

ROSELLA BARBERIS, FLAVIO IANO, RENATO LANZETTI

**PMI PIEMONTESI E MERCATO MONDIALE:
FLUSSI DI APPROVVIGIONAMENTO
E DI FORNITURA**

207/2007

ROSELLA BARBERIS, FLAVIO IANO, RENATO LANZETTI

**PMI PIEMONTESI E MERCATO MONDIALE:
FLUSSI DI APPROVVIGIONAMENTO
E DI FORNITURA**

207/2007

L'indagine è stata svolta in collaborazione con il CESDI s.r.l. e si è avvalsa, per la rilevazione dati, della società Archè s.r.l.

Questo lavoro è dedicato a Flavio Iano, prematuramente scomparso.

L'IRES PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socioeconomico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.

Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IRES ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione Piemonte.

L'IRES è un ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- *la relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della regione;*
- *l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socio-economiche e territoriali del Piemonte;*
- *rassegne congiunturali sull'economia regionale;*
- *ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;*
- *ricerche di settore per conto della Regione Piemonte e di altri enti e inoltre la collaborazione con la Giunta Regionale alla stesura del Documento di programmazione economico finanziaria (art. 5 l.r. n. 7/2001).*

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Angelo Pichierri, *Presidente*

Brunello Mantelli, *Vicepresidente*

Paolo Accusani di Retorto e Portanova, Antonio Buzzigoli, Maria Luisa Gioria, Carmelo Inì,
Roberto Ravello, Maurizio Ravidà, Giovanni Salerno

COMITATO SCIENTIFICO

Giorgio Brosio, *Presidente*

Giuseppe Berta, Cesare Emanuel, Adriana Luciano,
Mario Montinaro, Nicola Negri, Giovanni Ossola

COLLEGIO DEI REVISORI

Emanuele Davide Ruffino, *Presidente*

Fabrizio Allasia e Massimo Melone, *Membri effettivi*
Liliana Maciariello e Mario Marino, *Membri supplenti*

DIRETTORE

Marcello La Rosa

STAFF

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Maria Teresa Avato,
Marco Bagliani, Giorgio Bertolla, Antonino Bova, Dario Paolo Buran, Laura Carovigno,
Renato Cugno, Luciana Conforti, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati,
Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlino, Vittorio Ferrero, Filomena Gallo, Tommaso Garosci,
Maria Inglese, Simone Landini, Renato Lanzetti, Antonio Larotonda, Eugenia Madonia,
Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote,
Sylvie Ocelli, Santino Piazza, Stefano Piperno, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto,
Filomena Tallarico, Luigi Varbella, Giuseppe Virelli

©2007 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte
via Nizza 18 - 10125 Torino - Tel. 011/6666411 - Fax 011/6696012
www.ires.piemonte.it

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto del volume con la citazione della fonte.

**INDICE**

| | |
|--|----|
| PRESENTAZIONE | 3 |
| INTRODUZIONE | 5 |
| SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI | 7 |
| 1. LE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE | 11 |
| 1.1 Insieme di riferimento | 11 |
| 1.2 Dimensioni e attività | 12 |
| 1.3 Livello di internazionalizzazione | 18 |
| 1.4 Relazioni intra-aziendali | 20 |
| 1.5 Performance aziendali dell'ultimo triennio | 22 |
| 1.6 Livello tecnologico e posizione sul mercato | 26 |
| 2. I FLUSSI DI VENDITA | 33 |
| 2.1 Clienti e mercati | 33 |
| 2.1.1 La numerosità della clientela | 33 |
| 2.1.2 I mercati di sbocco | 35 |
| 2.1.3 I canali di vendita | 41 |
| 2.2 Riorientamento dei flussi di vendita | 44 |
| 2.2.1 La diversificazione geografica delle vendite | 44 |
| 2.2.2 Le motivazioni al riorientamento | 47 |
| 2.2.3 L'individuazione dei nuovi clienti esteri | 49 |
| 3. I FLUSSI DI APPROVVIGIONAMENTO | 53 |
| 3.1 Tipologia dei beni acquistati e mercati di riferimento | 53 |
| 3.1.1 Gli acquisti correnti | 53 |
| 3.1.2 Le aree di riferimento per gli acquisti correnti | 54 |
| 3.1.3 I canali di acquisto | 57 |
| 3.1.4 Gli acquisti di servizi e di beni strumentali | 59 |
| 3.1.5 I mercati esteri di approvvigionamento | 64 |
| 3.1.6 La ricerca dei fornitori esteri | 66 |
| 3.2 Riorientamento dei flussi di approvvigionamento | 69 |
| 3.2.1 Diversificazione geografica degli acquisti | 69 |
| 3.2.2 Le motivazioni al riorientamento degli acquisti | 72 |
| 4. LE STRATEGIE PER IL FUTURO | 73 |
| 4.1 I mutamenti in atto sui mercati | 73 |
| 4.2 Le strategie per affrontare i mutamenti | 75 |
| 4.3 Gli effetti sull'organizzazione | 78 |
| 5. I SERVIZI E I SUPPORTI PER OPERARE ALL'ESTERO | 81 |
| 5.1 I servizi ed i supporti utilizzati | 81 |
| 5.2 I servizi ed i supporti più utili | 83 |
| QUESTIONARIO: <i>Flussi di approvvigionamento e fornitura delle PMI piemontesi</i> | 89 |





PRESENTAZIONE

Tra i fattori che nello scorso decennio hanno concorso a determinare la perdita di competitività del sistema economico nazionale e regionale si annovera, accanto al modello di specializzazione – troppo orientato su produzioni ad alta intensità di lavoro e a basso valore aggiunto e più esposte alla concorrenza dei paesi emergenti – e alla ridotta capacità innovativa – che ne limita il riposizionamento su attività ad alta intensità di conoscenza –, l'eccessiva frammentazione dell'apparato produttivo in imprese di dimensioni inadeguate a sostenere strategie ed investimenti per la ricerca, l'innovazione e la internazionalizzazione.

Eppure, negli scorsi anni, sono state le imprese minori a fornire un apporto significativo alla tenuta produttiva ed occupazionale del tessuto imprenditoriale italiano e piemontese, compromessa dalle criticità di molti grandi gruppi industriali, anche in termini di contributo sostanziale ai requisiti di flessibilità imposti dalla riconfigurazione dei mercati e dei cicli di fornitura.

Questo paradosso ha indotto l'IRES ad avviare un programma di ricerca dedicato alla evoluzione ed ai cambiamenti del sistema del PMI in Piemonte: nel 2005 è stata realizzata una indagine sui loro percorsi di innovazione, nel 2006 è stata completata una ricerca, i cui risultati sono esposti nel presente rapporto, volta a verificare come le PMI piemontesi partecipano ai mutamenti in atto nel sistema economico internazionale che incidono sulle scelte dei bacini di approvvigionamento e degli sbocchi di fornitura, nell'ipotesi che l'apertura e la integrazione dei mercati mondiali non rappresentino solo una minaccia ma possano costituire una opportunità anche per le imprese minori.

Dall'indagine risulta un comportamento evolutivo con una lenta e progressiva estensione degli orizzonti commerciali di riferimento, più marcata in termini di riorientamento delle vendite sui mercati esteri – che appare una risposta obbligata al peggioramento delle condizioni della domanda regionale più che una ricerca di opportunità aggiuntive – mentre il mercato di riferimento per gli acquisti correnti è ancora ristretto all'offerta regionale, specie per quelli di servizi.

Merita sottolineare come anche da questa ricerca il mondo delle PMI non risulti un unicum omogeneo ed indifferenziato: al suo interno si evidenzia una significativa soglia dimensionale che vede le aziende superiori ai 50 addetti più capaci di attivare strategie e comportamenti innovativi.

Viene così sottolineata l'opportunità di una riconsiderazione delle politiche di promozione del sistema industriale verso interventi definiti a misura delle esigenze specifiche delle diverse tipologie aziendali, che incentivi presso le imprese più piccole il conseguimento della massa critica indispensabile per mettere a frutto le iniziative a sostegno dell'innovazione e della internazionalizzazione.

Anche grazie a queste considerazioni, speriamo di aver fornito, come è tradizione dell'IRES, un utile contributo al costante miglioramento delle strategie e delle politiche di sviluppo produttivo della Regione Piemonte.

Il Presidente
Prof. Angelo Pichierri





INTRODUZIONE

I cambiamenti in atto nel sistema economico internazionale non modificano soltanto le condizioni di competitività delle imprese e le opportunità che si determinano nelle diverse aree di mercato; esse incidono in misura consistente anche nelle scelte dei bacini di approvvigionamento, da un lato, e in quelle relative agli sbocchi delle forniture, dall'altro, nonché sulle modalità operative. In particolare, i cambiamenti in atto possono condizionare le direttrici lungo le quali questi due flussi, approvvigionamenti e forniture, si orientano.

Non va dimenticato che mutamenti nei bacini di approvvigionamento e nei mercati di sbocco delle forniture possono avere un impatto sul sistema produttivo locale ma, allo stesso tempo, possono generare vantaggi competitivi per le imprese che li attuano.

Sulla base di queste premesse lo studio si è proposto di verificare **come le PMI piemontesi partecipano a questi cambiamenti** che vedono non solo l'ingresso di nuovi concorrenti ed una accentuata competitività, ma anche lo sviluppo di nuove potenzialità sia sul versante dei mercati di sbocco sia sul versante dei bacini di approvvigionamento.

Per raggiungere questo obiettivo si sono accertati i mercati attuali di acquisto e di vendita e le modalità operative praticate e, successivamente, le politiche in atto in merito a possibili riorientamenti geografici della domanda e dell'offerta e, conseguentemente, dei flussi in entrata ed in uscita di materiali e prodotti.

In particolare gli aspetti che sono stati presi in esame sono:

- l'articolazione delle forniture, il livello di dipendenza dalla clientela, le forme di presenza internazionale;
- la consistenza e le modalità degli approvvigionamenti delle piccole e medie imprese, con particolare riferimento agli input intermedi (costituiti da componenti, semilavorati, prodotti e lavorazioni fatti realizzare attraverso rapporti di subfornitura), ai prodotti finiti (eventualmente commercializzati dalle aziende) e ai servizi utilizzati dalle aziende;
- l'articolazione dei flussi di approvvigionamento e di fornitura sotto il profilo territoriale (mercato regionale, mercato interno, aree e paesi esteri);
- i cambiamenti in atto e gli orientamenti futuri relativamente ai mercati di approvvigionamento e di sbocco e alle modalità di acquisto e di vendita, valutando le motivazioni che sono all'origine di tali cambiamenti ed orientamenti.

Nell'analisi si è posta attenzione anche agli **effetti** che tali mutamenti determinano **sull'organizzazione e le performance aziendali** e, conseguentemente, gli ambiti di un possibile intervento pubblico a supporto.

Per raccogliere le informazioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi precedentemente indicati, sono state intervistate 400 piccole e medie imprese piemontesi di quattro settori manifatturieri rappresentativi della realtà produttiva regionale e differenziati in relazione al contenuto tecnologico più o meno elevato delle produzioni e/o degli input produttivi impiegati; in particolare, si tratta dei settori tessile e abbigliamento, lavorazioni e prodotti in metallo, macchine e attrezzature, gomma e plastica.

La presentazione dei risultati del lavoro si articola in cinque parti.

Nella prima vengono esaminate le caratteristiche delle imprese esaminate (dimensioni, livello tecnologico, posizione sul mercato, livello di internazionalizzazione, performance,



ecc.) al fine di avere gli elementi di riferimento per la lettura delle considerazioni sui flussi di vendita e acquisto.

Nella seconda e terza parte si approfondiscono le considerazioni in merito rispettivamente ai flussi di vendita e ai flussi di acquisto, con l'esame sia della situazione attuale sia dei programmi futuri di diversificazione geografica dei mercati di sbocco e dei bacini di approvvigionamento.

Nella quarta parte si pone l'attenzione sui mutamenti in atto sui mercati, alle strategie adottate dalle imprese per fronteggiare tali mutamenti e alle possibili conseguenti ricadute sull'organizzazione aziendale.

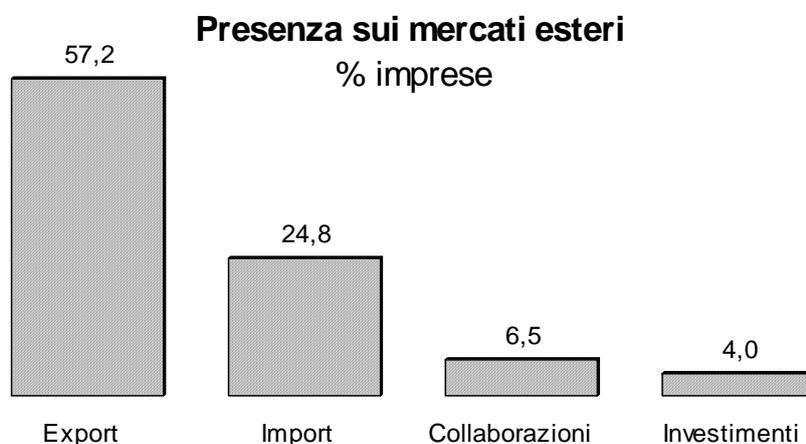
Nella quinta parte, infine, si esamina il rapporto tra imprese e offerta di servizi e supporti pubblici a sostegno dell'attività internazionale.



SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

I comportamenti delle PMI e le scelte in merito all'operatività sui mercati, molto spesso sono condizionati dalle decisioni di altre imprese. Infatti, nei tre quarti dei casi l'attività prevalente è di subfornitura, attuata attraverso lavorazioni eseguite su materiali del committente o la realizzazione su commessa di semilavorati e componenti. In queste condizioni l'impresa ha pochi spazi di manovra per una scelta autonoma nella definizione delle politiche da adottare per cogliere le opportunità che si possono presentare sia sul versante degli approvvigionamenti sia su quello delle forniture. E' il committente che elabora le strategie ed il subfornitore è costretto a fare i propri programmi in base ad esse. Il rapporto diretto con il mercato finale è poco frequente in tutte le dimensioni aziendali e tende a rarefarsi al diminuire del numero degli addetti.

Ciò nonostante sono numerose le imprese con un raggio d'azione abbastanza ampio da potersi confrontare con realtà anche lontane geograficamente e con modalità operative differenti. La presenza sui mercati esteri, principalmente in veste di esportatori, ma anche di importatori e, seppure in misura minore, di investitori, è nel complesso abbastanza diffusa: se è relativamente modesta nelle classi dimensionali più piccole, raggiunge livelli molto elevati nella classe di addetti superiore; basta ricordare a questo proposito che nella classe 100-249 addetti il 97,4% delle imprese ha sviluppato rapporti sui mercati internazionali a fronte del 37,2% delle aziende da 10 a 19 addetti.

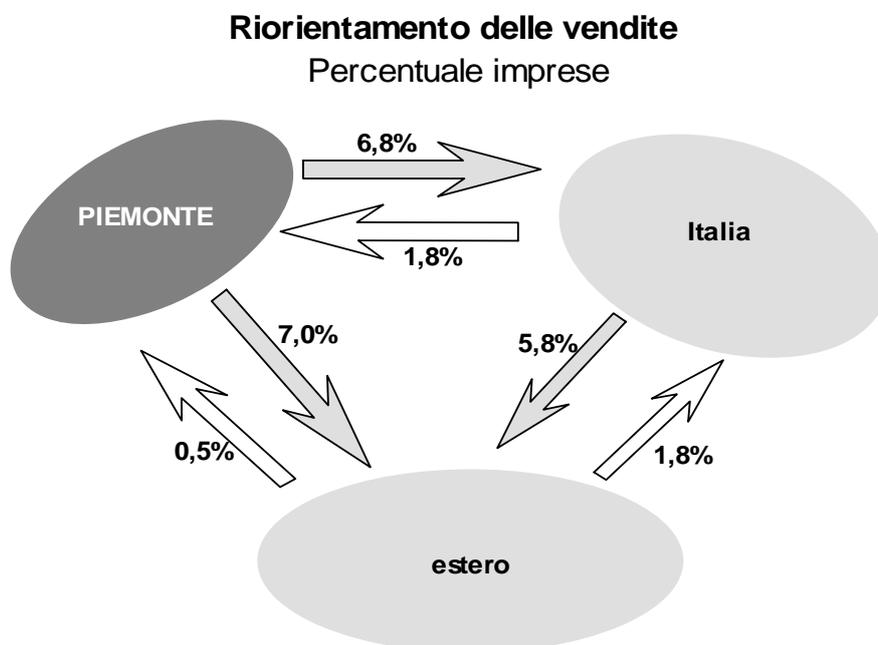


Va comunque osservato che in termini di consistenze, ovvero di incidenza sul fatturato, è il mercato regionale quello più importante, sia per le vendite che per gli acquisti, seguito a breve distanza da quello nazionale.

La tendenza è quella di un progressivo sviluppo delle vendite sui mercati esteri (lo testimonia il trend in crescita della quota di fatturato export), che però solo raramente è accompagnato da una diversificazione geografica degli sbocchi; anche in questi pochi casi il riorientamento delle vendite appare, però, più come una risposta obbligata a mutate condizioni di mercato (diminuzione della redditività del mercato piemontese, calo della domanda proveniente dal Piemonte) che una ricerca di opportunità aggiuntive. I mercati



esteri di riferimento restano quelli tradizionali per le imprese piemontesi, con Francia, Germania e Spagna nelle prime posizioni.



Il riorientamento dei flussi di vendita trova, almeno in parte, un freno nel fatto che di norma l'individuazione di nuovi clienti esteri è frutto di una ricerca attiva effettuata dall'azienda stessa, azione che richiede un dispendio di energie e di risorse non sempre disponibili presso una piccola o media impresa; ne è conferma il fatto che la presenza di processi di diversificazione geografica delle vendite è più diffusa al crescere delle dimensioni. Più raramente il primo contatto avviene per iniziativa dell'acquirente, sebbene molte imprese godano di una certa visibilità in quanto sono leader nel proprio settore o comunque occupano una buona posizione sul mercato.

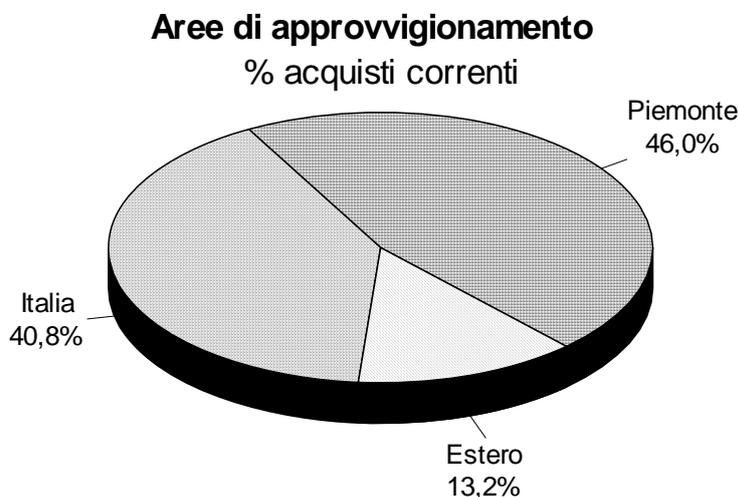
La ricerca in prima persona di nuovi clienti esteri è una modalità che consente all'impresa di presentare direttamente le proprie potenzialità e può essere preferita proprio per questo; spesso, però, rappresenta una scelta obbligata in quanto le imprese non trovano validi supporti in questo campo da strutture esterne (enti, associazioni imprenditoriali, ecc.) né vantaggi dalla partecipazione a fiere. Anche le nuove opportunità offerte da Internet non sembrano di grande utilità, specialmente per le imprese di dimensioni minori.

Sul versante degli acquisti il lavoro ha permesso di accertare la rilevanza degli acquisti correnti sull'economia delle imprese: materiali, semilavorati, componenti, lavorazioni, prodotti finiti da rivendere senza trasformazione mediamente sono pari al 37,2% del fatturato. A questi devono poi essere aggiunti gli acquisti di servizi e quelli di beni strumentali. Un insieme non indifferente per il bilancio delle aziende, che merita quindi una particolare attenzione nelle scelte dei bacini di approvvigionamento e, al loro interno, dei fornitori.

La domanda per gli acquisti correnti si indirizza in primo luogo verso fornitori piemontesi e, in misura di poco inferiore, verso fornitori localizzati in altre regioni italiane, mentre è meno frequente il ricorso a fornitori esteri. L'orientamento degli acquisti correnti,



comunque, dipende, in parte, dalla tipologia di attività e dei materiali impiegati, in parte, dalle dimensioni delle imprese; infatti, al crescere delle dimensioni i bacini di approvvigionamento sono geograficamente sempre più lontani.



Ancora più ristretto è il mercato di riferimento per gli acquisti di servizi: circa un'impresa su due si rivolge all'esterno per esigenze informatiche, pubblicitarie, di consulenza tecnica ed organizzativa, ma il fornitore quasi sempre è una società localizzata nelle vicinanze e, comunque, in ambito regionale. Diverso invece è il discorso dei beni strumentali; la domanda si indirizza quasi in egual misura verso produttori di altre regioni italiane e produttori piemontesi, mentre i fornitori esteri coprono solo una quota contenuta della domanda.

Per gli acquisti all'estero, siano essi di materiali, semilavorati, componenti, lavorazioni oppure di prodotti finiti da rivendere o, ancora, di servizi o di beni strumentali, il mercato di riferimento è la Germania e, solo a distanza, si colloca in seconda posizione la Francia. Come per le vendite, anche nel caso di acquisti all'estero l'individuazione dei potenziali fornitori è fatta quasi sempre direttamente dall'impresa.

Nel complesso, l'offerta proveniente dagli attuali bacini di approvvigionamento sembra soddisfare le esigenze delle imprese, considerato che solo in un numero veramente esiguo di casi sono in atto processi di riorientamento della domanda verso aree diverse da quelle frequentate fino ad oggi.

La mancanza di interesse per le potenzialità offerte dal mercato globale sembra derivare non solo dal fatto che l'offerta attuale è pienamente valida, ma anche da una certa difficoltà a cogliere le opportunità che esso offre.

In effetti, la globalizzazione per le PMI piemontesi comporta principalmente l'ingresso sul mercato di nuovi paesi produttori a costi competitivi e la lievitazione dei prezzi delle materie e dei semilavorati per l'incremento della domanda; in altre parole, si traduce più in una minaccia che in una opportunità.

Le strategie che le imprese stanno mettendo in atto per fronteggiare i mutamenti presenti sui mercati internazionali sono conseguenti e mirano, in primo luogo, all'innalzamento del livello qualitativo e tecnologico e, successivamente, ad un riposizionamento della produzione su una fascia di mercato più alta. Gli interventi, dunque, puntano più sugli aspetti produttivi che su quelli commerciali, riproponendo un cliché tipico del Piemonte.



In questo contesto, tuttavia, non va trascurato il fatto che un'impresa su cinque denota parecchia incertezza sulle strategie da attuare per fronteggiare la concorrenza crescente e, più in generale, i mutamenti in atto sui mercati internazionali. Criticità in questo senso sono maggiormente diffuse tra le imprese più piccole, mentre tendono a diminuire al crescere delle dimensioni.

Gli interventi posti in atto per rispondere ai mutamenti in corso sui mercati internazionali implicano, ovviamente, dei costi per le aziende.

In particolare, il riorientamento verso i mercati esteri, o il riposizionamento su questi mercati, sia delle vendite così come degli approvvigionamenti, comporta un impegno in termini organizzativi e di risorse umane, di cui però, spesso, le imprese non riescono a coglierne l'entità. In realtà, in un contesto complesso come quello in cui si muovono le imprese, dove si intrecciano condizionamenti derivanti da fattori interni ed esterni all'impresa, può risultare difficile porre in relazione le strategie di internazionalizzazione e gli effetti sul sistema organizzativo e sul personale. Dove questi effetti sono percepiti, essi si traducono, sul versante produttivo, in maggiori esigenze di qualità e certificazione e in maggiori costi; sul versante del personale, in necessità di riqualificare il personale esistente e, secondariamente, di inserire nell'organico nuove figure professionali.

In sintesi, dunque, il riorientamento richiede un salto qualitativo che coinvolge praticamente tutte le aree aziendali.

In questo difficile processo le imprese si muovono quasi esclusivamente con le proprie forze. Meno di una impresa su dieci ha utilizzato servizi e supporti pubblici per trovare sbocchi sui mercati esteri, richiedendo quasi esclusivamente interventi per partecipare ad eventi all'estero o servizi di tipo promozionale ed informativo. Ancora meno frequente è il ricorso al supporto pubblico per quanto riguarda l'attività di acquisto all'estero.

Questa modesta propensione ad utilizzare servizi e supporti pubblici è conseguente ad una scarsa considerazione di essi da parte delle imprese, almeno dal punto di vista dell'ausilio che possono fornire all'azienda per operare sui mercati esteri sia sul versante delle vendite che su quello degli acquisti: per i tre quarti delle imprese l'apporto, che possono fornire i supporti e le iniziative pubbliche, non ha alcuna rilevanza sull'attività dell'impresa.

Va comunque anche detto che, non solo vi è scarso interesse verso l'offerta pubblica di servizi, ma vi è pure una scarsa abitudine a domandarsi che cosa potrebbe essere utile all'azienda per migliorare le performance sui mercati esteri e/o risparmiare risorse (finanziarie, umane, di tempo, ecc.). Larga parte delle imprese, infatti, non sa indicare quali sarebbero i servizi più utili per operare all'estero; solo al di sopra della soglia dei 100 addetti emerge una maggiore consapevolezza delle esigenze ed una maggiore capacità ad individuare i servizi e le iniziative più utili.

La dimensione, unitamente alla tipologia della produzione, dunque, gioca un ruolo non trascurabile su molti aspetti presi in esame in questo studio e rappresenta una limitazione alle potenzialità di sviluppo delle imprese. Le performance in termini di occupazione, fatturato, export tendono, infatti, a migliorare al crescere delle dimensioni, ed anche le strategie per la ricerca di nuove opportunità nel mercato globale sono più diffuse al crescere della scala dimensionale.

Non va dimenticato, comunque, che sulle strategie e sui risultati delle imprese pesa anche la congiuntura che caratterizza i diversi settori di attività. Lo studio ha rilevato come permangano criticità nel settore tessile, mentre quello delle lavorazioni e dei prodotti in metallo presenta una buona tenuta.



1. LE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE

1.1 *Insieme di riferimento*

L'indagine ha come obiettivo l'analisi dei flussi di approvvigionamento e fornitura delle PMI piemontesi visti sia allo stato attuale sia in prospettiva, per cogliere eventuali spostamenti verso nuovi mercati d'acquisto e/o verso nuovi sbocchi di vendita, con una particolare attenzione sui possibili spostamenti di domanda e offerta che possono avere maggiori riflessi sul sistema produttivo del Piemonte.

Nell'ambito di questo studio con il termine approvvigionamenti ci si riferisce principalmente agli acquisti correnti di materie prime, semilavorati, componenti, prodotti finiti da rivendere senza trasformazione; sono comunque presi in esame anche gli acquisti di servizi e di beni di investimento.

Con il termine forniture, invece, si fa riferimento alle vendite dell'azienda siano esse lavorazioni, prodotti su commessa o prodotti propri.

L'insieme delle PMI considerato fa riferimento alla definizione UE¹ e, pertanto, comprende le imprese da 10 a 249 addetti.

L'attività esplorativa è stata circoscritta a quattro comparti merceologici rappresentativi di situazioni diverse legate al contesto regionale, alla concorrenza estera, all'import, all'innovazione tecnologica.

In particolare, settori oggetto di indagine sono:

- tessile abbigliamento: settore fortemente soggetto alla concorrenza di produttori esteri a bassi costi;
- lavorazione e prodotti in metallo: settore a cui appartiene un elevato numero di PMI e con un'ampia diffusione in tutta la regione;
- macchine e attrezzature: settore su cui hanno grande influenza le innovazioni tecnologiche;
- gomma e plastica: settore in cui hanno rilevanza gli acquisti all'estero di materiali.

L'insieme di riferimento è costituito dal complesso delle imprese piemontesi che rispondono alle caratteristiche dimensionali e settoriali predefinite; da tale insieme è stato estratto un campione casuale stratificato per dimensione e settore. Le interviste effettuate sono state 400², distribuite uniformemente nei quattro settori in esame.

¹ La nuova definizione di PMI messa a punto dalla Commissione europea, che entrerà in vigore il 1 gennaio 2005, considera di media dimensione l'impresa con un numero di addetti inferiore a 250, un fatturato annuale minore o pari a 50 milioni di euro e un totale di bilancio che non superi i 43 milioni di euro; la piccola impresa invece deve avere meno di 50 dipendenti, un fatturato minore o pari a 10 milioni di euro ed un totale di bilancio a 10 milioni di euro.

Per l'indagine, non avendo informazioni di tipo economico, ci si è basati solo sul numero di addetti per costruire le seguenti classi dimensionali:

- 10-19 imprese piccolissime
- 20-49 imprese piccole
- 50-99 imprese medio-piccole
- 100-249 imprese medie

² Le interviste sono state effettuate nel mese di maggio 2006 con il metodo C.A.T.I. (Computer Aided Telephone Interview) sulla base di un questionario a risposte prevalentemente chiuse.

I soggetti intervistati sono stati i titolari o i responsabili commerciali/direzionali dell'azienda.



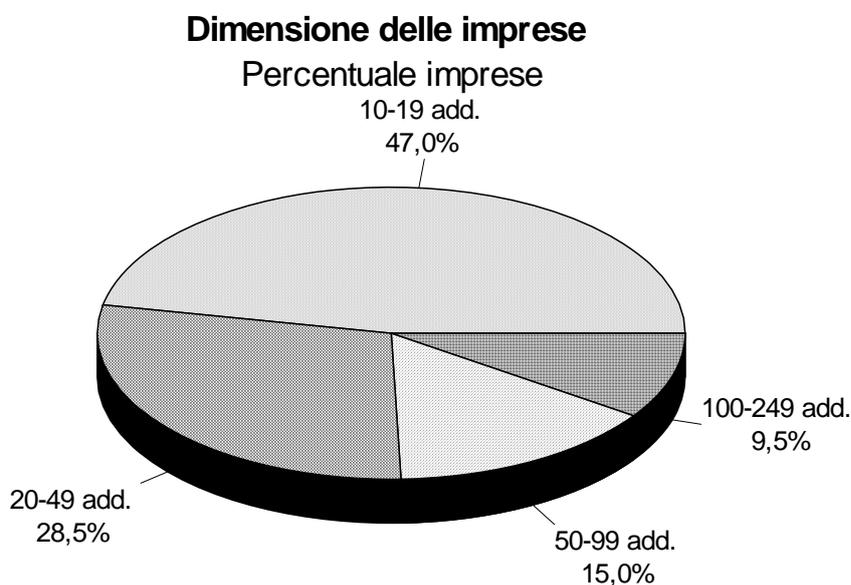
1.2 Dimensioni e attività

Prima di affrontare il tema specifico dell'indagine, è opportuno illustrare brevemente alcune caratteristiche delle imprese che formano il campione osservato per avere elementi utili alla lettura dei risultati che verranno esposti nel corso del lavoro.

