



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



Confederazione Nazionale
dell'Artigianato e della Piccola
e Media Impresa
Associazione Provinciale di Torino

INCUBATORE DI RETI DI IMPRESA

Le imprese che hanno manifestato
interesse a forme di collaborazione

Rapporto di ricerca

realizzato da CNA Torino, in collaborazione con CESDI & Srl,
su incarico della Camera di commercio di Torino

Torino, gennaio 2010

INDICE

Introduzione	pag 1
Sintesi dei principali risultati	pag 3
Alcune linee per sviluppare azioni a sostegno delle reti	pag 7
1. Caratteristiche delle imprese interessate a sviluppare collaborazioni	pag 11
1.1. Settori e dimensioni	pag 11
1.2. Età dell'impresa e caratteristiche dei titolari	pag 15
1.3. Presenza sui mercati esteri	pag 19
1.4. Dinamica degli ultimi anni	pag 22
2. Propensione agli investimenti	pag 29
2.1. Ambiti di investimento	pag 29
2.2. Innovazioni	pag 33
2.3. Copertura finanziaria degli investimenti	pag 37
3. Posizionamento sul mercato	pag 40
3.1. Posizionamento nella filiera	pag 40
3.2. Percezione della concorrenza e strategie per affrontarla	pag 42
4. Relazioni con altre imprese	pag 47
4.1. Collaborazioni sviluppate in passato	pag 47
4.2. Propensione a fare rete con altre imprese	pag 53
4.3. Aspettative	pag 57
4.4. Freni allo sviluppo di collaborazioni	pag 59
4.5. Supporti utili	pag 61
<u>Appendice</u>	pag 64
Il questionario di indagine	pag 65

Introduzione

Le azioni di sostegno allo sviluppo del sistema produttivo hanno visto – negli anni passati – una prevalenza di strumenti operativi di supporto alla singola impresa. Recentemente si parla, invece, di forme di supporto e sostegno allo sviluppo delle capacità dei sistemi produttivi per “gruppi”, superando quindi la dimensione della “mono – impresa”.

Nelle riflessioni compaiono importanti riconoscimenti alle filiere produttive, ai distretti “lunghi”, ossia aperti ai fenomeni di internazionalizzazione e globalizzazione delle economie; parallelamente, sui temi della competitività delle nostre imprese si sono affacciati (riproponendosi in forma nuova) concetti quali quello della reticolazione di impresa e delle imprese a rete.

Si tratta di importanti elementi di riflessione, che intendono proporre nuovi modelli di sviluppo e di crescita: una risposta nuova al “vecchio” problema italiano del tessuto di piccolissime imprese. Non una semplice “invocazione” alla crescita dimensionale delle imprese, ma la indicazione di una strategia di “collaborazione tra imprese” che consente una crescita per linee esterne e una vera valorizzazione delle piccole e medie imprese.

E’ utile, quindi, capire come e con quali strumenti si possono accompagnare le imprese in percorsi di sviluppo di reti. In particolare si tratta di capire, da un lato, gli orientamenti delle imprese e i loro fabbisogni e, dall’altro, quali sono le competenze necessarie per fare rete e dove le imprese sono carenti per proporre percorsi di formazione e consulenze coerenti con gli obiettivi, sino all’accompagnamento effettivo.

L’obiettivo del lavoro, pertanto, è proprio quello di conoscere le caratteristiche delle imprese potenzialmente orientate a collaborare con altri soggetti e quali sono i loro fabbisogni per delineare un modello di accompagnamento alla costruzione di reti di impresa, ovvero una sorta di “incubatore” che

- faciliti il trasferimento di competenze e conoscenze,
- favorisca la formazione delle risorse umane dedicate,
- offra occasioni di affiancamento a leader e imprese forti,
- e, in sintesi, fornisca un accompagnamento specialistico e personalizzato.

Per raggiungere questi obiettivi si è proceduto attraverso una prima fase di selezione delle imprese potenzialmente interessate ad operare in rete con altri soggetti.

A tale scopo sono state contattate circa 300 imprese che in passato avevano dimostrato una buona propensione a relazionarsi con altri ed avevano partecipato ad iniziative sui mercati esteri, sull’innovazione, sulla qualificazione dei propri settori. A ciascuna di queste imprese è stato chiesto in modo esplicito se aveva già avuto esperienze di collaborazione con altri soggetti e se era interessata in qualche misura a collaborare in futuro.

Questa selezione ha consentito di individuare 50 imprese, a cui è stato sottoposto un questionario articolato per raccogliere indicazioni in merito a:

- la tipologia dei soggetti che sono propensi a fare rete con altri
 - le loro caratteristiche operative
 - il loro posizionamento sul mercato
 - le relazioni con le altre imprese
- quali idee hanno di una impresa a rete
 - che cosa intendono per operare in rete
 - timori e difficoltà che pensano di incontrare
 - ambiti in cui ritengono utile un sostegno

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

Nella prima parte vengono esaminate le caratteristiche delle imprese e le loro performance, anche alla luce della recente crisi economica mondiale (dimensioni operative ed economiche, età dell'impresa e caratteristiche dei titolari, livello di internazionalizzazione, performance), al fine di avere gli elementi di riferimento per la lettura delle considerazioni sulle collaborazioni e sulle reti.

Nella seconda parte viene valutata la propensione delle imprese ad investire e ad introdurre innovazioni in azienda, cercando di cogliere quali sono i principali ambiti di intervento e se lo sviluppo di innovazioni è stata una occasione per avviare esperienze di collaborazione con altre imprese, centri di ricerca e università.

Nella terza parte del lavoro si è posta l'attenzione sulle strategie che le imprese hanno attuato o stanno attuando per svilupparsi e per fronteggiare la concorrenza, ivi compresa anche la strategia di crescita per linee esterne.

Nella quarta parte, infine, si analizza la propensione delle imprese a fare rete con altri soggetti. Si è cercato di capire come si pongono nei confronti di una eventuale collaborazione con altre imprese, quali sono, da un lato, le aspettative e, dall'altro, i timori che esse hanno di lavorare in rete con altri, quali sono le loro carenze e difficoltà e, conseguentemente, quali sono i possibili ambiti di intervento per strutture pubbliche ed enti che si prefiggano di favorire la crescita di queste imprese attraverso forme reticolari e collaborative.

Va ricordato che, proprio per le modalità con cui si è costruito il gruppo di imprese osservate, i risultati presentati nel lavoro non sono rappresentativi dell'insieme delle piccole e medie imprese, ma descrivono unicamente le imprese che in qualche misura hanno espresso un interesse a forme di collaborazione con altre aziende.

Sintesi dei principali risultati

Le imprese che si sono dimostrate interessate a sviluppare collaborazioni con altri soggetti e a fare rete sono molto variegata per la tipologia di attività svolta: sono rappresentative di quasi tutti i settori manifatturieri e dei servizi alle imprese, con una prevalenza delle attività più diffuse sul territorio come quelle metalmeccaniche. In genere, sono aziende con una buona struttura ed una presenza sul mercato già consolidata. Infatti, le loro dimensioni sono leggermente più grandi della norma (il numero medio di addetti è pari a 17 e almeno una su due ha un giro di affari superiore ad un milione di euro) ed hanno una età media di 31 anni. Non mancano, comunque, imprese che possono apparire più fragili nella gestione di un rapporto reticolare con altri o per le loro dimensioni contenute (una su cinque non supera la soglia dei 5 addetti) o per la loro giovane età (una su dieci è nata nei primi anni 2000).

I due terzi dei titolari che attualmente gestiscono queste imprese sono gli stessi soggetti che hanno avviato l'attività, mentre negli altri casi si tratta di eredi, prevalentemente di seconda o terza generazione, o, più raramente, sono imprese acquisite da altri imprenditori. Anche dal punto di vista del percorso scolastico dei titolari, le imprese interessate a collaborazioni appaiono ben attrezzate, in quanto più di un quarto è in possesso di una laurea e circa la metà ha conseguito la maturità o il diploma di una scuola secondaria superiore.

La presenza sul mercato da diversi anni e le dimensioni non piccolissime spiegano anche una frequenza di imprese esportatrici superiore alla media. Quasi sei imprese su dieci hanno già fatto esperienze sui mercati esteri e per il 36% la presenza su questi mercati è ormai stabile. Per chi annovera tra i propri clienti anche soggetti esteri l'apporto economico fornito dall'export è quasi sempre rilevante e concorre mediamente a formare il 25,4% del fatturato.

Nel complesso le performance di queste imprese sono sostanzialmente positive nonostante i rallentamenti e le flessioni registrate nell'ultimo anno a causa della crisi economica mondiale. Questa crisi e, forse, anche qualche problema creato dalla concorrenza, hanno causato spesso un ridimensionamento della struttura operativa. Tra il 2005 ed il 2009 il numero delle imprese che hanno ridotto i posti di lavoro è superiore a quello di coloro che li hanno incrementati, ma in assoluto l'occupazione è aumentata del 9,4%: infatti, il numero di occupati si è ridotto solo nelle classi dimensionali da 6 a 9 addetti e da 15 a 19 addetti, e tale decremento è stato ampiamente compensato dalla dinamica positiva delle imprese più grandi. L'andamento dell'attività è stato ampiamente positivo fino al 2008, per registrare poi una flessione nel 2009. Nell'ultimo anno appaiono piuttosto critiche le performance delle imprese del settore del macchinario, di quello delle lavorazioni e dei prodotti in metallo e di quello della plastica e gomma, settori che però avevano goduto di un trend nettamente positivo nel triennio precedente. Invece, sembrano superare abbastanza bene la crisi le imprese del settore agro-alimentare.

Un altro aspetto positivo che caratterizza le imprese interessate ad operare in rete è una diffusa tendenza ad essere pro-attive. Circa otto imprese su dieci non attendono che i problemi cadano loro addosso, ma elaborano strategie per fronteggiare la concorrenza e, spesso, anche per svilupparsi e incrementare le quote di mercato. In particolare, il 44% delle imprese ha messo in atto strategie di sviluppo dell'attività che hanno consentito di incrementare la produzione e le quote di mercato, mentre il 34% ha messo in atto strategie di mantenimento che hanno consentito di fronteggiare la concorrenza e di mantenere fatturato e margini

sostanzialmente stabili. Solo il restante 22% non ha elaborato chiari piani di sviluppo dell'attività, o se elaborati, non hanno portato i frutti sperati. La propensione ad operare sulla base di un piano strategico predefinito tende ad aumentare al crescere delle dimensioni: se al di sotto della soglia dei 5 addetti solo la metà delle imprese ha sviluppato qualche strategia, oltre la soglia dei 35 addetti tutte operano sulla base di un preciso programma che nei tre quarti dei casi prevede interventi e azioni di sviluppo.

Naturale conseguenza dell'elaborazione e attuazione di strategie è, quasi sempre, la necessità di effettuare investimenti più o meno significativi. L'86% delle imprese che sono interessate a collaborare con altri hanno effettuato negli ultimi 3-4 anni investimenti per un importo mediamente pari all'11,1% del fatturato. Gli investimenti si sono concentrati sugli aspetti produttivi: in primo luogo sul miglioramento e l'innovazione dei processi produttivi e secondariamente sui prodotti. Meno frequentemente gli investimenti hanno riguardato l'organizzazione, la comunicazione ed il marketing, confermando come le piccole e medie imprese siano più attente al fare che al comunicare e vendere.

Gli investimenti hanno favorito spesso l'introduzione in azienda di innovazioni, quasi sempre sviluppate direttamente e in autonomia dall'impresa stessa. A questo proposito va ricordato che quasi i tre quarti di queste aziende ritengono di avere una buona propensione ad innovare e di riuscire a mantenere il livello tecnologico allineato a quello della maggior parte dei concorrenti e che una su cinque ritiene di essere fortemente innovativa e leader nell'introduzione delle soluzioni tecnologiche più avanzate, anticipando così la concorrenza.

Spesso lo sviluppo di strategie e la realizzazione di investimenti sono necessità imposte da una concorrenza crescente. Infatti, la percezione di mutamenti in atto sui mercati e di azioni di disturbo da parte della concorrenza è denunciata da circa sei imprese su dieci.

I subfornitori, che proprio per la loro posizione sul mercato hanno minori margini di manovra, appaiono i soggetti in posizione più critica nei confronti di una concorrenza crescente. Man mano che nella filiera si passa a posizioni più vicine al mercato finale la percezione dell'andamento della concorrenza è più chiara e tende a convergere su una valutazione meno allarmistica di crescita moderata se non addirittura di stabilità.

