Componenti e lavorazioni	Prodotti da rivendere	Servizi	Totale
Alimentare	87,4	4,9	3,6	4,1	100,0
Tessile	65,6	28,4	2,4	3,6	100,0
Gomma-plastica	71,4	12,5	5,0	11,1	100,0
Prodotti in metallo	71,3	16,8	6,2	5,8	100,0
Macchinari	61,7	22,6	10,8	4,9	100,0
Mezzi di trasporto	58,3	26,0	13,0	2,7	100,0
Altre manifatture	78,0	14,0	6,5	1,5	100,0
<b>TOTALE</b>	<b>71,7</b>	<b>17,1</b>	<b>6,5</b>	<b>4,7</b>	<b>100,0</b>

### **Mercati esteri e performance dell'impresa**

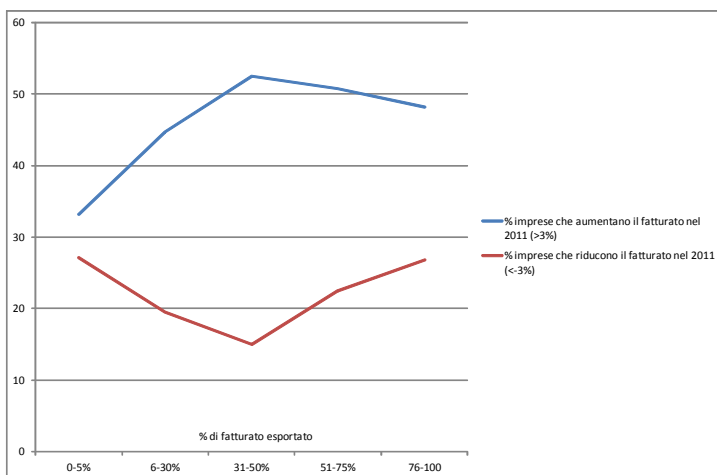
Vista l'importanza dei mercati esteri nell'attuale congiuntura è interessante osservare la relazione esistente fra la quota di fatturato all'export dell'impresa e le sue performance nel corso della crisi: se si guarda al periodo 2007-2011 non si osserva un preciso legame fra l'andamento delle performance in termini di addetti, fatturato e redditività e la parte del fatturato destinata all'esportazione.

Ciò potrebbe non sorprendere dal momento che il periodo preso in considerazione include anche la fase della crisi (2009), nella quale la caduta delle esportazioni ha svolto un effetto amplificatore del crollo della domanda: le imprese più esposte nei confronti dell'estero avrebbero avuto più forti shock di domanda. Viceversa, nel periodo successivo (ripresa) ci si potrebbe attendere una dinamica della performance migliore per le imprese più presenti all'estero. In realtà i dati della rilevazione non confermano questa supposizione, denotando scarsa correlazione fra export e andamento del fatturato in entrambi i periodi (anche considerando soltanto le esportazioni al di fuori dell'Europa) che ha avuto un andamento poco dinamico, rispetto al resto del mondo).

Forse nel periodo più recente, nel 2011, come si evince dalla tabella seguente, vi è una qualche (debole) indicazione di una relazione positiva fra export e performance dell'impresa: la percentuale di imprese che hanno aumentato il fatturato, pur non seguendo una costante tendenza alla crescita all'aumentare della dimensione delle esportazioni, cresce fino alla corrispondenza con la classe di esportazione 31-50% del fatturato per poi diminuire leggermente. Per contro se si guarda alle imprese che hanno diminuito il fatturato si osserva come la loro presenza sia in crescita anche fra quelle che hanno quote di fatturato più elevata.



**Fig.11 Dinamica del fatturato 2011 e quota di vendite all'estero (% imprese)**



La struttura degli acquisti per area geografica non diverge sostanzialmente da quelle delle vendite: le 'importazioni' (acquisti all'estero) costituiscono circa il 30%, a valori ponderati (una quota leggermente inferiore a quelle delle vendite) mentre la restante parte degli acquisti si rivolge al mercato nazionale (per poco più del 20% in Piemonte). Anche in questo caso va osservato come i mercati locali abbiano una rilevanza maggiore per le imprese minori, crescente al diminuire della dimensione aziendale (nel caso delle imprese al di sotto dei 10 addetti la quota di acquisti effettuati nella regione non supera il 40% del totale degli approvvigionamenti).

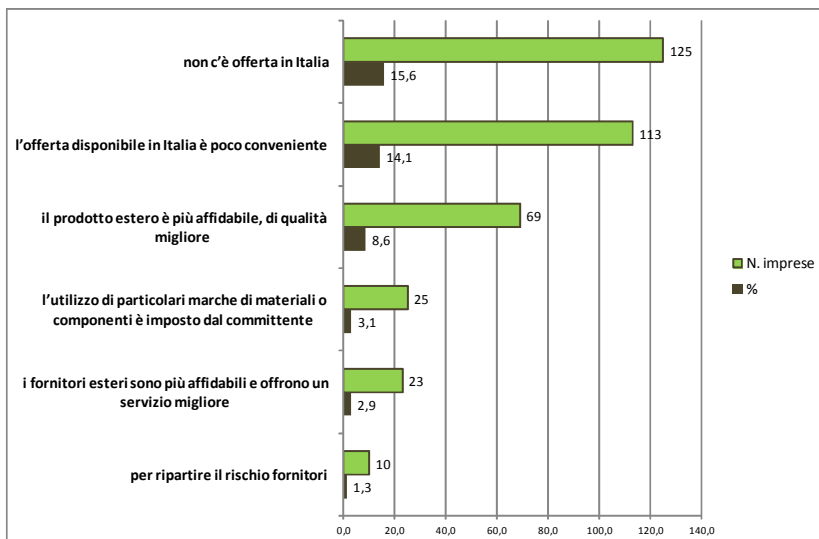
**Tab. 32 Distribuzione geografica degli acquisti di beni e servizi (% su valori pesati per sul volume degli Acquisti, 2011)**

	Piemonte	Resto Italia	Estero: Europa	Estero: fuori Europa Paesi Avanzati	Estero: fuori Europa Paesi Emergenti	IMPORT
(Pesati per Acquisti di beni e servizi)						
<b>Settore</b>						
Alimentare	53,4	35,4	9,6	0,9	0,7	11,2
Tessile	20,8	46,6	25,2	4,1	3,4	32,7
Gomma-plastica	15,0	49,4	32,1	1,9	1,5	35,6
Prodotti in metallo	11,5	56,9	27,9	1,4	2,2	31,6
Macchinari	15,8	52,7	23,4	6,3	1,8	31,5
Mezzi di trasporto	14,2	66,4	13,8	5,3	0,3	19,4
Altre manifatture	17,8	45,2	22,4	12,4	2,1	36,9
<b>Classe addetti</b>						
<=10						
11-20	39,6	45,3	10,6	2,8	1,7	15,1
21-50	25,3	56,9	14,5	0,7	2,6	17,8
51-100	24,2	51,0	20,9	2,8	1,1	24,8
>=101	13,2	49,7	25,6	8,4	3,1	37,1
	19,2	46,8	27,5	5,3	1,2	34,0
Totale	21,3	49,7	22,6	4,7	1,8	29,1

Fra le ragioni per l'approvvigionamento all'estero sono principalmente indicate l'assenza di offerta in Italia per particolari input produttivi (15% circa) e il minor costo delle forniture estere (15% circa), meno rilevante appare la ricerca di maggior qualità del prodotto estero rispetto a quella disponibile sul mercato nazionale (9%) ed all'affidabilità dei fornitori esteri, anche in termini di servizi offerti (3%). Nel 3% dei casi l'approvvigionamento all'estero deriva da vincoli imposti dai committenti.