La dimensione delle imprese è prevalentemente piccola: i tre quarti hanno meno di 50 addetti ed un fatturato inferiore ai 5 milioni di euro.

Le dimensioni rilevate dal campione appaiono, comunque, leggermente superiori rispetto alla distribuzione dimensionale presente in Piemonte al Censimento 2001; infatti, a livello di universo, le imprese dei quattro settori in esame con un numero di addetti da 50 a 249 sono il 14,5%, mentre il loro peso nel campione è del 24,6%. Questo non è da leggersi come un risultato dell'indagine, ma è una conseguenza di una scelta fatta nella fase di impostazione, quando si è optato per un campionamento non perfettamente proporzionale al fine di avere un numero significativo di risposte anche dal gruppo di imprese più grandi.

Il settore contraddistinto da una dimensione inferiore, sia in termini di addetti che di fatturato) è quello delle lavorazioni e dei prodotti in metallo. All'opposto si colloca il tessile-abbigliamento, anche se il divario rispetto agli altri settori è minimo.



**Dimensioni e settori di attività**

Distribuzioni percentuali

| Classe di addetti | Tessile, abbigliamento | Lav. e prodotti in metallo | Macchine e attrezzature | Gomma e plastica | Totale | |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| | | | | | Valori assoluti | % |
| 10-15 | 30,0 | 41,0 | 25,0 | 31,0 | 127 | 31,7 |
| 16-19 | 18,0 | 17,0 | 10,0 | 16,0 | 61 | 15,3 |
| 20-49 | 26,0 | 23,0 | 36,0 | 29,0 | 114 | 28,5 |
| 50-99 | 15,0 | 11,0 | 21,0 | 13,0 | 60 | 15,0 |
| 100-199 | 9,0 | 7,0 | 6,0 | 9,0 | 31 | 7,8 |
| 200-249 | 2,0 | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 7 | 1,7 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |
| Dimensione media (addetti) | 44,99 | 36,94 | 46,4 | 44,31 | 43,16 | |

Fatturato e settori di attività

Distribuzione percentuale

| Classe di fatturato (milioni di Euro) | Tessile, abbigliamento | Lav. e prodotti in metallo | Macchine e attrezzature | Gomma e plastica | Totale | |
|--|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| | | | | | Valori assoluti | % |
| fino a 0,5 | 21,4 | 11,1 | 8,7 | 12,0 | 48 | 13,2 |
| 0,5 - 1 | 20,2 | 32,2 | 18,5 | 22,8 | 85 | 23,4 |
| 1 - 2,5 | 14,6 | 16,7 | 27,2 | 23,9 | 75 | 20,7 |
| 2,5 - 5 | 18,0 | 20,0 | 21,7 | 18,5 | 71 | 19,6 |
| 5 - 10 | 6,7 | 6,7 | 7,6 | 5,4 | 24 | 6,6 |
| 10 e oltre | 19,1 | 13,3 | 16,3 | 17,4 | 60 | 16,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |
| Fatturato medio (milioni di euro) | 5,28 | 4,28 | 5,07 | 5,01 | 4,91 | |

Fatturato e dimensioni

Distribuzione percentuale

| Classe di fatturato (milioni di Euro) | Classe di addetti | | | | Totale |
|--|-------------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100-249 | |
| fino a 0,5 | 11,0 | 1,4 | 0,8 | - | 13,2 |
| 0,5 - 1 | 18,2 | 4,1 | - | 1,1 | 23,4 |
| 1 - 2,5 | 10,5 | 8,0 | 1,4 | 0,8 | 20,7 |
| 2,5 - 5 | 4,1 | 10,5 | 3,9 | 1,1 | 19,6 |
| 5 - 10 | 1,1 | 3,6 | 1,9 | - | 6,6 |
| 10 e oltre | 0,8 | 1,4 | 7,7 | 6,6 | 16,5 |
| Totale | 45,7 | 29,0 | 15,7 | 9,6 | 100,0 |



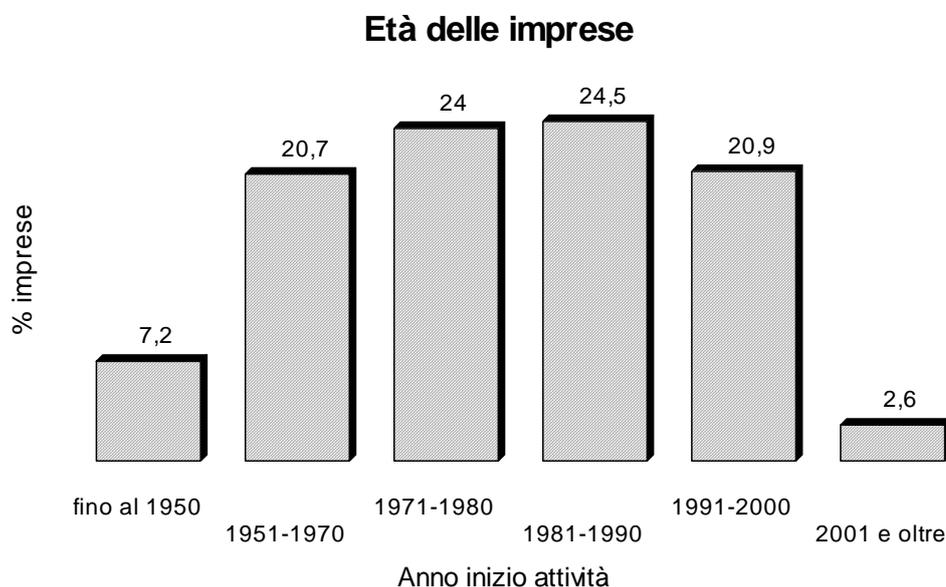
Il campione è rappresentativo della realtà regionale. Infatti, sono rappresentate tutte le province e le loro specializzazioni produttive.

Localizzazione delle imprese

Distribuzione percentuale

| Province | Tessile, abbigliamento | Lav. e prodotti in metallo | Macchine e attrezzature | Gomma e plastica | Totale | |
|-------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------|-------|
| | | | | | Valori assoluti | % |
| Alessandria | 4,0 | 7,0 | 9,0 | 10,0 | 30 | 7,5 |
| Asti | 3,0 | 8,0 | 6,0 | 4,0 | 21 | 5,2 |
| Biella | 42,0 | 2,0 | 4,0 | - | 48 | 12,0 |
| Cuneo | 7,0 | 5,0 | 19,0 | 17,0 | 48 | 12,0 |
| Novara | 17,0 | 10,0 | 16,0 | 5,0 | 48 | 12,0 |
| Torino | 20,0 | 53,0 | 38,0 | 59,0 | 170 | 42,5 |
| Verbania | 1,0 | 10,0 | 2,0 | 3,0 | 16 | 4,0 |
| Vercelli | 6,0 | 5,0 | 6,0 | 2,0 | 19 | 4,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

Sono imprese che, nella larga maggioranza dei casi, hanno una esperienza piuttosto lunga, avendo mediamente iniziato l'attività nella seconda metà degli anni settanta. Solo il 2,6% delle imprese è nata nel nuovo secolo.



Pur in presenza di divari molto contenuti, le imprese più giovani sono quelle della gomma e plastica, mentre quelle più vecchie sono quelle del tessile e abbigliamento seguite a ruota dalle macchine e attrezzature.

**Età delle imprese**

Distribuzione percentuale

| <i>Anno inizio attività</i> | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> | |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|
| | | | | | <i>Valori assoluti</i> | <i>%</i> |
| fino al 1950 | 7,1 | 6,1 | 8,5 | 7,2 | 28 | 7,2 |
| 1951-1970 | 21,5 | 25,5 | 21,3 | 14,4 | 80 | 20,7 |
| 1971-1980 | 20,4 | 24,5 | 25,5 | 25,8 | 93 | 24,0 |
| 1981-1990 | 26,5 | 22,4 | 22,3 | 26,8 | 95 | 24,5 |
| 1991-2000 | 22,5 | 18,4 | 19,2 | 23,7 | 81 | 20,9 |
| 2001 e oltre | 2,0 | 3,2 | 3,2 | 2,1 | 10 | 2,6 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100 | 100 | 400 | 100,0 |

Le produzioni realizzate sono, in primo luogo, lavorazioni in conto terzi, solo raramente accompagnate anche dalla realizzazione di prodotti eseguiti in conto proprio o in subfornitura. Seguono, nell'ordine, la realizzazione di beni di consumo, di beni strumentali e di beni intermedi.

Le imprese che eseguono prevalentemente lavorazioni sono la maggioranza (oltre il 50%) nel tessile e abbigliamento e nelle lavorazioni e prodotti in metallo. Formano il gruppo più numeroso anche nel settore della gomma e plastica, anche se il loro peso è di poco superiore al 40%. Nel settore delle macchine e attrezzature, invece, il gruppo più consistente è formato da imprese che realizzano beni strumentali.

Tipologia dei beni prodotti per settore

Distribuzioni percentuali delle risposte

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> | |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|
| | | | | | <i>Valori assoluti</i> | <i>%</i> |
| beni consumo | 27,5 | 11,9 | 21,0 | 29,4 | 95 | 23,8 |
| beni strumentali | 3,9 | 15,6 | 42,9 | 9,2 | 73 | 18,3 |
| beni intermedi | 14,7 | 21,1 | 11,4 | 19,3 | 65 | 16,3 |
| lavorazioni | 53,9 | 51,4 | 24,8 | 42,2 | 167 | 41,8 |
| Totale (*) | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

(*) Le somme per colonna possono risultare superiori a 100, o a 400 nel caso del totale, poiché una stessa azienda può aver indicato più di una tipologia di beni prodotti.

Nel gruppo delle imprese esaminate coesistono differenti modi di organizzare la produzione e differenti possibilità di programmare il processo produttivo.

Un'azienda su due lavora su serie di ampiezza media o grande, e quindi esegue lotti consistenti di prodotti uguali, mentre solo un'impresa su dieci realizza prevalentemente pezzi unici, cosa che implica l'impostazione della produzione ed il riattrezzaggio dei macchinari per ogni prodotto realizzato.

La prevalenza di produzioni in serie medio-grandi contraddistingue tutti i settori in esame.

**Ampiezza della serie di produzione per settore**

Distribuzione percentuale

| <i>Ampiezza serie</i> | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale | |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|
| | | | | | <i>Valori assoluti</i> | % |
| media-grande serie | 49,0 | 51,0 | 47,0 | 54,0 | 201 | 50,2 |
| piccola serie | 45,0 | 39,0 | 36,0 | 39,0 | 159 | 39,8 |
| pezzi unici | 6,0 | 10,0 | 17,0 | 7,0 | 40 | 10,0 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

L'ampiezza della serie di produzione è correlata alle dimensioni aziendali: la quota di imprese che operano su medie o grandi serie cresce significativamente al crescere delle dimensioni, piccola serie e pezzi unici si trovano più frequentemente nelle aziende medio-piccole e piccole.

Ampiezza della serie di produzione per settore

Distribuzione percentuale

| <i>Ampiezza serie</i> | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale | |
|-----------------------|--------------------------|--------------|--------------|----------------|------------------------|--------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | <i>Valori assoluti</i> | % |
| media-grande serie | 38,8 | 46,5 | 71,7 | 84,2 | 201 | 50,2 |
| piccola serie | 50,0 | 42,1 | 21,7 | 10,5 | 159 | 39,8 |
| pezzi unici | 11,2 | 11,4 | 6,6 | 5,3 | 40 | 10,0 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

La presenza di numerose imprese che eseguono lavorazioni e subforniture si riflette anche sulla composizione del fatturato: i prodotti realizzati in conto lavorazione o su commessa concorrono a formare i tre quarti del fatturato delle imprese esaminate.

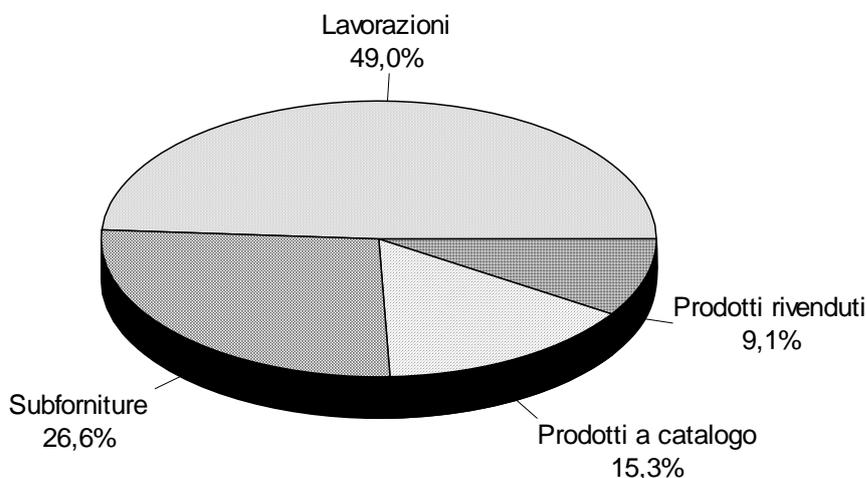
Tale situazione risulta particolarmente accentuata nel settore della lavorazione e dei prodotti in metallo e nel settore della gomma e plastica, dove la subfornitura costituisce la componente più rilevante dell'attività di larga parte delle aziende di piccole e medie dimensioni.

Nel settore delle macchine e attrezzature, invece, pur restando prevalente la subfornitura (prodotti realizzati su commessa o in conto lavorazione) assume un certo peso il fatturato realizzato con la vendita di prodotti a catalogo (quasi un quarto del totale) e anche quella dei prodotti rivenduti senza trasformazione, fatte salve le operazioni di confezionamento e packaging.



Composizione delle vendite

Percentuale del fatturato



Composizione delle vendite per settore

Distribuzione percentuale del fatturato

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| prodotti rivenduti | 9,1 | 4,4 | 14,4 | 8,1 | 9,0 |
| prodotti a catalogo | 15,3 | 8,9 | 24,4 | 15,8 | 16,1 |
| prodotti in subfornitura | 26,6 | 42,6 | 40,8 | 40,9 | 37,7 |
| lavorazioni | 49,0 | 44,1 | 20,4 | 35,2 | 37,2 |
| Totale vendite | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Nel complesso le imprese che realizzano un fatturato prevalentemente (50% e oltre) di lavorazioni eseguite su materiali e semilavorati del committente sono il 39% e, in particolare, il 28,5% fattura esclusivamente (100%) lavorazioni.

Anche la vendita di prodotti in subfornitura, ovvero prodotti realizzati in base alle specifiche e ai disegni del committente, costituisce la parte più importante del fatturato di molte aziende: per il 38,5% rappresenta almeno la metà del giro d'affari e per il 23,7% la totalità.

Decisamente meno frequenti sono i casi in cui la maggioranza del fatturato deriva dalla vendita di prodotti propri venduti a catalogo e ancora meno da prodotti di terzi esclusivamente commercializzati senza alcuna trasformazione salvo eventualmente il confezionamento ed il packaging.

La dimensione sembra condizionare, almeno in parte, la tipologia di attività: infatti la crescita delle dimensioni diminuisce la quota di fatturato derivante da lavorazioni, mentre cresce quella realizzata attraverso la vendita di prodotti a catalogo. Indipendenti dalle



dimensioni, invece, paiono le vendite di prodotti realizzati su commessa e di prodotti di terzi rivenduti senza interventi trasformativi.

Composizione delle vendite per dimensione

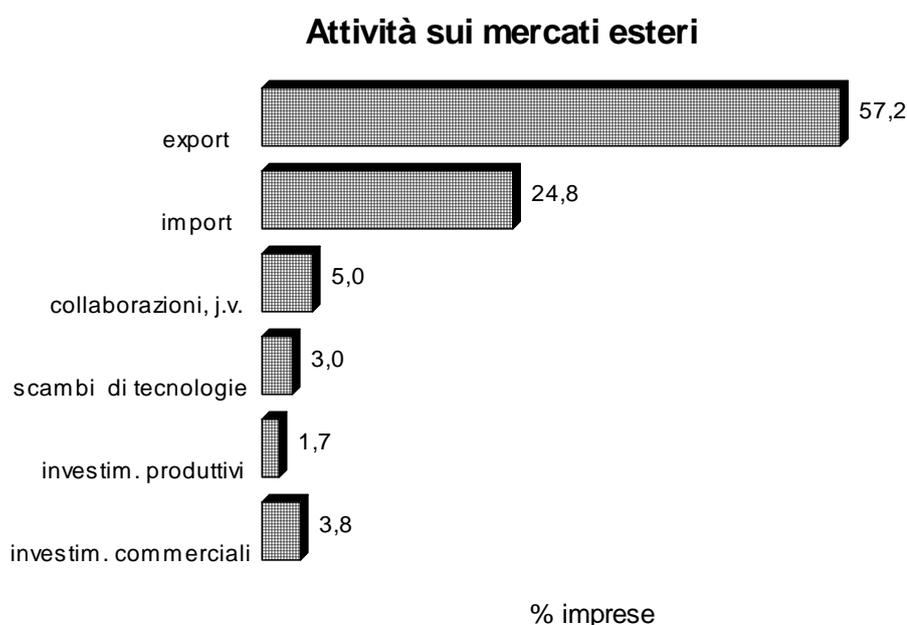
Distribuzione percentuale del fatturato

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>Totale</i> |
|--------------------------|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| prodotti rivenduti | 7,2 | 8,9 | 15,9 | 7,3 | 9,0 |
| prodotti a catalogo | 12,3 | 13,2 | 18,8 | 39,3 | 16,1 |
| prodotti in subfornitura | 34,3 | 42,3 | 38,7 | 39,7 | 37,7 |
| lavorazioni | 46,2 | 35,6 | 26,6 | 13,5 | 37,2 |
| Totale vendite | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

1.3 Livello di internazionalizzazione

Un aspetto che può influenzare le scelte di dove acquistare e vendere è il livello di internazionalizzazione che contraddistingue l'attività delle imprese e, quindi, il grado di conoscenza delle modalità operative e delle opportunità offerte dai vari mercati.

Nel complesso il 58,2% delle imprese ha sviluppato rapporti sui mercati internazionali. La forma di presenza più ricorrente è l'export, praticato dal 57% delle aziende, seguita dall'import (24,8%); decisamente meno frequenti sono le altre forme di presenza all'estero come le collaborazioni e le partnership con operatori esteri o le joint venture, o ancora gli investimenti all'estero, quasi sempre a carattere commerciale, o gli scambi di tecnologie.





I settori che presentano una maggior diffusione di imprese con rapporti internazionali (68%) sono quello delle macchine e attrezzature e quello della gomma e plastica; in particolare, nel settore delle macchine e attrezzature, oltre ad una presenza elevata di esportatori, vi sono anche numerose aziende importatrici, con investimenti all'estero e con accordi e partnership con operatori esteri.

All'opposto si collocano le lavorazioni e prodotti in metallo. La tipologia dei prodotti realizzati e venduti, infatti, condiziona, almeno in parte, il raggio di mercato: nel settore delle lavorazioni e prodotti in metallo solo il 40% delle imprese annovera tra i suoi clienti soggetti esteri, mentre, al contrario, nel settore delle macchine e attrezzature, dove le vendite dei prodotti a catalogo hanno una maggiore consistenza, gli esportatori sono il 68%.

Presenza sui mercati esteri per settore

Distribuzione percentuale

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale Valori assoluti</i> | <i>%</i> |
|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------|
| <u>SI</u> | <u>56,0</u> | <u>41,0</u> | <u>68,0</u> | <u>68,0</u> | <u>233</u> | <u>58,2</u> |
| - export | 54,0 | 40,0 | 68,0 | 67,0 | 229 | 57,2 |
| - import | 24,0 | 16,0 | 34,0 | 25,0 | 99 | 24,8 |
| - collaborazioni, j.v. | 1,0 | 3,0 | 10,0 | 6,0 | 20 | 5,0 |
| - scambi tecnologie | 1,0 | 2,0 | 5,0 | 4,0 | 12 | 3,0 |
| - investim. produtt. | - | 1,0 | 5,0 | 1,0 | 7 | 1,7 |
| - investim. comm. | 1,0 | 2,0 | 10,0 | 2,0 | 15 | 3,8 |
| <u>NO</u> | <u>44,0</u> | <u>59,0</u> | <u>32,0</u> | <u>32,0</u> | <u>167</u> | <u>41,8</u> |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

La diffusione di imprese presenti sui mercati esteri cresce in misura significativa al crescere delle dimensioni aziendali: si passa dal 37,2% per la classe 10-19 addetti al 97,4% per la classe 100-249 addetti.

Nonostante questo divario consistente, si osserva che l'articolazione della presenza internazionale non differisce sostanzialmente tra una dimensione e l'altra; ciò sta a significare che anche nelle fasce dimensionali più piccole vi sono alcune imprese che non si limitano ad esportare, ma hanno messo in atto politiche di sviluppo all'estero che prevedono rapporti di collaborazione e investimenti diretti nei paesi esteri di interesse.

**Presenza sui mercati esteri per dimensione**

Distribuzione percentuale

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>Totale</i> | |
|------------------------|--------------------------|--------------|--------------|----------------|------------------------|-------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | <i>Valori assoluti</i> | <i>%</i> |
| SI | 37,2 | 66,7 | 83,3 | 97,4 | 233 | 58,2 |
| - export | 35,6 | 66,7 | 83,3 | 94,7 | 229 | 57,2 |
| - import | 13,3 | 27,2 | 43,3 | 44,7 | 99 | 24,8 |
| - collaborazioni, j.v. | 3,2 | 7,0 | 5,0 | 7,9 | 20 | 5,0 |
| - scambi tecnologie | 3,2 | 1,8 | 6,7 | - | 12 | 3,0 |
| - investim. produtt. | 1,6 | 1,8 | 3,3 | - | 7 | 1,7 |
| - investim. comm. | 1,6 | 6,1 | 3,3 | 7,9 | 15 | 3,8 |
| NO | 62,8 | 33,3 | 16,7 | 2,6 | 167 | 41,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

1.4 Relazioni intra-aziendali

La propensione a partecipare a gruppi, più o meno formali, o a consorzi è contenuta. In particolare, solo 2 aziende su 10 appartengono ad un gruppo, di norma formale, distribuendosi in modo pressoché simile tra gruppi internazionali, nazionali, locali. Raramente le imprese hanno dichiarato di essere inserite in un gruppo informale.

La propensione ad avere legami societari e ad interagire operativamente con altre imprese è leggermente superiore alla media nel settore gomma e plastica e nel settore tessile e abbigliamento.

Appartenenza a gruppi per settore

Distribuzione percentuale

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> | |
|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|----------|
| | | | | | <i>Valori assoluti</i> | <i>%</i> |
| Appartengono a un gruppo formale: | | | | | | |
| - internazionale | 3,0 | 6,0 | 5,0 | 10,0 | 24 | 6,0 |
| - nazionale | 8,0 | 7,0 | 5,0 | 6,0 | 26 | 6,5 |
| - locale | 12,0 | 4,0 | 2,0 | 9,0 | 27 | 6,8 |
| Appartengono a un gruppo informale | 2,0 | 2,0 | 3,0 | 1,0 | 8 | 2,0 |
| Non appartengono ad alcun gruppo | 75,0 | 81,0 | 85,0 | 74,0 | 315 | 78,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |



L'appartenenza a gruppi è correlata alle dimensioni delle imprese, come già era emerso in indagini precedenti. La propensione cresce al crescere del numero di addetti: si passa dal 16,5% per la classe dimensionale 10-19 addetti, per salire al 44,7% al di sopra della soglia dei 100 addetti; il divario appare particolarmente accentuato per quanto riguarda i gruppi con partecipazioni a livello internazionale. Dunque, le relazioni di gruppo non attenuano la percezione di una struttura produttiva di dimensioni prevalentemente limitate, anzi, considerando tali relazioni il divario tra aziende piccole e aziende medie tende ad accentuarsi.

Appartenenza a gruppi per dimensione delle imprese

Distribuzione percentuale

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>Totale</i> | |
|------------------------------------|--------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------------|--------------|
| | <i>10 - 19</i> | <i>20 - 49</i> | <i>50 - 99</i> | <i>100 - 249</i> | <i>Valori assoluti</i> | <i>%</i> |
| Appartengono a un gruppo formale: | | | | | | |
| - internazionale | 2,1 | 4,4 | 11,7 | 21,1 | 24 | 6,0 |
| - nazionale | 5,3 | 7,9 | 8,3 | 5,3 | 26 | 6,5 |
| - locale | 6,9 | 3,5 | 6,7 | 15,8 | 27 | 6,8 |
| Appartengono a un gruppo informale | 2,1 | - | 5,0 | 2,6 | 8 | 2,0 |
| Non appartengono a gruppi | 83,5 | 84,2 | 68,3 | 55,3 | 315 | 78,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

Ancora più raramente le imprese aderiscono ad un consorzio: sono solo il 5,5%. Le poche imprese che aderiscono ad un consorzio tendono a privilegiare i consorzi promozionali, anche se il divario è contenuto.

L'interesse per le forme consortili appare un po' più diffuso tra le imprese tessili e dell'abbigliamento e, in termini dimensionali, tra le imprese da 20 a 49 addetti.

Adesione a consorzi per settore di attività

Distribuzione percentuale

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> | |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|
| | | | | | <i>Valori assoluti</i> | <i>%</i> |
| Aderiscono ad un consorzio | 7,0 | 3,0 | 6,0 | 6,0 | 22 | 5,5 |
| di cui: | | | | | | |
| - di acquisto | 3,0 | 1,0 | 2,0 | - | 6 | 1,5 |
| - di vendita | 2,0 | 1,0 | 2,0 | - | 5 | 1,3 |
| - promozionale | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 3,0 | 9 | 2,3 |
| - fidi | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 2,0 | 5 | 1,3 |
| - altri tipi | 1,0 | - | - | 1,0 | 2 | 0,5 |
| Non aderiscono a consorzi | 93,0 | 97,0 | 94,0 | 94,0 | 378 | 94,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

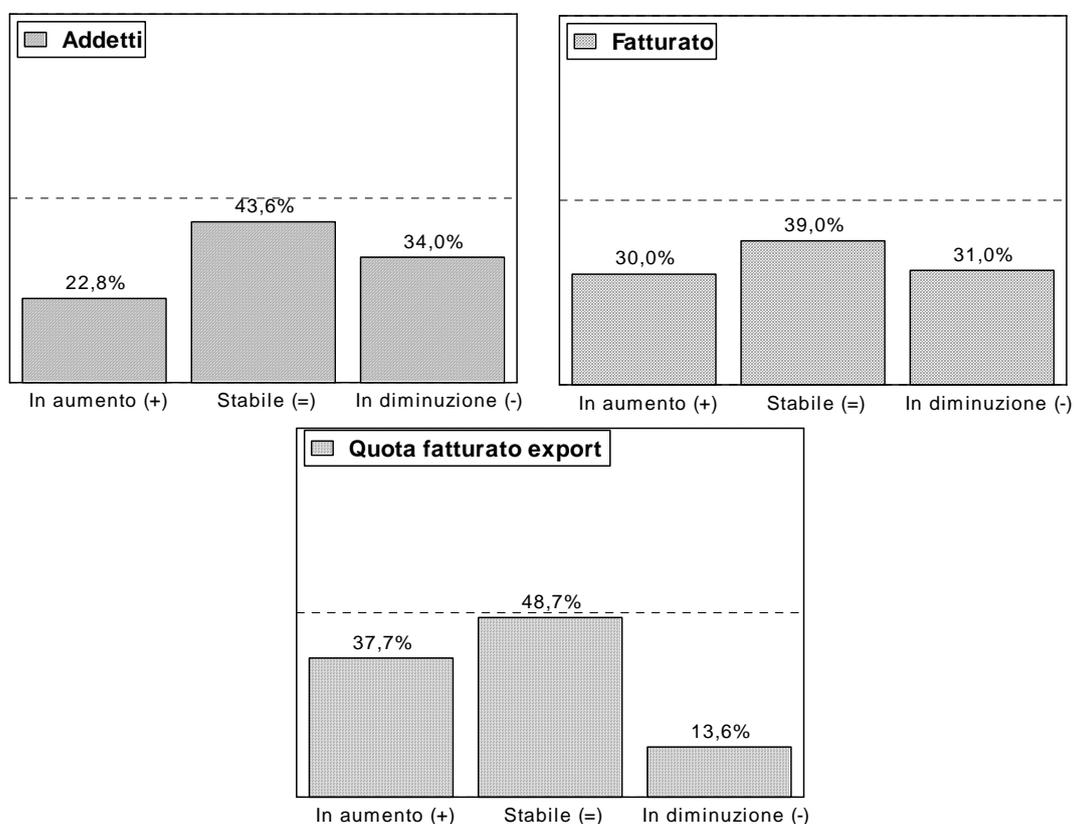
**Adesione a consorzi per dimensione delle imprese**

Distribuzioni percentuali

| | Classe di addetti | | | | Totale | |
|----------------------------|-------------------|---------|---------|-----------|-----------------|-------|
| | 10 - 19 | 20 - 49 | 50 - 99 | 100 - 249 | Valori assoluti | % |
| Aderiscono ad un consorzio | 4,8 | 9,6 | 3,3 | - | 22 | 5,5 |
| di cui: | | | | | | |
| - di acquisto | 1,1 | 2,6 | 1,7 | - | 6 | 1,5 |
| - di vendita | 1,1 | 1,8 | 1,7 | - | 5 | 1,3 |
| - promozionale | 3,2 | 1,8 | 1,7 | - | 9 | 2,3 |
| - fidi | - | 3,5 | 1,7 | - | 5 | 1,3 |
| - altri tipi | 0,5 | 0,9 | - | - | 2 | 0,5 |
| Non aderiscono a consorzi | 95,2 | 90,4 | 96,7 | 100,0 | 378 | 94,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

1.5 Performance aziendali dell'ultimo triennio

Nel corso degli ultimi tre anni l'andamento del fatturato è contraddistinto da una certa stabilità e la quota di imprese che hanno registrato una flessione nel giro d'affari è quasi del tutto coperta da quella di coloro che invece hanno visto crescere il volume delle vendite.





La sostanziale stabilità del fatturato non ha però avuto riflessi sull'occupazione che nel complesso appare in calo: al 22,8% di imprese che hanno accresciuto il numero di addetti fa da contro altare un 34% che, invece, ha diminuito il numero di posti di lavoro.