La risposta delle imprese alla concorrenza, come già detto, non manca e si traduce in azioni mirate principalmente ai prodotti e, successivamente, ai processi produttivi e ai mercati. Nell'ambito dei prodotti le strategie puntano all'ampliamento della gamma offerta, all'innalzamento della qualità e del livello tecnologico e alla creazione di nuovi prodotti. Per quanto concerne i processi produttivi le strategie in atto o in programma mirano ad introdurre innovazioni che permettano maggior flessibilità e consentano un risparmio in termini di costi. Con pari intensità le imprese intendono fronteggiare la concorrenza anche cercando nuove opportunità sui mercati esteri.

Nonostante una certa diffidenza e ritrosia a lavorare con altri (vedasi, ad esempio, il fatto che lo sviluppo di innovazioni raramente è fatto in collaborazione con altre imprese o che nessuno ha utilizzato come fonte di finanziamento degli investimenti fondi derivanti dall'ingresso in società di altri soggetti) sono abbastanza diffusi casi in cui le imprese hanno avuto occasione di relazionarsi con altri operatori economici.

I rapporti sviluppati talora sono poco coinvolgenti, come nel caso dell'adesione ad un consorzio, altre volte invece richiedono un confronto più impegnativo con gli altri partner, come nel caso di partecipazione a progetti comuni.

Le esperienze di collaborazione avute in passato hanno assunto un carattere stabile ed abituale per quattro imprese su dieci ed un carattere più saltuario per due su dieci.

Gli obiettivi di queste collaborazioni molto spesso appaiono connessi alle strategie poste in atto dalle imprese. Infatti, le finalità più ricorrenti riguardano l'ambito dei prodotti e servizi offerti, confermando quanto già visto per le strategie elaborate per crescere e fronteggiare la concorrenza. In particolare attraverso le collaborazioni le imprese hanno mirato a realizzare congiuntamente particolari prodotti, completare la gamma offerta e, seppure con un carattere più saltuario, scambiare o condividere commesse. Si tratta di tre finalità che mirano ad arricchire l'offerta e ad incrementare i livelli produttivi.

Il secondo ambito in cui sono state sviluppate collaborazioni, anche se con un carattere prevalentemente saltuario, è quello dello scambio di informazioni sia commerciali che tecniche.

Non è trascurabile pure il numero di imprese che ha stretto accordi con altri per attuare le strategie legate all'incremento della presenza sui mercati: in questo caso le collaborazioni hanno per finalità la realizzazione di attività promozionali e di vendita, con una certa attenzione anche ad iniziative che favoriscano lo sviluppo dell'attività su particolari mercati esteri.

Le imprese esaminate non solo in larga parte hanno già avuto esperienze di collaborazione con altre imprese, ma hanno sviluppato rapporti anche con strutture in grado di offrire supporti nel campo della ricerca, dell'innovazione tecnologica, delle prove di laboratorio, della formazione, della consulenza finanziaria, ecc. Complessivamente un terzo delle imprese ha rapporti con queste strutture, però in questo caso le collaborazioni assumono un carattere decisamente più saltuario.

L'insieme delle esperienze vissute da queste imprese sicuramente le aiuta a rendersi consapevoli che l'operare in rete con altri può apportare numerosi vantaggi; tra questi le imprese individuano come più importanti la possibilità di acquisire più facilmente nuove competenze, la possibilità di accrescere la competitività e le dimensioni, la possibilità di introdurre più facilmente in azienda innovazioni.

Calandosi nella loro realtà e guardando in modo specifico alle strategie già poste in atto, o che pensano di realizzare a breve, le imprese vedono nella rete un facilitatore dell'attuazione delle strategie mirate all'ampliamento della gamma dei prodotti offerti e alla creazione di nuovi prodotti, nonché un facilitatore della realizzazione dei programmi finalizzati ad incrementare l'export con l'ingresso su nuovi mercati e l'aumento della presenza su quelli già serviti, favorendo anche la creazione di una rete di vendita con intermediari.

Da rilevare, inoltre, che per quasi la metà delle imprese operare in rete potrebbe significare aumentare le proprie dimensioni senza dover incrementare la propria struttura, ma per linee esterne.

Se per un verso le esperienze di collaborazione fatte in passato hanno reso consapevoli le imprese dei vantaggi che ne potrebbero derivare, per un altro verso non sono riuscite a fugare in molti imprenditori dubbi e timori sulle conseguenze che possono derivare da una attività in rete con altri, forse perché per alcuni aspetti le esperienze sono risultate negative o perché, in realtà, sono state collaborazioni rivelatesi di scarso spessore e poco coinvolgenti.

Spesso questi timori sono originati alla difficoltà delle imprese ad individuare partner adatti a lavorare con loro e affidabili. Infatti, più di quattro imprese su dieci temono comportamenti opportunistici da parte del partner, poco più di un terzo riconosce di avere difficoltà a valutare capacità e affidabilità delle imprese con cui dovrebbe collaborare e un quarto teme di perdere la propria autonomia.

A questi timori si affiancano poi quelli legati all'incognita che rappresenta una collaborazione, rivelando come le imprese in realtà abbiano una scarsa conoscenza di che cosa vuol dire operare in rete. Per tre imprese su dieci non sono chiari i vantaggi derivanti dalla collaborazione con altri e poco più di due imprese su dieci temono che i costi siano troppo elevati rispetto ai ritorni possibili ed altrettante temono che la partecipazione richieda un impegno di tempo troppo alto. Vi è infine l'aspetto dimensione che frena le imprese più piccole, le quali spesso non hanno personale in grado di seguire le varie fasi della collaborazione.

La consapevolezza dei potenziali vantaggi derivanti dallo sviluppo di collaborazioni, affiancata però dai numerosi timori, fanno sì che quasi i tre quarti delle imprese ritengano in qualche misura utile l'intervento di associazioni di categoria, di enti territoriali e, più in generale, di istituzioni pubbliche, alle quali viene riconosciuto un ruolo importante per favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese.

I supporti che le imprese si attendono dalle associazioni e dalle strutture pubbliche riflettono in larga parte le loro difficoltà ed i loro timori. In particolare, le imprese apprezzerebbero interventi volti a favorire l'incontro tra imprese per approfondire la conoscenza reciproca e servizi di accompagnamento alla crescita delle competenze interne necessarie per collaborare con altri. Una ulteriore richiesta espressa dalle imprese è la sollecitazione a semplificare gli aspetti burocratici che spesso gravano su alcune forme di collaborazione e di accordo tra imprese.

Un quarto delle imprese, invece, ha qualche perplessità sull'utilità di un intervento pubblico a sostegno dello sviluppo delle reti. Le motivazioni fornite lasciano trasparire una scarsa fiducia nel supporto pubblico e un sostanziale individualismo che porta a ritenere più utili i supporti forniti alle singole imprese, piuttosto che quelli offerti a gruppi di imprese.

Alcune linee per sviluppare azioni a sostegno delle reti

Il lavoro svolto ha consentito di sistematizzare sia le caratteristiche e i problemi delle imprese intervistate per quanto concerne lo sviluppo di collaborazioni (oltre che più in generale il proprio sviluppo e l'andamento sui mercati), sia i giudizi e le aspettative rispetto alle stesse collaborazioni.

E' interessante il dato sull'età media delle imprese (31 anni), che fa rilevare quanto sia importante l'esperienza e il suo essersi consolidata nell'impresa e negli stessi imprenditori coinvolti, e che probabilmente anche questo conta per sospingere le imprese verso atteggiamenti collaborativi.

Anche il livello di studio conseguito dai titolari o dagli amministratori - per quanto concerne i dati del campione studiato - segnala qualcosa di interessante, con un livello che è più elevato rispetto alla media riscontrabile dalle analisi relative alle imprese italiane.

Sono due elementi che possono in parte concorrere a comprendere le ragioni che hanno portato queste imprese a manifestare un proprio interesse allo sviluppo di collaborazioni con altre aziende.

Al tempo stesso le due informazioni sottolineate segnalano l'importanza di alcuni fattori che possono essere presi in considerazione per la realizzazione di processi di facilitazione all'aggregazione.

Le esperienze di collaborazione condotte hanno riguardato soprattutto il completamento della gamma offerta (arricchire prodotti e servizi, realizzare congiuntamente particolari soluzioni per la committenza o il cliente): con carattere più saltuario hanno riguardato lo scambio o la condivisione di commesse.

E' anche da segnalare come l'espansione sui mercati, in particolare i mercati esteri più complessi, è all'origine dello sviluppo o della partecipazione ad azioni collettive e condotte in forma aggregata.

Segnaliamo ancora in questa rapida rassegna di elementi già precedentemente richiamati, la presenza di importanti rapporti con soggetti della ricerca, operatori impegnati nell'ambito dell'innovazione tecnologica, laboratori, agenzie di supporto: ma questi rapporti hanno un carattere di marcata saltuarietà, non sono di tipo continuativo.

Due prime osservazioni, che possono essere suggerimento per azioni future:

- gli interlocutori che più abitualmente sono "riferimento" per l'impresa nel proprio sviluppo (quali ad esempio i soggetti dediti all'innovazione e alla ricerca), non conferiscono continuità alle proprie azioni di facilitazione delle collaborazioni. Quindi assolvono al proprio specifico obiettivo, consentono all'impresa di realizzare un'esperienza di collaborazione con l'esterno mirata, ma non rendono permanente la collaborazione.

- l'esperienza dell'impresa con una certa "anzianità" e un titolo di studio dell'imprenditore o dell'amministratore mediamente elevato costituiscono probabilmente dei criteri con cui selezionare imprese con una vocazione alla collaborazione, disponibili ad investire tempo e risorse.

Probabilmente – insieme a criteri quali innovatività e tecnologia – sono elementi da tenere in considerazione per individuare imprese capaci di essere traino, leader in questi processi.

E' importante evidenziare come, tra i vantaggi dell'operare in rete, venga sottolineata la possibilità di acquisire più facilmente nuove competenze, oltre alla possibilità di accrescere la competitività e le dimensioni, e facilitare l'adozione di innovazioni.

Sempre a conferma di questi elementi, in cui il valore assegnato alle competenze è decisamente importante, ritroviamo l'affermazione che la rete renda più facile l'attuazione di strategie mirate all'ampliamento della gamma dei prodotti offerti e alla creazione di nuovi prodotti, allo sviluppo dei mercati esteri e all'irrobustimento o all'ampliamento delle reti di vendita con intermediari.

Una terza osservazione, quindi, di cui tener conto per lo sviluppo di programmi di sostegno alla reticolazione di impresa:

- il tema cruciale dell'acquisizione di maggiori competenze viene particolarmente enfatizzato, laddove più è complessa la sfida per le imprese di piccole dimensioni: sviluppare innovazione e nuovi prodotti, creare nuovi mercati di sbocco. Andrebbe effettuato un approfondimento su modi e contenuti di un adeguato trasferimento di competenze verso destinatari "adulti", quali sono gli imprenditori e i loro collaboratori. Se il far rete facilita questo trasferimento (forse in particolare apre un'opportunità), si rende necessario studiare percorsi di accompagnamento in grado di veicolare questo trasferimento stesso promuovendo strumenti di formazione – informazione adeguati.

Abbiamo poi da tenere in debita considerazione le paure, i timori, che gli imprenditori segnalano.

Sottolineiamo il termine "paure" e i bisogni che certi timori sottendono.

Proprio una disanima dei temi della collaborazione e della capacità di far rete deve infatti misurarsi con la dimensione antropologica dei problemi, di come l'imprenditore li affronta per sviluppare la propria attività.

Viene sottolineata da parte degli imprenditori la difficoltà a individuare partner adatti e affidabili, il timore di essere vittime di comportamenti opportunistici, il timore di perdere la propria autonomia.

Infine ovviamente tre aspetti rilevanti: spesso non è chiaro quali siano i vantaggi del far rete, si temono costi elevati, si teme una richiesta di impegno di tempo eccessiva. Per le imprese più piccole addirittura si segnala l'assenza di personale da dedicare alla collaborazione stessa.

Alla domanda "cosa vi può essere utile" numerose imprese rispondono segnalando l'utilità di momenti in cui poter approfondire la conoscenza reciproca e servizi di accompagnamento alla crescita delle competenze interne necessarie per collaborare.