Le imprese maggiori sottolineano in maggior numero, in particolare, le prime due motivazioni.

**Fig.12 Motivi della scelta di acquistare all'estero (% imprese)**



Per quanto riguarda l'acquisto di servizi specifici, si può rilevare come i più diffusi siano i servizi di consulenza informatica, legale, di contabilità ed amministrazione. Meno utilizzati i servizi di consulenza tecnica, marketing e assistenza al cliente e di organizzazione aziendale. Da rilevare come il 50% circa delle imprese indichi di non fare ricorso a questi servizi, con una leggera prevalenza nel caso delle imprese minori.

**Tab. 33 Imprese che acquistano servizi 'specializzati' (% imprese)**

	marketing, pubblicità, ricerche di mercato	assistenza al cliente	informatici	contab. e ammin.	consulenza organizz. e aziendale	consulenza legale	consulenza tecnica	nessuno di questi
<b>Settore</b>								
Alimentare	16,8	6,3	23,2	10,5	16,8	17,9	13,7	46,3
Tessile	10,3	0,0	18,4	13,8	5,7	21,8	11,5	57,5
Gomma-plastica	9,0	3,6	28,9	28,9	13,3	22,9	11,4	51,2
<b>Prodotti in metallo</b>								
Macchinari	8,7	3,5	28,9	26,0	11,0	27,2	19,7	46,8
Mezzi di trasporto	14,1	7,3	22,6	17,5	7,9	24,9	14,1	48,0
Altre manifatture	6,7	4,4	13,3	8,9	8,9	17,8	8,9	66,7
<b>Classe addetti</b>								
<=10	7,9	2,6	21,6	22,0	8,8	16,3	12,3	52,4
11-20	11,9	4,7	23,8	19,6	11,5	18,7	12,3	52,8
21-50	11,1	3,7	24,1	18,1	9,3	24,1	11,1	51,4
51-100	17,1	10,5	39,5	30,3	21,1	47,4	31,6	30,3
>=101	23,9	6,5	28,3	21,7	15,2	43,5	23,9	41,3
<b>Totale</b>								
	11,75	4,5	25	21	11,25	23,625	14,5	49,5
N. imprese	94	36	200	168	90	189	116	396

Questi servizi alimentano più frequentemente, rispetto agli altri acquisti da parte dell'impresa, i mercati locali (che coprono oltre il 70% del totale), ed è, invece, poco diffuso il ricorso all'estero. Tuttavia si osserva come il raggio di mercato per il loro approvvigionamento si amplii al crescere della dimensione aziendale, indicando per le imprese maggiori un mercato di approvvigionamento su scala più ampia.

**Tab. 34 Collocazione geografica degli acquisti di servizi 'specializzati' (% su valori pesati per sul volume degli Acquisti di Servizi, 2011)**

(Valori pesati per Acquisti di Servizi)	Piemonte	Resto Italia	Estero: Europa	Estero: fuori Europa Paesi Avanzati	Estero: fuori Europa Paesi Emergenti	IMPORT
<b>Settore</b>						
Alimentare	49,1	46,2	0,1	4,6	0,0	4,7
Tessile	57,6	30,4	12,0	0,0	0,0	12,0
Gomma-plastica	54,6	38,4	7,0	0,0	0,0	7,0
Prodotti in metallo	48,8	47,0	4,2	0,0	0,0	4,2
Macchinari	36,5	59,6	1,8	1,5	0,6	3,9
Mezzi di trasporto	56,3	43,1	0,3	0,2	0,2	0,6
Altre manifatture	88,0	8,4	2,5	0,7	0,4	3,6
<b>Classe addetti</b>						
<=10	83,4	15,4	1,2	0,0	0,0	
11-20	66,2	32,7	1,1	0,0	0,0	1,1
21-50	60,8	35,0	4,1	0,0	0,0	4,1
51-100	57,3	39,7	0,4	2,4	0,2	3,0
>=101	40,2	49,6	9,1	0,8	0,3	10,2
Totale	54,5	40,1	4,2	1,0	0,2	5,4

Il 70% delle imprese ha acquistato negli ultimi 3 anni beni strumentali. In questo caso il mercato di approvvigionamento risulta centrato sul mercato nazionale (in media circa il 61%), con un ricorso al mercato regionale inferiore al 30% degli acquisti. Il ricorso ai mercati esteri, soprattutto europei, appare contenuto entro il 10% del totale: anche in questo caso si osserva una rilevante diminuzione del ricorso al mercato locale al crescere della dimensione aziendale, associato ad una maggior attivismo sui mercati esteri.

**Tab. 35 Collocazione geografica degli acquisti di beni strumentali acquistati negli ultimi 3 anni (% calcolata sulle 557 imprese che hanno effettuato investimenti)**

	Piemonte	Resto Italia	Estero: Europa	Estero: fuori Europa Paesi Avanzati	Estero: fuori Europa Paesi Emergenti	IMPORT
--	----------	--------------	----------------	--	---	--------

**Settore**

Alimentare	39,0	54,9	6,0	0,1	0,0	6,1
Tessile	13,5	66,3	20,2	0,0	0,0	20,2
Gomma-plastica	17,9	67,0	13,7	1,2	0,2	15,1
Prodotti in metallo	27,3	62,5	8,8	1,4	0,0	10,2
Macchinari	30,0	62,4	4,2	0,7	2,6	7,6
Mezzi di trasporto	22,5	62,5	13,9	1,1	0,0	15,0
Altre manifatture	35,6	57,9	5,8	0,5	0,2	6,5

**Classe addetti**

<=10						
11-20	41,7	53,5	4,7	0,1	0,0	4,8
21-50	29,6	63,1	7,1	0,1	0,1	7,2
51-100	26,1	64,4	8,7	0,2	0,6	9,5
>=101	14,5	66,7	15,2	3,3	0,3	18,8
<b>Totale</b>	<b>28,9</b>	<b>61,2</b>	<b>8,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>	<b>9,9</b>

Il 15 % delle imprese hanno diversificato negli ultimi 3-4 anni i mercati di approvvigionamento di beni, l'8% i servizi: vi è una tendenza all'ampliamento del raggio di fornitura sia per beni che per i servizi nei confronti dell'estero (paesi avanzati, soprattutto), anche se la diversificazione è avvenuta in larga parte in nuovi mercati all'interno della stessa area di riferimento per i propri approvvigionamenti.