Positivo, invece, è l'andamento del fatturato esportato: tra gli esportatori più di un terzo ha aumentato la quota delle vendite all'estero, a fronte di un 13,6% che le ha diminuite.

Performance negli ultimi 3 anni

Distribuzione percentuale e indice

| | <i>Numero di addetti</i> | <i>Fatturato</i> | <i>% export (per chi esporta)</i> |
|-------------------------|--------------------------|------------------|---------------------------------------|
| In aumento (+) | 22,8 | 30,0 | 37,7 |
| Stabile (=) | 43,2 | 39,0 | 48,7 |
| In diminuzione (-) | 34,0 | 31,0 | 13,6 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Indice (+) - (-) | -11,2 | -1,0 | +24,1 |

Come prevedibile, vi è una forte correlazione tra trend del fatturato e andamento del numero di addetti, così come tra il trend del fatturato e delle performance sui mercati esteri. In particolare tra i non esportatori la percentuale di coloro che hanno avuto una flessione del fatturato supera di ben 22,7 punti percentuali la quota di coloro che invece hanno registrato un incremento.

Andamento del fatturato e degli addetti

Distribuzione percentuale

| <i>Andamento del fatturato</i> | <i>Andamento del numero di addetti</i> | | | <i>Totale</i> |
|--------------------------------|--|----------------|-----------------------|---------------|
| | <i>In aumento</i> | <i>Stabile</i> | <i>In diminuzione</i> | |
| In aumento | 85,7 | 22,2 | 2,9 | 30,0 |
| Stabile | 13,2 | 65,3 | 22,8 | 39,0 |
| In diminuzione | 1,1 | 12,7 | 74,3 | 31,0 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Andamento del fatturato e della quota esportata

Distribuzione percentuale

| <i>Andamento del fatturato</i> | <i>Andamento della % export</i> | | | <i>NON esportatori</i> | <i>Totale</i> |
|--------------------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------|------------------------|---------------|
| | <i>In aumento</i> | <i>Stabile</i> | <i>In diminuzione</i> | | |
| In aumento | 70,9 | 22,5 | 6,5 | 18,6 | 30,0 |
| Stabile | 22,1 | 55,0 | 22,5 | 40,1 | 39,0 |
| In diminuzione | 7,0 | 22,5 | 71,0 | 41,3 | 31,0 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La lettura delle performance per classe di addetti pone in evidenza che la dimensione aziendale si relaziona, in misura più o meno accentuata, con l'andamento delle principali variabili strutturali ed economiche e che le performance, in genere, migliorano al crescere delle dimensioni.



Una prima osservazione è che al crescere delle dimensioni aziendali aumenta la quota di coloro che hanno incrementato l'occupazione, mentre diminuisce quella di coloro che hanno mantenuto stabile il numero di posti di lavoro. Non emerge, invece, una relazione tra dimensione e riduzione del numero di addetti: il calo occupazionale ha colpito con una frequenza pressoché simile tutte le dimensioni; solo la classe 50-99 addetti sembra meno coinvolta. La situazione più critica si riscontra per le dimensioni più piccole (10-19 addetti) dove l'indice sintetico a saldo (percentuale in crescita meno percentuale in diminuzione) è ampiamente negativo.

In termini di fatturato, invece, emerge una relazione piuttosto stretta tra risultati e dimensioni aziendali: le performance migliorano al crescere del numero di addetti. Anche per questa variabile, la classe di addetti 10-19 presenta notevoli criticità, mentre quella immediatamente successiva mostra un sostanziale equilibrio tra aziende con fatturato in crescita e aziende con un giro d'affari in calo. Al di sopra della soglia dei 50 addetti, invece, le situazioni positive superano nettamente quelle negative.

Anche il trend dell'export, analizzato per classe di addetti, presenta una relazione diretta con le dimensioni e l'indice a saldo (percentuale in crescita meno percentuale in diminuzione) mostra una progressione positiva molto netta.

Performance per dimensione delle imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>Totale</i> |
|------------------------------------|--------------------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| | <i>10 - 19</i> | <i>20 - 49</i> | <i>50 - 99</i> | <i>100 - 249</i> | |
| Andamento numero di addetti | | | | | |
| In aumento (+) | 15,9 | 24,6 | 31,7 | 36,8 | 22,8 |
| Stabile (=) | 44,7 | 43,9 | 46,7 | 29,0 | 43,2 |
| In diminuzione (-) | 39,4 | 31,6 | 21,7 | 34,2 | 34,0 |
| Indice (+) - (-) | - 23,5 | - 7,0 | + 10,0 | + 2,6 | - 11,2 |
| Andamento fatturato | | | | | |
| In aumento (+) | 20,2 | 32,5 | 48,3 | 42,1 | 30,0 |
| Stabile (=) | 41,0 | 36,8 | 33,3 | 44,7 | 39,0 |
| In diminuzione (-) | 38,8 | 30,7 | 18,3 | 13,2 | 31,0 |
| Indice (+) - (-) | - 18,6 | + 1,8 | + 30,0 | + 28,9 | - 1,0 |
| Andamento % export | | | | | |
| In aumento (+) | 25,8 | 36,8 | 48,0 | 47,2 | 37,7 |
| Stabile (=) | 65,1 | 44,7 | 38,0 | 41,7 | 48,7 |
| In diminuzione (-) | 9,1 | 18,4 | 14,0 | 11,1 | 13,6 |
| Indice (+) - (-) | + 16,7 | + 18,4 | + 34,0 | + 36,1 | + 24,1 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Il settore che nell'ultimo triennio ha goduto di performance migliori è quello delle lavorazioni e dei prodotti in metallo: tutti gli indici sono positivi ed il divario tra le imprese che hanno registrato aumenti e quelle che hanno dovuto far fronte a riduzioni (divario espresso proprio dall'indice) è piuttosto marcato.

Risultati molto simili sono stati ottenuti anche dal settore delle macchine e attrezzature, anche se l'indice relativo all'andamento degli addetti è solo di poco superiore allo zero.



All'opposto si colloca il settore tessile e abbigliamento dove ben il 62% delle imprese ha ridotto il numero degli occupati, il 46% ha dovuto far fronte ad una contrazione di fatturato ed anche gli incrementi sull'estero sono completamente assorbiti dai decrementi.

In posizione intermedia si pone il settore gomma e plastica con indici positivi per quanto concerne il fatturato e la quota esportata e negativo per quanto concerne l'occupazione.

Performance per settore

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> |
|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Andamento numero di addetti | | | | | |
| In aumento (+) | 6,0 | 33,0 | 28,0 | 24,0 | 22,8 |
| Stabile (=) | 32,0 | 46,0 | 47,0 | 48,0 | 43,2 |
| In diminuzione (-) | 62,0 | 21,0 | 25,0 | 28,0 | 34,0 |
| Indice (+) - (-) | - 56,0 | + 12,0 | + 3,0 | - 4,0 | - 11,2 |
| Andamento fatturato | | | | | |
| In aumento (+) | 12,0 | 39,0 | 38,0 | 31,0 | 30,0 |
| Stabile (=) | 30,0 | 38,0 | 39,0 | 49,0 | 39,0 |
| In diminuzione (-) | 58,0 | 23,0 | 23,0 | 20,0 | 31,0 |
| Indice (+) - (-) | - 46,0 | + 16,0 | + 15,0 | + 11,0 | - 1,0 |
| Andamento % export | | | | | |
| In aumento (+) | 22,6 | 45,0 | 44,1 | 38,8 | 37,7 |
| Stabile (=) | 54,7 | 47,5 | 44,1 | 49,3 | 48,7 |
| In diminuzione (-) | 22,6 | 7,5 | 11,8 | 11,9 | 13,6 |
| Indice (+) - (-) | 0 | + 37,5 | + 32,3 | + 26,9 | + 24,1 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Performance per appartenenza a gruppi

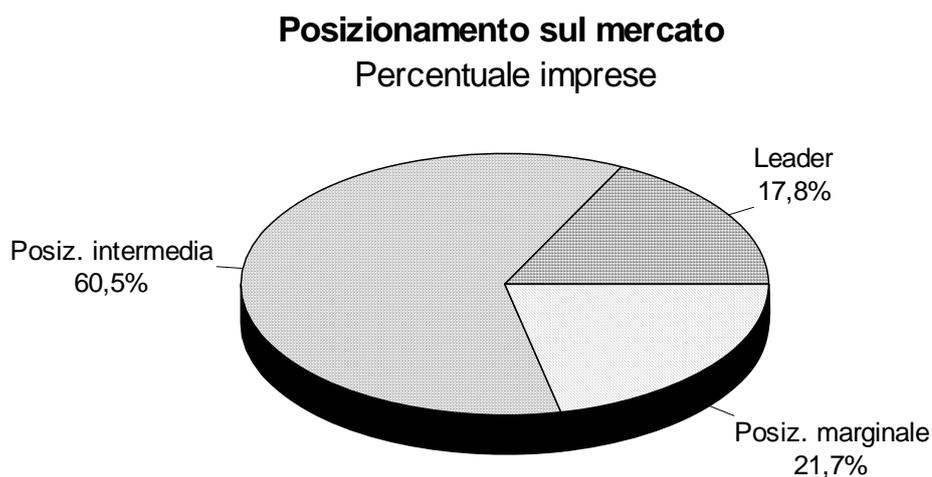
| | <i>Appartenenza a un gruppo:</i> | | <i>Totale</i> |
|------------------------------------|----------------------------------|---------------|---------------|
| | <i>SI</i> | <i>NO</i> | |
| Andamento numero di addetti | | | |
| In aumento (+) | 26,0 | 22,0 | 22,8 |
| Stabile (=) | 45,4 | 42,7 | 43,2 |
| In diminuzione (-) | 28,6 | 35,3 | 34,0 |
| Indice (+) - (-) | - 2,6 | - 13,3 | - 11,2 |
| Andamento fatturato | | | |
| In aumento (+) | 36,4 | 28,5 | 30,0 |
| Stabile (=) | 41,5 | 38,4 | 39,0 |
| In diminuzione (-) | 22,1 | 33,0 | 31,0 |
| Indice (+) - (-) | + 14,3 | - 4,5 | - 1,0 |
| Andamento % export | | | |
| In aumento (+) | 47,3 | 34,7 | 37,7 |
| Stabile (=) | 34,5 | 53,2 | 48,7 |
| In diminuzione (-) | 18,2 | 12,1 | 13,6 |
| Indice (+) - (-) | + 29,1 | + 22,6 | + 24,1 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



L'appartenenza a gruppi formali sembra favorire migliori performance. L'interpretazione di questo dato però richiede qualche cautela in quanto può essere influenzato anche dalla dimensione delle aziende. Infatti, la propensione a partecipare a gruppi di imprese è più elevata presso le dimensioni maggiori, che sono quelle che, come si è visto precedentemente, presentano anche trend migliori. Quindi il riscontro di performance migliori tra le imprese appartenenti a gruppi può essere ascritto sia al fatto che l'operare all'interno di una rete formale di imprese può apportare vantaggi sia al fatto che queste imprese sono in genere di dimensioni superiori alla media.

1.6 Livello tecnologico e posizione sul mercato

Nell'insieme delle imprese esaminate, poco più di 1 su 6 è leader del mercato in cui opera, mentre nella maggioranza dei casi occupa una posizione intermedia, collocandosi comunque tra i produttori più importanti.



Se si passa dall'analisi complessiva all'esame per settori di attività si osserva che i settori con una presenza più consistente di aziende di primaria importanza, ovvero gomma e plastica (22,0%) e tessile e abbigliamento (19,0%), sono anche quelli dove è più frequente incontrare imprese con una posizione marginale o, comunque, secondaria ed è, relativamente agli altri settori, meno nutrita la schiera di chi occupa una posizione intermedia.



Posizionamento sul mercato per settore

Distribuzione percentuale

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale | |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------|
| | | | | | <i>Valori assoluti</i> | % |
| E' leader | 19,0 | 16,0 | 14,0 | 22,0 | 71 | 17,8 |
| Occupa una posizione intermedia | 56,0 | 63,0 | 67,0 | 56,0 | 242 | 60,5 |
| Occupa una posizione marginale | 24,0 | 20,0 | 15,0 | 21,0 | 80 | 20,0 |
| Non sa valutare | 1,0 | 1,0 | 4,0 | 1,0 | 7 | 1,7 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

Il posizionamento sul mercato migliora al crescere delle dimensioni aziendali. Oltre la soglia dei 100 addetti nessuno ha dichiarato di non sapere quale tipo di posizione occupa sul mercato o di occupare una posizione solo marginale. All'opposto, nelle dimensioni più piccole solo un'impresa su dieci si colloca al top del suo segmento di mercato.

Posizionamento sul mercato per dimensione delle imprese

Distribuzioni percentuali

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale | |
|---------------------------------|--------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------------------|--------------|
| | <i>10 - 19</i> | <i>20 - 49</i> | <i>50 - 99</i> | <i>100 - 249</i> | <i>Valori assoluti</i> | % |
| E' leader | 10,1 | 13,2 | 35,0 | 42,1 | 71 | 17,8 |
| Occupa una posizione intermedia | 57,5 | 69,3 | 55,0 | 57,9 | 242 | 60,5 |
| Occupa una posizione marginale | 30,3 | 14,9 | 10,0 | - | 80 | 20,0 |
| Non sa valutare | 2,1 | 2,6 | - | - | 7 | 1,7 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 400 | 100,0 |

Il diverso posizionamento sul mercato si riflette anche sulla capacità di affrontare le problematiche congiunturali e sulle conseguenti performance delle aziende.

L'essere leader del mercato o, comunque, occupare una buona posizione sembra aver favorito il raggiungimento di risultati in crescita in termini di fatturato nazionale ed estero, quando le imprese marginali, invece, hanno dovuto registrare flessioni. Per quanto riguarda il numero di addetti, invece, una posizione di preminenza sul mercato non sembra aiutare a mantenere i livelli occupazionali; anzi la necessità di interventi di razionalizzazione per restare competitivi hanno portato numerose imprese a ridurre il numero degli addetti.

**Performance per posizione sul mercato**

| | <i>Leader</i> | <i>Posizione intermedia</i> | <i>Posizione marginale</i> | <i>Totale</i> |
|------------------------------------|---------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|
| Andamento numero di addetti | | | | |
| In aumento (+) | 18,3 | 28,1 | 11,2 | 22,8 |
| Stabile (=) | 42,3 | 42,6 | 43,8 | 43,2 |
| In diminuzione (-) | 39,4 | 29,3 | 45,0 | 34,0 |
| Indice (+) - (-) | - 21,1 | - 1,2 | - 33,8 | - 11,2 |
| Andamento fatturato | | | | |
| In aumento (+) | 32,4 | 33,5 | 17,5 | 30,0 |
| Stabile (=) | 42,3 | 39,7 | 32,5 | 39,0 |
| In diminuzione (-) | 25,3 | 26,8 | 50,0 | 31,0 |
| Indice (+) - (-) | + 7,1 | + 6,7 | - 32,5 | - 1,0 |
| Andamento % export | | | | |
| In aumento (+) | 41,8 | 40,4 | 5,3 | 37,7 |
| Stabile (=) | 43,7 | 47,7 | 68,4 | 48,7 |
| In diminuzione (-) | 14,5 | 11,9 | 26,3 | 13,6 |
| Indice (+) - (-) | + 27,3 | + 28,5 | - 21,0 | + 24,1 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Praticamente quasi tutte le imprese dispongono di tecnologie avanzate o, quantomeno, di tecnologie tradizionali ma di buon livello. Solo un 2,2% ha dichiarato di operare esclusivamente con strumenti tradizionali di livello arretrato; queste poche imprese appartengono al settore tessile e abbigliamento e al settore macchine e attrezzature e hanno tutte meno di 50 addetti.

La presenza più frequente di aziende dotate di tecnologie avanzate di buon livello si riscontra nella lavorazione e prodotti in metallo e, in termini dimensionali, al di sopra della soglia dei 50 addetti.

Dotazione tecnologica per settore di attività

Distribuzione percentuale

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------|
| Tecnologie avanzate di buon livello | 30,0 | 50,0 | 41,0 | 42,0 | 40,8 |
| Tecnologie tradiz. ma di buon livello | 64,0 | 50,0 | 56,0 | 58,0 | 57,0 |
| Tecnologie tradiz. di livello arretrato | 6,0 | - | 3,0 | - | 2,2 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



Dotazione tecnologica per dimensione delle imprese

Distribuzioni percentuali

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale |
|---|--------------------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| | <i>10 - 19</i> | <i>20 - 49</i> | <i>50 - 99</i> | <i>100 - 249</i> | |
| Tecnologie avanzate di buon livello | 36,7 | 32,5 | 56,7 | 60,5 | 40,8 |
| Tecnologie tradiz. ma di buon livello | 60,1 | 64,9 | 43,3 | 39,5 | 57,0 |
| Tecnologie tradiz. di livello arretrato | 3,2 | 2,6 | - | - | 2,2 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Posizione sul mercato e dotazione tecnologica sono due aspetti spesso interdipendenti anche se non strettamente correlati.

L'analisi di questi due aspetti consente di individuare tre gruppi di imprese:

- 1) aziende dotate di tecnologie avanzate o tradizionali, ma di livello elevato che sono leader del mercato; tale gruppo rappresenta circa il 18% del totale;
- 2) aziende dotate di tecnologie avanzate o tradizionali, ma di buon livello che sul mercato occupano una posizione intermedia; tale gruppo rappresenta il 60% del totale;
- 3) aziende dotate solo di tecnologie tradizionali, spesso anche di buon livello, che però occupano solo una posizione marginale sul mercato; tale gruppo rappresenta il 17% del totale.

Una quota marginale di imprese (5% circa), invece, pur dichiarando di operare con tecnologie avanzate assume solo un ruolo secondario sul mercato.

Dotazione tecnologica e posizionamento sul mercato

Distribuzioni percentuali

| | <i>Posizionamento</i> | | | | Totale |
|---|-----------------------|-------------------|------------------|---------------|---------------|
| | <i>Leader</i> | <i>Intermedio</i> | <i>Marginale</i> | <i>non sa</i> | |
| Tecnologie avanzate di buon livello | 11,0 | 25,0 | 4,3 | 0,5 | 40,8 |
| Tecnologie tradiz. ma di buon livello | 6,8 | 35,2 | 13,8 | 1,2 | 57,0 |
| Tecnologie tradiz. di livello arretrato | - | 0,3 | 1,9 | - | 2,2 |
| Totale | 17,8 | 60,5 | 20,0 | 1,7 | 100,0 |

Un ulteriore aspetto che fornisce indicazioni per qualificare l'attività delle imprese è il possesso o meno di certificazioni rilasciate da strutture appositamente accreditate.

Dall'indagine risulta che oltre la metà delle imprese (56,3%) dispone di certificazioni rilasciate da organismi terzi accreditati.

La certificazione più ricorrente si riferisce al sistema qualità che è stata ottenuta da 47,8% delle imprese, seguita dalla certificazione dei prodotti (33,2%) e da quella del processo produttivo (30,0%). Meno frequente, seppure goda comunque di una certa diffusione, è la certificazione ambientale (17,8%).

Il settore dove è più diffuso il ricorso a certificazioni rilasciate da organismi terzi autorizzati è quello della gomma e plastica, dove particolare attenzione è rivolta al sistema qualità. Segue il settore delle macchine e attrezzature con una presenza significativa non solo di imprese con la certificazione del sistema qualità, ma anche di imprese che hanno fatto



certificare i loro prodotti. In terza posizione si colloca il settore delle lavorazioni e prodotti in metallo, mentre il tessile e abbigliamento costituisce il fanalino di coda staccandosi significativamente dagli altri comparti esaminati.

La diffusione dei diversi tipi di certificazione è direttamente proporzionale alle dimensioni aziendali, con un'unica eccezione rappresentata dalla classe 50-99 addetti dove ben i tre quarti delle imprese hanno certificato il loro sistema qualità.

Certificazioni per settore di attività

Quota percentuale di imprese che hanno ottenuto certificazioni

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Certificazioni: | | | | | |
| - di prodotto | 21,0 | 25,0 | 49,0 | 38,0 | 33,2 |
| - di processo | 15,0 | 34,0 | 36,0 | 35,0 | 30,0 |
| - ambientali | 6,0 | 15,0 | 25,0 | 25,0 | 17,8 |
| - del sistema qualità | 27,0 | 45,0 | 52,0 | 67,0 | 47,8 |
| Imprese con almeno un tipo di certificazione | 36,0 | 50,0 | 64,0 | 75,0 | 56,3 |
| Imprese con tutti e quattro i tipi di certificazione | 4,0 | 11,0 | 22,0 | 17,0 | 13,5 |

Certificazioni per dimensione delle imprese

Quota percentuale di imprese che hanno ottenuto certificazioni

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | |
|--|--------------------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| | <i>10 - 19</i> | <i>20 - 49</i> | <i>50 - 99</i> | <i>100 - 249</i> | Totale |
| Certificazioni: | | | | | |
| - di prodotto | 18,1 | 37,7 | 56,7 | 57,9 | 33,2 |
| - di processo | 13,3 | 40,4 | 46,7 | 55,3 | 30,0 |
| - ambientali | 9,6 | 17,5 | 26,7 | 44,7 | 17,8 |
| - del sistema qualità | 31,9 | 54,4 | 75,0 | 63,2 | 47,8 |
| Imprese con almeno un tipo di certificazione | 38,3 | 68,4 | 81,7 | 68,4 | 56,3 |
| Imprese con tutti e quattro i tipi di certificazione | 6,9 | 12,3 | 21,7 | 36,8 | 13,5 |

La decisione di procedere alla certificazione di alcuni prodotti o processi o del sistema qualità aziendale sembra talora stimolata anche dalla necessità di fronteggiare la concorrenza sui mercati esteri, oltre che da richieste provenienti talora dai committenti, specialmente per chi lavora in subfornitura.

Si osserva infatti che i vari tipo di certificazione sono più diffusi tra le imprese esportatrici rispetto a quelle che operano solo sul mercato nazionale.

**Certificazioni per attività estera**

Quota percentuale di imprese che hanno ottenuto certificazioni

| | <i>Imprese esportatrici</i> | <i>Imprese non esportatrici</i> | <i>Totale</i> |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Certificazioni: | | | |
| - di prodotto | 43,9 | 29,5 | 33,2 |
| - di processo | 39,0 | 27,7 | 30,0 |
| - ambientali | 23,7 | 15,2 | 17,8 |
| - del sistema qualità | 59,6 | 49,1 | 47,8 |
| Imprese con almeno un tipo di certificazione | 69,3 | 59,8 | 56,3 |
| Imprese con tutti e quattro i tipi di certificazione | 17,5 | 12,5 | 13,5 |





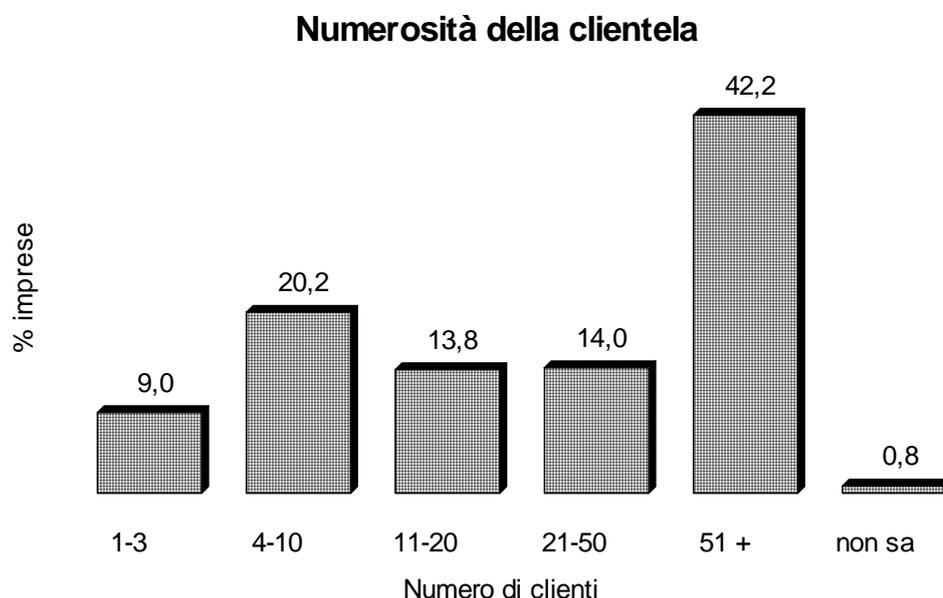
2. I FLUSSI DI VENDITA

2.1 Clienti e mercati

2.1.1 La numerosità della clientela

La clientela delle imprese esaminate è abbastanza vasta e, in media, il numero di clienti per ciascuna impresa è di 41 unità.

Tale valore è, comunque, la risultante di situazioni piuttosto eterogenee: infatti, più di 4 imprese su 10 hanno oltre 50 clienti, mentre sono 3 su 10 quelle con una clientela ristretta, e cioè inferiore o uguale a 10 unità; in particolare il 9% delle imprese ha al massimo 3 clienti e quindi presenta una forte dipendenza dalla domanda di ciascuno di essi.



In tutti i settori la frequenza più elevata è riferita ad un parco clienti superiore alle 50 unità, mentre è meno frequente incontrare imprese che si rivolgono ad una clientela molto ristretta.

I settori dove è più frequente incontrare imprese con una clientela molto ampia sono quello delle macchine e attrezzature e quello della gomma e plastica.

Fa eccezione alla tendenza generale il settore tessile e abbigliamento, dove sono relativamente numerose le imprese che intrattengono rapporti con pochissimi clienti e, quindi, la cui economia è particolarmente esposta a possibili contrazioni della domanda di uno di essi: in questo settore ben il 21% delle aziende ha al massimo 3 clienti. In questo settore è comunque rilevante anche il peso delle imprese con una clientela molto articolata, mentre sono presenti in misura inferiore alla media le posizioni intermedie.

**Numero di clienti diretti per settore di attività**

Distribuzione percentuale

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| 1-3 | 21,0 | 5,0 | 7,0 | 3,0 | 9,0 |
| 4-10 | 13,0 | 24,0 | 24,0 | 20,0 | 20,2 |
| 11-20 | 11,0 | 21,0 | 6,0 | 17,0 | 13,8 |
| 21-50 | 15,0 | 18,0 | 12,0 | 11,0 | 14,0 |
| 51 e oltre | 38,0 | 32,0 | 51,0 | 48,0 | 42,2 |
| non sa | 2,0 | - | - | 1,0 | 0,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Numero medio di clienti | 37,6 | 35,4 | 45,3 | 44,4 | 40,7 |

La numerosità della clientela mediamente cresce al crescere delle dimensioni dell'impresa.

Numero di clienti diretti per dimensione aziendale

Distribuzione percentuale

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale |
|-------------------------|--------------------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| | <i>10 - 19</i> | <i>20 - 49</i> | <i>50 - 99</i> | <i>100 - 249</i> | |
| 1-3 | 12,8 | 7,9 | 5,0 | - | 9,0 |
| 4-10 | 25,0 | 21,9 | 11,7 | 5,3 | 20,2 |
| 11-20 | 15,4 | 14,0 | 13,3 | 5,3 | 13,8 |
| 21-50 | 11,7 | 14,9 | 13,3 | 23,6 | 14,0 |
| 51 e oltre | 34,0 | 41,2 | 55,0 | 65,8 | 42,2 |
| non sa | 1,1 | - | 1,7 | - | 0,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Numero medio di clienti | 34,4 | 40,1 | 49,8 | 58,9 | 40,7 |

Poiché mediamente il numero di soggetti con cui ciascuna impresa intrattiene rapporti commerciali è relativamente elevato, il peso del fatturato realizzato con i primi tre clienti di norma non è molto alto.

Per un quarto delle aziende i primi tre clienti concorrono a formare meno del 25% del giro d'affari e in 6 casi su 10 la clientela primaria rappresenta al massimo il 50% del fatturato.

Il settore che appare più esposto ai rischi che può comportare la perdita di un cliente primario è quello del tessile e abbigliamento, dove per altro si è già rilevato come sia frequente la situazione di dipendenza da pochissimi clienti: il 17% delle imprese di questo settore realizza con i primi tre clienti oltre i tre quarti del giro d'affari. Va comunque osservato che proprio in questo settore si registra una situazione a forbice: infatti in esso si riscontra anche la percentuale più elevata di imprese dove i primi tre clienti contribuiscono in misura molto limitata alla formazione del giro d'affari.

Negli altri settori la situazione più ricorrente vede l'apporto della clientela primaria alla formazione di una quota di fatturato che oscilla tra il 26% ed il 50%.

In termini dimensionali, si osserva un decremento della quota di fatturato realizzata con i primi tre clienti al crescere delle dimensioni. La soglia dei 50 addetti appare discriminante in termini di dipendenza dai primi tre clienti.

**Quota di fatturato coperta dai tre clienti più importanti per settore**

Distribuzione percentuale

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| meno del 25% | 35,0 | 18,0 | 30,0 | 18,0 | 25,2 |
| 26-50% | 26,0 | 43,0 | 30,0 | 38,0 | 34,2 |
| 51-75% | 17,0 | 23,0 | 23,0 | 32,0 | 23,8 |
| 76-100% | 17,0 | 13,0 | 9,0 | 10,0 | 12,2 |
| non sa | 5,0 | 3,0 | 8,0 | 2,0 | 4,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Quota media del fatturato coperta dai primi 3 clienti | 42,1 | 45,9 | 40,9 | 46,6 | 44,0 |

Quota di fatturato coperta dai tre clienti più importanti per dimensione aziendale

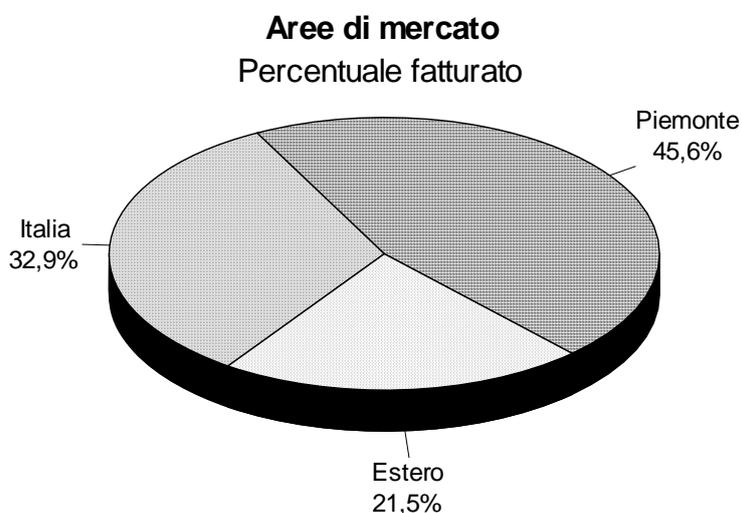
Distribuzione percentuale

| | Classe di addetti | | | | Totale |
|---|-------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 10 - 19 | 20 - 49 | 50 - 99 | 100 - 249 | |
| meno del 25% | 21,8 | 24,6 | 31,7 | 34,2 | 25,2 |
| 26-50% | 36,2 | 29,8 | 36,7 | 34,2 | 34,2 |
| 51-75% | 22,3 | 30,7 | 18,3 | 18,4 | 23,8 |
| 76-100% | 15,4 | 11,4 | 5,0 | 10,5 | 12,2 |
| non sa | 4,3 | 3,5 | 8,3 | 2,6 | 4,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Quota media del fatturato coperta dai primi 3 clienti | 46,1 | 45,4 | 37,1 | 39,3 | 44,0 |

2.1.2 I mercati di sbocco

Il raggio d'azione delle imprese esaminate è ampio, avendo clienti localizzati sia in Piemonte che in altre regioni italiane e all'estero.