Questi ultimi elementi richiamati, ci consentono un'ultima osservazione:

- se ancora ve ne fosse il bisogno, va riaffermato che è fondamentale sviluppare la dimensione sociale (cioè aperta) dell'impresa. Vanno superate visioni individualiste che risolvono la realizzazione del business all'interno del proprio sistema autoreferenziale (dell'imprenditore e dell'impresa). La richiesta – esplicita – di avere occasioni di relazione ed incontro, indubbiamente meglio se in territori facilitanti (quali possono essere quelli messi a disposizione anche dalle Associazioni), svela un bisogno essenziale quanto complesso da organizzare, che è quello dello sviluppo delle opportunità e dei contesti in cui far crescere le relazioni.

E' la solitudine dell'imprenditoria che va contrastata, sia nei rapporti con altre imprese (scarsi evidentemente) sia con la società nel suo insieme (enti, istituzioni, agenzie, associazioni, etc.).

Qui di seguito forniamo infine una analisi sintetica di quanto è emerso, mediante uno schema di raffronto tra punti di forza - punti di debolezza e minacce - opportunità.

Le linee che pensiamo vadano sviluppate in nuovi percorsi di accompagnamento delle imprese per facilitarne la collaborazione e la creazione di reti possono essere indicate quindi in:

- percorsi di informazione e formazione
- occasioni di scambio / condivisione di tecnologie e competenze
- proposta di sistemi di relazione e di socializzazione

Queste linee di intervento possono tradursi sia in componenti formative ed azioni all'interno di percorsi di consulenza ed animazione imprenditoriale rivolti ai temi dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, sia in mirate azioni formative e di "matching" fra imprese e competenze offrendo quindi alle imprese stesse e agli imprenditori conoscenze, esperienze e relazioni.

Analisi SWOT - imprese interessate a collaborazioni	
<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Imprese consolidate e di dimensioni piccole, ma non piccolissime <ul style="list-style-type: none"> • Buona internazionalizzazione • Percorso formativo dei titolari • Imprese pro-attive con buona propensione ad elaborare strategie di sviluppo e ad innovare • Attenzione alla qualità del prodotto e alle innovazioni • Esperienze passate positive e consapevolezza dei vantaggi derivanti dall'operare in rete 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà per le dimensioni più piccole e per i settori più tradizionali a fronteggiare la crisi • Poca attenzione al marketing, alla comunicazione e agli aspetti organizzativi • Scarsa capacità ad individuare partner con cui collaborare • Scarsa conoscenza degli impegni richiesti da una collaborazione e dei ritorni possibili • Difficoltà per le imprese più piccole ad avere personale per seguire la collaborazione
<i>Opportunità</i>	<i>Minacce</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di sviluppare ed attuare strategie sui prodotti (miglioramento ed incremento della gamma offerta) • Possibilità di accrescere la presenza sui mercati esteri e di dotarsi di una rete di vendita • Possibilità di aumentare le proprie dimensioni senza dover procedere a nuove assunzioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza crescente e sempre più difficilmente affrontabile da soli • Avvio di collaborazioni con partner non idonei • Spreco di energie per carenze conoscitive e gestionali nella gestione di una collaborazione

1. Caratteristiche delle imprese interessate a sviluppare collaborazioni

1.1 Settori e dimensioni

L'insieme preso in esame in questo lavoro è formato da 50 imprese piccole e medie che hanno espresso interesse ad operare in rete con altre aziende.

Si ricorda, pertanto, quanto già detto nell'introduzione, che i dati presentati non sono rappresentativi dell'insieme delle piccole e medie imprese, ma descrivono unicamente il gruppo di imprese suddetto.

Si tratta di imprese che svolgono attività molto diverse tra loro, la cui distribuzione rispecchia in buona misura la specializzazione produttiva dell'area, presentando una elevata concentrazione sui settori tecnici.

Nel gruppo prevalgono, infatti, le attività che fanno capo a settori metalmeccanici: a questi settori appartengono 6 imprese su 10. In questo ambito le attività sono, in primo luogo, lavorazioni meccaniche e prodotti in metallo che impegnano oltre un quarto delle aziende esaminate (28%); seguono il gruppo che realizza parti, componenti e prodotti finiti elettromeccanici e/o elettronici o di meccanica di precisione (18%) ed il gruppo di aziende che produce parti, componenti o prodotti finiti che rientrano nel comparto delle macchine e apparecchi meccanici (14%).

Un'azienda su 10 opera, invece, nel settore della plastica e gomma: stampaggio gomma e plastica, produzione di parti e componenti in plastica o vetroresina, produzione stampi.

Nell'insieme delle imprese esaminato sono comunque anche presenti operatori del settore agro-alimentare, del settore della carta e cartotecnica, del legno, mobilio, arredamento e del tessile.

Completa l'insieme esaminato un gruppo di imprese di servizi (10%): servizi di consulenza gestionale e strategica, servizi tecnici, servizi informatici, servizi di progettazione e di ingegneria integrata.

Settori di attività

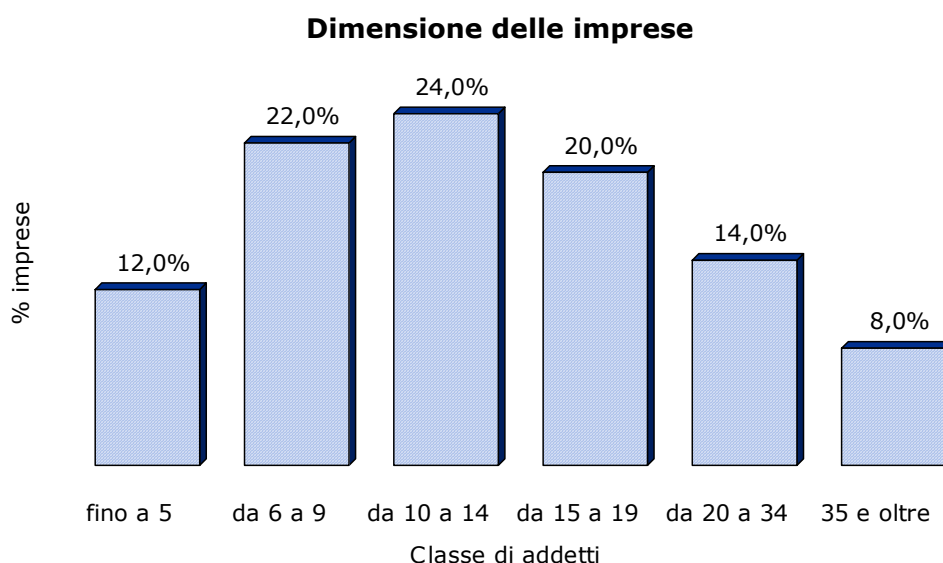
% imprese

Settori di attività	% imprese
agro-alimentare	8,0
prodotti in metallo	28,0
macchine apparecchi	14,0
elettromeccanica, elettronica, meccanica precisione	18,0
plastica e gomma	10,0
altre manifatturiere:	
- tessile abbigliamento	2,0
- legno mobilio arredamento	4,0
- carta cartotecnica	6,0
servizi alle imprese	10,0
Totale complessivo	100,0

L'eterogeneità delle attività svolte si accompagna anche ad una certa diversificazione in termini dimensionali, pur restando sempre nell'ambito delle PMI e

prevalendo le dimensioni piccole: i due terzi delle imprese hanno da 6 a 19 addetti. Il restante terzo è formato da aziende che non superano la soglia dei 5 addetti (12%) oppure che si collocano nella fascia da 20 a 34 addetti (14%); solo raramente viene superata la soglia dei 35 addetti.

Mediamente le aziende esaminate hanno una dimensione di 17 addetti. Dimensioni superiori alla media si riscontrano nei settori della gomma e plastica e dei prodotti in metallo. Significativamente più piccole sono, invece, le aziende alimentari, quelle elettromeccaniche od elettroniche e quelle che realizzano parti e componenti per macchine e apparecchi.

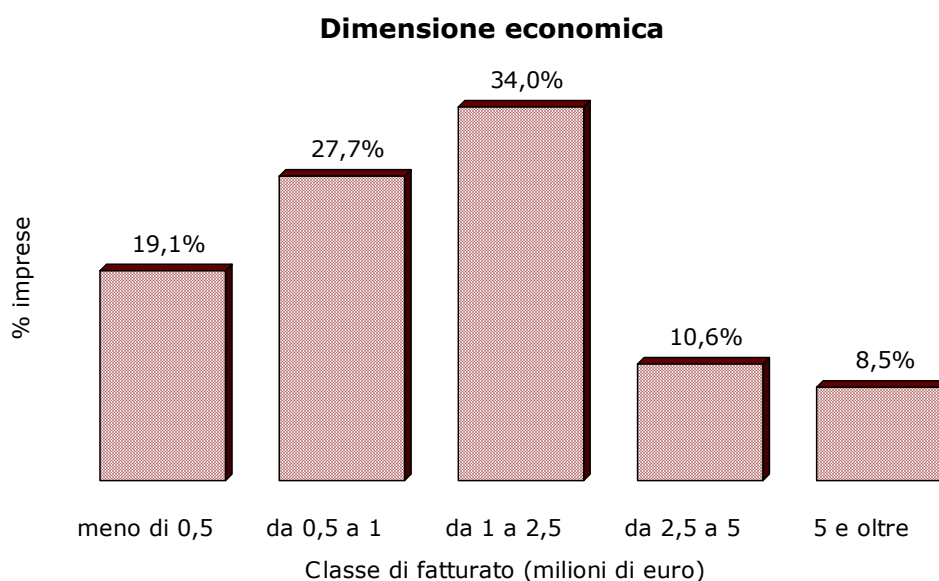


Dimensione operativa

% imprese

Classe di addetti (anno 2009)	Settore di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine e apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
fino a 5	-	7,1	14,3	11,1	20,0	16,7	20,0	12,0
da 6 a 9	50,0	14,3	14,3	33,3	20,0	16,7	20,0	22,0
da 10 a 14	25,0	21,4	28,6	22,2	20,0	16,7	40,0	24,0
da 15 a 19	25,0	28,6	28,6	22,2	20,0	-	-	20,0
da 20 a 34	-	14,3	14,3	11,1	-	50,0	-	14,0
35 e oltre	-	14,3	-	-	20,0	-	20,0	8,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Dimensione media (numero di addetti)</i>	<i>12,3</i>	<i>20,5</i>	<i>13,6</i>	<i>12,4</i>	<i>28,4</i>	<i>15,8</i>	<i>14,2</i>	17,0

Anche in termini economici le imprese esaminate sono di dimensioni relativamente contenute: il 44% di esse ha un giro di affari annuo che non supera il milione di euro. La situazione più ricorrente (32%), comunque, è quella di aziende con un fatturato che varia da 1 a 2,5 milioni di euro.



Dimensione economica

% imprese

Classe di addetti	Classe di fatturato 2008 (in milioni di euro)						In complesso
	meno di 0,5	da 0,5 a 1	da 1 a 2,5	da 2,5 a 5	5 e oltre	non indicato	
fino a 5	10,0	-	-	-	-	2,0	12,0
da 6 a 9	4,0	12,0	2,0	-	-	4,0	22,0
da 10 a 14	4,0	10,0	10,0	-	-	-	24,0
da 15 a 19	-	4,0	12,0	4,0	-	-	20,0
da 20 a 34	-	-	6,0	6,0	2,0	-	14,0
35 e oltre	-	-	2,0	-	6,0	-	8,0
In complesso	18,0	26,0	32,0	10,0	8,0	6,0	100,0

Incrocando i dati sugli addetti e sul fatturato, ovvero le dimensioni operative ed economiche, emerge che nel gruppo esaminato sono rappresentate tutte le dimensioni piccole e medie, con frequenza decrescente al crescere delle medie dimensioni, cosa che rispecchia la situazione che caratterizza il comparto delle PMI nel suo insieme. Infatti, le imprese che hanno risposto all'indagine risultano così suddivise:

- a. 50% imprese piccole / piccolissime
- b. 32% imprese piccole
- c. 18% imprese medio-piccole

L'interesse a collaborare con altre imprese sembra, quindi, scarsamente influenzato dal settore di attività o dalle dimensioni delle imprese, ma piuttosto da altri fattori legati ad esperienze fatte dal titolare o a situazioni contingenti con cui si devono confrontare le imprese.

Un ulteriore aspetto che consente di descrivere le caratteristiche di queste imprese è la loro struttura operativa. Mediamente in ciascuna di esse operano 2 titolari, a

cui si affiancano 2 o 3 impiegati, 11-12 operai ed un altro soggetto che può essere un apprendista o, più raramente, un collaboratore esterno.

La composizione della struttura operativa risente, ovviamente, delle dimensioni aziendali. Infatti, al crescere delle dimensioni rimane pressoché costante il numero di titolari, mentre cresce il numero degli operai e, seppure in modo meno accentuato, anche quello degli impiegati.