**Tab. 36 Imprese che hanno diversificato gli acquisti di Beni negli ultimi 3-4 anni ( n. imprese)**

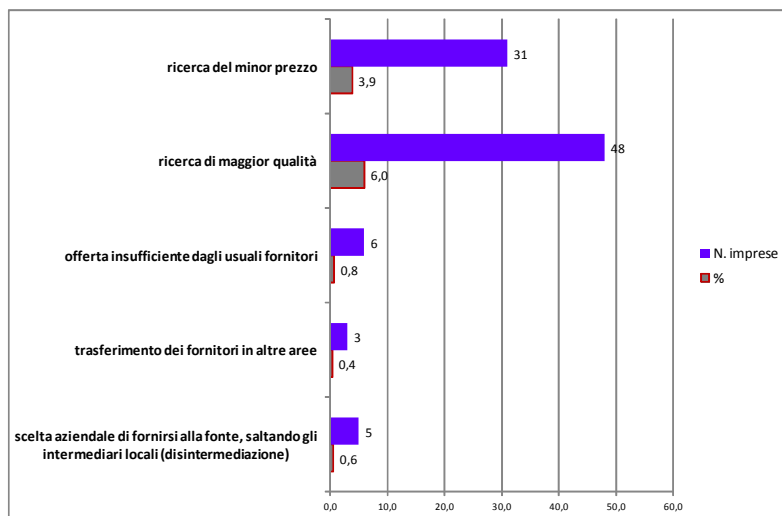
BENI	DA...	A....				Non ha diversificato	Totale
			Piemonte	Italia	Estero avanzati		
Piemonte			9	11	8	2	30
Italia			4	51	11	2	68
Estero avanzati			0	2	11	1	14
Estero emergenti			0	0	0	3	3
Non hanno diversificato						685	685
<b>Totale</b>			<b>13</b>	<b>64</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>685</b>
							<b>800</b>

Tab. 37 Imprese che hanno diversificato gli acquisti di Servizi negli ultimi 3-4 anni ( n. imprese)

SERVIZI							
DA...	A....	Piemonte	Italia	Estero avanzati	Estero emergenti	Non ha diversificato	Totale
Piemonte		5	6	3	1		15
Italia		3	35	3	0		41
Estero avanzati		0	0	10	0		10
Estero emergenti		0	0	0	2		2
Non hanno diversificato						732	732
Totale		8	41	16	3	732	800

Fra i motivi principali di tale diversificazione si riscontra la ricerca di qualità delle forniture e, seconda rimanete, la ricerca di minor prezzo.

Fig.13 Motivi della scelta di diversificare i mercati di acquisto di beni e servizi (% imprese che hanno diversificato)



Le **forme di collaborazione** all'interno della filiera nella quale l'impresa è inserita e, in generale, con altre imprese, hanno una limitata ma apprezzabile diffusione: le attuano circa il 10% delle imprese nei confronti dei propri fornitori il 14% circa nei confronti dei clienti il 17% nei confronti di altre imprese, con le quali si realizza la parte preponderante di relazioni.

Queste ultime riguardano soprattutto la collaborazione per attività di ricerca e Sviluppo (6,5% delle imprese). Inoltre godono di una discreta diffusione forme di collaborazione con altre imprese non clienti o

fornitori) finalizzate alla definizione di standard di qualità e allo sviluppo congiunto di prodotti e/o componenti. Inoltre hanno una discreta diffusione collaborazioni per iniziative di vendita e promozionali.

Con clienti e fornitori si praticano collaborazioni soprattutto per lo sviluppo dei prodotti e la collaborazione in attività di Ri&S.

In generale appaiono meno (poco) diffuse forme di collaborazione che prevedono l'utilizzo congiunto di personale o macchinari.

**Tab. 38 Forme di collaborazione con altre imprese (% imprese)**

	Fornitori	Clienti	Altre imprese
<b>Collaborazione per R&amp;S</b>	3,4	3,8	6,5
<b>Sviluppo congiunto di prodotti/componenti</b>	3,5	4,5	3,6
<b>Iniziative promozionali</b>	2,4	3,5	5,4
<b>Iniziative di vendita in comune</b>	1,5	1,6	4,6
<b>Collaborazione per definizione standard di qualità</b>	2,1	2,1	4,6
<b>Scambio/condivisione di personale</b>	0,4	0,4	0,8
<b>Scambio/condivisione commesse di lavoro</b>	1,3	0,9	2,0
<b>Scambio/prestito/condivisione di tecnologie/macchinari</b>	0,3	0,1	1,3
<b>Scambio di informazioni di natura tecnologica o commerciale</b>	2,0	2,9	2,9
<b>Nessuna</b>	<b>90,5</b>	<b>87,4</b>	<b>83,5</b>

Fra i fattori competitivi più importanti, le imprese pongono al primo posto il contenimento dei prezzi e la riduzione dei costi, evidenziando come nell'attuale fase sia particolarmente accesa la concorrenza e vi sia un particolare sforzo nella ricostruzione dei margini erosi da un triennio di difficoltà.

All'innovazione ed alla qualificazione della produzione è riservata un'attenzione importante, ma subordinata ai fattori prima citati. Anche la crescita sui mercati internazionali, soprattutto attraverso la produzione all'estero, si rivela un fattore importante. Un'enfasi particolare riguarda la qualità.





## Le prospettive

Fra i **fattori competitivi** più importanti, le imprese pongono al primo posto il contenimento dei prezzi e la riduzione dei costi, evidenziando come nell'attuale fase sia particolarmente accesa la concorrenza e vi sia un particolare sforzo nella ricostruzione dei margini erosi da un triennio di difficoltà.

All'innovazione ed alla qualificazione della produzione è riservata un'attenzione importante, ma subordinata ai fattori prima citati. Anche la crescita sui mercati internazionali, soprattutto attraverso la produzione all'estero, si rivela un fattore importante. Un' enfasi particolare riguarda la qualità.