Più precisamente: il 45,6% delle vendite è realizzato in Piemonte, il 32,9% in altre regioni italiane ed il 21,5% in paesi esteri.



Più legate alla regione di appartenenza e meno propense ad esportare sono le imprese del settore lavorazioni e prodotti in metallo (60,7% del fatturato realizzato in Piemonte e 10,7% all'estero). All'opposto si collocano le imprese del settore macchine e attrezzature, dove il peso della quota di fatturato esportato è praticamente equivalente a quella realizzata in regione.

Il legame con l'area di localizzazione tende ad allentarsi al crescere delle dimensioni aziendali: le imprese più piccole (10-19 addetti) realizzano il 57,4% del loro giro d'affari con clienti piemontesi, quota che decresce al 20,1% per le imprese di dimensioni maggiori (100-249 addetti). Parallelamente cresce, invece, la quota di fatturato export, che passa dal 10,6% relativo alle aziende più piccole al 49,3% per le aziende più grandi.

La percentuale di fatturato realizzato in altre regioni italiane non sembra, invece, dipendere in modo significativo dalle dimensioni d'impresa.

Distribuzione territoriale delle vendite per settore

Valori medi

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| In Piemonte | 37,2 | 60,7 | 35,1 | 48,7 | 45,6 |
| In altre regioni italiane | 39,7 | 28,6 | 30,6 | 33,0 | 32,9 |
| All'estero | 23,1 | 10,7 | 34,3 | 18,3 | 21,5 |
| Totale fatturato | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

**Distribuzione territoriale delle vendite per dimensione aziendale**

Valori medi

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale |
|---------------------------|--------------------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| | <i>10 - 19</i> | <i>20 - 49</i> | <i>50 - 99</i> | <i>100 - 249</i> | |
| In Piemonte | 57,4 | 43,2 | 30,1 | 20,1 | 45,6 |
| In altre regioni italiane | 32,0 | 32,6 | 37,8 | 30,7 | 32,9 |
| All'estero | 10,6 | 24,2 | 32,1 | 49,3 | 21,5 |
| Totale fatturato | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Le imprese esportatrici, come visto in precedenza, sono il 57% del totale, percentuale che raggiunge valori di poco al di sotto del 70% nel settore delle macchine e attrezzature e in quello della gomma e plastica.

La presenza di esportatori cresce al crescere delle dimensioni aziendali: si passa dal 35,1% tra le imprese da 10 a 19 addetti al 94,7% tra le imprese da 100 a 249 addetti.

In tutti i settori e in tutte le dimensioni le performance all'estero rappresentano un'attività stabile nella larga maggioranza dei casi. Solo nel settore delle lavorazioni e prodotti in metallo e nelle imprese più piccole gli esportatori occasionali assumono un peso superiore alla media (rispettivamente 17,5% e 18,2%).

Imprese esportatrici per settore

Valori percentuali

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------|
| | % esportatori di cui: | 53,0 | 40,0 | 68,0 | |
| - occasionali | 7,5 | 17,5 | 8,8 | 10,4 | 10,5 |
| - stabili | 92,5 | 82,5 | 91,2 | 89,7 | 89,5 |

Imprese esportatrici per dimensione aziendale

Valori percentuali

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale |
|-----------------------|--------------------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| | <i>10 - 19</i> | <i>20 - 49</i> | <i>50 - 99</i> | <i>100 - 249</i> | |
| % esportatori di cui: | 35,1 | 66,7 | 83,3 | 94,7 | 57,0 |
| - occasionali | 18,2 | 9,2 | 8,0 | 2,8 | 10,5 |
| - stabili | 81,8 | 90,8 | 92,0 | 97,2 | 89,5 |

Un esportatore su 5 ha iniziato ad esportare in concomitanza con l'avvio dell'attività. In questa situazione si trovano, ovviamente, la larga maggioranza delle imprese nate nel corso degli anni 2000, ma anche più di un terzo di coloro che sono sorti nel corso degli anni '90 e circa un quarto delle imprese nate negli anni '80.



Si osserva, comunque, che più le aziende sono anziane e più cresce il divario tra momento di creazione dell'impresa e momento di avvio di una presenza stabile sui mercati esteri. Infatti, in passato nel percorso della vita aziendale si guardava prima al consolidamento sul mercato locale per poi spingersi su quello nazionale e successivamente su quello internazionale, mentre le aziende di recente costituzione devono confrontarsi immediatamente con le problematiche poste dalla globalizzazione e guardano immediatamente ai mercati internazionali.

Presenza stabile all'estero

Percentuale esportatori

| <i>Anno di avvio dell'attività</i> | <i>Distanza in anni dell'avvio dell'export dall'inizio attività</i> | | | | | | |
|------------------------------------|---|------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------|
| | <i>0</i> | <i>1-5</i> | <i>6-10</i> | <i>11-20</i> | <i>21-30</i> | <i>31 +</i> | |
| -1959 | 17,6 | 8,8 | 5,9 | 5,9 | 14,7 | 47,1 | 100,0 |
| 1960-69 | 6,3 | 12,5 | 9,4 | 28,1 | 21,9 | 21,9 | 100,0 |
| 1970-79 | 17,4 | 10,9 | 15,2 | 26,1 | 30,4 | 0,0 | 100,0 |
| 1980-89 | 24,0 | 14,0 | 16,0 | 44,0 | 2,0 | | 100,0 |
| 1990-99 | 37,5 | 45,8 | 12,5 | 4,2 | | | 100,0 |
| 2000-04 | 83,3 | 16,7 | | | | | 100,0 |
| Totale | 21,9 | 16,1 | 12,0 | 24,0 | 14,1 | 12,0 | 100,0 |

In termini di valori medi, l'avvio di una presenza stabile sui mercati esteri non differisce sensibilmente da un settore all'altro: mediamente hanno una esperienza esportativa di più lunga durata le imprese del settore macchinario e attrezzature (anno medio d'avvio 1984,7), mentre quella più recente riguarda le imprese del settore lavorazioni e prodotti in metallo (anno medio d'avvio 1988,4).

Presenza stabile all'estero per settore

Percentuale esportatori

| <i>Anno di avvio dell'export</i> | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------|
| -1959 | 2,2 | 3,1 | 6,6 | 5,4 | 4,6 |
| 1960-69 | - | 3,1 | 6,6 | 8,9 | 5,1 |
| 1970-79 | 10,9 | 3,1 | 11,5 | 7,1 | 8,7 |
| 1980-89 | 30,4 | 31,3 | 18,0 | 17,9 | 23,1 |
| 1990-99 | 41,3 | 40,5 | 41,0 | 37,5 | 40,0 |
| 2000-05 | 15,2 | 18,8 | 16,4 | 23,2 | 18,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

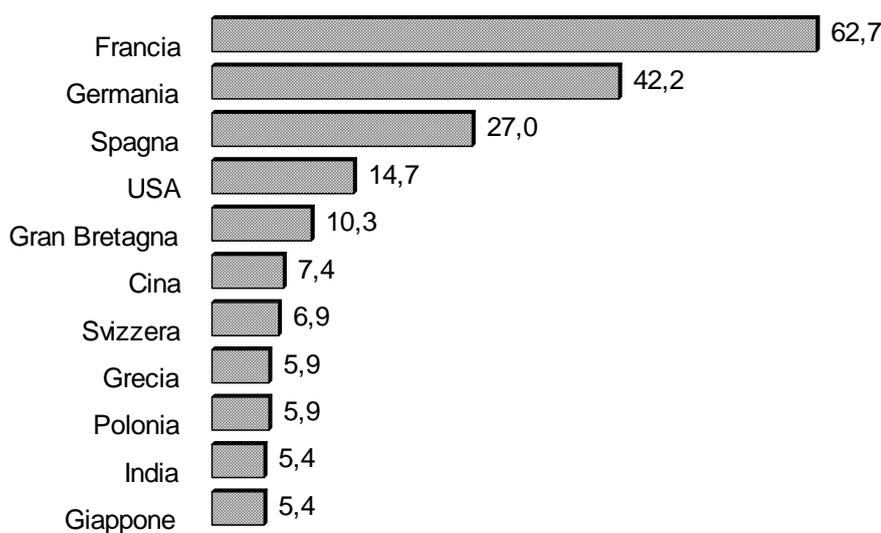
La presenza stabile all'estero tende a risalire ad anni più lontani al crescere delle dimensioni a partire dalla soglia dei 20 addetti: infatti nella classe da 20 a 49 addetti l'export è stato avviato, in media, a partire dal 1990,7, mentre nella classe più grande (oltre 100 addetti) dal 1979,4. Le dimensioni più piccole (10-19 addetti) sono presenti in forma stabile sui mercati esteri dal 1987,6 e cioè da circa tre anni prima rispetto alle aziende della classe superiore.

**Presenza stabile all'estero per dimensione delle imprese**

Percentuale esportatori

| Anno di avvio dell'export | Classe di addetti | | | | Totale |
|------------------------------|-------------------|---------|---------|-----------|--------------|
| | 10 - 19 | 20 - 49 | 50 - 99 | 100 - 249 | |
| -1959 | 3,9 | 1,5 | 6,8 | 8,8 | 4,6 |
| 1960-69 | 3,9 | - | 6,8 | 14,7 | 5,1 |
| 1970-79 | 9,8 | 9,1 | 6,8 | 8,8 | 8,7 |
| 1980-89 | 25,5 | 21,2 | 20,5 | 26,5 | 23,1 |
| 1990-99 | 25,5 | 53,0 | 40,9 | 35,3 | 40,0 |
| 2000-05 | 31,4 | 15,2 | 18,2 | 5,9 | 18,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Le vendite all'estero si orientano prevalentemente verso Francia, Germania e Spagna, i mercati tipici per le imprese italiane, in particolare per quelle localizzate nel Nord Italia. In quarta e quinta posizione si collocano gli Stati Uniti e la Gran Bretagna, seguiti da Cina e Svizzera.

Principali mercati di sbocco

% imprese esportatrici

Questa graduatoria rispecchia abbastanza bene gli orientamenti presenti nei vari settori, anche se emergono alcune peculiarità. Si differenziano, almeno in parte, dalla media il settore tessile e abbigliamento e quello delle macchine e attrezzature. Per i produttori tessili e di abbigliamento il primo mercato di sbocco è la Germania e, inoltre, sono più numerosi gli esportatori che hanno clienti in USA che non in Spagna. Sempre per il tessile abbigliamento assume un peso superiore alla media il Giappone, che rappresenta il sesto mercato di sbocco.

Nel settore delle macchine e attrezzature il primo mercato di sbocco resta la Francia, ma in seconda posizione si colloca la Spagna che precede la Germania. In questo settore, il numero di esportatori che ha clienti in USA è uguale a quello di coloro che hanno clientela cinese; di rilievo è anche il mercato russo che si colloca in settima posizione.



Primi tre paesi di sbocco per settore

Percentuale esportatori

| <i>Totale</i> | <i>Tessile abbigliamento</i> | | <i>Lavorazioni e prodotti in metallo</i> | | <i>Macchine e attrezzature</i> | | <i>Gomma e plastica</i> | | |
|----------------------|------------------------------|---------------|--|------------|--------------------------------|---------------|-------------------------|---------------|------|
| Francia | 62,7 | Germania | 51,0 | Francia | 75,8 | Francia | 66,1 | Francia | 65,0 |
| Germania | 42,2 | Francia | 46,9 | Germania | 42,4 | Spagna | 37,1 | Germania | 45,0 |
| Spagna | 27,0 | USA | 24,5 | Spagna | 27,3 | Germania | 32,3 | Spagna | 23,3 |
| USA | 14,7 | Spagna | 18,4 | USA | 12,2 | USA | 11,3 | USA | 11,7 |
| Gran Bretagna | 10,3 | Gran Bretagna | 18,4 | Polonia | 9,1 | Cina | 11,3 | Cina | 8,3 |
| Cina | 7,4 | Giappone | 14,3 | Portogallo | 6,1 | Gran Bretagna | 9,7 | Svizzera | 8,3 |
| Svizzera | 6,9 | Belgio | 10,2 | Svizzera | 6,1 | Russia | 9,7 | Gran Bretagna | 6,7 |
| Grecia | 5,9 | Grecia | 8,2 | Brasile | 6,1 | Grecia | 8,1 | Romania | 6,7 |
| Polonia | 5,9 | Portogallo | 6,1 | Nigeria | 6,1 | Svizzera | 6,5 | India | 6,7 |
| India | 5,4 | Svizzera | 6,1 | | | Romania | 6,5 | | |
| Giappone | 5,4 | Polonia | 6,1 | | | India | 6,5 | | |
| | | India | 6,1 | | | | | | |

La dimensione aziendale non sembra condizionare in misura significativa gli orientamenti verso i paesi esteri, almeno per quanto concerne le prime posizioni della graduatoria dei principali mercati di sbocco.

Al crescere delle dimensioni si osserva, però, una concentrazione delle presenze su un numero più limitato di mercati: mentre tra le imprese più piccole, ed in particolare tra le imprese da 20 a 49 addetti, sono presenti aziende con orientamenti molto diversificati che portano ad operare su mercati meno frequentati (forse dove la concorrenza è meno forte), tra le aziende di dimensioni maggiori la larga maggioranza degli operatori si concentra sui mercati principali.

Primi tre paesi di sbocco per dimensione delle aziende

Percentuale esportatori

| <i>Totale</i> | <i>Classe di addetti</i> | | | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|---------|---------------|------|
| | 10-19 | | 20-49 | | 50-99 | | 100-249 | | |
| Francia | 62,7 | Francia | 53,7 | Francia | 56,5 | Francia | 71,7 | Francia | 77,1 |
| Germania | 42,2 | Germania | 35,2 | Germania | 42,0 | Germania | 34,8 | Germania | 62,9 |
| Spagna | 27,0 | Spagna | 24,1 | Spagna | 27,5 | Spagna | 32,6 | USA | 28,6 |
| USA | 14,7 | Grecia | 18,5 | USA | 11,6 | USA | 13,0 | Spagna | 22,9 |
| Gran Bretagna | 10,3 | Polonia | 14,8 | Svizzera | 11,6 | Gran Bretagna | 13,0 | Gran Bretagna | 20,0 |
| Cina | 7,4 | USA | 11,1 | Cina | 8,7 | Cina | 10,9 | Portogallo | 8,6 |
| Svizzera | 6,9 | Belgio | 9,3 | Gran Bretagna | 7,2 | Brasile | 10,9 | Giappone | 8,6 |
| Grecia | 5,9 | Gran Bretagna | 5,6 | India | 7,2 | Svizzera | 8,7 | | |
| Polonia | 5,9 | Olanda | 5,6 | Giappone | 7,2 | Russia | 6,5 | | |
| India | 5,4 | | | | | India | 6,5 | | |
| Giappone | 5,4 | | | | | | | | |



2.1.3 I canali di vendita

I canali attraverso cui sono realizzate le vendite, sia in Italia che all'estero, sono solo in minima parte condizionati dalla localizzazione della clientela. Infatti, ovunque prevale nettamente la modalità della vendita diretta anche se la frequenza di aziende che optano per questa soluzione tende a diminuire man mano che i mercati sono più lontani. Il secondo canale, per frequenza di segnalazioni, è rappresentato dagli agenti e rappresentanti, impiegati da un terzo di coloro che operano in paesi extra Unione Europea e da una quota di poco superiore da coloro che hanno clientela in ambito UE.

Canali di vendita

Percentuale operatori presenti sui diversi mercati

| | <i>Aree di vendita</i> | | |
|-------------------------|------------------------|-----------------|-----------------------|
| | <i>Italia</i> | <i>Paesi UE</i> | <i>Paesi extra-UE</i> |
| Vendita diretta | 78,0 | 64,8 | 59,4 |
| Agenti e rappresentanti | 29,3 | 35,2 | 33,1 |
| Intermediari | 7,8 | 19,1 | 19,5 |
| Grande distribuzione | 2,2 | 1,0 | 0,8 |
| E-commerce | 0,8 | 1,0 | 1,5 |
| Altro | 3,0 | 5,0 | 4,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Le modalità di vendita tendono a differenziarsi, almeno in parte, da settore a settore.

Nel tessile abbigliamento per operare sia sui mercati UE sia sui mercati extra UE c'è un ricorso decisamente superiore alla media agli agenti e rappresentanti e, in particolare, alla grande distribuzione.

Nel settore delle lavorazioni e dei prodotti in metallo la vendita diretta è la forma più ricorrente su tutti i mercati e solo per i paesi extra UE si registra un ricorso superiore alla media agli agenti e rappresentanti.

Al contrario, i produttori di macchine e attrezzature impiegano frequentemente gli agenti e rappresentanti anche in Italia, mentre all'estero fanno ampiamente ricorso agli intermediari. Per altro, questo è l'unico settore dove è stato indicato l'impiego dell'e-commerce.

Per quanto riguarda il settore gomma e plastica, infine, la vendita diretta, ampiamente usata su tutti i mercati anche lontani, è affiancata con una intensità superiore alla media dalla grande distribuzione.

**Canali di vendita per settore**

Percentuale operatori presenti sui diversi mercati

| | <i>Canali di vendita</i> | | | | | | <i>Totale</i> |
|--|--------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|--------------|---------------|
| | <i>Vendita diretta</i> | <i>Agenti e rappresentanti</i> | <i>Intermediari</i> | <i>Grande distribuzione</i> | <i>E-commerce</i> | <i>Altro</i> | |
| TESSILE ABBIGLIAMENTO | | | | | | | |
| Italia | 76,6 | 29,8 | 7,4 | 1,1 | - | 4,3 | 100,0 |
| Paesi UE | 51,1 | 59,6 | 14,9 | 2,1 | - | 6,4 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 48,5 | 51,5 | 15,2 | 3,0 | - | 6,1 | 100,0 |
| LAVORAZIONI E PRODOTTI IN METALLO | | | | | | | |
| Italia | 89,1 | 19,6 | 7,6 | 1,1 | - | 2,2 | 100,0 |
| Paesi UE | 84,8 | 21,2 | 12,1 | - | - | 3,0 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 88,9 | 44,4 | - | - | - | - | 100,0 |
| MACCHINE E ATTREZZATURE | | | | | | | |
| Italia | 65,9 | 42,9 | 8,8 | 2,2 | 3,3 | 1,1 | 100,0 |
| Paesi UE | 49,2 | 39,0 | 32,2 | - | 3,4 | 3,4 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 42,6 | 25,5 | 38,3 | - | 4,3 | 4,3 | 100,0 |
| GOMMA E PLASTICA | | | | | | | |
| Italia | 80,0 | 25,3 | 7,4 | 4,2 | - | 4,2 | 100,0 |
| Paesi UE | 80,0 | 20,0 | 13,3 | 1,7 | - | 6,7 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 77,1 | 20,0 | 8,6 | - | - | 5,7 | 100,0 |
| IN COMPLESSO | | | | | | | |
| Italia | 78,0 | 29,3 | 7,8 | 2,2 | 0,8 | 3,0 | 100,0 |
| Paesi UE | 64,8 | 35,2 | 19,1 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 59,4 | 33,1 | 19,5 | 0,8 | 1,5 | 4,5 | 100,0 |

Canali di vendita per settore

Numeri indice

| | <i>Canali di vendita</i> | | | | | | <i>Totale</i> |
|--|--------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|--------------|---------------|
| | <i>Vendita diretta</i> | <i>Agenti e rappresentanti</i> | <i>Intermediari</i> | <i>Grande distribuzione</i> | <i>E-commerce</i> | <i>Altro</i> | |
| TESSILE ABBIGLIAMENTO | | | | | | | |
| Italia | 0,98 | 1,02 | 0,95 | 0,50 | - | 1,43 | 1,00 |
| Paesi UE | 0,79 | 1,69 | 0,78 | 2,10 | - | 1,28 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 1,56 | 1,56 | 0,78 | 3,75 | - | 1,36 | 1,00 |
| LAVORAZIONI E PRODOTTI IN METALLO | | | | | | | |
| Italia | 1,14 | 0,67 | 0,97 | 0,50 | - | 0,73 | 1,00 |
| Paesi UE | 1,31 | 0,60 | 0,63 | - | - | 0,60 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 1,50 | 1,34 | - | - | - | - | 1,00 |
| MACCHINE E ATTREZZATURE | | | | | | | |
| Italia | 0,84 | 1,46 | 1,13 | 1,00 | 4,13 | 0,37 | 1,00 |
| Paesi UE | 0,76 | 1,11 | 1,69 | - | 3,40 | 0,68 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 0,72 | 0,77 | 1,96 | - | 2,87 | 0,96 | 1,00 |
| GOMMA E PLASTICA | | | | | | | |
| Italia | 1,03 | 0,86 | 0,95 | 1,91 | - | 1,34 | 1,00 |
| Paesi UE | 1,23 | 0,57 | 0,70 | 1,70 | - | 1,27 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 1,30 | 0,60 | 0,44 | - | - | - | 1,00 |
| IN COMPLESSO | | | | | | | |
| Italia | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Paesi UE | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |



L'esame dei canali utilizzati per vendere, in termini di dimensioni aziendali, consente di rilevare che l'impiego di agenti e rappresentanti assume una frequenza rilevante al di sopra della soglia dei 50 addetti, pur restando sempre importante la vendita diretta. Al di sopra dei 100 addetti assume una certa rilevanza anche il ricorso agli intermediari.

Per contro, l'utilizzo dell'e-commerce per vendere pare interessare solo le aziende di dimensioni minori, al di sotto dei 50 addetti.

Nelle dimensioni minori, invece, è ancora ampiamente diffusa la modalità della vendita diretta, specialmente per quanto concerne il mercato nazionale, ma anche per operare sui mercati più lontani.

Questa situazione, molto probabilmente, non è solo frutto di una loro scelta, ma anche la conseguenza del fatto che le aziende più piccole incontrano parecchie difficoltà a gestire reti di vendita che spesso possono essere anche piuttosto complesse.

Canali di vendita per dimensione aziendale

Percentuale operatori presenti sui diversi mercati

| Classe di addetti | Canali di vendita | | | | | | Totale |
|-------------------|-------------------|-------------------------|--------------|----------------------|------------|-------|--------|
| | Vendita diretta | Agenti e rappresentanti | Intermediari | Grande distribuzione | E-commerce | Altro | |
| DA 10 A 19 | | | | | | | |
| Italia | 82,8 | 18,4 | 7,5 | 2,9 | 1,1 | 1,1 | 100,0 |
| Paesi UE | 64,3 | 25,0 | 23,2 | - | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 69,4 | 22,2 | 16,7 | - | 2,8 | - | 100,0 |
| DA 20 A 49 | | | | | | | |
| Italia | 85,8 | 27,4 | 7,5 | - | 0,9 | 1,9 | 100,0 |
| Paesi UE | 78,8 | 22,7 | 15,2 | - | 1,5 | 3,0 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 67,4 | 18,6 | 18,6 | - | 2,3 | 7,0 | 100,0 |
| DA 50 A 99 | | | | | | | |
| Italia | 58,9 | 46,4 | 5,4 | 1,8 | - | 8,9 | 100,0 |
| Paesi UE | 51,2 | 48,8 | 7,0 | 2,3 | - | 14,0 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 43,2 | 48,6 | 10,8 | 2,7 | - | 8,1 | 100,0 |
| DA 100 A 249 | | | | | | | |
| Italia | 61,1 | 61,1 | 13,9 | 5,6 | - | 5,6 | 100,0 |
| Paesi UE | 55,9 | 58,8 | 35,3 | 2,9 | - | 2,9 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 52,9 | 58,8 | 47,1 | - | - | - | 100,0 |
| IN COMPLESSO | | | | | | | |
| Italia | 78,0 | 29,3 | 7,8 | 2,2 | 0,8 | 3,0 | 100,0 |
| Paesi UE | 64,8 | 35,2 | 19,1 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 59,4 | 33,1 | 19,5 | 0,8 | 1,5 | 4,5 | 100,0 |

**Canali di vendita per dimensione aziendale**

Numeri indice

| Classe di addetti | Canali di vendita | | | | | | Totale |
|-------------------|-------------------|-------------------------|--------------|----------------------|------------|-------|--------|
| | Vendita diretta | Agenti e rappresentanti | Intermediari | Grande distribuzione | E-commerce | Altro | |
| DA 10 A 19 | | | | | | | |
| Italia | 1,06 | 0,63 | 0,96 | 1,32 | 1,38 | 0,37 | 1,00 |
| Paesi UE | 0,99 | 0,71 | 1,21 | - | 1,80 | 0,36 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 1,17 | 0,67 | 0,86 | - | 1,87 | - | 1,00 |
| DA 20 A 49 | | | | | | | |
| Italia | 1,10 | 0,94 | 0,96 | - | 1,13 | 0,63 | 1,00 |
| Paesi UE | 1,22 | 0,64 | 0,80 | - | 1,50 | 0,60 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 1,13 | 0,56 | 0,95 | - | 1,53 | 1,56 | 1,00 |
| DA 50 A 99 | | | | | | | |
| Italia | 0,76 | 1,58 | 0,69 | 0,82 | - | 2,97 | 1,00 |
| Paesi UE | 0,79 | 1,39 | 0,37 | 2,30 | - | 2,80 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 0,73 | 1,47 | 0,55 | 3,38 | - | 1,80 | 1,00 |
| DA 100 A 249 | | | | | | | |
| Italia | 0,78 | 2,09 | 1,78 | 2,55 | - | 1,87 | 1,00 |
| Paesi UE | 0,86 | 1,67 | 1,85 | 2,90 | - | 0,58 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 0,89 | 1,78 | 2,42 | - | - | - | 1,00 |
| IN COMPLESSO | | | | | | | |
| Italia | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Paesi UE | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Paesi extra UE | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

2.2 Riorientamento dei flussi di vendita**2.2.1 La diversificazione geografica delle vendite**

Per larga parte delle imprese (85,5%) i mercati di sbocco attuali resteranno tali anche nel prossimo futuro. Infatti solo il 14,5% degli intervistati ha in corso un processo di diversificazione geografica delle vendite.

Il settore che appare meno dinamico, sotto questo punto di vista, è il tessile abbigliamento, dove solo un'impresa su dieci ha in atto programmi di diversificazione degli sbocchi di mercato. All'opposto si colloca il settore delle macchine e attrezzature, dove 2 imprese su dieci sono impegnate a riorientare le vendite verso nuovi mercati.

Diversificazione geografica delle vendite per settore

Valori percentuali

| | Tessile, abbigliamento | Lav. e prodotti in metallo | Macchine e attrezzature | Gomma e plastica | Totale |
|--------|------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------|--------------|
| SI | 10,0 | 14,0 | 20,0 | 14,0 | 14,5 |
| NO | 90,0 | 86,0 | 80,0 | 86,0 | 85,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



La presenza di aziende che hanno in corso processi di diversificazione geografica dei mercati di sbocco cresce al crescere delle dimensioni aziendali. Anche in questo caso la soglia dei 50 addetti segna il punto in cui si accentua la frequenza di imprese più dinamiche.

Diversificazione geografica delle vendite per dimensione aziendale

Valori percentuali

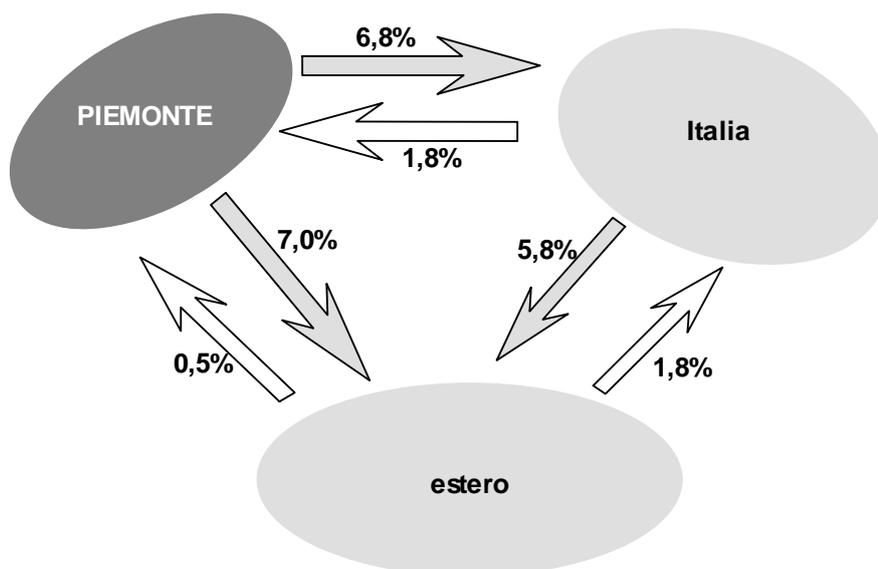
| | Classe di addetti | | | | Totale |
|--------|-------------------|---------|---------|-----------|--------|
| | 10 - 19 | 20 - 49 | 50 - 99 | 100 - 249 | |
| SI | 12,2 | 14,0 | 18,3 | 21,1 | 14,5 |
| NO | 87,8 | 86,0 | 81,7 | 78,9 | 85,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La diversificazione geografica delle vendite è caratterizzata prevalentemente da uno spostamento dell'attenzione dai mercati più vicini ad aree progressivamente più lontane. Infatti, 27 imprese, su 58 che hanno in programma una diversificazione, hanno in corso un processo di riorientamento di parte delle vendite dal Piemonte verso altre regioni italiane e 28 imprese verso paesi esteri. Per un numero di operatori di poco inferiore (23 su 58) che già operano in altre regioni italiane consiste nello spostamento di parte delle vendite dall'Italia verso paesi esteri.