Struttura operativa per dimensione

Valori medi

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Dimensione media (totale addetti 2009)	3,0	7,6	12,1	17,0	26,9	61,5	17,0
di cui:							
titolari	1,3	1,9	2,5	2,5	1,9	2,0	2,1
coadiuvanti	-	-	-	-	-	-	-
impiegati	0,7	0,9	1,1	2,4	0,9	13,8	2,2
operai	1,0	4,5	7,2	11,7	23,1	43,8	11,9
apprendisti	-	0,4	0,7	0,4	0,9	2,0	0,6
altri	-	-	0,7	-	0,1	-	0,2

La composizione della struttura operativa appare, invece, meno influenzata dal settore di attività.

Struttura operativa per settore

Valori medi

	Settore di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine e apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Dimensione media (totale addetti 2009)	12,3	20,5	13,6	12,4	28,4	15,8	14,2	17,0
di cui:								
titolari	2,0	2,0	2,6	1,9	2,4	1,3	2,8	2,1
coadiuvanti	-	-	-	-	-	-	-	-
impiegati	1,0	3,5	1,4	1,6	4,4	-	2,6	2,2
operai	7,5	14,5	9,1	8,7	21,0	14,0	6,2	11,9
apprendisti	1,8	0,5	0,4	0,3	0,6	0,3	1,0	0,6
altri	-	-	-	-	-	0,2	1,6	0,2

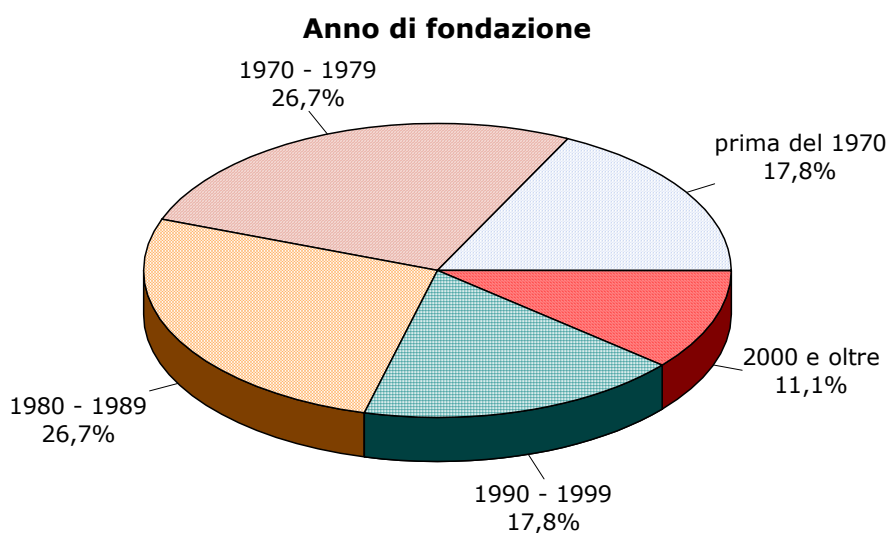
1.2 Età dell'impresa e caratteristiche dei titolari

Le imprese che hanno espresso un interesse ad operare in rete con altri soggetti sono, in larga prevalenza, imprese che sono presenti sul mercato già da diversi anni ed hanno maturato una esperienza piuttosto vasta. Infatti, più di 7 imprese su 10 sono nate prima degli anni '90 e tra queste una è stata fondata alla fine dell'ottocento e cinque hanno comunque superato il mezzo secolo di vita.

Per contro, solo poco più di 1 su 10 data le sue origini nel nuovo millennio e, comunque la sua data di creazione non oltrepassa il 2004.

Complessivamente l'età media di queste imprese risulta pari a 31 anni.

Sembrerebbe quindi che la scelta di provare ad operare con altri richieda prima un certo consolidamento dell'azienda e l'acquisizione di un certo grado di sicurezza nella gestione.



Età delle imprese

% imprese

Anno fondazione	% imprese
prima del 1970	17,8
1970 - 1979	26,7
1980 - 1989	26,7
1990 - 1999	17,8
2000 e oltre	11,1
Totale	100,0
età media (anni)	31

I settori dove le imprese sono presenti da più lungo tempo sul mercato sono quelli tradizionali: l'età media più elevata spetta al settore delle lavorazioni e prodotti in metallo dove le imprese hanno mediamente 40 anni e dove ben il 28,6% di esse è sorto prima del 1970. Seguono il settore agro-alimentare e quello delle macchine e apparecchi meccanici. Decisamente più giovani della media sono le imprese di servizi la maggioranza delle quali è nata negli anni novanta.

Età delle imprese per settore

% imprese

Anno fondazione	Settore di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
prima del 1970	--	28,6	25,0	12,5	25,0	16,7	-	17,8
1970 - 1979	75,0	21,4	25,0	37,5	-	16,7	20,0	26,7
1980 - 1989	25,0	21,4	50,0	12,5	50,0	50,0	-	26,7
1990 - 1999	-	21,4	-	25,0	-	-	60,0	17,8
2000 e oltre	-	7,1	-	12,5	25,0	16,7	20,0	11,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
età media (anni)	35	40	30	27	24	27	16	31

Vista l'età elevata che caratterizza mediamente le imprese, ci si attende che il titolare non sempre coincida con la persona che ha fondato l'azienda, ma sia un suo successore o in veste di erede o perché ha acquistato l'azienda già avviata.

In realtà in circa i due terzi dei casi l'attuale titolare è la persona che ha fondato l'impresa. Solo in un terzo dei casi il fondatore ha lasciato il timone, di norma, ad un suo erede e più raramente per cessione dell'attività a terzi. In prevalenza si tratta, quindi, di imprese che sono rimaste sempre nelle mani della stessa famiglia e sono gestite dal fondatore o da un suo erede di seconda o terza generazione.

Posizione del titolare

% imprese

	Anno di fondazione						In complesso
	prima del 1970	1970 - 1979	1980 - 1989	1990 - 1999	2000 e oltre	Non indicato	
L'attuale titolare è il fondatore dell'impresa:							
SI	-	66,7	91,7	75,0	80,0	80,0	66,0
NO, è erede	87,5	25,0	8,3	-	-	20,0	24,0
- di 1 ^a generazione	-	8,3	-	-	-	-	2,0
- di 2 ^a generazione	37,5	16,7	-	-	-	-	10,0
- di 3 ^a generazione	37,5	-	-	-	-	20,0	8,0
- non indicato	12,5	-	8,3	-	-	-	4,0
NO, è un'impresa rilevata	12,5	-	-	25,0	20,0	-	8,0
Non indicato	-	8,3	-	-	-	-	2,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'attuale titolare è, nella larga maggioranza dei casi (88%) di sesso maschile, né emerge una tendenza ad un certo riequilibrio con il passare degli anni: infatti, non sembra che nelle aziende più giovani tenda a crescere la presenza femminile nel ruolo di titolare.

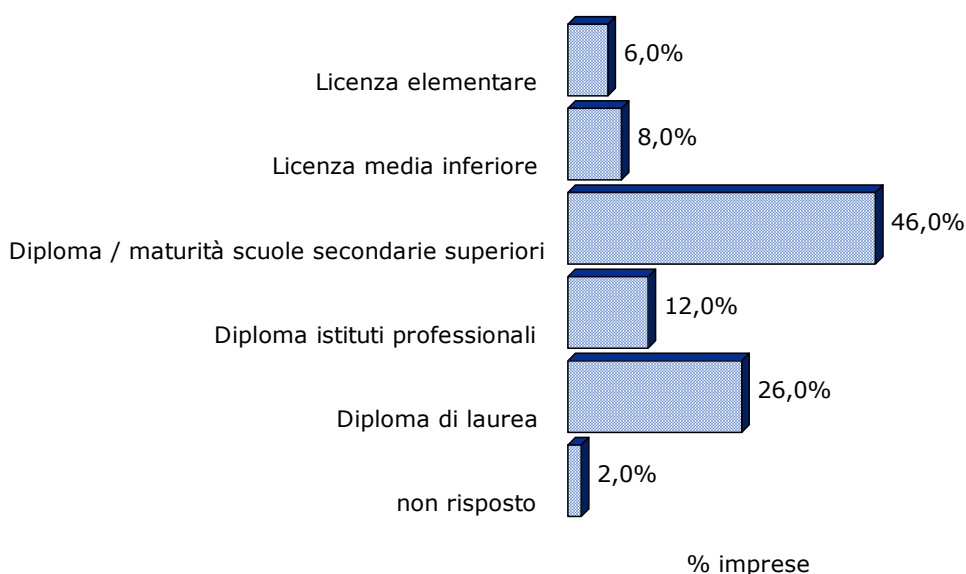
Sesso del titolare

% imprese

Anno fondazione	Maschio	Femmina	In complesso
prima del 1970	62,5	37,5	100,0
1970 - 1979	100,0	-	100,0
1980 - 1989	83,3	16,7	100,0
1990 - 1999	100,0	-	100,0
2000 e oltre	80,0	20,0	100,0
Totale	88,0	12,0	100,0

I soggetti, che attualmente gestiscono le imprese propense a relazionarsi con altre per operare in rete, sono in possesso di un buon livello di studi in quanto un 46% dei titolari ha completato il ciclo delle scuole secondarie superiori, conseguendo un diploma o la maturità, e un altro 26% è andato oltre conseguendo una laurea. A questi due gruppi si affianca poi un 12% che ha seguito un percorso formativo maggiormente rivolto all'acquisizione di capacità tecniche e ha conseguito il diploma presso istituti professionali.

Titolo di studio del titolare



Caratteristiche del titolare

% imprese

Titolo di studio	Maschio	Femmina	In complesso
Licenza elementare	4,0	2,0	6,0
Licenza media inferiore	8,0	-	8,0
Diploma / maturità scuole secondarie superiori	42,0	4,0	46,0
Diploma istituti professionali	12,0	-	12,0
Diploma di laurea	20,0	6,0	26,0
non risposto	2,0	-	2,0
In complesso	88,0	12,0	100,0

I settori dove si riscontrano più frequentemente percorsi formativi che hanno portato ad un diploma di scuole secondarie superiori o ad una laurea sono quello dei servizi e quello agro-alimentare. Nel primo, che include tra le varie imprese società di progettazione e design, società di informatica, società di consulenza strategica, 6 titolari su 10 sono laureati e 4 hanno conseguito un diploma di scuole superiori o la maturità; nel secondo, invece, tutti i titolari hanno concluso il ciclo delle scuole secondarie superiori, senza però poi conseguire una laurea. Anche nel settore dell'elettromeccanica ed elettronica nessuno si è fermato alle scuole medie inferiori, ma ha proseguito negli studi, optando però talora per corsi di specializzazione professionale.

Solo nei settori dove le piccole imprese spesso svolgono attività più tradizionali (lavorazioni e prodotti in metallo, parti e componenti di macchine e attrezzature, parti e componenti in gomma e plastica, tessile, legno) sono presenti talora titolari che fanno leva più sulla loro esperienza che sul percorso formativo scolastico.