**Tab. 39 I fattori competitivi più importanti (% segnalazioni)**

	Il più importante	Tutte le segnalazioni	N. Imprese
convenienza dei prezzi	27,4	43,1	345
riduzione dei costi	24,5	45,8	366
disponibilità di tecnologie innovative	6,6	14,1	113
disponibilità di manodopera qualificata	5,1	13,9	111
organizzazione aziendale efficiente	5,4	15,0	120
realizzazione di prodotti / servizi innovativi	8,4	20,5	164
personalizzazione dei prodotti / servizi	2,5	11,8	94
vicinanza a fornitori e servizi	1,4	4,0	32
vicinanza ai mercati	1,5	7,0	56
collegamenti con altre imprese/partnership	0,4	2,4	19
marketing e valida rete distributiva	1,9	9,1	73
capacità finanziaria	0,4	5,4	43
risparmio energetico	0,4	3,5	28
prodotti a basso impatto ambientale	0,3	2,0	16
produrre all'estero	3,5	10,4	83
aumentare le esportazioni	1,6	4,1	33
produrre in Italia	4,5	6,6	53
altro	5,8	6,6	53

### Quali sono le azioni che le imprese pensano di intraprendere?

Sembra esservi un buon attivismo rispetto al futuro, se si osserva che solo il 10% delle imprese circa non indica alcuna azione da intraprendere e, all'opposto, la metà ne indica più di 3, in diversi ambiti aziendali (produzione, prodotti, vendite e marketing, organizzazione, occupazione, assetto societario/associativo).

**Tab. 40 Azioni per affrontare l'attuale situazione del mercato: ambiti di intervento**

% di imprese che pensano, per affrontare l'attuale situazione di mercato, di intraprendere azioni :	(classe di addetti)					Totale
	<=10	11-20	21-50	51-100	>=101	
nell'ambito produttivo	53,7	48,1	60,2	73,7	65,2	56,4
nell'ambito dei prodotti	72,2	74,0	80,6	89,5	84,8	77,4
nell'ambito delle vendite e del marketing	55,1	60,0	62,0	75,0	71,7	61,3
nell'ambito dell'organizzazione	38,8	37,4	36,1	44,7	43,5	38,5
nell'ambito dell'occupazione	28,2	33,2	35,6	40,8	41,3	33,6
nell'ambito dell'assetto proprietario / associativo	6,6	6,4	9,3	7,9	15,2	7,9

Si indica più frequentemente l'impegno nell'ambito del prodotto, soprattutto per migliorarne la **qualità** e i servizi offerti, ma anche nelle diverse forme di innovazione vera e propria.

Quindi si riscontrano nuove iniziative nel **marketing**, volte soprattutto alla ricerca di nuovi clienti, tanto sul mercato nazionale che all'estero.

In terza posizione si collocano le azioni **nell'ambito del processo produttivo** (sia per ridurre i costi di produzione, soprattutto, che per realizzare prodotti nuovi). Meno diffuse, invece, le indicazioni di interventi da realizzarsi nell'ambito dell'organizzazione aziendale (migliorare il sistema informativo interno e la comunicazione verso l'esterno), dell'occupazione (riqualificazione del personale ma anche assunzioni) e, soprattutto, dell'assetto proprietario.

**Tab. 41 Azioni per affrontare l'attuale situazione del mercato: specifiche azioni**

	<b>% imprese</b>
migliorare la qualità dei prodotti / servizi offerti	60,9
cercare clienti in nuovi mercati nazionali	38,4
introdurre innovazioni tecnologiche nel processo produttivo per ridurre i costi unitari di produzione	34,3
cercare clienti in nuovi mercati esteri	31,3
introdurre innovazioni tecnologiche nel processo produttivo per ottenere prodotti nuovi e tecnologicamente più avanzati rispetto ai concorrenti	21,1
ampliare / diversificare la gamma dei servizi / prodotti offerti	19,9
introdurre innovazioni tecnologiche nei prodotti / servizi offerti	18,8
migliorare il sistema informativo interno	16,8
realizzare prodotti completamente nuovi	14,6
attuare un marketing più pressante verso la clientela abituale	13,9
riqualificare parte del personale presente	13,5
migliorare la comunicazione verso l'esterno	13,4
ridurre i consumi di energia nei processi di produzione	11,8
assumere nuovo personale	11,8
migliorare l'immagine dei prodotti/servizi	11,3
introdurre sistemi di qualità totale	9,8
rinnovare o rafforzare la rete di vendita	9,1
ridurre l'impatto ambientale dei processi di produzione	8,8
aumentare i servizi di assistenza al cliente	8,0
cercare clienti in settori di sbocco diversi da quelli attuali	7,4
introdurre sistemi che ottimizzano la consegna dei prodotti	7,3
introdurre sistemi di produzione snella	7,3
ridurre l'impatto ambientale dei prodotti/servizi	6,0
ridurre il personale	5,6
inserire nuove figure professionali	3,5
sostituire personale generico con personale qualificato	1,9
esternalizzare alcune fasi produttive (outsourcing)	1,8
dotarsi di una rete di vendita propria	1,6
internalizzare fasi produttive precedentemente esternalizzate	1,5
ricercare nuovi soci che apportino capitali	1,4
acquisire imprese/attività già esistenti sul mercato	1,4
entrare in un gruppo locale di PMI	1,3
entrare a far parte di un gruppo nazionale / internazionale	1,0
aderire ad un consorzio di imprese	1,0
delocalizzare tutta o in parte la produzione in paesi esteri a basso costo del lavoro	0,9
riportare (tutta o in parte) la produzione precedentemente delocalizzata	0,5
costituire/aderire ad una rete di imprese	0,4

Si può osservare una scarsa attenzione ai processi aggregativi.

Quali sono le principali **difficoltà incontrate dall'impresa?**

In questo caso primeggiano i problemi legati al finanziamento bancario e, in generale, al reperimento di risorse finanziarie, che si affiancano alle difficoltà manifestate per la domanda debole ed incerta.

Infine fra le numerose azioni di politica industriale suggerite dalle imprese, spicca la richiesta di riduzione degli oneri fiscali, che, con le sollecitazioni miranti ad evitare fenomeni di *credit crunch*, si affiancano alla richiesta di azioni in grado di assecondare lo sviluppo delle attività internazionali, che rappresentano l'orizzonte più aperto a possibili sviluppi futuri.

**Tab. 42 Quali azioni potrebbero essere più utili per superare la crisi (% max 3 segnalazioni)**

	Il più importante	Tutte le segnalazioni	N. Imprese segnalanti
possibilità di avere consulenze di esperti in azienda a costi agevolati	1,3	7,3	58
iniziative che favoriscano la collaborazione con altre imprese	1,3	6,8	54
iniziative per il rafforzamento patrimoniale (venture capital, fondi chiusi, ecc.)	2,4	9,6	77
iniziative e incentivi per favorire la collaborazione tra imprese e università e centri di ricerca	3,4	9,3	74
assistenza e servizi per operare all'estero	4,0	10,3	82
agevolazioni per il mantenimento dei livelli attuali di occupazione (ammortizzatori sociali)	4,4	20,4	163
Incentivi per riqualificazione del personale	6,9	15,0	120
agevolazioni per l'assunzione di nuovo personale	7,1	18,0	144
facilitazioni all'accesso a strutture di garanzia per l'ottenimento di finanziamenti	7,6	19,8	158
agevolazioni alle imprese per partecipare ad iniziative promozionali sui mercati esteri	10,3	18,9	151
azioni / interventi promozionali del made in Italy (non finalizzati alla singola impresa, ma al sistema nel suo complesso)	12,1	20,5	164
riduzione degli oneri fiscali	32,4	57,0	456



## Osservazioni conclusive

L'indagine condotta all'inizio dell'anno corso, ripercorre i comportamenti delle imprese manifatturiere del Piemonte nel triennio che ci separa dalla brusca caduta nella crisi attuale, raccogliendo le valutazioni delle imprese in un momento nel quale si sta assistendo ad un nuovo peggioramento della fase ciclica.