Decisamente meno frequenti sono i casi in cui è in atto un processo di riavvicinamento: rientro dai mercati esteri in Italia (7) o in Piemonte (2) e rientro da altre regioni italiane in Piemonte (7).

Riorientamento delle vendite

Percentuale imprese





I settori dove è più frequente incontrare imprese che stanno riorientando le proprie vendite al di fuori del Piemonte sono quello delle lavorazioni e prodotti in metallo e quello delle macchine e attrezzature: nel primo di essi prevalgono le imprese che cercano sbocchi all'estero, mentre nel secondo prevalgono quelle che si orientano verso una clientela italiana al di fuori del Piemonte.

Nel settore della gomma e plastica, invece, assumono un peso superiore alla media le aziende che stanno riorientando le vendite da clienti italiani verso clientela estera.

In tutti i settori il riorientamento delle vendite da clienti di altre regioni verso altre aree raramente vede un ritorno in Piemonte, ma quasi sempre comporta una ricerca di clientela estera.

Riorientamento delle vendite per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> |
|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Riorientamento delle vendite: | | | | | |
| NO | 90,0 | 86,0 | 80,0 | 86,0 | 85,5 |
| SI | 10,0 | 14,0 | 20,0 | 14,0 | 14,5 |
| SI DAL PIEMONTE | 6,0 | 13,0 | 17,0 | 9,0 | 11,3 |
| verso: | | | | | |
| - altre regioni | 2,0 | 6,0 | 12,0 | 7,0 | 6,8 |
| - estero | 4,0 | 10,0 | 9,0 | 5,0 | 7,0 |
| SI DALL'ITALIA | 5,0 | 6,0 | 7,0 | 8,0 | 6,5 |
| verso: | | | | | |
| - Piemonte | 2,0 | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 1,8 |
| - estero | 4,0 | 5,0 | 6,0 | 8,0 | 5,8 |
| SI DALL'ESTERO | 2,0 | 2,0 | 1,0 | 3,0 | 2,0 |
| verso: | | | | | |
| - Piemonte | 0,0 | 1,0 | 1,0 | 0,0 | 0,5 |
| - Italia | 2,0 | 1,0 | 1,0 | 3,0 | 1,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La ricerca di nuovi clienti in aree differenti da quelle già servite tende ad essere più frequente al crescere delle dimensioni, indipendentemente dall'area da cui ci si vuole spostare (Piemonte o altre regioni italiane o estero).

E' interessante osservare come le imprese da 50 a 99 addetti, che cercano clientela sostitutiva a quella piemontese, si orientino prevalentemente verso l'estero, mentre quelle della classe successiva mostrano una preferenza per una potenziale clientela localizzata in altre regioni italiane, anche se il divario con l'estero è contenuto.

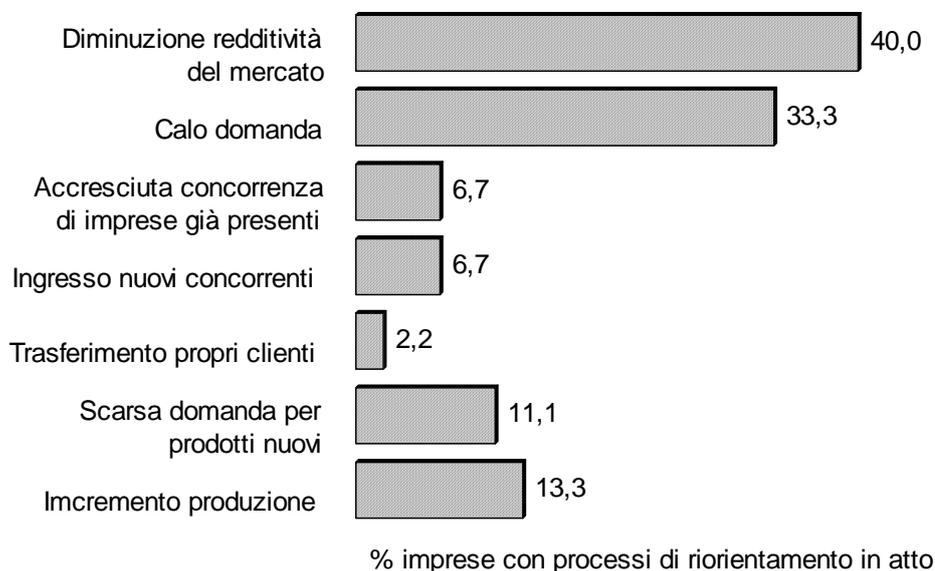
Le imprese al di sotto dei 50 addetti, interessate da un processo di riorientamento delle vendite che comporta un abbandono di parte della clientela piemontese, invece, guardano al mercato italiano e a quello estero con una intensità molto simile.

**Riorientamento delle vendite per dimensione aziendale**

| Percentuale imprese | 10-19 | 20-49 | 40-99 | 100-249 | Totale |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Riorientamento delle vendite: | | | | | |
| NO | 87,8 | 86,0 | 81,7 | 78,9 | 85,5 |
| SI | 12,2 | 14,0 | 18,3 | 21,1 | 14,5 |
| SI DAL PIEMONTE | 8,5 | 12,3 | 15,0 | 15,8 | 11,3 |
| verso: | | | | | |
| - altre regioni | 5,9 | 7,9 | 3,3 | 13,2 | 6,8 |
| - estero | 4,3 | 7,0 | 13,3 | 10,5 | 7,0 |
| SI DALL'ITALIA | 6,4 | 6,1 | 6,7 | 7,9 | 6,5 |
| verso: | | | | | |
| - Piemonte | 2,7 | 0,9 | 0,0 | 2,6 | 1,8 |
| - estero | 5,3 | 5,3 | 6,7 | 7,9 | 5,8 |
| SI DALL'ESTERO | 2,1 | 2,6 | 0,0 | 2,6 | 2,0 |
| verso: | | | | | |
| - Piemonte | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 2,6 | 0,5 |
| - Italia | 1,6 | 2,6 | 0,0 | 2,6 | 1,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

2.2.2 Le motivazioni al riorientamento

La ricerca di nuovi clienti in nuove aree trae origine in primo luogo dalla diminuzione della redditività del mercato piemontese rispetto a quella degli altri mercati e dal calo della domanda proveniente dal Piemonte. Più raramente l'esplorazione di nuove aree di sbocco è sollecitata dalla necessità di collocare una produzione aggiuntiva o dal fatto che in Piemonte è limitata o nulla la domanda di prodotti di tipo nuovo.

Motivi dello spostamento delle vendite dal Piemonte



La diminuzione della redditività del mercato piemontese è il motivo indicato da ben i due terzi delle imprese tessili e dell'abbigliamento che stanno riorientando le loro vendite dal Piemonte verso altre aree.

Questa motivazione è prevalente anche nel settore gomma e plastica, sebbene con una frequenza inferiore a quella precedente. Nel settore gomma e plastica, inoltre, sembra presente un'azione di disturbo arrecata dall'ingresso sul mercato piemontese di nuovi concorrenti, aspetto che non emerge negli altri settori.

Per il settore delle macchine e attrezzature, invece, il riorientamento delle vendite da clienti piemontesi verso clienti di altre aree in quasi la metà dei casi è imputabile ad un calo della domanda proveniente dal Piemonte e, in seconda battuta, dalla diminuzione di redditività del mercato locale; assume un qualche rilievo anche l'accresciuta concorrenza da parte di produttori già presenti sul mercato piemontese.

Nel settore delle lavorazioni la spinta a riorientare le vendite verso nuovi clienti proviene, oltre dalla diminuzione della redditività del mercato piemontese e da un calo della domanda locale, anche dalla necessità di collocare una produzione in crescita.

Motivazioni e cause del riorientamento delle vendite per settore

Percentuale imprese con in atto un processo di riorientamento

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Diminuzione redditività mercato piemontese | 66,7 | 30,8 | 35,3 | 44,4 | 40,0 |
| Calo domanda proveniente dal Piemonte | 33,3 | 23,1 | 47,1 | 22,2 | 33,3 |
| Accresciuta concorrenza da parte di imprese già presenti | - | - | 17,6 | - | 6,7 |
| Ingresso nuovi concorrenti sul mercato piemontese | - | - | 5,9 | 22,2 | 6,7 |
| Trasferimento di propri clienti in altre aree | - | 7,7 | - | - | 2,2 |
| Domanda piemontese limitata per prodotti di tipo nuovo | - | 15,4 | 11,8 | 11,1 | 11,1 |
| Incremento della produzione | 16,7 | 23,1 | - | 22,2 | 13,3 |
| Totale imprese con spostamenti dal Piemonte | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Le cause che hanno spinto a riorientare le vendite verso nuove aree non sembrano dipendere dalle dimensioni aziendali. Ovunque i due fattori principali sono una diminuzione della redditività ed un calo della domanda piemontese.

In particolare:

- per le imprese minori (10-19 addetti) la motivazione più diffusa è rappresentata dal calo della domanda del mercato locale;
- le imprese da 20 a 49 addetti riorientano le vendite per far fronte ad una diminuzione di redditività del mercato piemontese, a cui si accompagna l'esigenza di trovare sbocchi ad una produzione in crescita;



- per le imprese da 50 a 99 addetti la causa principale è la diminuzione di redditività del mercato piemontese e, in seconda battuta, il calo della domanda e l'accresciuta concorrenza di imprese comunque già presenti sul mercato;
- le imprese più grandi, infine, risentono in egual misura sia della diminuzione della redditività sia del calo della domanda e questi paiono praticamente gli unici due fattori che le spingono alla ricerca di nuovi clienti in nuovi mercati di sbocco.

Motivazioni e cause del riorientamento delle vendite per dimensione aziendale

Percentuale imprese con in atto un processo di riorientamento

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale |
|--|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Diminuzione redditività mercato piemontese | 37,5 | 42,9 | 33,3 | 50,0 | 40,0 |
| Calo domanda proveniente dal Piemonte | 43,8 | 21,4 | 22,2 | 50,0 | 33,3 |
| Accresciuta concorrenza da parte di imprese già presenti | 6,3 | - | 22,2 | - | 6,7 |
| Ingresso nuovi concorrenti sul mercato piemontese | 12,5 | - | 11,1 | - | 6,7 |
| Trasferimento di propri clienti in altre aree | - | 7,1 | - | - | 2,2 |
| Domanda piemontese limitata per prodotti di tipo nuovo | 12,5 | 7,1 | 11,1 | 16,7 | 11,1 |
| Incremento della produzione | 6,3 | 35,7 | - | - | 13,3 |
| Totale imprese con spostamenti dal Piemonte | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

2.2.3 L'individuazione dei nuovi clienti esteri

L'individuazione dei nuovi clienti esteri è quasi sempre frutto di una ricerca attiva effettuata direttamente dall'azienda stessa. Talvolta il primo contatto è attivato anche dai nuovi potenziali clienti interessati ai prodotti realizzati dall'azienda. Molto più raramente l'individuazione della nuova clientela estera avviene su indicazione di altre aziende o di consulenti.

Il settore dove la diversificazione della clientela avviene quasi esclusivamente su iniziativa dell'impresa stessa è il tessile abbigliamento, mentre nel settore delle macchine e attrezzature si registra una situazione opposta: solo poco più della metà delle imprese che hanno riorientato le proprie vendite verso l'estero si è attivata direttamente, mentre un quarto non ha cercato direttamente i nuovi clienti, ma è stato cercato e contattato dai clienti stessi. Una situazione quasi analoga si riscontra anche nel settore della gomma e plastica, dove però assume un certo peso anche il "passa parola" tra imprese.

**Individuazione dei clienti esteri per settore**

Percentuale imprese con in atto un processo di riorientamento

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Per iniziativa dell'azienda | 100,0 | 83,3 | 58,3 | 72,7 | 75,6 |
| Su richieste di potenziali clienti | 16,7 | 25,0 | 25,0 | 27,3 | 24,4 |
| Su indicazione di fornitori | - | - | - | 9,1 | 2,4 |
| Su indicazione di consulenti | 16,7 | - | 16,7 | - | 7,3 |
| Su indicazione di associazioni | - | - | - | - | - |
| Su indicazione di altre aziende | - | 16,7 | - | 27,3 | 12,2 |
| Durante le fiere | 16,7 | - | - | - | 2,4 |
| Totale imprese con riorientamenti verso clienti esteri | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

In termini di dimensioni, si osserva che le imprese più grandi sono completamente autonome nella ricerca di clienti all'estero e che, comunque, anche nelle dimensioni inferiori l'iniziativa in prima persona dell'azienda è la modalità di gran lunga più frequente. Solo nelle imprese al di sotto dei 20 addetti assumono rilevanza anche le richieste provenienti direttamente dai potenziali clienti.

Individuazione dei clienti esteri per dimensione aziendale

Percentuale imprese con in atto un processo di riorientamento

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale |
|---|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Per iniziativa dell'azienda | 73,3 | 70,0 | 70,0 | 100,0 | 75,6 |
| Su richieste di potenziali clienti | 46,7 | 10,0 | 20,0 | - | 24,4 |
| Su indicazione di fornitori | 6,7 | - | - | - | 2,4 |
| Su indicazione di consulenti | 6,7 | - | 20,0 | - | 7,3 |
| Su indicazione di associazioni | - | - | - | - | - |
| Su indicazione di altre aziende | 6,7 | 30,0 | 10,0 | - | 12,2 |
| Durante le fiere | - | - | 10,0 | - | 2,4 |
| Totale imprese con riorientamenti verso clienti esteri | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Nella ricerca di nuovi clienti esteri l'uso di Internet appare ancora poco diffuso, non solo tra le imprese più piccole, ma anche tra quelle di dimensioni maggiori, per quanto l'utilizzo di questo strumento cresca di frequenza al crescere delle dimensioni.

Chi utilizza Internet lo fa principalmente per promuovere i propri prodotti su un proprio sito. Questo obiettivo si colloca in prima posizione indipendentemente dal settore o dalla dimensione delle imprese.

Il secondo obiettivo è quello di visitare banche dati che possono fornire indicazioni su potenziali clienti. L'interesse per le informazioni ricavabili da banche dati appare nettamente superiore alla media nelle imprese più grandi.



Per le imprese maggiori assume una certa rilevanza anche la possibilità di poter esplorare attraverso Internet le potenzialità e le opportunità offerte dai mercati esteri di interesse.

Utilizzo di Internet per la ricerca di nuovi clienti esteri

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| NO | 89,0 | 89,0 | 75,0 | 83,0 | 84,0 |
| SI | 11,0 | 11,0 | 25,0 | 17,0 | 16,0 |
| per: | | | | | |
| - promuovere i prodotti in siti comuni | - | - | 5,0 | 4,0 | 2,2 |
| - promuovere i prodotti su un proprio sito | 10,0 | 5,0 | 19,0 | 7,0 | 10,2 |
| - esplorare potenzialità dei mercati esteri | 3,0 | 4,0 | 3,0 | 3,0 | 3,2 |
| - visitare banche dati con elenchi | 5,0 | 3,0 | 6,0 | 2,0 | 4,0 |
| - individuare/contattare intermediari | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 3,0 | 2,5 |
| - ricevere ordini (e-commerce) | - | - | 3,0 | 3,0 | 1,5 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Utilizzo di Internet per la ricerca di nuovi clienti esteri

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale |
|---|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| NO | 89,9 | 83,3 | 76,7 | 62,4 | 84,0 |
| SI | 10,1 | 16,7 | 23,3 | 31,6 | 16,0 |
| per: | | | | | |
| - promuovere i prodotti in siti comuni | 1,6 | 4,4 | 1,7 | - | 2,2 |
| - promuovere i prodotti su un proprio sito | 7,4 | 9,6 | 13,3 | 21,1 | 10,2 |
| - esplorare potenzialità dei mercati esteri | 2,1 | 2,6 | 5,0 | 7,9 | 3,2 |
| - visitare banche dati con elenchi | 3,2 | 3,5 | 1,7 | 13,2 | 4,0 |
| - individuare/contattare intermediari | 3,2 | 1,8 | 1,7 | 2,6 | 2,5 |
| - ricevere ordini (e-commerce) | 1,6 | 1,8 | 1,7 | - | 1,5 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |





3. I FLUSSI DI APPROVVIGIONAMENTO

3.1 Tipologia dei beni acquistati e mercati di riferimento

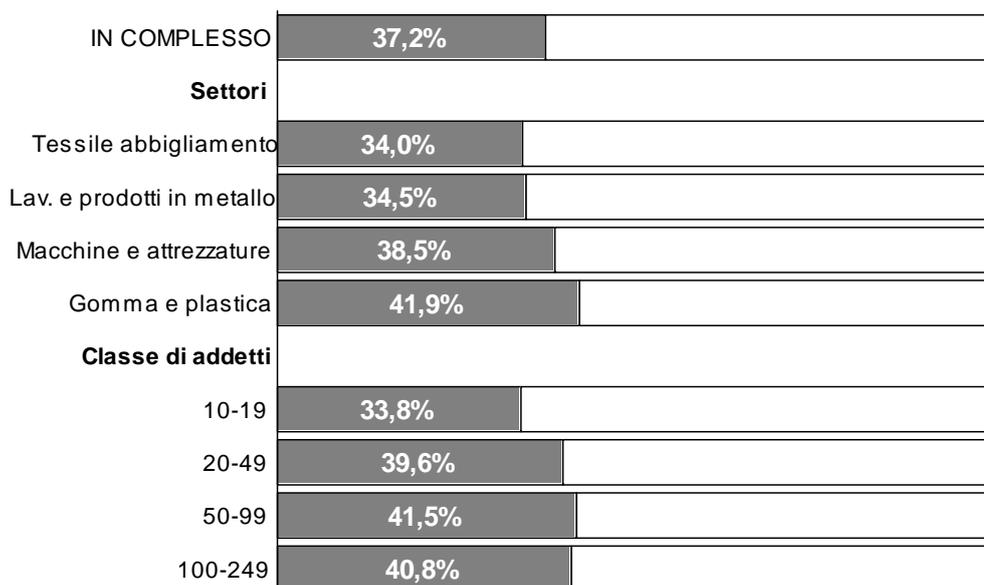
3.1.1 Gli acquisti correnti

Nell'economia di un'azienda gli acquisti correnti, ovvero gli acquisti di materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni, prodotti finiti da rivendere senza trasformazione, rappresentano una voce importante ed una corretta scelta delle fonti di approvvigionamento può avere riflessi non solo sul livello qualitativo della produzione, ma anche sul risultato economico in termini di risparmi sugli acquisti.

L'incidenza degli acquisti correnti sul fatturato, infatti, è pari mediamente al 37,3%, valore che cresce al 38,5% nel settore delle macchine e attrezzature e al 41,9% nel settore della gomma e plastica.

Il peso degli acquisti correnti sul giro d'affari complessivo tende a crescere al crescere delle dimensioni aziendali.

Incidenza degli acquisti correnti % sul fatturato



Sugli acquisti correnti incide significativamente l'acquisto di materie prime e semilavorati di base: questa voce di spesa rappresenta mediamente il 68,4% degli acquisti correnti.

In seconda posizione si colloca la spesa per semilavorati intermedi, componenti e lavorazioni, mentre mediamente appaiono meno rilevanti sul bilancio delle aziende gli acquisti di prodotti finiti da rivendere senza trasformazione.

Questa graduatoria si ritrova in tutti i settori ed in tutte le dimensioni, anche se emergono alcune peculiarità specialmente a livello di settore proprio per la tipicità delle loro attività e dei prodotti realizzati.



In particolare si osserva che nel settore delle macchine e attrezzature il peso delle materie prime e dei semilavorati di base è più contenuto che altrove, mentre incidono in misura significativamente superiore alla media sia i semilavorati intermedi, i componenti e le lavorazioni, sia l'acquisto di prodotti finiti da rivendere senza trasformazione che possono essere costituiti da prodotti che ampliano o completano la gamma dell'offerta, ma anche da parti che integrano la funzionalità dei macchinari e delle attrezzature realizzate dall'azienda. Una situazione analoga, anche se meno marcata, si ritrova anche nel tessile abbigliamento, dove però l'acquisto di prodotti finiti da rivendere risponde principalmente ad una esigenza di completamento della gamma dell'offerta.

Composizione degli acquisti correnti

Valori medi

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Materie prime e semilavorati di base | 64,8 | 77,2 | 53,3 | 77,3 | 68,4 |
| Semilav. intermedi, componenti, lavoraz. | 21,9 | 18,0 | 32,2 | 15,2 | 21,8 |
| Prodotti finiti da rivendere senza trasformazione | 13,3 | 4,8 | 14,4 | 7,4 | 9,8 |
| Totale acquisti correnti | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Composizione degli acquisti correnti

Valori medi

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | Totale |
|---|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Materie prime e semilavorati di base | 70,1 | 74,5 | 64,7 | 64,5 | 68,4 |
| Semilav. intermedi, componenti, lavoraz. | 22,7 | 15,7 | 21,0 | 23,5 | 21,8 |
| Prodotti finiti da rivendere senza trasformazione | 7,2 | 9,8 | 14,3 | 12,0 | 9,8 |
| Totale acquisti correnti | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

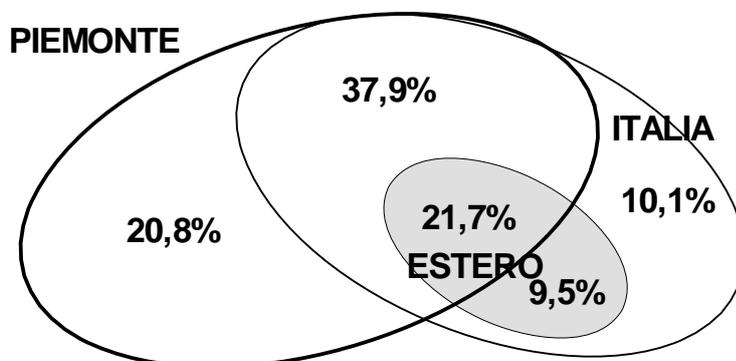
3.1.2 Le aree di riferimento per gli acquisti correnti

L'area di riferimento per gli acquisti correnti è in primo luogo il Piemonte, seguito a breve distanza dalle altre regioni italiane. Meno rilevanti risultano gli acquisti effettuati direttamente all'estero, anche se un terzo delle aziende ha detto di effettuare importazioni.

Le imprese che si rivolgono a fornitori piemontesi per l'acquisto di materiali, semilavorati, componenti e lavorazioni, sono l'80,4% e, in particolare, il 20,8% si rivolge esclusivamente a fornitori piemontesi. La domanda viene indirizzata, invece, a fornitori di altre regioni italiane dal 95,3% delle imprese; il resto dell'Italia rappresenta l'unico bacino di approvvigionamento per il 10,1% delle aziende. All'estero si rivolge il 31,2% degli operatori e, comunque, mai in modo esclusivo.



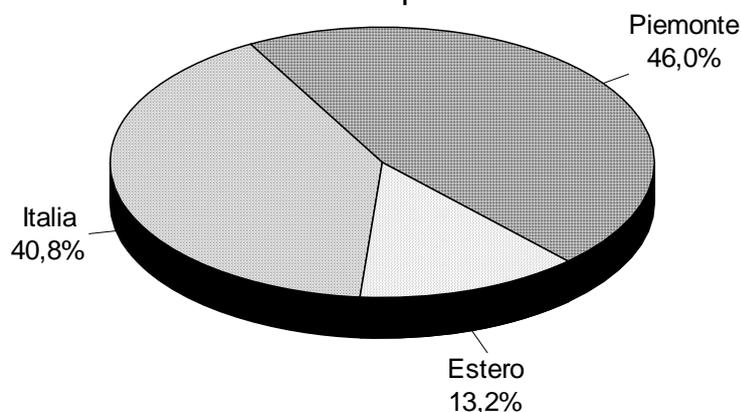
Aree di riferimento per gli acquisti correnti Percentuale imprese



Meno frequentemente, invece, le imprese acquistano prodotti finiti da rivendere senza trasformazione, salvo eventuali operazioni di confezionamento e packaging. Solo il 24% delle aziende effettua questo tipo di acquisti e si orienta, in modo più o meno esclusivo, in primo luogo verso altre aziende del Piemonte (18,6% delle imprese), poi all'estero (11,0%) e in Italia (9,9%).

La consistenza degli acquisti nelle diverse aree è comunque diversa dalla frequenza di imprese che attivano la domanda: in termini di valore il bacino più importante è il Piemonte dove è acquistato il 46,0% dei materiali, semilavorati, componenti, lavorazioni, seguito a ruota dalle altre regioni italiane (40,8%). Più contenuto è il valore degli acquisti effettuati all'estero (13,2%). Analoga graduatoria si ha anche per l'acquisto di prodotti finiti da rivendere senza trasformazione.

Aree di approvvigionamento Percentuale acquisti correnti





Il dato complessivo è, comunque, la risultante di situazioni diverse per settore di attività e, ancora di più, per dimensione delle imprese.

Il settore meno legato al contesto locale per la fornitura di materie prime, semilavorati, componenti e lavorazioni è il tessile abbigliamento, dove gli acquisti in Piemonte spesso sono sostituiti da forniture estere, mentre la quota di forniture provenienti dal resto dell'Italia è abbastanza in linea con la media. All'opposto si colloca il settore delle lavorazioni e prodotti in metallo che appare quello maggiormente orientato ad acquistare materie prime, semilavorati, componenti e lavorazioni in Piemonte e in altre regioni italiane.

Per quanto riguarda i prodotti finiti da rivendere senza trasformazione, salvo eventuali operazioni di confezionamento e packaging, il settore che si rivolge maggiormente al di fuori del Piemonte e, in particolare all'estero, è quello della gomma e plastica, seguito dal settore delle macchine e attrezzature. Il settore delle lavorazioni e prodotti in metallo, invece, appare quello più orientato a rivolgersi a fornitori piemontesi anche per quanto riguarda i prodotti finiti da rivendere senza trasformazione.

Distribuzione territoriale degli acquisti correnti per settore

Valori medi

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>In complesso</i> |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Acquisti di materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni | | | | | |
| - Piemonte | 33,7 | 52,0 | 51,7 | 45,4 | 46,0 |
| - Altre regioni italiane | 42,7 | 44,8 | 36,3 | 39,1 | 40,8 |
| - Estero | 23,6 | 3,2 | 12,0 | 15,5 | 13,2 |
| Totale acquisti di materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Acquisti di prodotti finiti da rivendere senza trasformazione | | | | | |
| - Piemonte | 42,3 | 58,1 | 43,3 | 40,6 | 45,0 |
| - Altre regioni italiane | 43,9 | 27,5 | 33,7 | 33,0 | 33,9 |
| - Estero | 13,8 | 14,4 | 23,0 | 26,4 | 21,1 |
| Totale acquisti di prodotti finiti da rivendere senza trasformazione | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

L'orientamento degli acquisti correnti se in parte dipende dalla tipologia di attività e dei materiali impiegati, in parte dipende anche dalle dimensioni delle imprese.

Infatti si osserva che, al crescere delle dimensioni, i bacini di approvvigionamento sono geograficamente sempre più lontani.

Questa situazione si presenta sia per gli acquisti di materie prime, semilavorati, componenti e lavorazioni, sia per gli acquisti di prodotti finiti da rivendere senza trasformazione.

Solo le imprese più piccole (10-19 addetti) sembrano orientate in misura superiore alla media ad acquistare prodotti finiti da rivendere in altre regioni italiane.

***Distribuzione territoriale degli acquisti correnti per dimensione aziendale***

Valori medi

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|--|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| <i>Acquisti di materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni</i> | | | | | |
| - Piemonte | 53,7 | 48,5 | 34,7 | 18,2 | 46,0 |
| - Altre regioni italiane | 38,9 | 38,8 | 44,0 | 51,4 | 40,8 |
| - Estero | 7,4 | 12,7 | 21,3 | 30,4 | 13,2 |
| Totale acquisti di materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| <i>Acquisti di prodotti finiti da rivendere senza trasformazione</i> | | | | | |
| - Piemonte | 43,2 | 60,5 | 39,7 | 15,5 | 45,0 |
| - Altre regioni italiane | 47,2 | 22,1 | 26,3 | 38,0 | 33,9 |
| - Estero | 9,6 | 17,4 | 34,0 | 46,5 | 21,1 |
| Totale acquisti di prodotti finiti da rivendere senza trasformazione | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

3.1.3 I canali di acquisto

Per gli acquisti correnti, nella larga maggioranza dei casi, le imprese si rivolgono direttamente all'azienda produttrice o a sue filiali, indipendentemente dalla loro localizzazione geografica.

Infatti, anche i contatti con i fornitori localizzati in paesi al di fuori della UE sono, nella maggioranza dei casi, gestiti direttamente dall'impresa; anzi, nel caso del settore delle lavorazioni e prodotti in metallo, tale pratica risulta più frequente che con i fornitori italiani.

L'altro canale utilizzato, anche se da un numero nettamente inferiore di operatori, sono gli agenti e rappresentanti. Questo canale sembra maggiormente idoneo ad intermediare gli acquisti in Italia e nei paesi vicini e un po' meno quelli fatti al di fuori della UE ed il settore che se ne avvale più frequentemente è il tessile abbigliamento.

Gli altri canali appaiono decisamente meno utilizzati: talora gli operatori si rivolgono anche ad intermediari (è relativamente frequente nel settore gomma e plastica) o alla grande distribuzione, mentre è molto raro il caso di acquisti attraverso l'e-procurement.

**Canali utilizzati per gli acquisti correnti per settore**

Percentuale imprese che acquistano nei diversi mercati

| | <i>Canali di acquisto</i> | | | | | | <i>Totale</i> |
|--|---|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|--------------|---------------|
| | <i>Direttamente da produttore o sue filiali</i> | <i>Agenti e rappresentanti</i> | <i>Intermediari</i> | <i>Grande distribuzione</i> | <i>E-procurement</i> | <i>Altro</i> | |
| TESSILE ABBIGLIAMENTO | | | | | | | |
| Italia | 83,1 | 39,8 | 3,6 | - | - | 1,2 | 100,0 |
| Paesi UE | 81,2 | 46,9 | 3,1 | - | - | - | 100,0 |
| Paesi extra UE | 76,9 | 30,8 | 7,7 | 3,8 | - | - | 100,0 |
| LAVORAZIONI E PRODOTTI IN METALLO | | | | | | | |
| Italia | 79,8 | 28,3 | 8,1 | 2,0 | 1,0 | - | 100,0 |
| Paesi UE | 85,7 | 33,3 | 4,8 | 4,8 | - | - | 100,0 |
| Paesi extra UE | 88,9 | - | - | 11,1 | - | - | 100,0 |
| MACCHINE E ATTREZZATURE | | | | | | | |
| Italia | 78,3 | 35,9 | 7,6 | 1,1 | - | - | 100,0 |
| Paesi UE | 80,0 | 35,0 | 7,5 | - | - | 2,5 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 74,1 | 11,1 | 7,4 | 11,1 | - | - | 100,0 |
| GOMMA E PLASTICA | | | | | | | |
| Italia | 72,9 | 34,4 | 17,7 | 5,2 | - | - | 100,0 |
| Paesi UE | 74,4 | 16,3 | 14,0 | 9,3 | - | - | 100,0 |
| Paesi extra UE | 61,1 | 22,2 | 16,7 | 11,1 | - | - | 100,0 |
| IN COMPLESSO | | | | | | | |
| Italia | 78,4 | 34,3 | 9,5 | 2,2 | 0,3 | 0,3 | 100,0 |
| Paesi UE | 79,4 | 31,6 | 8,1 | 3,7 | - | 0,7 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 73,8 | 18,8 | 8,8 | 8,8 | - | - | 100,0 |

La preferenza ad acquistare direttamente presso i produttori o le loro filiali, indipendentemente dal fatto che si trovino in Italia o un paesi UE o in altri paesi, contraddistingue tutte le classi dimensionali, mentre il secondo canale è, ovunque, quello degli agenti e rappresentanti.