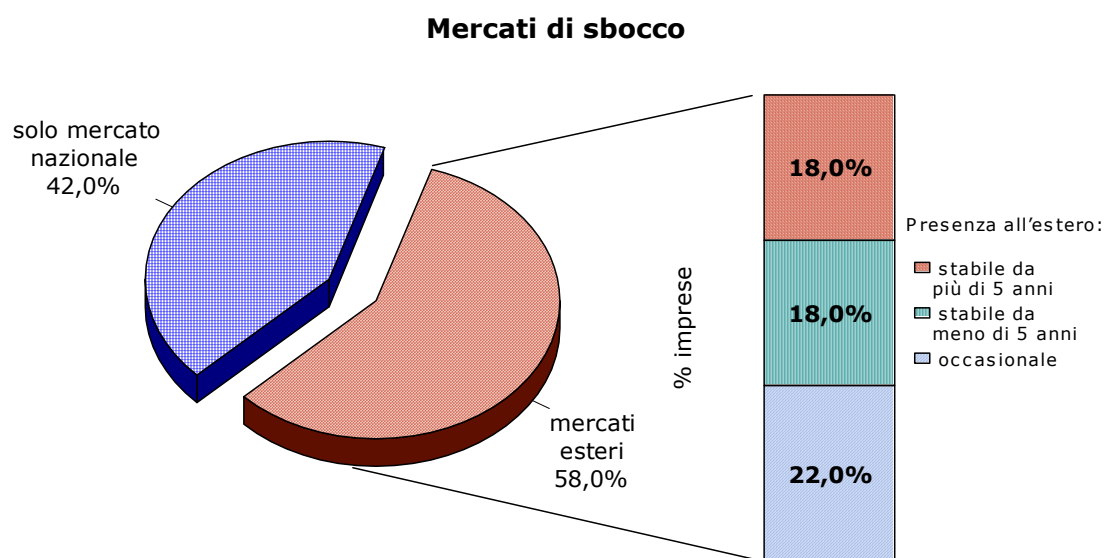
Titolo di studio del titolare per settore

% imprese

	Settore di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Licenza elementare	-	-	28,6	-	-	16,7	-	6,0
Licenza media inferiore	-	21,4	-	-	20,0	-	-	8,0
Diploma/maturità scuole secondarie superiori	100,0	28,6	57,1	66,7	20,0	33,3	40,0	46,0
Diploma istituti professionali	-	14,3	14,3	22,2	20,0	-	-	12,0
Diploma di laurea	-	35,7	-	11,1	40,0	33,3	60,0	26,0
non risposto	-	-	-	-	-	16,7	-	2,0
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1.3 Presenza sui mercati esteri

L'analisi dei mercati di sbocco mostra come le imprese, interessate in qualche misura a collaborare con altri, si suddividano in due gruppi di peso abbastanza simile: il 42% di queste aziende opera solo sul mercato nazionale, mentre il 58% ha tra i suoi sbocchi di mercato anche paesi esteri sia europei che extra-europei. In particolare, per un 18% di imprese le vendite all'estero rappresentano una componente stabile e ormai consolidata del giro d'affari, mentre per un altro 18% l'attività con clienti esteri ha assunto un carattere stabile solo da pochi anni e richiede ancora qualche sforzo per consolidarsi. Per il restante 22% delle imprese, invece, le vendite all'estero hanno un carattere solo occasionale ed avvengono, quasi sempre, in concomitanza di fiere all'estero a cui partecipano o sulla base di richieste spot.



I mercati esteri di sbocco sono in primo luogo quelli europei: mediamente ogni impresa esportatrice opera su 3-4 mercati europei e poco meno di 2 mercati extra-europei.

L'articolazione dei mercati tende ovviamente a crescere con l'aumentare dell'importanza che l'attività internazionale assume per l'azienda. Infatti, se chi è presente all'estero solo occasionalmente opera solo su 2 o 3 mercati, di cui uno extra-europeo, chi opera all'estero stabilmente e da più di 5 anni ha mediamente una clientela localizzata in oltre 10 paesi dei quali 6-7 sono europei e 3-4 extraeuropei.

Diversificazione dei mercati delle imprese esportatrici

Valori medi

Tipo di export	Numero medio di mercati	
	europei	extra-europei
occasionale	1,5	1,0
stabile da meno di 5 anni	1,5	0,4
stabile da più di 5 anni	6,4	3,8
In complesso	3,3	1,8

La propensione ad operare sui mercati esteri tende a crescere al crescere delle dimensioni, ma appare comunque elevato e superiore alla media il numero di aziende piccole e piccolissime che sviluppano una parte del loro fatturato anche con clienti esteri. Al di sotto della soglia dei 14 addetti si tratta sempre di attività spesso sporadiche o avviate da pochi anni, mentre al di sopra di tale soglia l'export rappresenta una componente stabile del giro d'affari per 4-5 aziende su 10.

Presenza sui mercati esteri per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
NON ESPORTA	50,0	54,5	58,4	30,0	14,3	25,0	42,0
ESPORTA	50,0	45,5	41,6	70,0	85,7	75,0	58,0
e l'export è:							
- occasionale	16,7	18,2	33,3	30,0	14,3	-	22,0
- stabile da meno di 5 anni	33,3	27,3	8,3	-	28,6	25,0	18,0
- stabile da più di 5 anni	-	-	-	40,0	42,8	50,0	18,0
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Il settore con la più diffusa propensione ad esportare è quello della plastica e gomma, dove 8 imprese su 10 annoverano tra i loro clienti talora anche soggetti residenti in altri paesi; spesso però si tratta solo di export occasionale.

Gli altri due settori, in cui la frequenza di imprese esportatrici è superiore alla media, sono quello delle macchine ed apparecchi, dove l'apprezzamento all'estero del prodotto italiano favorisce anche le vendite di parti e componenti, e quello dell'elettromeccanica, elettronica e meccanica di precisione dove un terzo delle imprese è presente all'estero in forma stabile e consolidata.

All'opposto si collocano i servizi alle imprese, l'agro-alimentare e le altre manifatturiere; in questi comparti non solo è meno frequente incontrare imprese esportatrici, ma anche chi esporta lo fa in modo occasionale o è solo agli inizi.

Presenza sui mercati esteri per settore

% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
NON ESPORTA	50,0	50,0	28,6	33,3	20,0	50,0	60,0	42,0
ESPORTA	50,0	50,0	71,4	66,7	80,0	50,0	40,0	58,0
e l'export è:								
- occasionale	25,0	14,3	28,6	11,1	40,0	33,3	20,0	22,0
- stabile da meno di 5 anni	25,0	14,3	14,2	22,2	20,0	16,7	20,0	18,0
- stabile da più di 5 anni	-	21,4	28,6	33,4	20,0	-	-	18,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'apporto economico fornito dall'export è piuttosto vario e dipende, ovviamente, dall'intensità dell'attività sviluppata con la clientela estera.

Limitando l'analisi alle imprese esportatrici, si può osservare che il fatturato realizzato all'estero concorre mediamente per il 25,4% alla formazione del giro d'affari complessivo di queste imprese. Tale valore è la risultante di situazioni significativamente differenti: si passa infatti da una incidenza del 6% per chi esporta solo occasionalmente e del 16,3% per chi esporta da meno di 5 anni, per giungere ad una incidenza pari a ben il 51,5% per chi esporta stabilmente da più di 5 anni. Per quest'ultimo gruppo di imprese la componente estera è diventata determinante per la creazione del volume di affari annuo e, conseguentemente, anche per l'economia aziendale.

Incidenza dell'export sul fatturato delle imprese esportatrici

Valori medi

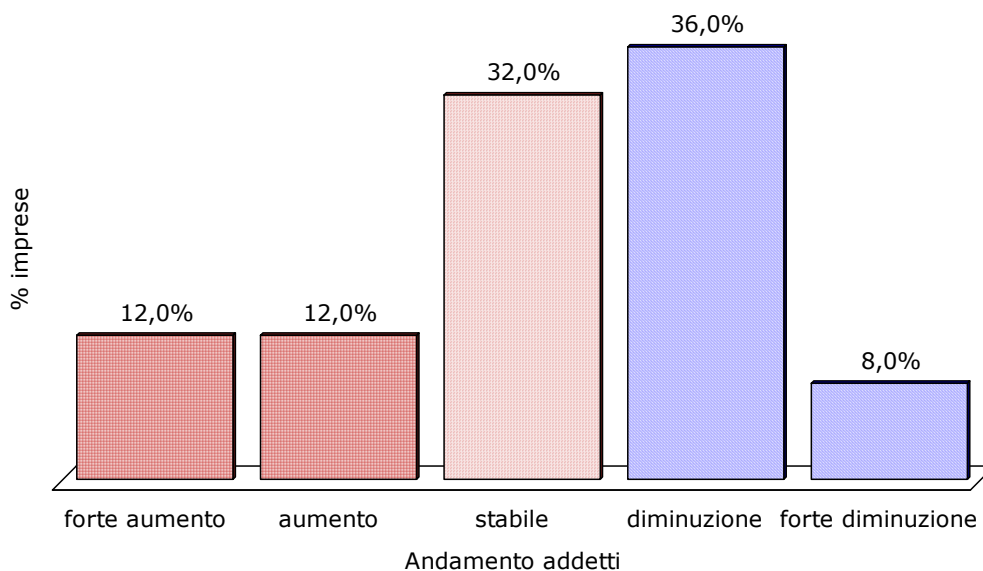
Tipo di export	Settori di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
occasionale	0,7%	2,8%	12,6%	n.i.	1,2%	n.i.	9,3%	6,0%
stabile da meno di 5 anni	5,7%	10,5%	5,7%	6,0%	6,0%	n.i.	80,0%	16,3%
stabile da più di 5 anni	-	54,8%	37,7%	63,6%	45,0%	-	-	51,5%
Incidenza media dell'export	3,2%	27,3%	21,2%	34,8%	17,4%	n.i.	44,6%	25,4%

1.4 Dinamica degli ultimi anni

Tra gli aspetti che possono caratterizzare ed eventualmente distinguere le imprese interessate a fare rete con altri vi sono anche le performance di queste imprese, ossia l'andamento dell'occupazione e del fatturato negli ultimi anni.

La crisi dell'ultimo anno e, forse, anche qualche problema creato dalla concorrenza negli anni precedenti hanno causato spesso un ridimensionamento della struttura operativa. Infatti, la quota di imprese che ha dichiarato di aver ridotto l'organico tra il 2005 ed il 2009 è pari al 44% ed è nettamente superiore a quella che, al contrario, ha incrementato il numero degli addetti (24%), talora anche significativamente. Circa un terzo delle imprese, invece, ha mantenuto pressoché costanti i livelli di occupazione.

Dinamica degli addetti nel periodo 2005-2009



Dinamica degli addetti nel periodo 2005-2009 per dimensione delle imprese

% imprese

Variazione % addetti	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
oltre +60%	16,7	9,1	16,7	-	-	25,0	10,0
tra +30% e +60%	-	-	8,3	-	-	-	2,0
tra + 5% e +30%	-	-	8,3	10,0	42,9	25,0	12,0
tra -5% e +5%	66,7	27,3	33,3	30,0	28,6	-	32,0
tra -5% e -30%	-	45,5	33,3	50,0	28,6	50,0	36,0
tra -30% e -40%	16,7	18,2	-	10,0	-	-	8,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
INDICE (aumento-diminuzione)	0,0	-54,5	0,0	-50,0	14,3	0,0	-20,0

Sebbene il numero di imprese che hanno ridotto il numero degli occupati sia superiore a quello di coloro che hanno incrementato i posti di lavoro, nel complesso l'occupazione tra il 2005 ed il 2009 è aumentata di +9,4%. Ciò è dovuto al fatto che chi ha beneficiato di un trend positivo spesso ha aumentato in misura consistente la forza lavoro: il 10% delle imprese, infatti, ha registrato incrementi superiori al 60%, mentre chi ha contratto l'occupazione lo ha fatto in misura più contenuta.

Complessivamente, nel periodo in esame, il numero di occupati si è ridotto solo nelle classi dimensionali da 6 a 9 addetti e da 15 a 19 addetti, decremento compensato dalla dinamica positiva delle imprese più grandi. Invariati risultano invece i posti di lavoro disponibili nelle imprese più piccole.

Variazione del numero di addetti nel periodo 2005-2009 per classe di addetti

Variazione % del numero complessivo di addetti	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
	0,0%	-14,3%	+8,2%	-8,1%	+1,1%	+30,6%	+9,4%

La capacità di tenuta dei livelli occupazionali non sembra dipendere dalle dimensioni delle imprese, ma da altri fattori tra i quali anche il settore di attività.

Guardando l'indice calcolato come differenza tra la percentuale di imprese con trend positivi e la percentuale di imprese con trend negativi, emergono situazioni nettamente differenti.

I settori più in crisi, dal punto di vista del mantenimento del numero di posti di lavoro, sono quelli metalmeccanici e, in particolare, il settore dell'elettromeccanica ed elettronica, dove la quota di imprese con trend negativi supera di 55,6 punti la quota delle imprese che, invece, hanno presentato un andamento positivo.

Anche nel settore alimentare e in quello dei servizi l'indice a saldo presenta ancora un segno negativo, seppure più contenuto, denunciando una più diffusa presenza di imprese che hanno contratto il numero di addetti rispetto a quelle che lo hanno incrementato.

Decisamente positivo, invece, è il saldo che si registra nel settore della plastica e gomma ed ancora positivo è il saldo per le altre manifatturiere: in questi settori è dunque più frequente incontrare imprese che hanno incrementato il numero di addetti che non imprese che hanno ridotto le loro dimensioni.