L'indagine copre un ampio spettro delle produzioni piemontesi, soprattutto, ma non solo, dal punto di vista settoriale e dimensionale, e consente un aggancio con le informazioni quantitative dei bilanci delle imprese, che darà luogo ad approfondimenti ulteriori sulle strategie adottate e sulla loro capacità di incidere sulle performance delle imprese.

Queste ultime risultano alquanto differenziate secondo linee non facilmente riconducibili ad alcune delle classiche discriminanti che vengono solitamente considerate, come rilevato da recenti analisi del sistema produttivo.

La grande variabilità dei risultati conseguiti dalle imprese sono determinate dal differente grado di esposizione gli shock di questi anni e alle difficoltà di ripresa in un contesto economico estremamente debole sotto il profilo della domanda e, anche per questo, più competitivo.

Pur tenendo conto degli effetti di auto-selezione, ineliminabili nelle indagini condotte presso le imprese, e l'ovvia esclusione delle imprese cessate (che fuoriescono dall'universo di riferimento) emerge tuttavia un buon livello di attivismo sotto il profilo dell'innovazione e della capacità reattiva delle imprese nella fase di accentuata crisi che ha caratterizzato il passato triennio, confermata anche da recenti studi, ad esempio quelli della Banca d'Italia.

Si conferma, in generale, il legame fra attivismo delle imprese sul fronte di una vasta gamma di innovazioni nei prodotti, processi produttivi, nell'organizzazione nei mercati di riferimento.

Gli indicatori di dinamica occupazionale, della capacità produttiva e della redditività sono ancora nel complesso deboli, sebbene in miglioramento: sarà più incerto l'effetto del peggioramento del quadro economico su un sistema già provato da una delle recessioni più gravi dal dopoguerra.

La questione dimensionale si conferma rilevante, meno la specializzazione settoriale: sono i comportamenti dettati dall'atteggiamento proattivo nei confronti dei cambiamenti dell'orizzonte competitivo a fare premio.

Le indicazioni per le politiche industriali supportano gli interventi che mirano ad allentare il *credit crunch* che rischia di 'gelare' un clima imprenditoriale per alcuni versi reattivo in un momento nel quale le imprese necessitano di risorse per rilevanti modificazioni di strategia, mentre il necessario rigore finanziario che ha contraddistinto le vicende della politica economica recente sembra comportare, un fardello difficilmente sopportabile per le imprese, in assenza di una qualche espansione dell'economia e di sbocchi di mercato adeguati.

L'ampliamento del mercato –all'estero- finora ha consentito di dinamizzare una domanda altrimenti asfittica (pur determinando una maggior competizione e compressione dei margini di redditività), ed appare una strada ancora percorribile anche attraverso opportune politiche industriali.

La rilevanza offre una base per ulteriori approfondimenti sulle determinanti delle strategie e sui loro esiti che potranno essere svolte anche in futuro sulla base dei risultati di bilancio per l'anno 2011 quando disponibili.



## **Riferimenti bibliografici**

- Baldwin R., *Globalisation: the great unbundling(s)*, Economic Council of Finland, September 2006
- Banca d'Italia, Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, luglio 2011
- Banca d'Italia, L'economia del Piemonte, giugno 2012
- Barberis L., Ferrero V., Landini S., *Le imprese dei settori tradizionali in Piemonte di fronte alla crisi*, Regione Piemonte, Sistema Informativo Attività produttive, settembre 2010
- Barberis R., Iano F., Lanzetti R., *Pmi piemontesi e mercato mondiale: flussi di approvvigionamento e fornitura*, Ires, Contributi di ricerca, n. 207, 2007
- Brancati R., *Fatti in cerca di idee*, Donzelli editore, 2010
- Bugamelli M., Cannari L., Lotti F., Magri S., *Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi*, Banca d'Italia, Occasional Papers, n.121, 2012
- Di Giacinto V., Gomellini M., Micucci G., Pagnini M., *Mapping local productivity advantages in Italy: industrial districts, cities or both?*, Banca d'Italia, temi di discussione, n. 850, 2012
- Frigerio P., Zanetti G., *Caduta tendenziale della crescita: analisi e prospettive*, L'industria, n. 3, luglio-settembre 2011
- Guerrieri P., Caffarelli F.V., *Trade openness and International fragmentation of production in the European Union: the new divide?*, Banca d'Italia, Temi di discussione, n. 855, 2012
- Istat, *Rapporto annuale 2012. La situazione del paese*, Roma, 2012
- Mariotti S., *Tendenze degli investimenti diretti esteri dopo la crisi finanziaria: che accade?*, Economia e Politica Industriale, n.3, 2009
- Rullani E., *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia, 2010
- Unicredit, Centro di Ricerca e Documentazione "Luigi Einaudi", *La finanza delle imprese del nordovest: che cosa cambiare per crescere*, novembre 2010
- Unicredit, Osservatorio Piccole Imprese, *La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione*, VII Edizione 2010-2011





## Appendice: QUESTIONARIO PER L'INDAGINE SULLE PMI MANIFATTURIERE PIEMONTESI

ANAGRAFICA	
ID _____	
Azienda (ragione sociale) _____	
Indirizzo _____	
Comune _____ C.a.p. _____	Prov. _____
Telefono _____	email _____
Partita Iva/Codice fiscale _____	

### CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA

1) Anno di inizio dell'attività: \_\_\_\_\_

2) Numero di addetti nel 2011 \_\_\_\_\_ 2010 \_\_\_\_\_ 2007 \_\_\_\_\_  
(conteggiando anche titolari, collaboratori, apprendisti, interinali ecc.)  
di cui:

	2007	2011
addetti alla produzione		
addetti alla progettazione	_____	_____
addetti commerciali (vendite, marketing, ecc.)	_____	_____
addetti amministrativi	_____	_____
altri addetti ( _____ )	_____	_____
Totale (*)	_____	_____

(\*) Verificare la coerenza con il numero addetti precedentemente indicato

3) La maggioranza della società è detenuta (direttamente o indirettamente) da :

- 1 una persona fisica o più persone fisiche appartenenti ad una sola famiglia
- 2 persone fisiche appartenenti a più famiglie

4) Vi sono soci esteri nella società ?

- 1 No
- 2 Sì, hanno il controllo finale della società
- 3 Sì, hanno una partecipazione di minoranza

5) L'azienda fa parte di un gruppo

- 1 NO
- 2 Sì, internazionale
- 3 Sì, nazionale
- 4 Sì, locale

6) Se appartiene ad un gruppo :

- l'impresa è capogruppo (controllante)? 1 SÌ 2 NO
- quanti addetti ha il gruppo nel suo complesso?.....