All'interno di questa graduatoria, sebbene le differenze tra le diverse dimensioni siano contenute, si può notare una frequenza tendenzialmente crescente al crescere delle dimensioni di operatori che, per gli acquisti in Italia e nei paesi UE, si rivolgono direttamente ai produttori, a cui si accompagna un minor ricorso al canale formato dagli agenti e rappresentanti. Per gli acquisti in aree extra UE, invece, sono le classi dimensionali intermedie a prediligere il rapporto diretto con i fornitori, mentre nelle imprese più piccole ed in quelle più grandi si osserva un ricorso superiore alla media agli agenti e rappresentanti e agli intermediari.

**Canali utilizzati per gli acquisti correnti per dimensione aziendale**

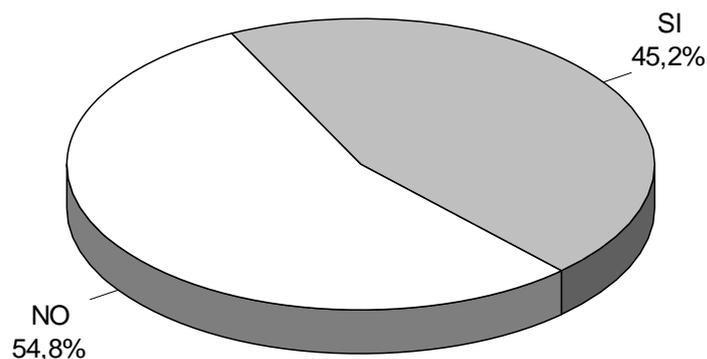
Percentuale imprese che acquistano nei diversi mercati

| Classe di addetti | Canali di acquisto | | | | | | Totale |
|-------------------|--|-------------------------|--------------|----------------------|---------------|-------|--------|
| | Direttamente da produttore o sue filiali | Agenti e rappresentanti | Intermediari | Grande distribuzione | E-procurement | Altro | |
| DA 10 A 19 | | | | | | | |
| Italia | 72,8 | 36,4 | 11,6 | 2,3 | 0,6 | - | 100,0 |
| Paesi UE | 65,7 | 48,6 | 8,6 | - | - | - | 100,0 |
| Paesi extra UE | 63,2 | 26,3 | 21,1 | 5,3 | - | - | 100,0 |
| DA 20 A 49 | | | | | | | |
| Italia | 81,5 | 38,9 | 10,2 | 0,9 | - | 0,9 | 100,0 |
| Paesi UE | 86,4 | 25,0 | 9,1 | 6,8 | - | - | 100,0 |
| Paesi extra UE | 80,6 | 12,9 | - | 9,7 | - | - | 100,0 |
| DA 50 A 99 | | | | | | | |
| Italia | 83,6 | 25,5 | 3,6 | 5,5 | - | - | 100,0 |
| Paesi UE | 84,4 | 25,0 | 3,1 | 6,2 | - | - | 100,0 |
| Paesi extra UE | 76,5 | 17,6 | 5,9 | 11,8 | - | - | 100,0 |
| DA 100 A 249 | | | | | | | |
| Italia | 88,2 | 23,5 | 5,9 | - | - | - | 100,0 |
| Paesi UE | 80,0 | 28,0 | 12,0 | - | - | - | 100,0 |
| Paesi extra UE | 69,2 | 23,1 | 15,4 | 7,7 | - | - | 100,0 |
| IN COMPLESSO | | | | | | | |
| Italia | 78,4 | 34,3 | 9,5 | 2,2 | 0,3 | 0,3 | 100,0 |
| Paesi UE | 79,4 | 31,6 | 8,1 | 3,7 | - | 0,7 | 100,0 |
| Paesi extra UE | 73,8 | 18,8 | 8,8 | 8,8 | - | - | 100,0 |

3.1.4 Gli acquisti di servizi e di beni strumentali

Le forniture attivate dalla domanda delle PMI piemontesi non si limitano, ovviamente, agli acquisti correnti di materiali e semilavorati o di prodotti finiti da rivendere, ma vengono acquistati anche servizi e beni strumentali.

Per quanto concerne i servizi va osservato che quasi la metà degli intervistati (45,2%) ha dichiarato di ricorrere a terzi per servizi specifici. Va comunque detto che, chi vi ricorre,

Acquisto di servizi esterni
Percentuale imprese



molto spesso esprime una esigenza piuttosto limitata, la quale si esaurisce nell'ambito di una tipologia di servizi e più raramente si estende a 2 o 3 o più tipologie.

Il settore dove è più elevata la propensione a ricorrere a servizi esterni è quello della gomma e plastica (54,0% delle imprese), mentre quello più restio appare il tessile abbigliamento (36,0%).

Acquisto di servizi esterni per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>In complesso</i> |
|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Nessuno | 64,0 | 53,0 | 56,0 | 46,0 | 54,8 |
| 1 tipologia di servizi | 23,0 | 27,0 | 25,0 | 35,0 | 27,5 |
| 2 tipologie di servizi | 3,0 | 12,0 | 12,0 | 11,0 | 9,5 |
| 3 tipologie di servizi | 5,0 | 5,0 | 3,0 | 7,0 | 5,0 |
| 4 o più tipologie di servizi | 5,0 | 3,0 | 4,0 | 1,0 | 3,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La domanda di servizi di terzi sembra, almeno in parte, dipendere dalle dimensioni. Le aziende più piccole sono quelle dove è meno frequente l'esigenza di supporti esterni (solo il 33,0% delle imprese); contenuto è anche il ricorso a terzi da parte delle imprese più grandi (44,7%), dove la disponibilità di risorse interne è probabilmente in grado di soddisfare le necessità che via via sorgono in azienda.

La frequenza di acquisto di servizi esterni risulta invece più elevata nelle classi dimensionali intermedie (59,7% delle imprese da 20 a 49 addetti e 56,7% delle imprese da 50 a 99 addetti), dove crescono le esigenze di servizi specialistici e non sono disponibili internamente risorse da dedicare.

Acquisto di servizi esterni per dimensione aziendale

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Nessuno | 67,0 | 40,4 | 43,4 | 55,3 | 54,8 |
| 1 tipologia di servizi | 21,8 | 34,2 | 28,3 | 34,2 | 27,5 |
| 2 tipologie di servizi | 7,5 | 11,4 | 13,3 | 7,9 | 9,5 |
| 3 tipologie di servizi | 2,1 | 7,9 | 10,0 | 2,6 | 5,0 |
| 4 o più tipologie di servizi | 1,6 | 6,1 | 5,0 | - | 3,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

I servizi per i quali più frequentemente le imprese si rivolgono a terzi sono quelli informatici e quelli pubblicitari: un'impresa su cinque acquista servizi informatici e circa altrettante servizi pubblicitari; una su sette compra all'esterno servizi di consulenza tecnica e poco più di una su dieci servizi di consulenza organizzativa e aziendale.

Le esigenze informatiche sono esternalizzate con una intensità superiore alla media nel settore della gomma e plastica e in quello delle lavorazioni e prodotti in metallo, mentre



quelle di comunicazione pubblicitaria nel settore delle macchine e attrezzature e, ancora, nel settore delle lavorazioni e prodotti in metallo.

Tipologia dei servizi acquistati per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>In complesso</i> |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Servizi: | | | | | |
| - di marketing | 11,0 | 7,0 | 5,0 | 9,0 | 8,0 |
| - pubblicitari | 17,0 | 22,0 | 23,0 | 14,0 | 19,0 |
| - ricerche di mercato | 5,0 | 4,0 | 7,0 | 3,0 | 4,8 |
| - informatici | 14,0 | 22,0 | 13,0 | 28,0 | 19,2 |
| - di consulenza organizzativa e aziendale | 10,0 | 10,0 | 12,0 | 14,0 | 11,5 |
| - di consulenza tecnica | 13,0 | 15,0 | 15,0 | 14,0 | 14,2 |
| % imprese che acquistano servizi | 36,0 | 47,0 | 44,0 | 54,0 | 45,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Le dimensioni intermedie (20-99 addetti) esprimono una domanda superiore alla media per tutte le tipologie di servizi, confermando quanto già detto precedentemente. L'unica eccezione è rappresentata dai servizi di consulenza organizzativa ed aziendale: anche le imprese di dimensioni maggiori esternalizzano abbastanza diffusamente l'esplicitamento di questo tipo di attività.

Tipologia dei servizi acquistati per dimensione aziendale

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|---|--------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Servizi: | | | | | |
| - di marketing | 4,3 | 12,3 | 11,7 | 7,9 | 8,0 |
| - pubblicitari | 12,2 | 27,2 | 28,3 | 13,2 | 19,0 |
| - ricerche di mercato | 2,1 | 5,3 | 13,3 | 2,6 | 4,8 |
| - informatici | 13,3 | 29,8 | 23,3 | 10,5 | 19,2 |
| - di consulenza organizzativa e aziendale | 8,5 | 14,9 | 13,3 | 13,2 | 11,5 |
| - di consulenza tecnica | 10,1 | 18,4 | 21,7 | 10,5 | 14,2 |
| % imprese che acquistano servizi | 33,0 | 59,7 | 56,7 | 44,7 | 45,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Per gli acquisti di servizi, le PMI si rivolgono principalmente a società localizzate nella loro regione: infatti l'83,7% del valore dei servizi acquistati fa capo a fornitori piemontesi. Solo secondariamente si rivolgono a società di altre regioni italiane e raramente a società estere. La quota di servizi acquistati da fornitori piemontesi supera l'80%, talora anche ampiamente, in tutte le classi dimensionali e in quasi tutti i settori. L'unica eccezione è



rappresentata dal settore tessile e abbigliamento, dove emerge un orientamento più accentuato che nella media verso fornitori di altre regioni italiane.

L'acquisto di servizi da fornitori esteri è del tutto assente nel settore delle lavorazioni e prodotti in metallo e tende a crescere leggermente al crescere delle dimensioni.

Distribuzione territoriale degli acquisti di servizi per settore

Valori medi

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | In complesso |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------|
| - Piemonte | 74,5 | 86,9 | 82,2 | 87,9 | 83,7 |
| - Altre regioni italiane | 23,7 | 13,1 | 16,1 | 10,5 | 15,1 |
| - Estero | 1,8 | - | 1,7 | 1,6 | 1,2 |
| Totale acquisti di servizi | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Distribuzione territoriale degli acquisti di servizi per dimensione aziendale

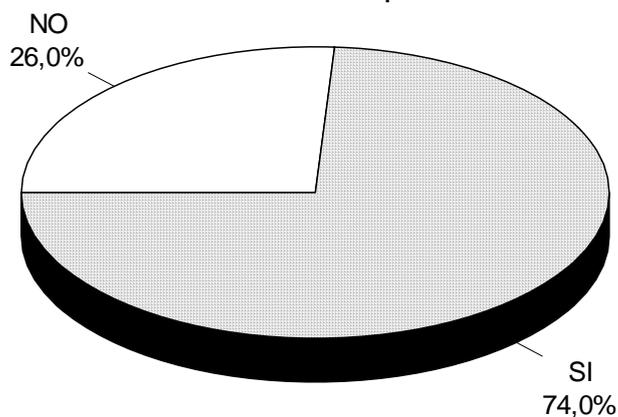
Valori medi

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | In complesso |
|----------------------------|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| - Piemonte | 84,5 | 82,6 | 81,3 | 89,3 | 83,7 |
| - Altre regioni italiane | 15,0 | 16,2 | 16,1 | 8,7 | 15,1 |
| - Estero | 0,5 | 1,2 | 2,6 | 2,0 | 1,2 |
| Totale acquisti di servizi | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Gli acquisti di beni strumentali appaiono relativamente diffusi: infatti nel corso degli ultimi 3 anni il 74% delle imprese ha effettuato acquisti di questo tipo.

Acquisto di beni strumentali (ultimi 3 anni)

Percentuale imprese



Il settore dove l'impegno in investimenti in impianti, macchinari, attrezzature appare più diffuso è quello della gomma e plastica (86% delle imprese), mentre all'opposto si colloca il settore delle macchine e attrezzature (62%).



La presenza di imprese che nell'ultimo triennio hanno effettuato acquisti di beni strumentali cresce al crescere delle dimensioni.

Acquisto di beni strumentali per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>In complesso</i> |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Hanno acquistato macchinari, impianti, attrezzature negli ultimi 3 anni | 70,0 | 78,0 | 62,0 | 86,0 | 74,0 |
| Nessun acquisto | 30,0 | 22,0 | 38,0 | 14,0 | 26,0 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Acquisto di beni strumentali per dimensione aziendale

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|--|--------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Hanno acquistato macchinari, impianti, attrezzature negli ultimi 3 anni | 70,7 | 76,3 | 75,0 | 81,6 | 74,0 |
| Nessun acquisto | 29,3 | 23,7 | 25,0 | 18,4 | 26,0 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Il mercato di riferimento per gli acquisti di beni strumentali è rappresentato dalle altre regioni italiane, dove gli acquisti effettuati superano, anche se in misura contenuta, quelli effettuati sul mercato piemontese.

Fa eccezione il settore tessile abbigliamento che, oltre ad orientarsi in primo luogo verso il Piemonte, si rivolge per il 17,2% del suo fabbisogno a fornitori di beni strumentali esteri.

Distribuzione territoriale degli acquisti di beni strumentali per settore

Valori medi

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>In complesso</i> |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| - Piemonte | 45,0 | 46,9 | 44,7 | 38,8 | 43,6 |
| - Altre regioni italiane | 37,8 | 46,8 | 52,6 | 53,6 | 47,9 |
| - Estero | 17,2 | 6,3 | 2,7 | 7,6 | 8,5 |
| Totale acquisti di beni strumentali | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Guardando alle dimensioni delle imprese, si può osservare come la ricerca sui mercati esteri di impianti, macchine, attrezzature sia più diffusa tra le imprese più grandi per calare di intensità al diminuire delle dimensioni, parallelamente ad un aumento del peso delle forniture piemontesi e/o italiane.



**Distribuzione territoriale degli acquisti di beni strumentali
per dimensione aziendale**

Valori medi

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| - Piemonte | 49,8 | 43,7 | 31,4 | 34,5 | 43,6 |
| - Altre regioni italiane | 46,0 | 50,6 | 52,2 | 42,0 | 47,9 |
| - Estero | 4,2 | 5,6 | 16,4 | 23,5 | 8,5 |
| Totale acquisti di beni strumentali | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

3.1.5 I mercati esteri di approvvigionamento

Le imprese che effettuano acquisti all'estero si rivolgono in primo luogo al mercato tedesco: una impresa su due si rivolge a fornitori tedeschi per l'acquisto di servizi e di beni strumentali e più di una su tre per l'acquisto di prodotti finiti da rivendere senza trasformazioni e di materie prime, semilavorati, componenti.

Il secondo mercato estero di approvvigionamento è la Francia; nel caso dei beni strumentali, comunque, dopo la Germania e allo stesso livello della Francia si collocano anche Gran Bretagna, USA e Giappone.

Per l'acquisto di materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni, assume una certa rilevanza, come mercato di approvvigionamento, anche la Spagna a cui seguono Cina e India.

Questi due paesi asiatici rappresentano il terzo e quarto bacino di approvvigionamento per quanto riguarda i prodotti finiti da rivendere senza trasformazione.

Nell'ambito dei servizi, invece, la domanda all'estero si indirizza esclusivamente a paesi europei: dopo Germania e Francia, infatti, essa si indirizza in Gran Bretagna e Svezia.

Principali mercati esteri di riferimento per gli acquisti

Percentuale imprese che effettuano acquisti all'estero

| <i>Materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni</i> | | <i>Prodotti finiti da rivendere</i> | | <i>Servizi</i> | | <i>Beni strumentali</i> | |
|---|------|-------------------------------------|------|----------------|------|-------------------------|------|
| Germania | 33,6 | Germania | 34,2 | Germania | 54,5 | Germania | 50,0 |
| Francia | 19,8 | Francia | 26,3 | Francia | 18,2 | Francia | 5,0 |
| Spagna | 12,2 | Cina | 7,9 | Gran Bretagna | 9,1 | Gran Bretagna | 5,0 |
| Cina | 8,4 | India | 5,3 | Svezia | 9,1 | USA | 5,0 |
| India | 4,6 | | | | | Giappone | 5,0 |

La ricerca di fornitori esteri per l'acquisto di materiali e beni intermedi è spinta da diverse ragioni, prima fra tutte la ricerca di offerte più convenienti.



Infatti, oltre la metà di coloro che acquistano all'estero materiali, semilavorati e componenti dichiarano che l'offerta disponibile in Italia è poco conveniente. Questa motivazione è quella addotta con maggior frequenza in tutti i settori ed in tutte le classi dimensionali.

La seconda motivazione segnalata è la mancanza di offerta in Italia. Questa causa è piuttosto ricorrente nel settore gomma e plastica e, anche se in misura minore, nel settore delle lavorazioni e prodotti in metallo.

In quest'ultimo settore le imprese paiono particolarmente condizionate nella scelta dei materiali e componenti dalle richieste dei clienti: infatti il 47,4% delle imprese del settore lavorazioni e prodotti in metallo, che importano questo tipo di beni, lo fanno perché l'utilizzo di particolari marche di materiali o di componenti è imposto dal committente. Questo tipo di condizionamento è poco diffuso negli altri settori e del tutto nullo nel settore gomma e plastica.

L'aspetto qualità e affidabilità dei prodotti, quarta motivazione indicata dalle imprese, gioca un ruolo a favore delle forniture estere nel settore delle macchine e attrezzature e in quello delle lavorazioni e prodotti in metallo.

Le motivazioni di acquisto all'estero di materiali, semilavorati e componenti non paiono dipendere dalle dimensioni aziendali.

Motivi per cui l'azienda si approvvigiona all'estero di materiali, semilavorati, componenti per settore

Percentuale imprese che acquistano all'estero

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Non c'è offerta in Italia | 15,8 | 21,1 | 12,1 | 34,1 | 21,4 |
| L'offerta italiana è poco conveniente | 60,5 | 57,9 | 60,6 | 48,8 | 56,5 |
| Il prodotto estero è più affidabile e di qualità migliore | 5,3 | 15,8 | 21,2 | 7,3 | 11,5 |
| L'utilizzo di particolari marche è imposto dal committente | 7,9 | 47,4 | 12,1 | - | 12,2 |
| I fornitori esteri sono più affidabili e offrono un servizio migliore | 5,3 | 15,8 | 9,1 | - | 6,1 |
| Ripartizione rischi fornitori | 2,6 | - | 3,0 | - | 1,5 |
| Totale imprese che acquistano all'estero materiali, semilavorati, componenti | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



Motivi per cui l'azienda si approvvigiona all'estero di materiali, semilavorati, componenti per dimensione aziendale

Percentuale imprese che acquistano all'estero

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|--|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Non c'è offerta in Italia | 27,8 | 12,8 | 19,4 | 28,0 | 21,4 |
| L'offerta italiana è poco conveniente | 55,6 | 48,7 | 71,0 | 52,0 | 56,5 |
| Il prodotto estero è più affidabile e di qualità migliore | 5,6 | 25,6 | 6,5 | 4,0 | 11,5 |
| L'utilizzo di particolari marche è imposto dal committente | 5,6 | 12,8 | 19,4 | 12,0 | 12,2 |
| I fornitori esteri sono più affidabili e offrono un servizio migliore | - | 10,3 | 12,9 | - | 6,1 |
| Ripartizione rischi fornitori | 2,8 | 2,6 | - | - | 1,5 |
| Totale imprese che acquistano all'estero materiali, semilavorati, componenti | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Anche per le imprese che acquistano all'estero prodotti finiti da rivendere senza trasformazione (sono solo 38 su 400 intervistate) la motivazione di gran lunga prevalente è la convenienza rispetto all'offerta disponibile in Italia. Al secondo e terzo posto si collocano rispettivamente il fatto che non c'è offerta in Italia e che il prodotto estero è più affidabile e di qualità migliore.

Ancora meno sono le imprese che acquistano servizi all'estero (11 su 400). In questo caso la domanda si orienta verso altri paesi perché non c'è offerta in Italia o perché i fornitori esteri sono ritenuti più affidabili e in grado di offrire un servizio migliore.

3.1.6 La ricerca dei fornitori esteri

Per individuare i fornitori esteri, larga parte delle aziende si attiva in prima persona. In meno di un caso su cinque il rapporto è avviato su sollecitazione dei nuovi fornitori potenziali che presentano i loro prodotti all'azienda. In meno di un caso su dieci l'individuazione del fornitore estero avviene su indicazione dei clienti che richiedono particolari componenti o prodotti di completamento. Abbastanza raramente l'individuazione dei fornitori esteri avviene grazie all'interessamento dei consulenti o dell'associazione di categoria o, ancora, attraverso il passaparola tra imprese.

Non emergono grosse differenze tra i settori. Ovunque più del 70% delle imprese si è attivato direttamente per la ricerca di nuove fonti di approvvigionamento. Qualche divario si osserva in merito alle altre modalità: nel settore delle lavorazioni e prodotti in metallo e in quello della gomma è più diffuso che nella media la situazione di potenziali fornitori che inviano pubblicità, mandano loro rappresentanti e, in generale, si promuovono presso i potenziali clienti. Nel settore delle macchine e attrezzature ed in quello del tessile abbigliamento, invece, è più frequente che nella media l'individuazione di fornitori esteri sollecitata dai clienti.

**Individuazione dei potenziali fornitori esteri per settore**

Percentuale imprese che acquistano all'estero

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Iniziativa dell'azienda | 71,4 | 73,1 | 70,7 | 79,1 | 73,7 |
| Sollecitazione dei nuovi fornitori | 14,3 | 23,1 | 19,5 | 23,3 | 19,7 |
| Indicazione di clienti | 11,9 | - | 12,2 | 9,3 | 9,2 |
| Indicazione di consulenti | 11,9 | 3,8 | 7,3 | 2,3 | 6,6 |
| Indicazione di associazioni | - | - | 4,9 | - | 1,3 |
| Indicazione di altre aziende | - | - | 4,9 | 4,7 | 2,6 |
| Fiere | - | - | 4,9 | - | 1,3 |
| Totale imprese che acquistano all'estero | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La presenza di imprese che si attivano direttamente per la ricerca di nuovi fornitori esteri si accentua al crescere delle dimensioni: questa pratica è seguita dal 58,5% delle imprese più piccole (10-19 addetti) che importano, percentuale che sale progressivamente fino all'82,1% per le imprese più grandi (100-249 addetti).

Le altre modalità utilizzate per individuare i potenziali fornitori esteri, invece, non sembrano correlate alle dimensioni.

Individuazione dei potenziali fornitori esteri per dimensione aziendale

Percentuale imprese che acquistano all'estero

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | In complesso |
|--|--------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Iniziativa dell'azienda | 58,5 | 77,6 | 79,4 | 82,1 | 73,7 |
| Sollecitazione dei nuovi fornitori | 31,7 | 14,3 | 8,8 | 25,0 | 19,7 |
| Indicazione di clienti | 14,6 | 4,1 | 17,6 | - | 9,2 |
| Indicazione di consulenti | 12,2 | 2,0 | 2,9 | 10,7 | 6,6 |
| Indicazione di associazioni | 2,4 | - | 2,9 | - | 1,3 |
| Indicazione di altre aziende | - | 6,1 | - | 3,6 | 2,6 |
| Fiere | - | 4,1 | - | - | 1,3 |
| Totale imprese che acquistano all'estero | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Per effettuare acquisti all'estero e, quindi, per individuare potenziali fornitori esteri uno strumento che viene talora utilizzato, anche se ancora da pochi, è Internet. Il 28,3% delle imprese che effettuano acquisti all'estero ha dichiarato di aver usato Internet per la ricerca di fornitori esteri, in particolare per gli acquisti di materie prime e beni intermedi.

L'impiego di questo strumento è abbastanza diffuso nel settore delle macchine e attrezzature, dove è utilizzato a questo scopo dal 48,8% delle imprese che importano, mentre appare ancora un "oggetto misterioso" per la larga maggioranza delle imprese tessili e dell'abbigliamento (è utilizzato solo dal 7,1% di coloro che importano).

**Utilizzo di Internet per individuare potenziali fornitori esteri per settore**

Percentuale imprese che acquistano all'estero

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| NO | 92,9 | 73,1 | 51,2 | 69,8 | 71,7 |
| SI | 7,1 | 26,9 | 48,8 | 30,2 | 28,3 |
| per l'acquisto di: | | | | | |
| - materie prime e beni intermedi | 7,1 | 15,4 | 41,5 | 20,9 | 21,7 |
| - prodotti finiti da rivendere | 4,8 | 3,8 | 17,1 | 9,3 | 9,2 |
| - servizi | - | - | - | 2,3 | 0,7 |
| - beni strumentali | - | 15,4 | 2,4 | - | 3,3 |
| Totale imprese che acquistano all'estero | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La quota di imprese importatrici che utilizzano Internet per individuare potenziali fornitori esteri crescere al crescere delle dimensioni fino alla soglia dei 100 addetti, oltre la quale sembra che le imprese abbiano a disposizione altri strumenti per valutare e selezionare i loro potenziali fornitori anche se localizzati in aree lontane.

**Utilizzo di Internet per individuare potenziali fornitori esteri
per dimensione aziendale**

Percentuale imprese che acquistano all'estero

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | In complesso |
|--|--------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| NO | 78,0 | 71,4 | 55,9 | 82,1 | 71,7 |
| SI | 22,0 | 28,6 | 44,1 | 17,9 | 28,3 |
| per l'acquisto di: | | | | | |
| - materie prime e beni intermedi | 19,5 | 26,5 | 26,5 | 10,7 | 21,7 |
| - prodotti finiti da rivendere | 4,9 | 14,3 | 11,8 | 3,6 | 9,2 |
| - servizi | - | - | - | 3,6 | 0,7 |
| - beni strumentali | - | 2,0 | 5,9 | 7,1 | 3,3 |
| Totale imprese che acquistano all'estero | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Tra le varie possibilità di ricerca su Internet, allo scopo di effettuare acquisti all'estero, quella più frequente è rappresentata dalla ricerca diretta di potenziali fornitori. Secondariamente la navigazione su Internet ha lo scopo di valutare diverse alternative di offerta, mentre solo in pochi casi la rete è stata utilizzata per effettuare ordini (e-procurement).

Il settore delle macchine e attrezzature, dove per altro come si è visto è più diffuso l'utilizzo di Internet, è quello che presenta una maggiore articolazione nell'impiego della rete.

**Scopi per cui è stato utilizzato Internet per settore**

Percentuale imprese che acquistano all'estero

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Individuare potenziali fornitori | 7,1 | 19,2 | 41,5 | 25,6 | 23,7 |
| Valutare diverse alternative di offerta | 2,4 | - | 26,8 | 14,0 | 11,8 |
| Effettuare ordini | 4,8 | 7,7 | 14,6 | - | 6,6 |
| Totale imprese che hanno utilizzato Internet | 7,1 | 26,9 | 48,8 | 30,2 | 28,3 |
| Totale imprese che acquistano all'estero | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

In termini di dimensioni, emerge che sono le imprese più piccole (al di sotto della soglia dei 50 addetti) quelle che quando utilizzano Internet tendono a sfruttare maggiormente le diverse opportunità che la rete offre.

Scopi per cui è stato utilizzato Internet per dimensione aziendale

Percentuale imprese che acquistano all'estero

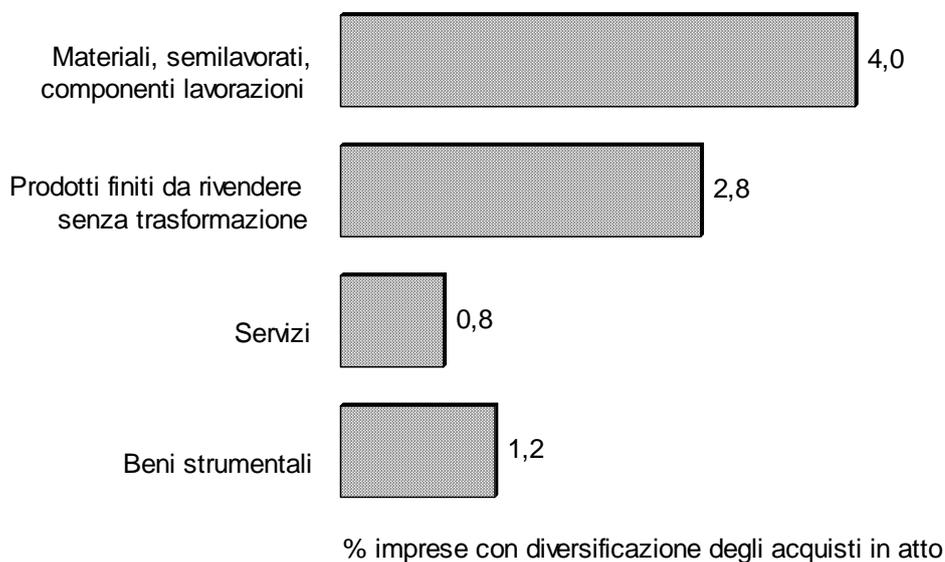
| | <i>Classe di addetti</i> | | | | In complesso |
|--|--------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Individuare potenziali fornitori | 19,5 | 22,4 | 38,2 | 14,3 | 23,7 |
| Valutare diverse alternative di offerta | 14,6 | 14,3 | 5,9 | 10,7 | 11,8 |
| Effettuare ordini | 9,8 | 8,2 | 5,9 | - | 6,6 |
| Totale imprese che hanno utilizzato Internet | 22,0 | 28,6 | 44,1 | 17,9 | 28,3 |
| Totale imprese che acquistano all'estero | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

3.2 Riorientamento dei flussi di approvvigionamento**3.2.1 Diversificazione geografica degli acquisti**

Le imprese appaiono sostanzialmente soddisfatte dei mercati di approvvigionamento dove si servono se si considera che solo il 4% ha in atto un processo di diversificazione geografica degli acquisti di materie prime, semilavorati, componenti e ancora meno sono quelli che stanno riorientando gli acquisti di prodotti finiti da rivendere (2,8%), gli acquisti di servizi (0,8%), gli acquisti di beni strumentali (1,2%).