Dinamica degli addetti nel periodo 2005-2009 per settore

% imprese

Variazione % addetti	Settore di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
oltre +60%	-	-	-	-	80,0	-	20,0	10,0
tra +30% e +60%	-	-	-	11,1	-	-	-	2,0
tra + 5% e +30%	25,0	14,3	14,3	-	-	33,3	-	12,0
tra -5% e +5%	25,0	35,7	42,9	22,2	-	50,0	40,0	32,0
tra -5% e -30%	25,0	42,9	42,9	44,4	20,0	16,7	40,0	36,0
tra -30% e -40%	25,0	7,1	-	22,2	-	-	-	8,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
INDICE (aumento-diminuz.)	-25,0	-35,7	-28,6	-55,6	60,0	16,7	-20,0	-20,0

Guardando al complesso dei posti di lavoro presenti nel 2005 rispetto a quelli presenti nel 2009 si conferma che il mantenimento dei livelli occupazionali è garantito dal settore della plastica e gomma e, seppure in misura nettamente inferiore, dal gruppo delle altre industrie manifatturiere, ovvero da quei comparti dove, come si è visto precedentemente, è più elevato il numero di imprese in crescita rispetto al numero di quelle in regresso.

Variazione del numero di addetti nel periodo 2005-2009 per settore

	Settore di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Variazione % del numero di addetti	-3,9%	-4,0%	-8,7%	-9,7%	+53,2%	+5,6%	-2,7%	+9,4%

Le contrazioni dei posti di lavoro spesso si accompagnano ad un trend non favorevole del fatturato, anche se talora sembrano imputabili più a politiche di razionalizzazione del processo produttivo che conseguenza di una riduzione dell'attività. Tale considerazione emerge se si esamina l'andamento del fatturato nel periodo 2005-2008 a confronto con l'andamento dell'occupazione nello stesso periodo.

Andamento del fatturato in relazione all'andamento degli addetti nel periodo 2005-2008 *% imprese*

Variazione % del fatturato	Variazione % degli addetti					In complesso
	oltre +30%	da +5% a +30%	da -5% a +5%	da -5 a -30%	oltre -30%	
oltre + 30%	37,5	45,5	18,2	14,3	-	25,5
da + 5% a + 30%	25,0	36,4	54,5	28,6	-	34,1
da - 5% a + 5%	12,5	9,1	18,2	35,7	33,3	21,3
da - 5% a - 30%	25,0	9,1	-	14,3	-	10,6
oltre il - 30%	-	-	9,1	7,1	66,7	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nel periodo 2005-2008 i risultati migliori in termini di incremento del fatturato si riscontrano fra le imprese più grandi; infatti oltre la soglia dei 20 addetti tutte le imprese esaminate hanno registrato l'aumento del volume d'affari o, quantomeno, il mantenimento dei livelli di attività di inizio periodo. Al diminuire delle dimensioni cala anche il divario tra la quota di imprese con un trend positivo e quelle con andamenti negativi, pur restando l'indice a saldo sempre positivo; solo tra le imprese più piccole, con meno di 6 addetti, le situazioni con segno positivo si bilanciano esattamente con quelle di segno negativo.

Dinamica del fatturato nel periodo 2005-2008 per dimensione delle imprese

% imprese

Variazione % fatturato	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
aumentato di oltre + 30%	20,0	20,0	33,3	10,0	33,3	50,0	25,5
da + 5% a + 30%	20,0	30,0	33,3	50,0	33,3	25,0	34,1
da - 5% a + 5% (sostanzialmente stabile)	20,0	20,0	16,7	20,0	33,3	25,0	21,3
da - 5% a - 30%	20,0	10,0	16,7	10,0	-	-	10,6
diminuito di oltre il - 30%	20,0	20,0	-	10,0	-	-	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
INDICE (aumento-diminuzione)	0,0	+20,0	+50,0	+40,0	+66,7	+75,0	+40,5

L'analisi per settore dell'andamento del fatturato nel quadriennio 2005-2008 conferma la buona salute del settore plastica e gomma e del gruppo delle altre industrie manifatturiere. In termini economici, comunque, tutti i settori presentano delle buone performance: praticamente ovunque, infatti, sono più numerose le imprese che hanno registrato volumi di affari in aumento rispetto a quelle che invece hanno dovuto lamentare contrazioni. La situazione più critica si riscontra nel settore agro-alimentare dove, come per l'andamento dei livelli occupazionali, si osserva un sostanziale equilibrio tra situazioni di crescita e situazioni di contrazione del fatturato.

Dinamica del fatturato nel periodo 2005-2008 per settore di attività

% imprese

Variazione % fatturato	Settori di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
oltre + 30%		38,5		22,2	66,7	16,7	40,0	25,5
da + 5% a + 30%	50,0	23,1	71,4	33,3		33,3	20,0	34,1
da - 5% a + 5% (sostanzialmente stabile)		15,4	14,3	22,2	33,3	50,0	20,0	21,3
da - 5% a - 30%	25,0	7,7	14,3	11,1			20,0	10,6
oltre il - 30%	25,0	15,4		11,1				8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
INDICE (aumento-diminuzione)	0,0	+38,5	+57,1	+33,3	+66,7	+50,0	+40,0	+40,5

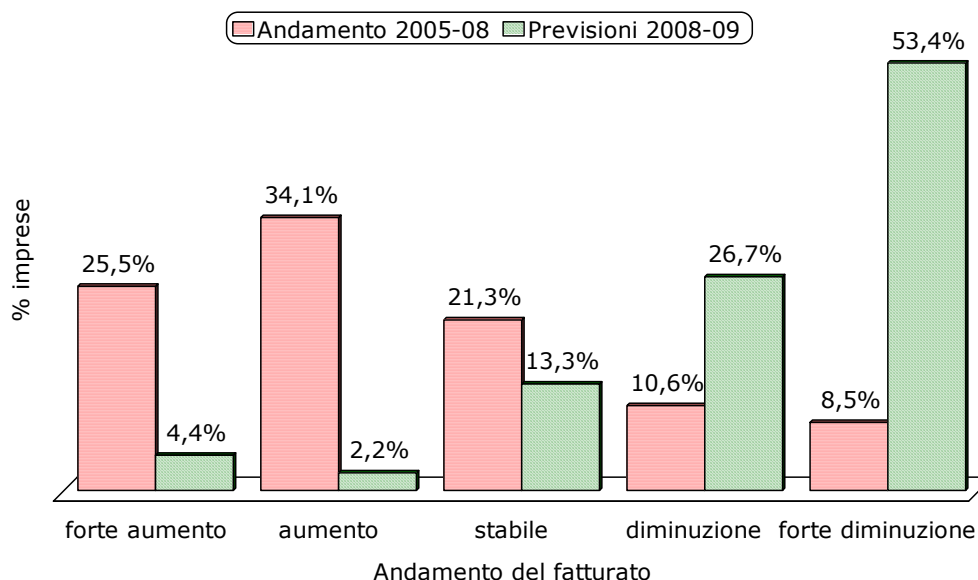
Dal 2005 al 2008, dunque, l'evoluzione delle imprese con interessi per collaborazioni con altri soggetti è sostanzialmente positiva. Il lavoro di razionalizzazione della manodopera e di sviluppo dei volumi di affari appare però bruscamente interrotto dalla crisi che ha colpito l'economia mondiale nel 2009.

Otto imprese su 10 prevedono per il 2009 una riduzione, talora anche molto drastica del fatturato. In tutte le dimensioni aziendali le situazioni di recessione sono più frequenti delle situazioni di una progressione positiva del fatturato o, quantomeno, di un mantenimento dei livelli dell'anno precedente.

Particolarmente difficile appare la situazione delle imprese più piccole, al di sotto della soglia dei 6 addetti e, all'opposto, di quelle più grandi, con 20 addetti e oltre;

tra di esse non solo nessuna ha previsto un aumento del giro di affari, ma nessuna ha previsto di riuscire almeno a mantenere i livelli 2008.

Dinamica del fatturato nel periodo 2005-2008 e previsioni per il 2009



Previsioni dell'andamento del fatturato 2009 rispetto al 2008 per dimensione delle imprese

% imprese

Variazione prevista 2009 su 2008	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
forte aumento	-	10,0	-	11,1	-	-	4,4
aumento	-	-	8,3	-	-	-	2,2
sostanzialmente stabile	-	40,0	16,7	-	-	-	13,3
diminuzione	-	10,0	8,3	33,3	66,7	75,0	26,7
forte diminuzione	100,0	40,0	66,7	55,6	33,3	25,0	53,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
INDICE (aumento-diminuz.)	-100,0	-40,0	-66,7	-77,8	-100,0	-100,0	-73,5

Mediamente il fatturato 2009 sarà inferiore del 24,6% rispetto a quello dell'anno precedente. Per le aziende da 1 a 5 addetti, dove come già si è detto la situazione appare piuttosto critica, il calo atteso è del 43,8%.

Il ridimensionamento del giro d'affari appare più contenuto che nella media nella classe dimensionale da 6 a 9 addetti dove, peraltro, il numero di imprese con una dinamica positiva o stabile è uguale a quello delle imprese in recessione.

Variazione media del fatturato 2009 rispetto al 2008 per dimensione delle imprese

Valori medi

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Variazione media prevista del fatturato 2009 sul fatturato 2008	-43,8%	-15,3%	-28,8%	-25,6%	-20,7%	-20,3%	-24,6%

Tutti i settori di attività appaiono colpiti dalla crisi economica mondiale anche se con intensità differenti; ovunque è più elevato il numero di aziende che devono purtroppo subire un calo dell'attività rispetto al numero di quelle che invece registrano un incremento del fatturato più o meno elevato. L'indice a saldo è pari a -100 (tutte le imprese hanno un calo di fatturato) nel settore plastica e gomma, che negli anni precedenti aveva presentato delle buone performance, e nel settore delle macchine e apparecchi. Critica appare inoltre la situazione nel comparto delle lavorazioni e prodotti in metallo e nel gruppo delle altre manifatturiere. Il settore che sembra tenere meglio, pur presentando un indice a saldo negativo, è l'agro-alimentare.

Previsioni dell'andamento del fatturato 2009 rispetto al 2008 per settore

% imprese

Variazione prevista 2009 su 2008	Settore di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
forte aumento	25,0	7,7	-	-	-	-	-	4,4
aumento	-	-	-	-	-	-	20,0	2,2
sostanzialmente stabile	25,0	-	-	33,3	-	25,0	20,0	13,3
diminuzione	50,0	15,4	28,6	22,2	33,3	50,0	20,0	26,7
forte diminuzione	-	76,9	71,4	44,4	66,7	25,0	40,0	53,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
INDICE (aumento-diminuz.)	-25,0	-84,6	-100,0	-66,7	-100,0	-75,0	-40,0	-73,5

La conferma che il settore agro-alimentare è quello che sembra superare meglio la crisi del 2009 si ha guardando la media delle variazioni previste per il fatturato 2009 dalle imprese: la media tra le previsioni in calo e quelle in aumento porta ad un risultato positivo che significa che il fatturato del settore dovrebbe incrementarsi seppure in misura molto contenuta (+1%).

In tutti gli altri comparti, invece, il fatturato complessivo si contrarrà, anche significativamente, specialmente nell'ambito delle attività della meccanica tradizionale.

Variazione media del fatturato 2009 rispetto al 2008 per settore

Valori medi

Variazione media prevista del fatturato 2009 sul fatturato 2008	Settore di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
	+1,0%	-35,4%	-47,9%	-15,6%	-25,7%	-12,5%	-10,2%	-24,6%

In sintesi, guardando a tutto il periodo 2005-2009 si osserva che:

- oltre la metà delle imprese (52,2%) ha visto un periodo di crescita tra il 2005 ed il 2008 seguito da una frenata, più o meno brusca, nel 2009;
- più di un quarto (27,3%) ha dovuto far fronte ad un rallentamento dell'attività fin dal 2005 o, nei casi migliori, al mantenimento di livelli di affari costanti è seguito un calo talvolta anche consistente;
- il 15,9% delle imprese, invece, ha sempre sviluppato il proprio giro d'affari sia nel periodo 2005-2008 che nell'anno successivo ovvero il 2009;
- il 4,6%, infine, ha avuto delle performance in controtendenza rispetto alla maggioranza: nel 2009 ha recuperato forse anche solo in parte i decrementi di fatturato registrati tra il 2005 ed il 2008.