CARATTERISTICHE DELL'ATTIVITA'

7) **Prodotti / servizi realizzati dall'azienda** \_\_\_\_\_  
*(breve descrizione)*

8) **All'interno della filiera di appartenenza, dove si colloca la sua impresa?** (indicare le prime tre in ordine di importanza)

	I°	II°	III°
Effettua lavorazioni (conto terzi o conto lavorazione)	1	1	1
E' subfornitore di parti (su specifiche tecniche del committente)	2	2	2
E' fornitore di componenti e prodotti intermedi	3	3	3
Produce un prodotto finale(per privati o industria)	4	4	4
Vende prodotti senza effettuare trasformazione (ad eccezione di eventuali operazioni di packaging/confezionamento)	5	5	5

9) **Con riferimento alla filiera di appartenenza la vostra azienda**

- 1 È leader del mercato
- 2 Occupa una posizione intermedia (non è leader, ma si colloca tra i produttori più importanti)
- 3 Occupa una posizione marginale o, comunque, secondaria
- 4 Non sa rispondere

10) **L'impresa:**

- 1 produce dietro brevetti propri
- 2 produce con marchio proprio
- 3 produce su licenza
- 4 adotta un marchio collettivo
  
- 5 ha rete di vendita propria in Italia
- 6 ha rete di vendita propria all'estero
- 7 ha sedi commerciali all'estero
  
- 8 utilizza agenti o rappresentanti in Italia
- 9 utilizza agenti o rappresentanti all'estero
  
- 10 ha stabilimenti all'estero (produttivi)
  
- 11 aderisce ad un consorzio vendite
- 12 aderisce ad un consorzio export
- 13 aderisce ad un consorzio per la qualità
- 14 Nessuno di questi

**11) Relativamente all'attività di progettazione dei prodotti ed R&S l'impresa (possibile risposta multipla):**

- 1 dispone di proprio personale dedicato alla R&S
- 2 dispone di ufficio progettazione
- 3 dispone di laboratorio di analisi e test
- 4 acquista sul mercato servizi di R&S o progettazione
- 5 effettua attività di innovazione in modo sporadico e non necessita di strutture o servizi specializzati
  
- 6 ha realizzato progetti di ricerca
- 7 ha ottenuto incentivi pubblici per la ricerca
- 8 nessuna di queste

**12) Quali fonti sono utilizzate per sviluppare le innovazioni e la loro collocazione geografica?**

	<b>Italia</b>	<b>Estero</b>
Interne all'impresa o al gruppo	1	1
Progetti con altre imprese	2	2
Clienti	3	3
Fornitori	4	4
Imprese concorrenti	5	5
Università e centri di ricerca	6	6
Altro(specificare).....	7	7

*AZIONI POSTE IN ATTO NEGLI ULTIMI ANNI*

**13) Nel periodo 2008-2011, la sua impresa ha introdotto innovazioni nei prodotti che hanno comportato?**

- 1 un significativo miglioramento della qualità dei prodotti
- 2 introduzione di nuove versioni dei prodotti usuali
- 3 l' introduzione di nuovi prodotti dello stesso settore
- 4 l' introduzione di nuovi prodotti di un settore differente
- 5 un cambiamento del settore/comparto produttivo
- 6 l' abbandono di vecchi prodotti
- 7 l' utilizzo nuove tecniche di produzione (nuovi materiali, processi ecc.)
- 8 Il cambiamento significativo della tipologia di clienti
- 9 il cambiamento significativo della tipologia di fornitori

**14) Nel periodo 2008-2011, la sua impresa ha introdotto cambiamenti nell'organizzazione della produzione che hanno comportato:**

- 1 Maggior ricorso ad outsourcing in Italia
  - 2 Maggior ricorso ad outsourcing all'estero
  - 3 Minor ricorso ad outsourcing in Italia
  - 4 Minor ricorso ad outsourcing all'estero
  
  - 5 Apertura di nuovi stabilimenti in Italia
  - 6 Apertura di nuovi stabilimenti all'estero
  
  - 7 Delocalizzazione di tutta la produzione
  - 8 Delocalizzazione di parte della produzione
  
  - 9 Rientro di produzioni in precedenza delocalizzate
  
  - 10 Chiusura di stabilimenti in Italia
  - 11 Chiusura di stabilimenti all'estero
  
  - 12 Ha mantenuto l'organizzazione della produzione preesistente
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**15) Nel periodo 2008-2011 l'impresa ha introdotto processi di produzione nuovi o significativamente migliorati? 1 Sì 2 No**

**16) Nel triennio 2008-2011, l'impresa ha introdotto sistemi di logistica, metodi di distribuzione o di fornitura all'esterno di semilavorati, prodotti o servizi nuovi o significativamente migliorati? 1 Sì 2 No**

**17) Nel periodo 2008-2011, l'impresa ha introdotto innovazioni nelle attività di supporto ai processi di produzione concernenti la gestione degli acquisti, le attività di manutenzione, la gestione dei sistemi informatici e amministrativi, le attività contabili? 1 Sì 2 No**

**18) Nel periodo 2008-2011, l'impresa ha introdotto innovazioni che hanno comportato modifiche significative nell'organizzazione (adozione sistemi di lean production, supply chain management, qualità totale; redistribuzione delle responsabilità, costituzione di team per progetti, ridefinizione delle unità operative ecc.)? 1 Sì 2 No**

**19) Nel periodo 2008-2011, l'impresa ha introdotto innovazioni nelle concernenti l'introduzione di nuovi canali e/o metodi di vendita, nuove forme di comunicazione e fidelizzazione della clientela, promozione dell'immagine del prodotto? 1 Sì 2 No**

**20) Nel periodo 2008-2011 l'impresa ha realizzato interventi per:**

- 1 ridurre il consumo di risorse (acqua, materie prime ecc.)
- 2 ridurre gli impatti delle attività produttive per uniformarsi agli standard di legge
- 3 ridurre gli impatti delle attività produttive oltre a quanto necessario secondo gli standard di legge
- 4 migliorare il monitoraggio e il controllo delle performance ambientali aziendali
- 5 adeguarsi ai requisiti obbligatori in materia di sicurezza del lavoro
- 6 migliorare la sicurezza sul luogo di lavoro oltre gli obblighi previsti dalla normativa
- 7 nessuno di questi

FLUSSI DI VENDITA

**21) Nel 2011 rispetto al 2010 il fatturato è:**

aumentato del.....%

diminuito del.....% oppure (se non viene fornito il dato puntuale)

- 1 aumentato oltre il 6%
- 2 aumentato oltre il 3-6%
- 3 stazionario compreso fra -3+3%
- 4 diminuito meno del -3-6%
- 5 diminuito meno oltre -6%