Diversificazione geografica degli acquisti



Le differenze tra settori e tra dimensioni sono piuttosto contenute e non fanno emergere tendenze che contraddistinguono specifici settori o dimensioni (anche per l'esiguità numerica di imprese con processi di riorientamento degli acquisti).

Diversificazione geografica degli acquisti per settore

Percentuale imprese che hanno in atto un processo di diversificazione

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------|
| Acquisti di: | | | | | |
| - materie prime, semilavorati, componenti | 4,0 | 4,0 | 3,0 | 5,0 | 4,0 |
| - prodotti finiti da rivendere senza trasformazione | 1,0 | 3,0 | 4,0 | 3,0 | 2,8 |
| - servizi | - | 2,0 | 1,0 | - | 0,8 |
| - beni strumentali | - | 2,0 | 2,0 | 1,0 | 1,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

***Diversificazione geografica degli acquisti per dimensione aziendale***

Percentuale imprese che hanno in atto un processo di diversificazione

| | Classe di addetti | | | | In complesso |
|--|-------------------|-------|-------|---------|-----------------|
| | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100-249 | |
| Acquisti di: | | | | | |
| - materie prime, semilavorati, componenti | 3,2 | 4,4 | 6,7 | 2,6 | 4,0 |
| - prodotti finiti da rivendere senza trasformazione | 1,6 | 3,5 | 5,0 | 2,6 | 2,8 |
| - servizi | 0,5 | 1,8 | - | - | 0,8 |
| - beni strumentali | 1,1 | 2,6 | - | - | 1,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Guardando solo agli acquisti di materiali e beni intermedi, dove il gruppo di imprese con in corso un processo di diversificazione geografica è leggermente più numeroso, si può osservare che i flussi più consistenti, seppure sempre molto contenuti, riguardano uno spostamento della domanda dal Piemonte verso fornitori localizzati in altre regioni italiane o, con quasi pari intensità, all'estero, oppure spostamenti da altre regioni italiane verso l'estero.

Diversificazione geografica degli acquisti di materiali e beni intermedi

Percentuale imprese

| | | Totale |
|--------------------------------|----|--------------|
| Riorientamento degli acquisti: | | |
| | NO | 96,0 |
| | SI | 4,0 |
| SI DAL PIEMONTE | | 2,7 |
| verso: | | |
| - altre regioni | | 1,5 |
| - estero | | 1,2 |
| SI DALL'ITALIA | | 1,7 |
| verso: | | |
| - Piemonte | | 0,7 |
| - estero | | 1,2 |
| SI DALL'ESTERO | | 1,0 |
| verso: | | |
| - Piemonte | | - |
| - Italia | | 1,0 |
| Totale imprese | | 100,0 |



3.2.2 Le motivazioni al riorientamento degli acquisti

Coloro che hanno in atto un processo di spostamento della domanda da fornitori piemontesi verso altre aree (complessivamente 17 imprese su 400 intervistate) hanno motivato questa loro decisione principalmente con il fatto che gli attuali fornitori piemontesi hanno perso competitività nei confronti dell'offerta proveniente da altre aree italiane e/o estere (8 imprese su 17).

In altri 4 casi, invece, il riorientamento della domanda è stato quasi obbligatorio per il calo o l'azzeramento dell'offerta proveniente dal mercato piemontese.

Solo 2 imprese su 17 hanno motivato l'abbandono dei fornitori piemontesi con il mancato adeguamento dei prodotti ai nuovi standard qualitativi o alle normative ed altrettanti hanno fatto riferimento ad una scelta aziendale di fornirsi alla fonte saltando gli intermediari locali.

In un caso, infine, la scelta di abbandonare il mercato piemontese è stata imputata al costo del servizio.

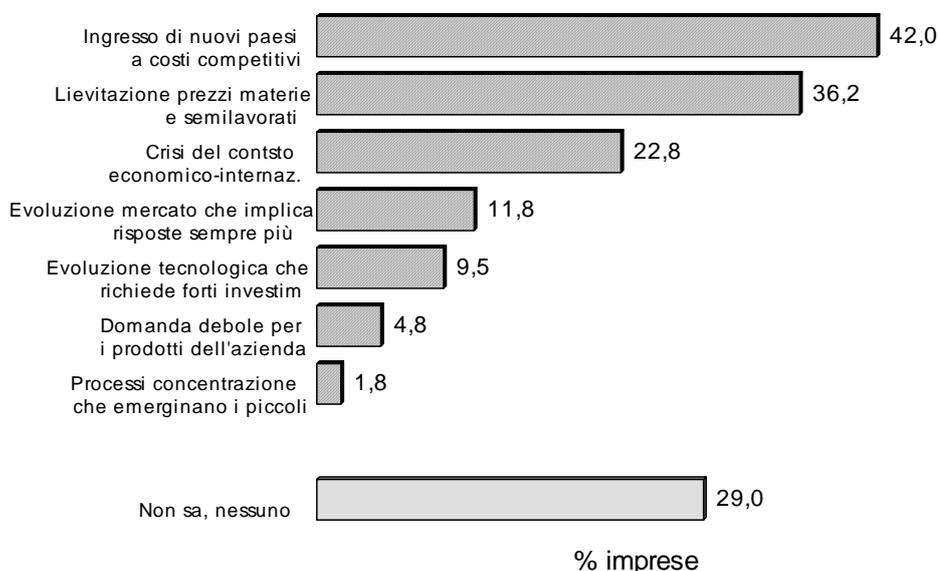


4. LE STRATEGIE PER IL FUTURO

4.1 I mutamenti in atto sui mercati

I mutamenti in atto sui mercati internazionali rappresentano spesso un condizionamento all'operatività anche delle PMI piemontesi. Infatti, sette imprese su dieci hanno indicato uno o più aspetti che comportano per loro variazioni significative sul mercato.

Principali condizionamenti all'attività sui mercati esteri



Il primo elemento è rappresentato dall'ingresso sul mercato di nuovi paesi produttori a costi competitivi, segnalato dal 42,0% delle imprese. Questo fenomeno è particolarmente sentito nel settore tessile abbigliamento (55,0% delle imprese) e in quello delle macchine e attrezzature (45,0%).

Il secondo aspetto è costituito dalla lievitazione dei prezzi delle materie prime e dei semilavorati di base in seguito all'incremento della domanda proveniente da alcuni paesi. Tali rincari rappresentano un condizionamento significativo per il 36,0% delle imprese, quota che sale al 45% nel settore delle macchine e attrezzature.

Il terzo fattore, per numero di segnalazioni raccolte, è la crisi del contesto economico-internazionale, di cui ne risente il 22,8% delle PMI intervistate. Questo aspetto ha riflessi negativi particolarmente nel settore tessile abbigliamento, dove condiziona l'attività del 34% delle imprese.

Assume un certo rilievo anche il fatto che il mercato sia in continua evoluzione implicando capacità di risposta sempre più rapide. Questo aspetto è segnalato dall'11,8% delle imprese, e assume un peso superiore alla media nel settore gomma e plastica e in quello delle macchine e attrezzature.



In quinta posizione si colloca la difficoltà a seguire l'evoluzione tecnologica che richiede investimenti troppo onerosi (9,5% delle imprese). Più sensibili al costo generato dall'adeguamento alle nuove tecnologie sembrano le imprese del settore lavorazioni e prodotti in metallo (14%).

E' interessante osservare che alcune imprese del settore tessile abbigliamento hanno indicato ulteriori aspetti oltre a quelli sottoposti con il questionario: costo della manodopera, difficoltà a trovare manodopera specializzata, mancanza di volontà da parte delle istituzioni di frenare le lavorazioni all'estero.

Fenomeni presenti sui mercati internazionali che condizionano l'attività per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Ingresso sul mercato di nuovi paesi produttori a costi competitivi | 55,0 | 33,0 | 45,0 | 35,0 | 42,0 |
| Difficoltà a seguire l'evoluzione tecnologica che richiede investimenti onerosi | 11,0 | 14,0 | 7,0 | 6,0 | 9,5 |
| Lievitazione dei prezzi delle materie semilavorati per l'incremento di domanda | 24,0 | 38,0 | 45,0 | 38,0 | 36,2 |
| Mercato in continua evoluzione che implica capacità di risposte sempre più rapide | 9,0 | 11,0 | 13,0 | 14,0 | 11,8 |
| Domanda debole per i prodotti dell'azienda | 4,0 | 6,0 | 8,0 | 1,0 | 4,8 |
| Crisi del contesto economico-internazionale | 34,0 | 21,0 | 24,0 | 12,0 | 22,8 |
| Processi di concentrazione che emarginano le imprese minori | 1,0 | 4,0 | 1,0 | 1,0 | 1,8 |
| Nessuno, non sa | 24,0 | 36,0 | 21,0 | 35,0 | 29,0 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

I mutamenti in atto sui mercati sono percepiti più diffusamente tra le imprese da 50 a 99 addetti: ben nove su dieci hanno indicato almeno un aspetto che in questo momento comporta variazioni significative nel loro mercato. Meno coinvolte sembrano invece le imprese più piccole, in quanto tra di esse più di un terzo (36,7%) non ha rilevato fenomeni di significativo disturbo.

La frequenza di segnalazioni dei condizionamenti all'attività generati dall'ingresso sul mercato di nuovi produttori a costi competitivi, l'aspetto che ha raccolto il maggior numero di segnalazioni, cresce al crescere delle dimensioni: questo fenomeno rappresenta un'azione di disturbo per il 39,9% delle imprese più piccole (10-19 addetti) per salire progressivamente al 55,3% tra le imprese con oltre 100 addetti.

Anche il secondo aspetto, la lievitazione dei prezzi delle materie prime e dei semilavorati di base dovuto all'incremento della domanda di alcuni paesi, è percepito con frequenza crescente al crescere delle dimensioni.

Invece, la crisi del contesto economico-internazionale comporta condizionamenti di mercato per una quota pressoché simile in tutte le classi dimensionali; solo le imprese da 50 a 99 addetti, per altro quelle che paiono più sensibili ai mutamenti in atto, ne risentono in modo più diffuso (33,3%).



Per gli altri mutamenti presenti sui mercati internazionali non emergono relazioni particolari con le dimensioni delle imprese.

Fenomeni presenti sui mercati internazionali che condizionano l'attività per dimensione aziendale

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|---|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Ingresso sul mercato di nuovi paesi produttori a costi competitivi | 39,9 | 39,5 | 45,0 | 55,3 | 42,0 |
| Difficoltà a seguire l'evoluzione tecnologica che richiede investimenti onerosi | 9,6 | 8,8 | 11,7 | 7,9 | 9,5 |
| Lievitazione dei prezzi delle materie semilavorati per l'incremento di domanda | 29,3 | 32,5 | 56,7 | 50,0 | 36,2 |
| Mercato in continua evoluzione che implica capacità di risposte sempre più rapide | 9,6 | 14,0 | 16,7 | 7,9 | 11,8 |
| Domanda debole per i prodotti dell'azienda | 6,9 | 1,8 | 3,3 | 5,3 | 4,8 |
| Crisi del contesto economico-internazionale | 21,8 | 20,2 | 33,3 | 18,4 | 22,8 |
| Processi di concentrazione che emarginano le imprese minori | 3,2 | 0,9 | - | - | 1,8 |
| Nessuno, non sa | 36,7 | 28,1 | 10,0 | 23,7 | 29,0 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

4.2 Le strategie per affrontare i mutamenti

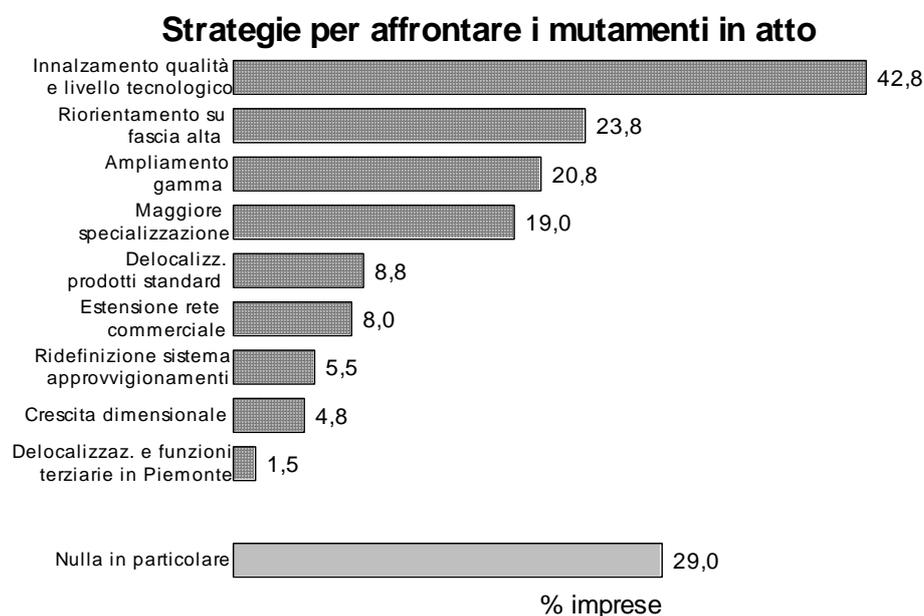
Quattro imprese su cinque si sono attivate per fronteggiare in qualche misura i mutamenti in atto sui mercati.

L'intervento attuato più frequentemente riguarda l'innalzamento della qualità e del livello tecnologico dei prodotti (42,8% delle imprese).

Questo tipo di risposta è particolarmente diffuso nel settore delle macchine e attrezzature, dove ben il 55,0% delle aziende sta fronteggiando la concorrenza proprio con interventi mirati ad innalzare il livello qualitativo e tecnologico dei propri prodotti. All'opposto si colloca il settore tessile abbigliamento dove solo il 30% delle imprese ha adottato la strategia della qualità per fronteggiare la concorrenza e i mutamenti in atto sui mercati.

In seconda battuta si collocano gli interventi mirati a riorientare la produzione su prodotti della fascia alta (23,8% delle imprese), ovvero nuovamente azioni che in qualche misura incidono sulla qualità.

Rispetto a questo tipo di strategia non emergono grandi differenze tra i settori di attività; solo nel settore gomma e plastica interventi in questo senso sono leggermente meno frequenti (17% delle imprese).



La terza azione intrapresa, per frequenza di indicazioni, è l'ampliamento della gamma dei prodotti offerti (20,8% delle imprese).

Questa strategia è adottata con una frequenza superiore alla media dalle imprese del settore gomma e plastica (28%) e sembra rispondere meglio alle loro esigenze rispetto al riposizionamento verso l'alto dei prodotti, come si è visto precedentemente.

Con una intensità di poco inferiore alla precedente, le imprese puntano ad una maggiore specializzazione e ad una focalizzazione sui "core products" (19,0%).

Interventi in questa direzione sono più frequenti nel settore delle macchine e attrezzature (25%).

Decisamente meno frequenti sono altre tipologie di interventi come il contenimento dei costi attraverso la scelta di delocalizzare all'estero la produzione dei prodotti standard, mantenendo invece in Piemonte la produzione dei prodotti "premium" (8,8% delle imprese). Oppure la scelta di passare da reti di vendita/acquisto corte a reti lunghe estendendole al mercato globale (8,0%). O, ancora, la ridefinizione del sistema degli approvvigionamenti (5,5%), piuttosto di una crescita dimensionale (4,8%).

**Strategie per affrontare i mutamenti in atto sui mercati per settore**

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Riorientamento produzione su fascia alta | 27,0 | 26,0 | 25,0 | 17,0 | 23,8 |
| Innalzamento qualità e livello tecnologico | 30,0 | 43,0 | 55,0 | 43,0 | 42,8 |
| Maggiore specializzazione | 16,0 | 21,0 | 25,0 | 14,0 | 19,0 |
| Ampliamento gamma prodotti offerti | 22,0 | 14,0 | 19,0 | 28,0 | 20,8 |
| Delocalizzazione prodotti standard per contenere i costi | 6,0 | 7,0 | 10,0 | 12,0 | 8,8 |
| Delocalizzazione all'estero e mantenimento funzioni terziarie in Piemonte | - | 3,0 | 2,0 | 1,0 | 1,5 |
| Estensione rete vendita-acquisto | 7,0 | 12,0 | 10,0 | 3,0 | 8,0 |
| Ridefinizione sistema approvvigionamenti | 6,0 | 10,0 | 4,0 | 2,0 | 5,5 |
| Crescita dimensionale | 5,0 | 6,0 | 3,0 | 5,0 | 4,8 |
| Nulla in particolare, non sa | 15,0 | 29,0 | 15,0 | 24,0 | 20,8 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Indipendentemente dalla strategia che ciascuna impresa ha adottato per fronteggiare la concorrenza ed i mutamenti in atto sui mercati internazionali, si osserva che la frequenza di aziende, che in qualche modo stanno attivandosi, cresce al crescere del numero di addetti. Sembra, quindi, che la dimensione sia un fattore che condiziona la capacità di reazione ai mutamenti che stanno avvenendo sui mercati.

Le imprese più piccole molto spesso sembrano avere un atteggiamento passivo che si limita a subire, al massimo con piccoli aggiustamenti, le situazioni che di volta in volta si presentano. Le aziende più grandi, invece, quasi sempre presentano un atteggiamento più reattivo che prevede la predisposizione di strategie ben definite e mirate a creare le condizioni necessarie per consentire all'impresa di continuare a mantenere le proprie posizioni di mercato se non a migliorarle.

Fermando l'attenzione solo sulle strategie più diffuse si può osservare che l'innalzamento della qualità e del livello tecnologico è perseguito dal 37,2% delle imprese al di sotto dei 20 addetti, quota che sale al 57,9% nelle dimensioni più grandi. Analogamente, il riorientamento della produzione su prodotti della fascia alta è una strategia per il 19,1% delle aziende più piccole e per quasi il 37% di quelle al di sopra dei 50 addetti. L'ampliamento della gamma offerta rientra nei programmi del 15,4% delle imprese minori, ma sale a quasi il 30% nell'ultima classe dimensionale. La ricerca di una maggiore specializzazione e la focalizzazione sui "core products" è un obiettivo del 14,4% delle imprese minori, mentre è un'azione intrapresa dal 35,8% delle imprese più grandi.



Strategie per affrontare i mutamenti in atto sui mercati per dimensione aziendale
Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|---|--------------------------|--------------|--------------|----------------|----------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Riorientamento produzione su fascia alta | 19,1 | 20,2 | 36,7 | 36,8 | 23,8 |
| Innalzamento qualità e livello tecnologico | 37,2 | 45,6 | 45,0 | 57,9 | 42,8 |
| Maggiore specializzazione | 14,4 | 18,4 | 23,3 | 36,8 | 19,0 |
| Ampliamento gamma prodotti offerti | 15,4 | 24,6 | 25,0 | 28,9 | 20,8 |
| Delocalizzazione prodotti standard per contenere i costi | 8,0 | 10,5 | 13,3 | - | 8,8 |
| Delocalizzazione all'estero e mantenimento funzioni terziarie in Piemonte | 1,1 | 1,8 | 3,3 | - | 1,5 |
| Estensione rete vendita-acquisto | 8,5 | 10,5 | 3,3 | 5,3 | 8,0 |
| Ridefinizione sistema approvvigionamenti | 7,4 | 5,3 | 3,3 | - | 5,5 |
| Crescita dimensionale | 3,7 | 7,0 | 5,0 | 2,6 | 4,8 |
| Nulla in particolare, non sa | 27,1 | 19,3 | 10,0 | 10,5 | 20,8 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

4.3 Gli effetti sull'organizzazione

Gli interventi posti in atto per rispondere ai mutamenti in corso sui mercati internazionali implicano, ovviamente, dei costi per le aziende.

In particolare, il riorientamento verso i mercati esteri, o il riposizionamento su questi mercati, sia delle vendite così come degli approvvigionamenti, comporta un impegno in termini organizzativi e di risorse umane.

Gli effetti sull'organizzazione consistono per il 19,2% delle imprese in una maggiore esigenza di qualità e certificazione, per il 15,2% in un aumento dei costi amministrativi, commerciali, di transazione e per il 9,8% nella necessità di una maggiore informatizzazione, mentre nel 62,8% dei casi gli intervistati non hanno saputo fornire indicazioni.

Il settore dove gli effetti sull'organizzazione hanno coinvolto un numero maggiore di imprese è quello delle macchine e attrezzature, specialmente per quanto concerne, da un lato, gli aspetti legati alla qualità e alla certificazione dei prodotti e/o del sistema qualità e, dall'altro, l'ammontare dei costi.

In termini di dimensioni aziendali, si osserva che la necessità di interventi sull'organizzazione, in seguito al riorientamento verso l'estero delle vendite e/o degli acquisti, è più diffusa tra le imprese più grandi. Infatti, solo il 23,4% delle imprese al di sotto dei 20 addetti ha indicato uno o più effetti che tale riorientamento ha generato sull'organizzazione, mentre nella classe immediatamente successiva tale quota passa al 41,2% per salire fino al 60,5% nelle imprese con oltre 100 addetti.

In particolare, al crescere delle dimensioni diventano più frequenti gli interventi mirati ad accrescere il livello qualitativo dei prodotti e a certificarne la qualità.



Effetti sull'organizzazione del riorientamento verso l'estero delle vendite e degli acquisti per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Aumento dei costi | 15,0 | 12,0 | 24,0 | 10,0 | 15,2 |
| Maggiore informatizzazione | 4,0 | 10,0 | 11,0 | 14,0 | 9,8 |
| Maggiore esigenza di qualità e certificazione | 13,0 | 15,0 | 27,0 | 22,0 | 19,2 |
| Non sa | 73,0 | 70,0 | 48,0 | 60,0 | 62,8 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Effetti sull'organizzazione del riorientamento verso l'estero delle vendite e degli acquisti per dimensione aziendale

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | In complesso |
|---|--------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Aumento dei costi | 9,0 | 17,5 | 28,3 | 18,4 | 15,2 |
| Maggiore informatizzazione | 5,3 | 10,5 | 16,7 | 18,4 | 9,8 |
| Maggiore esigenza di qualità e certificazione | 12,8 | 20,2 | 23,3 | 42,1 | 19,2 |
| Non sa | 76,6 | 58,8 | 41,7 | 39,5 | 62,8 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Il riorientamento delle vendite e degli acquisti verso l'estero ha avuto talora anche effetti sul personale. Nel 18,2% delle imprese ha creato la necessità di riqualificare almeno parte degli addetti, mentre una impresa su dieci ha dovuto inserire nel suo organico nuove figure professionali. In una quota contenuta, ma non trascurabile, di aziende (7,0%), infine, ha favorito una riduzione del personale.

Quest'ultimo effetto è più ricorrente che nella media nel settore macchine e attrezzature e nelle dimensioni medio-piccole (20-49 addetti).

Necessità di riqualificare gli occupati attuali o di inserire nuove figure professionali sono più frequenti nel settore gomma e plastica.

Si osserva, infine, che la necessità di adeguare il proprio personale alle nuove esigenze derivanti da una più intensa presenza sui mercati esteri si presenta più frequentemente al crescere delle dimensioni.



Effetti sul personale del riorientamento verso l'estero delle vendite e degli acquisti per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Riduzione del personale | 7,0 | 4,0 | 12,0 | 5,0 | 7,0 |
| Necessità di riqualificazione degli occupati | 15,0 | 13,0 | 21,0 | 24,0 | 18,2 |
| Necessità di inserire nuove figure professionali | 2,0 | 11,0 | 13,0 | 17,0 | 10,8 |
| Non sa | 77,0 | 76,0 | 57,0 | 61,0 | 67,8 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Effetti sul personale del riorientamento verso l'estero delle vendite e degli acquisti per dimensione aziendale

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|--|--------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| Riduzione del personale | 5,0 | 12,3 | 5,0 | - | 7,0 |
| Necessità di riqualificazione degli occupati | 10,1 | 18,4 | 28,3 | 42,1 | 18,2 |
| Necessità di inserire nuove figure professionali | 6,9 | 13,2 | 18,3 | 10,5 | 10,8 |
| Non sa | 80,9 | 62,3 | 48,3 | 52,6 | 67,8 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



5. I SERVIZI ED I SUPPORTI PER OPERARE ALL'ESTERO

5.1 I servizi ed i supporti utilizzati

Tra le PMI piemontesi la propensione all'utilizzo di servizi e supporti pubblici per operare sui mercati esteri è modesta: solo l'8,2% ha dichiarato di essersene avvalso in passato.

Il ricorso al supporto pubblico è leggermente superiore alla media nel settore gomma e plastica e nel settore macchine e attrezzature.

L'utilizzo di servizi e supporti pubblici tende ad aumentare al crescere delle dimensioni.

Le poche imprese che fanno ricorso alle strutture pubbliche lo fanno per svariate tipologie di servizi. Per sostenere le loro vendite all'estero richiedono un intervento esterno in primo luogo per organizzare eventi e, secondariamente, per avere supporti di tipo informativo e di tipo promozionale.

Per gli acquisti all'estero, invece, il ricorso al supporto pubblico è ancora più contenuto e i servizi più frequentemente richiesti sono quelli informativi e di assistenza commerciale.

Utilizzo di servizi e supporti pubblici per operare all'estero per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| NO | 96,0 | 96,0 | 89,0 | 86,0 | 91,8 |
| SI | 4,0 | 4,0 | 11,0 | 14,0 | 8,2 |
| <u>per vendere:</u> | | | | | |
| - servizi informativi | 2,0 | 1,0 | 1,0 | 7,0 | 2,7 |
| - servizi promozionali | - | 3,0 | 5,0 | 3,0 | 2,7 |
| - organizzazione di eventi | - | 1,0 | 7,0 | 5,0 | 3,2 |
| - assistenza commerciale | 1,0 | 1,0 | - | 2,0 | 1,0 |
| - assistenza tecnica, legale, finanziaria | 1,0 | 1,0 | 2,0 | 1,0 | 1,2 |
| - creazione sportelli informativi e di assistenza | - | - | 1,0 | - | 0,2 |
| - formazione | - | - | 2,0 | - | 0,5 |
| - incentivi per migliorare la qualità | - | - | 3,0 | 1,0 | 1,0 |
| - incentivi per costituire consorzi e reti | - | - | 1,0 | - | 0,2 |
| - incentivi per sviluppo sistema informatico aziendale | - | - | 2,0 | - | 0,5 |
| <u>per acquistare:</u> | | | | | |
| - servizi informativi | 1,0 | 1,0 | - | 3,0 | 1,2 |
| - servizi promozionali | - | 1,0 | - | 1,0 | 0,5 |
| - organizzazione di eventi | - | - | - | 2,0 | 0,5 |
| - assistenza commerciale | 1,0 | 1,0 | - | 1,0 | 0,7 |
| - incentivi per migliorare la qualità | - | - | 1,0 | 1,0 | 0,5 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



**Utilizzo di servizi e supporti pubblici per operare all'estero
per dimensione aziendale**

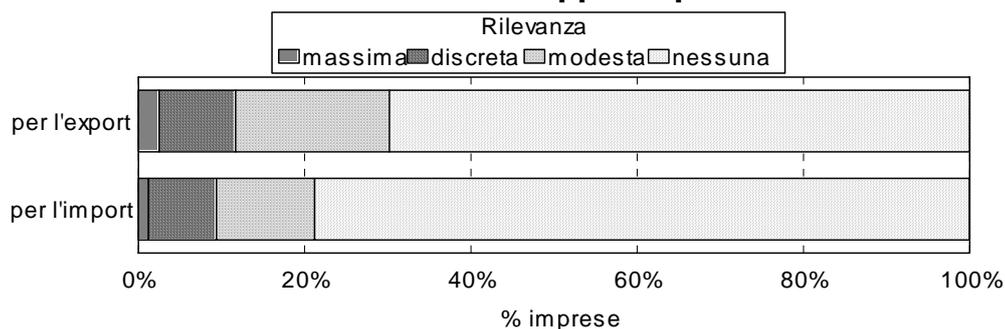
Percentuale imprese

| | Classe di addetti | | | | In complesso |
|--|-------------------|-------|-------|---------|-----------------|
| | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100-249 | |
| NO | 93,6 | 91,2 | 88,3 | 89,5 | 91,8 |
| SI | 6,4 | 8,8 | 11,7 | 10,5 | 8,2 |
| <u>per vendere:</u> | | | | | |
| - servizi informativi | 1,1 | 3,5 | 6,7 | 2,6 | 2,7 |
| - servizi promozionali | 1,6 | 2,6 | 6,7 | 2,6 | 2,7 |
| - organizzazione di eventi | 2,1 | 4,4 | 3,3 | 5,3 | 3,2 |
| - assistenza commerciale | 0,5 | 0,9 | - | 5,3 | 1,0 |
| - assistenza tecnica, legale, finanziaria | 0,5 | 2,6 | - | 2,6 | 1,2 |
| - creazione sportelli informativi e di assistenza | 0,5 | - | - | - | 0,2 |
| - formazione | 0,5 | 0,9 | - | - | 0,5 |
| - incentivi per migliorare la qualità | 1,1 | 1,8 | - | - | 1,0 |
| - incentivi per costituire consorzi e reti | - | 0,9 | - | - | 0,2 |
| - incentivi per sviluppo sistema informatico aziendale | - | 1,8 | - | - | 0,5 |
| <u>per acquistare:</u> | | | | | |
| - servizi informativi | 0,5 | 0,9 | 3,3 | 2,6 | 1,2 |
| - servizi promozionali | 0,5 | - | - | 2,6 | 0,5 |
| - organizzazione di eventi | - | - | - | 5,3 | 0,5 |
| - assistenza commerciale | - | 0,9 | - | 5,3 | 0,7 |
| - incentivi per migliorare la qualità | 0,5 | 0,9 | - | - | 0,5 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

La modesta propensione all'utilizzo dei servizi e supporti pubblici dimostrata in passato è conseguente ad una scarsa considerazione di essi, almeno dal punto di vista dell'ausilio che possono fornire all'azienda per operare sui mercati esteri sia sul versante delle vendite che su quello degli acquisti.

Infatti, solo l'11,7% degli intervistati attribuisce ai supporti e alle iniziative promosse da soggetti pubblici una rilevanza almeno discreta, come sostegno per le esportazioni; ancora meno sono quelli che gli attribuiscono un certo peso per quanto riguarda l'import (9,4%). La maggioranza delle imprese ha dichiarato che non hanno alcuna rilevanza in entrambi i casi.