Sintesi dell'andamento del fatturato nel periodo 2005-2009

% imprese

Variazione fatturato periodo 2008-2009	Variazione fatturato periodo 2005-2008					In complesso (^)
	forte aumento	forte aumento	sostanzialmente stabile	forte diminuzione	forte diminuzione	
forte aumento	-	2,3	-	2,3	-	4,5
aumento	-	-	2,3	-	-	2,3
sostanzialmente stabile	2,3	4,5	4,5	-	2,3	13,6
diminuzione	6,8	13,6	4,5	-	2,3	27,3
forte diminuzione	18,2	13,6	9,1	9,1	2,3	52,3
In complesso (^)	27,3	34,1	20,5	11,4	6,8	100,0

(^) I totali di riga e di colonna possono variare leggermente rispetto a quelli indicati nelle tabelle precedenti in quanto per il calcolo di questa tabella non sono state prese in considerazione le imprese che non hanno fornito indicazioni sia per il periodo 2005-08 sia per il periodo 2008-09.

In quasi tutti i settori la situazione più diffusa è quella di aziende in frenata, che nell'ultimo anno hanno invertito il segno del loro tasso di sviluppo. Fa eccezione il settore agro-alimentare, dove il peso delle imprese in frenata si equivale a quello delle aziende in recupero. Nel settore dell'elettromeccanica ed elettronica, invece, vi sono con pari frequenza aziende con una dinamica nettamente positiva e aziende con una dinamica nettamente negativa, ma la presenza di aziende in frenata fa propendere l'ago della bilancia verso il rallentamento della crescita.

Sintesi delle performance nel periodo 2005-2009 per settore

% imprese

Tipo di dinamica	Settore di attività									In complesso
	2005 -08	2008 -09	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
positiva	++	=+	-	8,3	-	33,3	-	25,0	40,0	15,9
in frenata	+	-	50,0	58,3	71,4	33,3	66,7	50,0	40,0	52,3
in recupero	-	+	50,0	-	-	-	-	-	-	4,5
negativa	-	-	-	33,3	28,6	33,3	33,3	25,0	20,0	27,3
Totale			100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

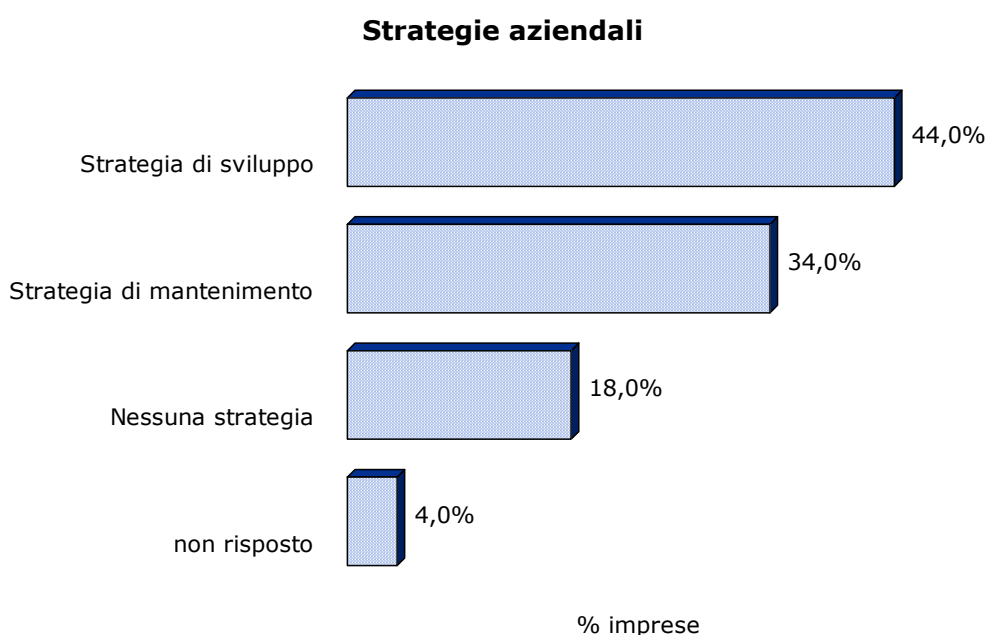
2. Propensione agli investimenti

2.1 Ambiti di investimento

Le imprese esaminate si considerano, in genere, piuttosto attive e brave nel mettere in atto politiche aziendali per far crescere l'attività sia sui mercati tradizionali sia su nuovi mercati e per contrastare la concorrenza.

Infatti:

- il 44% dichiara di aver messo in atto strategie di sviluppo dell'attività attraverso politiche e interventi che hanno consentito di incrementare e/o migliorare la produzione e di incrementare le quote di mercato sui mercati già serviti e/o di accedere a nuovi mercati con conseguenti incrementi di fatturato e di profitti;
- il 34% dichiara di aver messo in atto strategie di mantenimento attraverso interventi che hanno consentito di fronteggiare la concorrenza e di mantenere le quote di mercato e quindi di mantenere fatturato e margini sostanzialmente stabili;
- il restante 22% è composto per il 18% da imprese che non hanno elaborato strategie, o se elaborate non hanno portato i frutti sperati, e da un 4% che non ha saputo dare indicazioni in merito, cosa che fa pensare che non siano stati elaborati chiari piani di sviluppo dell'attività.



La presenza di imprese che hanno elaborato strategie di sviluppo tende a crescere al crescere delle dimensioni, mentre decresce la frequenza di aziende con strategie di solo mantenimento o con nessuna strategia, anche se la relazione non appare così stretta.

Strategie aziendali per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Strategia di sviluppo	-	36,4	58,3	50,0	42,9	75,0	44,0
Strategia di mantenimento	50,0	45,5	25,0	30,0	28,6	25,0	34,0
Nessuna strategia	50,0	18,2	16,7	10,0	14,3	-	18,0
non risposto	-	-	-	10,0	14,3	-	4,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le attività caratterizzate da una maggior diffusione di imprese con strategie di sviluppo sono quelle riconducibili al settore della plastica e gomma, dove come si è visti in precedenza si sono anche ottenute le performance migliori, al settore delle lavorazioni e dei prodotti in metallo e al gruppo delle altre manifatturiere. E' interessante osservare che nel settore delle lavorazioni e prodotti in metallo solo raramente sono presenti strategie di mantenimento, ma o si pensa allo sviluppo oppure non si elabora alcuna strategia.

Strategie aziendali per settore

% imprese

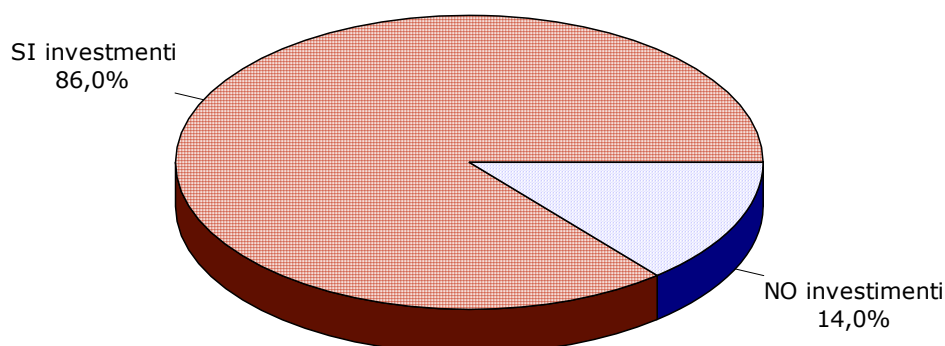
	Settori di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Strategia di sviluppo	-	57,1	28,6	44,4	60,0	50,0	40,0	44,0
Strategia di mantenimento	75,0	7,1	42,9	44,4	40,0	33,3	40,0	34,0
Nessuna strategia	25,0	35,7	14,3	-	-	16,7	20,0	18,0
non risposto	-	-	14,3	11,1	-	-	-	4,0
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La messa in atto di politiche aziendali precise non è solo una dichiarazione astratta, ma trova conferma nell'impegno in investimenti mirati. Complessivamente l'86% delle imprese ha effettuato negli ultimi 3-4 anni investimenti che, mediamente hanno inciso per l'11,1% sul fatturato.

In particolare, la quasi totalità delle imprese, che ha elaborato strategie di sviluppo o di mantenimento, ha effettuato investimenti a fronte di poco più della metà delle imprese che non hanno elaborato alcuna strategia.

Propensione ad investire

% imprese



Strategie aziendali e investimenti

% imprese

Strategie aziendali	Hanno effettuato investimenti		Totale
	NO	SI	
Strategia di sviluppo	9,1	90,9	100,0
Strategia di mantenimento	5,9	94,1	100,0
Nessuna strategia	44,4	55,6	100,0
In complesso	14,0	86,0	100,0

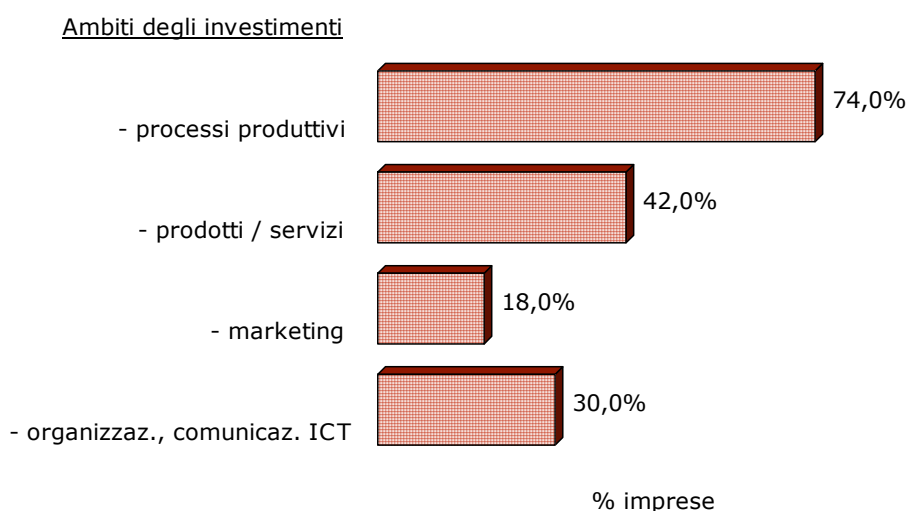
Gli investimenti si sono indirizzati in primo luogo all'ambito produttivo (74% delle imprese) per acquisto di macchinari, interventi nel processo produttivo, introduzione di nuove tecnologie, ecc..

Il secondo ambito di intervento è quello dei prodotti o servizi realizzati (42% delle imprese), dove gli investimenti sono serviti per apportare miglioramenti ai prodotti o ai servizi offerti, realizzare nuovi prodotti/servizi, introdurre innovazioni tecnologiche nei prodotti/servizi offerti.

Tre imprese su dieci hanno realizzato investimenti anche nell'ambito dell'organizzazione aziendale, della comunicazione e dell'ICT per razionalizzare dell'attività amministrativa e gestionale, per migliorare il sistema informativo e di comunicazione, per migliorare l'immagine aziendale verso l'esterno.

Meno frequentemente (18% delle imprese) gli investimenti sono stati indirizzati verso il settore del marketing, confermando l'atteggiamento di maggior attenzione a produrre più che a vendere ancora molto diffuso tra le piccole e medie imprese, in particolare in Piemonte.

Finalità degli investimenti



La propensione ad investire è direttamente correlata alle dimensioni aziendali; oltre la soglia dei 10 addetti praticamente tutte le imprese hanno effettuato investimenti negli ultimi 3-4 anni.

Ovunque l'attenzione è rivolta principalmente all'ambito produttivo, ma al crescere delle dimensioni cresce anche la frequenza di investimenti finalizzati al miglioramento e all'innovazione dei prodotti e servizi e di investimenti per migliorare l'organizzazione aziendale e la comunicazione. Il marketing rappresenta sempre il fanalino di coda, però oltre la soglia dei 35 addetti un'impresa su due ha comunque investito anche in questo ambito.

Finalità degli investimenti per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Hanno effettuato investimenti:							
NO	50,0	27,3	-	10,0	-	-	14,0
SI	50,0	72,7	100,0	90,0	100,0	100,0	86,0
nell'ambito di:							
- processi produttivi	33,3	63,6	91,7	80,0	85,7	75,0	74,0
- prodotti / servizi	-	18,2	58,3	60,0	28,6	100,0	42,0
- marketing	-	18,2	8,3	20,0	28,6	50,0	18,0
- organizzaz., comunicaz. ICT	16,7	9,1	33,3	40,0	28,6	75,0	30,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'analisi per settore consente di rilevare alcune peculiarità. Tra queste si nota l'attenzione superiore alla media per i prodotti/servizi nel settore agro-alimentare e in quello dei servizi: in questi due settori la frequenza di imprese con investimenti in tale ambito è pari se non superiore alla frequenza di imprese con investimenti nel processo produttivo. Ancora il settore agro-alimentare e quello dei servizi, a cui si aggiunge il settore delle macchine e apparecchi, presentano una propensione superiore alla media ad investire nell'ambito dell'organizzazione aziendale, della comunicazione e dell'ICT.