**22) Distribuzione territoriale delle vendite (in percentuale sul fatturato) nel 2011**

Piemonte	%
Altro Italia	%
Estero Europa	%
Estero fuori Europa Paesi Avanzati	%
Estero fuori Europa Paesi Emergenti	%
Vendite totali	<b>100</b>

Quale era la percentuale dell'export rispetto al fatturato nel 2007 \_\_\_%

**23) Guardando agli ultimi 3-4 anni, vi è un processo di diversificazione geografica delle vendite? (almeno una risposta per gruppo di item o cod 9)**

**Da**

- 1 mercato locale (regionale)
- 2 mercato italiano
- 3 mercato estero paesi avanzati
- 4 mercato estero paesi emergenti

**A** -----

- 5 mercato locale (regionale)
- 6 mercato italiano
- 7 mercato estero paesi avanzati
- 8 mercato estero paesi emergenti

-----

- 9 nessuna diversificazione

**24) Se vi è stata diversificazione, qual è stata la ragione principale per i cambiamenti nella destinazione geografica del fatturato?:**

- 1 i mercati che abbiamo ridimensionato o abbandonato sono diventati poco redditizi
  - 2 i nuovi mercati (o quelli sui quali ci siamo sviluppati) sono più redditizi
  - 3 è calata la domanda sui mercati che abbiamo ridimensionato o abbandonato
  - 4 è cresciuta la domanda nei nuovi mercati (o quelli sui quali ci siamo sviluppati)
  - 5 è cresciuta la concorrenza da parte di imprese già presenti sui mercati che abbiamo ridimensionato o abbandonato
  - 6 sono entrati nuovi concorrenti sui mercati ridimensionati o abbandonati
  - 7 nei nuovi mercati (o quelli sui quali ci siamo sviluppati) c'è minor concorrenza
  - 8 trasferimento di propri clienti in altre aree (quelle verso le quali si è orientato l'export)
  - 9 domanda limitata o assente per prodotti di tipo nuovo sui mercati ridimensionati o abbandonati
- altri motivi \_\_\_\_\_

**FLUSSI DI APPROVVIGIONAMENTO**

**25) Qual è la composizione degli acquisti correnti (riferimento al 2011)**

- materie prime e semilavorati di base \_\_\_\_\_ %
  - semilavorati intermedi, componenti e lavorazioni \_\_\_\_\_ %
  - prodotti finiti da rivendere senza trasformazione \_\_\_\_\_ %  
(ad eccezione del confezionamento)
  - servizi \_\_\_\_\_ %
- Totale acquisti correnti 100

**26) Qual è la distribuzione % per area di provenienza degli acquisti correnti:**

Piemonte	%
Altro Italia	%
Estero Europa	%
Estero fuori Europa Paesi Avanzati	%
Estero fuori Europa Paesi Emergenti	%
Vendite totali	<b>100</b>

**27) Per gli acquisti correnti di origine estera quali sono i motivi della scelta?**

- 1 non c'è offerta in Italia
  - 2 l'offerta disponibile in Italia è poco conveniente
  - 3 il prodotto estero è più affidabile, di qualità migliore
  - 4 l'utilizzo di particolari marche di materiali o componenti è imposto dal committente
  - 5 i fornitori esteri sono più affidabili e offrono un servizio migliore
  - 6 per ripartire il rischio fornitori
- altro specificare.....

**28) L'azienda acquista servizi**

- 1 di marketing, pubblicità, ricerche di mercato
- 2 assistenza al cliente
- 3 informatici
- 4 contabilità e amministrazione
- 5 di consulenza organizzativa e aziendale
- 6 consulenza legale
- 7 di consulenza tecnica
- 8 nessuno di questi

**29) Dove sono localizzati i fornitori di questi servizi (complessivamente)?**

Piemonte	%
Altro Italia	%
Estero Europa	%
Estero fuori Europa Paesi Avanzati	%
Estero fuori Europa Paesi Emergenti	%
Vendite totali	<b>100</b>

**30) L'azienda ha acquistato negli ultimi 3 anni beni strumentali (macchinari, impianti, attrezzature)?** 1

Si 2 No

Se SI, dove:

Piemonte	%
Altro Italia	%
Estero Europa	%
Estero fuori Europa Paesi Avanzati	%
Estero fuori Europa Paesi Emergenti	%
Vendite totali	<b>100</b>

**31) Guardando agli ultimi 3-4 anni, vi è una diversificazione geografica nell'area di provenienza degli acquisti di beni e, separatamente, di servizi? (almeno una risposta per ogni gruppo di item per i beni e per i servizi oppure cod 9)**

	<b>Beni</b>	<b>Servizi</b>
<b>Da:</b>		
<i>Mercato locale (regionale) Italia</i>	1	1
<i>Mercato italiano</i>	2	2
<i>Mercato estero paesi avanzati</i>	3	3
<i>Mercato estero paesi emergenti</i>	4	4
<b>A:</b>		
<i>Mercato locale (regionale) Italia</i>	5	5
<i>Mercato italiano</i>	6	6
<i>Mercato estero paesi avanzati</i>	7	7
<i>Mercato estero paesi emergenti</i>	8	8
<i>Nessuna diversificazione</i>	9	9

**32) Se vi è stata diversificazione geografica dell'area di provenienza degli approvvigionamento quali sono stati i motivi:**

- 1 ricerca del minor prezzo
  - 2 ricerca di maggior qualità
  - 3 offerta insufficiente dagli usuali fornitori
  - 4 trasferimento dei fornitori in altre aree
  - 5 scelta aziendale di fornirsi alla fonte, saltando gli intermediari locali (disintermediazione)
- altro \_\_\_\_\_

**33) La sua impresa ha in atto forme di collaborazione con altre imprese: fornitori, clienti/committenti, altre imprese?**

	Fornitori	Clienti/committenti	Altre imprese
Collaborazione per R&S	1	1	1
Sviluppo congiunto di prodotti/componenti	2	2	2
Iniziative promozionali	3	3	3
Iniziative di vendita in comune	4	4	4
Collaborazione per definizione standard di qualità	5	5	5
Scambio/condivisione di personale	6	6	6
Scambio/condivisione commesse di lavoro	7	7	7
Scambio/prestito/condivisione di tecnologie/macchinari	8	8	8
Scambio di informazioni di natura tecnologica o commerciale	9	9	9
Altro(specificare).....	10	10	10

**34) secondo Voi, quali sono i fattori più importanti per fronteggiare la concorrenza nel vostro mercato nel prossimo futuro? (fare una graduatoria dei primi 3 per importanza)**

- convenienza dei prezzi
- riduzione dei costi
- disponibilità di tecnologie innovative
- disponibilità di manodopera qualificata
- organizzazione aziendale efficiente
- realizzazione di prodotti / servizi innovativi
- personalizzazione dei prodotti / servizi
- vicinanza a fornitori e servizi
- vicinanza ai mercati
- collegamenti con altre imprese/partnership
- marketing e valida rete distributiva
- capacità finanziaria
- risparmio energetico
- prodotti a basso impatto ambientale
- produrre all'estero
- aumentare le esportazioni
- produrre in Italia
- altro (specificare)\_\_\_\_\_