Rilevanza attribuita al supporto pubblico





Un giudizio leggermente migliore rispetto alla media è espresso dalle aziende del settore macchine e attrezzature e dalle imprese di dimensioni più grandi.

Rilevanza dei supporti e iniziative promosse da soggetti pubblici per settore

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | <i>Totale</i> |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| <u>per vendere all'estero:</u> | | | | | |
| - massima | 1,0 | 1,0 | 8,0 | - | 2,5 |
| - discreta | 6,0 | 9,0 | 13,0 | 9,0 | 9,2 |
| - modesta | 25,0 | 13,0 | 11,0 | 25,0 | 18,5 |
| - nessuna | 68,0 | 77,0 | 68,0 | 66,0 | 69,8 |
| <u>per acquistare all'estero:</u> | | | | | |
| - massima | 1,0 | 1,0 | 3,0 | - | 1,2 |
| - discreta | 4,0 | 9,0 | 10,0 | 10,0 | 8,2 |
| - modesta | 18,0 | 5,0 | 8,0 | 16,0 | 11,8 |
| - nessuna | 77,0 | 85,0 | 79,0 | 74,0 | 78,8 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

***Rilevanza dei supporti e iniziative promosse da soggetti pubblici per
dimensione aziendale***

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|----------------|----------------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| <u>per vendere all'estero:</u> | | | | | |
| - massima | 2,1 | 1,8 | 6,7 | - | 2,5 |
| - discreta | 4,3 | 13,2 | 13,3 | 15,8 | 9,2 |
| - modesta | 13,8 | 16,7 | 26,7 | 34,7 | 18,5 |
| - nessuna | 79,8 | 68,3 | 53,3 | 50,0 | 69,8 |
| <u>per acquistare all'estero:</u> | | | | | |
| - massima | 0,5 | 0,9 | 5,0 | - | 1,2 |
| - discreta | 3,7 | 12,3 | 10,0 | 15,8 | 8,2 |
| - modesta | 6,4 | 13,2 | 15,0 | 28,9 | 11,8 |
| - nessuna | 89,4 | 73,6 | 70,0 | 55,3 | 78,8 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

5.2 I servizi ed i supporti più utili

Alla domanda specifica relativa ai servizi che sono ritenuti più utili per agevolare l'export e/o l'import, una impresa su due non è stata in grado di fornire indicazioni, segno non solo di scarso interesse verso l'offerta pubblica di servizi di supporto, ma anche di scarsa



abitudine a domandarsi che cosa potrebbe essere utile all'azienda per migliorare le performance sui mercati esteri e/o risparmiare risorse (finanziarie, umane, di tempo, ecc.). Negli altri casi le risposte tendono un po' a disperdersi su diversi aspetti, ma comunque, le frequenze più elevate si registrano in corrispondenza degli incentivi per migliorare la qualità.

In seconda posizione si collocano i servizi informativi e a pari livello, limitatamente all'export, l'organizzazione di eventi; in terza posizione, sia per quanto riguarda l'export che l'import, si trova l'assistenza commerciale.

Gli incentivi per favorire l'aggregazione di imprese (consorzi, reti di imprese) in modo da rafforzare la capacità competitiva si collocano solo al sesto posto, sia come strumento utile per favorire le vendite all'estero, sia come strumento per favorire gli acquisti all'estero.

Anche la costituzione dell'Agenzia Regionale per l'Internazionalizzazione pare riscuotere un modesto interesse: il numero di operatori che l'hanno inclusa tra i tre strumenti più utili è piuttosto limitato e tale da collocarla in ottava posizione per quanto concerne le vendite all'estero e in settima per quanto riguarda gli acquisti.

Supporti ritenuti più utili (massimo tre risposte)

Percentuale imprese

| | <i>per vendere all'estero</i> | <i>per acquistare all'estero</i> |
|---|-------------------------------|----------------------------------|
| Servizi informativi | 13,5 | 10,8 |
| Servizi promozionali | 8,8 | 7,0 |
| Organizzazione di eventi | 13,5 | 6,8 |
| Assistenza commerciale | 10,8 | 7,5 |
| Assistenza tecnica, legale, finanziaria | 5,8 | 2,8 |
| Creazione sportelli informativi e d'assistenza | 2,8 | 2,5 |
| Formazione | 3,5 | 3,8 |
| Incentivi per migliorare la qualità per favorire l'export | 17,0 | 11,0 |
| Incentivi per creare consorzi o reti d'impresa per le attività di export / import | 7,0 | 5,2 |
| Incentivi per lo sviluppo di un sistema informatico aziendale per gestione estero | 0,2 | 0,5 |
| Realizzazione portale per l'internazionalizzazione | 1,8 | 2,0 |
| Costituzione dell'Agenzia Regionale per l'Internazionalizzazione | 4,8 | 4,0 |
| Non sa | 49,0 | 61,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 |

Il settore dove le imprese sembrano maggiormente cosce di quali servizi potrebbero essere loro utili per operare sui mercati esteri (vendere e/o acquistare) e il tessile abbigliamento, mentre all'opposto si colloca il settore delle lavorazioni e prodotti in metallo dove il 62% delle imprese non ha saputo fornire indicazioni in merito a servizi utili per vendere all'estero e ben il 76% non ha saputo rispondere in merito ai servizi utili per acquistare sui mercati esteri; va comunque ricordato che questo settore è quello che appare meno coinvolto da attività sull'estero.

Il settore dove appare più diffuso l'interesse per gli incentivi per migliorare la qualità è quello tessile, seguito dal settore delle lavorazioni e prodotti in metallo. In quest'ultimo settore, risulta relativamente elevato l'interesse anche per l'assistenza commerciale.



Invece negli altri due settori esaminati, macchine e attrezzature e gomma e plastica, sono i servizi informativi quelli più frequentemente indicati come utili, sia per esportare sia per importare, a cui segue l'organizzazione di eventi.

Supporti ritenuti più utili per settore (massimo tre risposte)

Percentuale imprese

| | <i>Tessile, abbigliamento</i> | <i>Lav. e prodotti in metallo</i> | <i>Macchine e attrezzature</i> | <i>Gomma e plastica</i> | Totale |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| per vendere all'estero: | | | | | |
| Servizi informativi | 11,0 | 5,0 | 20,0 | 18,0 | 13,5 |
| Servizi promozionali | 8,0 | - | 12,0 | 15,0 | 8,8 |
| Organizzazione di eventi | 8,0 | 8,0 | 19,0 | 19,0 | 13,5 |
| Assistenza commerciale | 10,0 | 17,0 | 12,0 | 4,0 | 10,8 |
| Assistenza tecnica, legale, finanziaria | 6,0 | 6,0 | 7,0 | 4,0 | 5,8 |
| Creazione sportelli informativi e d'assistenza | 4,0 | 2,0 | 2,0 | 3,0 | 2,8 |
| Formazione | 4,0 | 4,0 | 3,0 | 3,0 | 3,5 |
| Incentivi per migliorare la qualità | 27,0 | 21,0 | 12,0 | 8,0 | 17,0 |
| Incentivi per creare consorzi o reti d'impresa | 10,0 | 3,0 | 7,0 | 8,0 | 7,0 |
| Incentivi per lo sviluppo di un sistema informatico aziendale per gestione estero | - | 1,0 | - | - | 0,2 |
| Realizzazione portale per l'internazionalizzazione | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 1,0 | 1,8 |
| Costituzione dell'Agenzia Regionale per l'Internazionalizzazione | 5,0 | 8,0 | 3,0 | 3,0 | 4,8 |
| Non sa | 42,0 | 62,0 | 45,0 | 47,0 | 49,0 |
| per acquistare all'estero: | | | | | |
| Servizi informativi | 11,0 | 3,0 | 13,0 | 16,0 | 10,8 |
| Servizi promozionali | 7,0 | - | 9,0 | 12,0 | 7,0 |
| Organizzazione di eventi | 1,0 | 2,0 | 9,0 | 15,0 | 6,8 |
| Assistenza commerciale | 8,0 | 11,0 | 6,0 | 5,0 | 7,5 |
| Assistenza tecnica, legale, finanziaria | 2,0 | 4,0 | 3,0 | 2,0 | 2,8 |
| Creazione sportelli informativi e d'assistenza | 5,0 | - | 2,0 | 3,0 | 2,5 |
| Formazione | 5,0 | 4,0 | 4,0 | 2,0 | 3,8 |
| Incentivi per migliorare la qualità | 20,0 | 9,0 | 7,0 | 8,0 | 11,0 |
| Incentivi per creare consorzi o reti d'impresa | 8,0 | 1,0 | 5,0 | 7,0 | 5,2 |
| Incentivi per lo sviluppo di un sistema informatico aziendale per gestione estero | - | 2,0 | - | - | 0,5 |
| Realizzazione portale per l'internazionalizzazione | 1,0 | 4,0 | 3,0 | - | 2,0 |
| Costituzione dell'Agenzia Regionale per l'Internazionalizzazione | 4,0 | 4,0 | 3,0 | 5,0 | 4,0 |
| Non sa | 53,0 | 76,0 | 63,0 | 53,0 | 61,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



In termini di dimensioni si osserva che la capacità ad individuare i servizi e le iniziative più utili per operare all'estero cresce al crescere delle dimensioni.

Il divario tra aziende grandi e piccole tende ad accentuarsi proprio in corrispondenza dei servizi che hanno raccolto un maggior numero di preferenze complessivamente. Una differenza significativa si riscontra anche per la costituzione dell'Agenzia Regionale per l'Internazionalizzazione che risulta maggiormente apprezzata dalle imprese più grandi.

Supporti ritenuti più utili per dimensione aziendale (massimo tre risposte)

Percentuale imprese

| | <i>Classe di addetti</i> | | | | <i>In complesso</i> |
|---|--------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------------|
| | <i>10-19</i> | <i>20-49</i> | <i>50-99</i> | <i>100-249</i> | |
| <u>per vendere all'estero:</u> | | | | | |
| Servizi informativi | 9,0 | 20,2 | 15,0 | 13,2 | 13,5 |
| Servizi promozionali | 8,7 | 13,2 | 15,0 | 10,5 | 8,8 |
| Organizzazione di eventi | 6,4 | 20,2 | 20,0 | 18,4 | 13,5 |
| Assistenza commerciale | 7,4 | 8,8 | 16,7 | 23,7 | 10,8 |
| Assistenza tecnica, legale, finanziaria | 6,9 | 2,6 | 8,3 | 5,3 | 5,8 |
| Creazione sportelli informativi e d'assistenza | 2,7 | 2,6 | 1,7 | 5,3 | 2,8 |
| Formazione | 3,2 | 1,8 | 3,3 | 10,5 | 3,5 |
| Incentivi per migliorare la qualità | 12,2 | 14,9 | 25,0 | 34,2 | 17,0 |
| Incentivi per creare consorzi o reti d'impresa | 5,9 | 7,9 | 8,3 | 7,9 | 7,0 |
| Incentivi per lo sviluppo di un sistema informatico aziendale per gestione estero | - | 0,9 | - | - | 0,2 |
| Realizzazione portale per l'internazionalizzazione | 1,6 | 2,6 | 1,7 | - | 1,8 |
| Costituzione dell'Agenzia Regionale per l'Internazionalizzazione | 2,7 | 0,9 | 11,7 | 15,8 | 4,8 |
| Non sa | 66,0 | 43,9 | 25,0 | 18,4 | 49,0 |
| <u>per acquistare all'estero:</u> | | | | | |
| Servizi informativi | 5,9 | 16,7 | 13,3 | 13,2 | 10,8 |
| Servizi promozionali | 2,1 | 10,5 | 13,3 | 10,5 | 7,0 |
| Organizzazione di eventi | 2,1 | 9,6 | 8,3 | 18,4 | 6,8 |
| Assistenza commerciale | 5,9 | 5,3 | 11,7 | 15,8 | 7,5 |
| Assistenza tecnica, legale, finanziaria | 3,7 | 1,8 | 1,7 | 2,6 | 2,8 |
| Creazione sportelli informativi e d'assistenza | 2,1 | 4,4 | 1,7 | - | 2,5 |
| Formazione | 2,7 | 3,5 | 3,3 | 10,5 | 3,8 |
| Incentivi per migliorare la qualità | 6,4 | 8,8 | 16,7 | 31,6 | 11,0 |
| Incentivi per creare consorzi o reti d'impresa | 5,3 | 5,3 | 3,3 | 7,9 | 5,2 |
| Incentivi per lo sviluppo di un sistema informatico aziendale per gestione estero | - | 1,8 | - | - | 0,5 |
| Realizzazione portale per l'internazionalizzazione | 1,1 | 4,4 | 1,7 | - | 2,0 |
| Costituzione dell'Agenzia Regionale per l'Internazionalizzazione | 1,6 | 0,9 | 11,7 | 13,2 | 4,0 |
| Non sa | 77,1 | 55,3 | 43,3 | 28,9 | 61,2 |
| Totale imprese | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |



ALLEGATO





- 11) **L'azienda fa parte di un consorzio** NO SI, di acquisto
 SI, di vendita
 SI, promozionale
 SI, fidi
 SI, altro _____

- 12) **L'azienda è presente sui mercati esteri** NO SI, export
 SI, acquisti diretti all'estero
 SI, collaborazioni, partnership, joint venture produttive
 SI, scambi di tecnologie
 SI, investimenti diretti all'estero produttivi
 SI, investimenti diretti all'estero commerciali
 SI, altro _____

PERFORMANCE DELL'AZIENDA

13) *Nel corso degli ultimi 3 anni qual è stato l'andamento di:*

- **Numero di addetti** in aumento stabile in diminuzione

- **Fatturato** in aumento stabile in diminuzione

- **% export (se pertinente)** in aumento stabile in diminuzione

POSIZIONAMENTO SUL MERCATO E TECNOLOGIE PRODUTTIVE

14) Con riferimento ai **prodotti / lavorazioni principali** realizzati, la vostra azienda

- è leader del mercato
- occupa una posizione intermedia (non è leader, ma si colloca tra i produttori più importanti)
- occupa una posizione marginale o, comunque, secondaria
- non sa rispondere

15) Con riferimento al **processo produttivo**, la vostra azienda dispone:

- di tecnologie avanzate e di alto livello
- solo di tecnologie tradizionali, ma di buon livello
- solo di tecnologie tradizionali di livello arretrato
- non sa rispondere



16) La vostra azienda dispone di **certificazioni** rilasciate da organismi terzi accreditati?

- | | | |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| - di prodotto | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| - di processo | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| - ambientali | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| - del sistema qualità | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| - altro | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |

LA CLIENTELA

17) **Quanti sono indicativamente i clienti diretti**

- 1-3 4-10 11-20 21-50 51 e oltre

18) **Qual è la quota di fatturato coperta dai tre clienti più importanti (primi 3 clienti)**

- meno del 25% 26-50% 51-75% 75-100%

FLUSSI DI VENDITA

19) **Distribuzione territoriale delle vendite** (in percentuale sul fatturato)

in Piemonte _____ %
 in altre regioni italiane _____ %
 all'estero _____ %

Totale fatturato 2005 100 %

20) **Se l'azienda esporta**, tale attività è: occasionale
 stabile dal _____ (anno)

21) **Se l'azienda esporta**, quali sono i tre principali mercati (paesi) di sbocco

1° _____ 2° _____ 3° _____

22) **Quali sono i principali canali utilizzati per vendere (massimo tre)**

| | <i>in Italia</i> | <i>all'estero</i> | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | <i>paesi UE (15)</i> | <i>altri paesi</i> |
| vendita diretta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| agenti e rappresentanti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| intermediari (distributori, importatori, grossisti buyer, trading, soc. import-export) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| grande distribuzione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e-commerce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| altro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



23) In questo momento è in corso un processo di **diversificazione geografica delle vendite**?

NO SI

Se SI,

- un riorientamento delle vendite da clienti piemontesi verso clienti di altre regioni
 esteri
- un riorientamento delle vendite da clienti italiani verso clienti piemontesi
 esteri
- un riorientamento delle vendite da clienti esteri verso clienti piemontesi
 di altre regioni italiane

24) Se vi siete orientati verso nuove aree, l'individuazione dei clienti esteri è avvenuta:

- per iniziativa dell'azienda che si è attivata nella ricerca di nuovi clienti
- su richieste avanzate da nuovi potenziali clienti (richiesta di cataloghi, richiesta di invio di campionature, ecc.)
- su indicazione di fornitori
- su indicazione di consulenti
- su indicazione di associazioni
- su indicazione di altre aziende
- altro

25) Se c'è stato o è previsto uno **spostamento delle vendite dal Piemonte verso altre aree**, quali sono le cause:

- diminuzione della redditività del mercato piemontese o, comunque, maggiore redditività degli altri mercati
- calo della domanda proveniente dal Piemonte
- accresciuta concorrenza da parte di imprese già presenti sul mercato piemontese
- ingresso di nuovi concorrenti sul mercato piemontese
- trasferimento di propri clienti dal Piemonte in altre aree
- domanda piemontese limitata o assente per prodotti di tipo nuovo
- altri motivi _____

26) Per la ricerca di **nuovi clienti esteri** avete usato **Internet** NO SI

Se SI, per:

- promuovere i vostri prodotti in siti comuni (organizzati da associazioni, ecc.)
- promuovere i vostri prodotti su un vostro sito
- esplorare le potenzialità dei mercati esteri di interesse
- visitare banche dati con elenchi di potenziali clienti
- individuare e contattare potenziali intermediari (singoli o associazioni rappresentative)
- ricevere ordini (e-commerce)
-

FLUSSI DI APPROVVIGIONAMENTO

27) Qual è la composizione degli **acquisti correnti**

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



28) Qual è l'incidenza degli acquisti correnti sul fatturato _____ %

29) Distribuzione territoriale degli acquisti correnti di:

a) **materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni**

| | |
|---------------------------|--------------|
| in Piemonte | _____ % |
| in altre regioni italiane | _____ % |
| all'estero | _____ % |
| Totale | 100 % |

b) **prodotti da rivendere senza trasformazione** (ad eccezione del confezionamento)

| | |
|---------------------------|--------------|
| in Piemonte | _____ % |
| in altre regioni italiane | _____ % |
| all'estero | _____ % |
| Totale | 100 % |

30) Quali sono i **principali canali** attraverso cui sono effettuati gli **acquisti correnti** (*massimo tre*)

| | <i>in Italia</i> | <i>all'estero</i> | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | <i>paesi UE (15)</i> | <i>altri paesi</i> |
| direttamente dal produttore o da sue filiali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| agenti e rappresentanti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| intermediari (distributori, importatori, grossisti buyer, trading, soc. import-export) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e-procurement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| altro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

31) L'azienda acquista **servizi**

- di marketing
- pubblicitari
- ricerche di mercato
- informatici
- di consulenza organizzativa e aziendale
- di consulenza tecnica

Complessivamente, gli acquisti di servizi come si distribuiscono?

| | |
|---------------------------|--------------|
| in Piemonte | _____ % |
| in altre regioni italiane | _____ % |
| all'estero | _____ % |
| Totale | 100 % |

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

NO SI

Se SI, dove:

| | |
|---------------------------|--------------|
| in Piemonte | _____ % |
| in altre regioni italiane | _____ % |
| all'estero | _____ % |
| Totale | 100 % |



33) Se l'azienda **acquista direttamente all'estero (importa) beni o servizi**, quali sono i **principali paesi/aree estere di approvvigionamento** per:

- materie prime, semilavorati, componenti, lavorazioni
1° paese _____ 2° paese _____ 3° paese _____
- prodotti finiti da rivendere (ad eccezione del confezionamento)
1° paese _____ 2° paese _____ 3° paese _____
- servizi (informatici, pubblicitari, consulenziali, ecc.)
1° paese _____ 2° paese _____ 3° paese _____
- beni strumentali (macchinari, impianti, attrezzature)
1° paese _____ 2° paese _____ 3° paese _____

34) Se effettuate degli acquisti all'estero, **l'individuazione dei fornitori esteri** è avvenuta:

- per iniziativa dell'azienda che si è attivata nella ricerca di nuove fonti di approvvigionamento
- su sollecitazione di nuovi potenziali fornitori (invio di pubblicità, visita di rappresentanti, ecc.)
- su indicazione di clienti
- su indicazione di consulenti
- su indicazione di associazioni
- su indicazione di altre aziende
- altro

35) Per la ricerca di **fornitori esteri** avete usato **Internet**

- NO
- SI, per l'acquisto di materie e beni intermedi
- SI, per l'acquisto di prodotti finiti da rivendere senza trasformaz.
- SI, per l'acquisto di servizi
- SI, per l'acquisto di beni strumentali

Se SI, Internet è stato utilizzato per:

- individuare potenziali fornitori
- valutare diverse alternative di offerta
- effettuare ordini (e-procurement)
-

36) Se l'azienda **si approvvigiona all'estero (importa)**, quali sono i **motivi**?

| | <i>materiali, semilavorati componenti</i> | <i>prodotti finiti da rivendere</i> | <i>servizi</i> | <i>beni strumentali</i> |
|--|---|---|--------------------------|-----------------------------|
| - non c'è offerta in Italia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - l'offerta disponibile in Italia è poco conveniente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - il prodotto estero è più affidabile, di qualità migliore | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - l'utilizzo di particolari marche di materiali o componenti è imposto dal committente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - i fornitori esteri sono più affidabili e offrono un servizio migliore | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - ripartizione rischio fornitori | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - altro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



37) In questo momento è in corso un processo di **diversificazione geografica dei vostri acquisti** di:
- **materiali, semilavorati, componenti** NO SI

Se SI,

- un riorientamento della domanda da fornitori piemontesi verso fornitori di altre regioni
 esteri
- un riorientamento della domanda da fornitori italiani verso fornitori piemontesi
 esteri
- un riorientamento della domanda da fornitori esteri verso fornitori piemontesi
 di altre regioni italiane

- **prodotti finiti da rivendere senza trasformazione** NO SI

Se SI,

- un riorientamento della domanda da fornitori piemontesi verso fornitori di altre regioni
 esteri
- un riorientamento della domanda da fornitori italiani verso fornitori piemontesi
 esteri
- un riorientamento della domanda da fornitori esteri verso fornitori piemontesi
 di altre regioni italiane

- **servizi** NO SI

Se SI,

- un riorientamento della domanda da fornitori piemontesi verso fornitori di altre regioni
 esteri
- un riorientamento della domanda da fornitori italiani verso fornitori piemontesi
 esteri
- un riorientamento della domanda da fornitori esteri verso fornitori piemontesi
 di altre regioni italiane

- **beni strumentali** (macchinari e impianti) NO SI

Se SI,

- un riorientamento della domanda da fornitori piemontesi verso fornitori di altre regioni
 esteri
- un riorientamento della domanda da fornitori italiani verso fornitori piemontesi
 esteri
- un riorientamento della domanda da fornitori esteri verso fornitori piemontesi
 di altre regioni italiane

38) Se c'è stato o è previsto uno **spostamento degli acquisti dal Piemonte verso altre aree**, quali sono le cause:

- perdita di competitività dei nostri fornitori
 calo o azzeramento dell'offerta proveniente dal mercato piemontese
 trasferimento dei nostri fornitori in altre aree
 mancato adeguamento dei prodotti piemontesi ai nuovi standard qualitativi / normative
 scelta aziendale di fornirsi alla fonte, saltando gli intermediari locali (disintermediazione)
- altro _____



STRATEGIE PER AFFRONTARE I MUTAMENTI IN ATTO SUI MERCATI DI VENDITA E DI APPROVVIGIONAMENTO

39) Vi sono fenomeni presenti sui mercati internazionali che comportano per la vostra azienda variazioni significative nel mercato (es. l'aumento di domanda da parte della Cina di lana o di ferro che praticamente assorbe tutta o quasi l'offerta)

(massimo 3 risposte)

- ingresso sul mercato di nuovi paesi produttori a costi competitivi
- difficoltà a seguire l'evoluzione tecnologica che richiede investimenti troppo onerosi
- lievitazione dei prezzi delle materie prime e dei semilavorati di base, per l'incremento della domanda proveniente da alcuni paesi
- mercato in continua evoluzione che implica capacità di risposte sempre più rapide
- domanda debole per i prodotti della vostra azienda
- crisi del contesto economico-internazionale
- processi di concentrazione che emarginano le imprese minori
-

40) Per affrontare i mutamenti in atto sui mercati, quali sono le strategie più importanti che state adottando
(massimo 3 risposte)

- riorientamento della produzione su prodotti della fascia alta
- innalzamento della qualità e del livello tecnologico dei prodotti
- maggiore specializzazione / focalizzazione sui "core products"
- ampliamento della gamma dei prodotti offerti
- contenimento dei costi con produzione in Piemonte dei prodotti "premium" e delocalizzazione all'estero dei prodotti standard
- delocalizzazione produttiva all'estero e mantenimento delle funzioni terziarie in Piemonte
- estensione della rete di vendita / acquisto sul mercato globale (passaggio da reti corte a reti lunghe)
- ridefinizione del sistema degli approvvigionamenti
- crescita dimensionale (interna e/o esterna)

- altro _____

41) Quali sono gli **effetti sull'organizzazione** del riorientamento verso l'estero delle vendite e degli acquisti:

- aumento dei costi (amministrativi, commerciali, di transazione)
- maggiore informatizzazione
- maggiore esigenza di qualità e certificazione

- altro _____

42) Quali sono gli **effetti sul personale** del riorientamento verso l'estero delle vendite e degli acquisti:

- riduzione del personale
- necessità di riqualificazione degli occupati attuali
- necessità di inserire nuove figure professionali

- altro _____



SUPPORTI E SERVIZI UTILI PER AGEVOLARE LE VENDITE E GLI APPROVVIGIONAMENTI (in particolare sui mercati esteri)

43) Vi siete avvalsi in passato di servizi / supporti pubblici per operare sui mercati esteri

 NO SI

Se SI, quali

| | <i>vendite all'estero</i> | <i>acquisti all'estero</i> |
|---|---------------------------|----------------------------|
| Servizi informativi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servizi promozionali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organizzazione di eventi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assistenza commerciale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assistenza tecnica, legale, finanziaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Creazione di sportelli informativi e di assistenza | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Incentivi per migliorare la qualità per favorire l'export | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Incentivi per la costituzione di un consorzio e/o reti d'impresa per le attività di export e/o import | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Incentivi per lo sviluppo di un sistema informatico aziendale per la gestione delle attività all'estero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (_____) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

44) Per la vostra azienda quanto sono rilevanti i supporti e le iniziative promossi da soggetti pubblici

| | <i>rilevanza</i> | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>nessuna</i> | <i>modesta</i> | <i>discreta</i> | <i>massima</i> |
| per agevolare le vendite all'estero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| per agevolare gli acquisti diretti all'estero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

45) In particolare, quali sono i servizi ritenuti più utili per agevolare l'export e/o l'import (*massimo tre risposte per l'export e tre per l'import*)

| | <i>vendite all'estero</i> | <i>acquisti all'estero</i> |
|---|---------------------------|----------------------------|
| Servizi informativi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servizi promozionali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organizzazione di eventi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assistenza commerciale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assistenza tecnica, legale, finanziaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Creazione di sportelli informativi e di assistenza | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Incentivi per migliorare la qualità per favorire l'export | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Incentivi per la costituzione di un consorzio e/o reti d'impresa per le attività di export e/o import | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Incentivi per lo sviluppo di un sistema informatico aziendale per la gestione delle attività all'estero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Realizzazione di un portale per l'internazionalizzazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Costituzione dell'Agenzia Regionale per l'internazionalizzazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (_____) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



**BIBLIOTECA – CENTRO DI DOCUMENTAZIONE**

Orario: dal lunedì al venerdì ore 9.30-12.30

Via Nizza 18 – 10125 Torino

Tel. 011 6666441 – Fax 011 6666442

e-mail: biblioteca@ires.piemonte.it – <http://213.254.4.222>

Il patrimonio della biblioteca è costituito da circa 30.000 volumi e da 300 periodici in corso. Tra i fondi speciali si segnalano le pubblicazioni ISTAT su carta e su supporto elettronico, il catalogo degli studi dell'IRES e le pubblicazioni sulla società e l'economia del Piemonte.

I SERVIZI DELLA BIBLIOTECA

L'accesso alla biblioteca è libero.

Il materiale non è conservato a scaffali aperti.

È disponibile un catalogo per autori, titoli, parole chiave e soggetti.

Il prestito è consentito limitatamente al tempo necessario per effettuare fotocopia del materiale all'esterno della biblioteca nel rispetto delle vigenti norme del diritto d'autore.

È possibile consultare banche dati di libero accesso tramite internet e materiale di reference su CDRom.

La biblioteca aderisce a BESS-Biblioteca Elettronica di Scienze Sociali ed Economiche del Piemonte.

La biblioteca aderisce al progetto ESSPER.

UFFICIO EDITORIA

Maria Teresa Avato, Laura Carovigno – Tel. 011 6666447-446 – Fax 011 6696012 –

E-mail: editoria@ires.piemonte.it**ULTIMI CONTRIBUTI DI RICERCA**

OSSERVATORIO SULLA FORMAZIONE PROFESSIONALE – RAPPORTO 2005

La formazione professionale regionale in Piemonte nel 2004: i numeri e le persone

Torino, IRES, 2006, “Contributo di Ricerca” n. 201

STEFANO AIMONE, ROBERTO CAGLIERO

Ingegneria finanziaria**Quali strumenti per lo sviluppo rurale?**

Torino, IRES, 2006, “Contributo di Ricerca” n. 202

STEFANO PIPERNO, SANTINO PIAZZA, GIANCARLO POLA

Sviluppo urbano e interdipendenze fiscali nelle aree metropolitane: un'esplorazione preliminare con riferimento all'area metropolitana di Torino

Torino, IRES, 2006, “Contributo di Ricerca” n. 203

MAURIZIO MAGGI, CARLO ALBERTO DONDONA

Le leggi per gli ecomusei – Prime esperienze e cantieri in atto

Torino, IRES, 2006, “Contributo di Ricerca” n. 204

OSSERVATORIO PROVINCIALE SULL'IMMIGRAZIONE IN PROVINCIA DI BIELLA

L'immigrazione straniera in provincia di Biella. Prima indagine provinciale 2006

Torino, IRES, 2006, “Contributo di Ricerca” n. 205

MARCELLO TADINI

Dotazioni territoriali e performance competitive dei sistemi provinciali del nord-ovest perimetropolitano

Torino, IRES, 2006, “Contributo di Ricerca” n. 206



ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO SOCIALI DEL PIEMONTE
Via Nizza, 18 - 10125 Torino - Tel. +39 011 66 66 411 - www.ires.piemonte.it