### 35) Quali sono le azioni che pensate di intraprendere per affrontare l'attuale situazione del mercato

#### - nell'ambito produttivo

- 1 introdurre innovazioni tecnologiche nel processo produttivo per ridurre i costi unitari di produzione
- 2 introdurre innovazioni tecnologiche nel processo produttivo per ottenere prodotti nuovi e tecnologicamente più avanzati rispetto ai concorrenti
- 3 ridurre l'impatto ambientale dei processi di produzione
- 4 ridurre i consumi di energia nei processi di produzione
- 5 esternalizzare alcune fasi produttive (outsourcing)
- 6 internalizzare fasi produttive precedentemente esternalizzate
- 7 delocalizzare tutta o in parte la produzione in paesi esteri a basso costo del lavoro
- 8 riportare (tutta o in parte) la produzione precedentemente delocalizzata  
altro (specificare) \_\_\_\_\_
- 9 nessuna azione nell'ambito produttivo

#### - nell'ambito dei prodotti

- 10 migliorare la qualità dei prodotti / servizi offerti
- 11 introdurre innovazioni tecnologiche nei prodotti / servizi offerti
- 12 realizzare prodotti completamente nuovi
- 13 ampliare / diversificare la gamma dei servizi / prodotti offerti
- 14 aumentare i servizi di assistenza al cliente
- 15 migliorare l'immagine dei prodotti/servizi
- 16 ridurre l'impatto ambientale dei prodotti/servizi  
altro (specificare) \_\_\_\_\_
- 17 nessuna azione nell'ambito dei prodotti

#### - nell'ambito delle vendite e del marketing

- 18 attuare un marketing più pressante verso la clientela abituale
- 19 cercare clienti in nuovi mercati nazionali
- 20 cercare clienti in nuovi mercati esteri
- 21 cercare clienti in settori di sbocco diversi da quelli attuali
- 22 rinnovare o rafforzare la rete di vendita
- 23 dotarsi di una rete di vendita propria  
altro (specificare) \_\_\_\_\_
- 24 nessuna azione nell'ambito delle vendite e del marketing

#### - nell'ambito dell'organizzazione

- 25 migliorare il sistema informativo interno
- 26 migliorare la comunicazione verso l'esterno
- 27 introdurre sistemi che ottimizzano la consegna dei prodotti dal fornitore al cliente
- 28 introdurre sistemi di qualità totale

29 introdurre sistemi di produzione snella  
altro (specificare) \_\_\_\_\_

30 nessuna azione nell'ambito dell'organizzazione

- nell'ambito dell'occupazione

31 ridurre il personale

32 assumere nuovo personale

33 riqualificare parte del personale presente

34 sostituire personale generico con personale qualificato

35 inserire nuove figure professionali

altro (specificare) \_\_\_\_\_

36 nessuna azione nell'ambito dell'occupazione

- nell'ambito dell'assetto proprietario / associativo

37 ricercare nuovi soci che apportino capitali

38 acquisire imprese/attività già esistenti sul mercato

39 entrare in un gruppo locale di PMI

40 entrare a far parte di un gruppo nazionale / internazionale

41 aderire ad un consorzio di imprese

42 costituire/aderire ad una rete di imprese

altro (specificare) \_\_\_\_\_

43 nessuna azione nell'ambito dell'assetto proprietario / associativo

**36) Quali sono le principali difficoltà che incontrate nel realizzare gli interventi previsti o che comunque sarebbero necessari per lo sviluppo dell'impresa?**

(fare una graduatoria dei primi 3 per importanza)

Prospettive sfavorevoli della domanda

Difficoltà con i fornitori

Difficoltà ad accedere ai finanziamenti bancari

Difficoltà a reperire capitale

Mancanza di risorse manageriali

Difficoltà a reperire manodopera qualificata

Costo dei fattori esterni all'impresa (come materie prime, energia, ecc.)

Costo dei fattori interni all'impresa (come il lavoro, ammortamenti ecc)

Dimensione aziendale troppo piccola rispetto ai concorrenti

Difficoltà a valutare i risultati degli interventi rispetto ai costi

Difficoltà ad ottenere le autorizzazioni necessarie

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**37) Quali supporti potrebbero essere più utili per superare la crisi ? (fare una graduatoria dei primi 3 per importanza)**

- azioni / interventi promozionali del made in Italy (non finalizzati alla singola impresa, ma al sistema nel suo complesso)
- agevolazioni alle imprese per partecipare ad iniziative promozionali sui mercati esteri
- assistenza e servizi per operare all'estero
- Incentivi per riqualificazione del personale
- agevolazioni per l'assunzione di nuovo personale
- agevolazioni per il mantenimento dei livelli attuali di occupazione (ammortizzatori sociali)
- riduzione degli oneri fiscali
- facilitazioni all'accesso a strutture di garanzia per l'ottenimento di finanziamenti
- iniziative per il rafforzamento patrimoniale (venture capital, fondi chiusi, ecc.)
- iniziative e incentivi per favorire la collaborazione tra imprese e università e centri di ricerca
- possibilità di avere consulenze di esperti in azienda a costi agevolati
- iniziative che favoriscano la collaborazione con altre imprese
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

Settore: 1 Alimentare      2 Tessile      3 Altre manifatture  
4 Gomma, plastica    5 Prodotti in metallo    6 Macchinari  
7 Mezzi di trasporto

In Piemonte era evidente un declino dell'industria, in termini relativi ad altre realtà regionali, anche prima della crisi in corso: è di estremo interesse capirne l'evoluzione e le trasformazioni in atto, per la rilevanza che il settore manifatturiero assume nel sistema economico regionale e come motore della crescita che si sta cercando a fatica di intraprendere, in un contesto competitivo che pare mutare nuovamente, in termini di tecnologie, mercati, organizzazione.

Quali sono state le performance del comparto manifatturiero dopo il punto di svolta ciclico avvenuto alla fine del 2008? Quali azioni hanno messo in atto in questi ultimi anni (della crisi) le imprese piemontesi? Quali le innovazioni introdotte, l'impegno nella ricerca, nell'innovazione su aspetti di frontiera come l'ambiente, l'organizzazione ecc.. Quali cambiamenti si sono realizzati nell'articolazione dei mercati di riferimento per le vendite e gli approvvigionamenti? Quali problemi incontrano le imprese nell'attuale contesto? Quali sono le azioni che imprese intendono intraprendere ed il ruolo delle politiche industriali nel rafforzarle, in un momento nel quale queste ultime sono oggetto di ripensamento?

Dalla ricerca emerge un contesto nel complesso dinamico, anche se molto differenziato e contrastato, sul quale pesano le difficoltà del nuovo quadro congiunturale che si sta delineando.