Finalità degli investimenti per settore di attività

% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Hanno effettuato investimenti:								
NO	25,0	21,4	-	11,1	20,0	16,7	-	14,0
SI	75,0	78,6	100,0	88,9	80,0	83,3	100,0	86,0
nell'ambito di:								
- processi produttivi	75,0	71,4	100,0	77,8	80,0	66,7	40,0	74,0
- prodotti / servizi	75,0	28,6	42,9	55,6	40,0	16,7	60,0	42,0
- marketing	25,0	21,4	14,3	33,3	20,0	-	-	18,0
- organizzaz., comunicaz., ICT	50,0	28,6	42,9	33,3	20,0	-	40,0	30,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

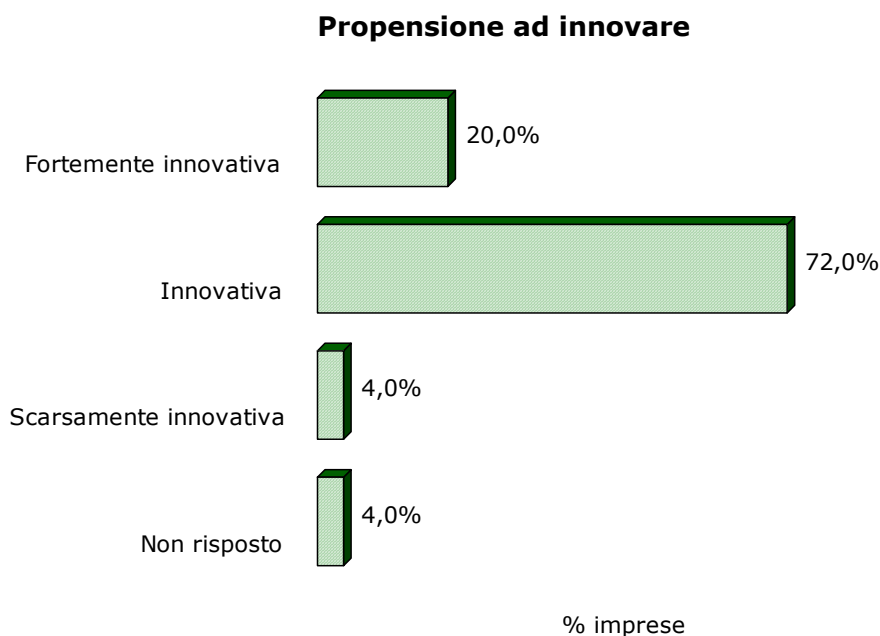
2.2 Innovazioni

Gli investimenti molto spesso hanno comportato l'introduzione anche di innovazioni tecnologiche.

A questo riguardo le imprese ritengono di essere abbastanza innovative, anche se non sempre sono particolarmente all'avanguardia rispetto ad altre aziende.

Infatti:

- il 20% delle imprese si ritiene fortemente innovativa, in grado di anticipare la concorrenza e di essere leader nell'introduzione delle soluzioni tecnologiche più avanzate;
- il 72% ritiene di avere una buona propensione all'innovazione e di riuscire a mantenere il proprio livello tecnologico allineato a quello della maggior parte dei concorrenti;
- il restante 8% ha limitate propensioni ad innovare ed incontra alcune difficoltà a mantenere il proprio livello tecnologico allineato a quello dei concorrenti oppure non è in grado di valutare la propria propensione nei confronti dell'innovazione denunciando così una scarsa confidenza con questo tipo di problematiche.



La diffusione di imprese fortemente innovative cresce al crescere delle dimensioni, mentre tra le aziende più piccole è elevato il numero di coloro che ritengono di avere una buona propensione ad innovare anche senza porsi come leader nell'introduzione di soluzioni tecnologiche avanzate.

Autovalutazione della propensione ad innovare per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Fortemente innovativa	-	9,1	33,3	20,0	14,3	50,0	20,0
Innovativa	83,3	81,8	58,3	80,0	71,4	50,0	72,0
Scarsamente innovativa	-	9,1	8,3	-	-	-	4,0
Non risposto	16,7	-	-	-	14,3	-	4,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

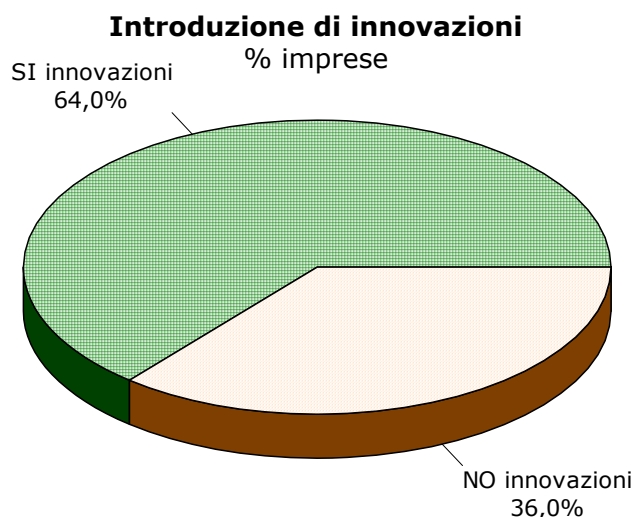
I settori dove è più frequente incontrare imprese che si valutano fortemente innovative sono quello dei servizi alle imprese e quello dell'elettromeccanica ed elettronica, ovvero due settori che procedono in stretta connessione con l'evoluzione dell'informatica e delle nuove tecnologie; in questi due settori nessuna impresa ritiene di essere scarsamente innovativa. Una situazione analoga, anche se le indicazioni tendono a concentrarsi maggiormente su un livello di innovazione buono ma non estremo, si riscontra tra le imprese che operano nell'ambito delle macchine e attrezzature meccaniche e nell'alimentare.

Autovalutazione della propensione ad innovare per settore

% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Fortemente innovativa	25,0	7,1	28,6	33,3	20,0	-	40,0	20,0
Innovativa	75,0	85,7	71,4	66,7	60,0	66,7	60,0	72,0
Scarsamente innovativa	-	7,1	-	-	20,0	-	-	4,0
Non risposto	-	-	-	-	-	33,3	-	4,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'autovalutazione espressa dalle imprese è ampiamente congruente con quanto hanno fatto le stesse negli ultimi 3-4 anni. Infatti tutte le imprese che si sono dichiarate fortemente innovative e leader nell'introduzione di soluzioni tecnologiche avanzate hanno realizzato investimenti finalizzati anche all'introduzione di innovazioni, mentre, all'opposto, tutte quelle che si sono riconosciute poco propense ad innovare negli ultimi anni, anche se hanno investito, non hanno comunque introdotto innovazioni.



Autovalutazione e innovazioni

% imprese

Valutazione della propria azienda	Hanno introdotto innovazioni		Totale
	NO	SI	
Fortemente innovativa	-	100,0	100,0
Innovativa	41,7	58,3	100,0
Scarsamente innovativa	100,0	-	100,0
Non risposto	50,0	50,0	100,0
In complesso	36,0	64,0	100,0

La propensione ad effettuare investimenti finalizzati all'introduzione di innovazioni è direttamente correlata alla dimensione aziendale: oltre la soglia dei 20 addetti tutte le imprese hanno effettuato investimenti ed hanno introdotto innovazioni, mentre tra le imprese più piccole solo la metà ha effettuato investimenti e ancora di meno, solo un terzo, ha introdotto innovazioni.

E' interessante osservare che frequentemente le innovazioni sono state sviluppate dall'impresa stessa senza il concorso di terzi e ciò specialmente nelle aziende di dimensioni più piccole. A questo proposito però è utile fare due tipi di osservazioni. Una prima osservazione riguarda la tipologia delle innovazioni introdotte: le innovazioni introdotte dalle imprese minori, forse, sono meno articolate e complesse e, quindi, richiedono impegno e conoscenze più limitati per il loro sviluppo. Può essere una conferma a ciò il fatto che oltre la soglia dei 35 addetti i due terzi delle imprese per introdurre innovazioni in azienda hanno chiesto una collaborazione, seppure minoritaria, ad altre imprese, mentre alcune aziende da 20 a 35 addetti hanno acquistato direttamente da terzi le innovazioni introdotte senza dare alcun apporto diretto al loro sviluppo.

La seconda osservazione riguarda invece le difficoltà che incontrano le imprese più piccole sia ad individuare i soggetti più idonei con cui collaborare sia ad elaborare in forma organica le proprie esigenze da sottoporre a terzi per avere un contributo operativo valido.

Modalità di sviluppo delle innovazioni per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Non hanno fatto investimenti	50,0	27,3	-	10,0	-	-	14,0
Si investimenti, ma senza innovazioni	16,7	36,4	41,7	10,0	-	-	22,0
SI, hanno introdotto innovazioni	33,3	36,4	58,3	80,0	100,0	100,0	64,0
Le innovazioni sono state sviluppate:							
- direttamente dall'impresa	33,3	27,3	41,7	40,0	71,4	25,0	40,0
- prevalentemente impresa con altre imprese	-	9,1	16,7	40,0	-	75,0	20,0
- esclusivamente da terzi	-	-	-	-	28,6	-	4,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La presenza di imprese che negli ultimi 3-4 anni hanno investito anche per introdurre innovazioni in azienda è più diffusa tra le società di servizi e le imprese agro-alimentari. In tutti i settori prevale la modalità di sviluppare in modo autonomo le innovazioni senza ricorrere alla collaborazione di altri. Solo tra le imprese di servizio si osserva un sostanziale bilanciamento tra chi fa tutto da sé e chi invece chiede un contributo, seppure minoritario, ad altre imprese.

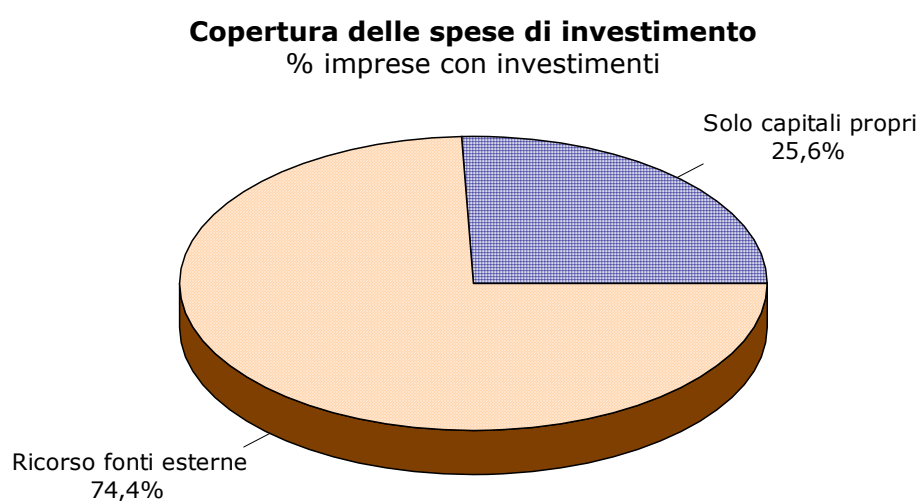
Modalità di sviluppo delle innovazioni per settore
% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Non hanno fatto investimenti	25,0	21,4	-	11,1	20,0	16,7	-	14,0
Si investimenti, ma senza innovazioni	-	21,4	42,9	22,2	20,0	16,7	20,0	22,0
SI, hanno introdotto innovazioni	75,0	57,1	57,1	66,7	60,0	66,7	80,0	64,0
Le innovazioni sono state sviluppate:								
- direttamente dall'impresa	50,0	42,9	28,6	33,3	40,0	50,0	40,0	40,0
- prevalentemente impresa con altre imprese	25,0	14,3	14,3	33,3	20,0	-	40,0	20,0
- esclusivamente da terzi	-	-	14,3	-	-	16,7	-	4,0
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

2.3 Copertura finanziaria degli investimenti

Gli investimenti realizzati negli ultimi 3-4 anni hanno avuto una incidenza media sul fatturato pari all'11,1%, quota non trascurabile, specialmente per imprese piccole e medie, che implica esborsi finanziari significativi.

In un quarto delle imprese il fabbisogno finanziario creato dagli investimenti è stato coperto completamente con capitali propri, mentre gli altri tre quarti delle aziende non sono state in grado di far fronte a tutte le spese derivanti dagli investimenti, ma hanno dovuto far ricorso al capitale di terzi, talvolta anche sotto diverse forme, per coprirne almeno una parte.

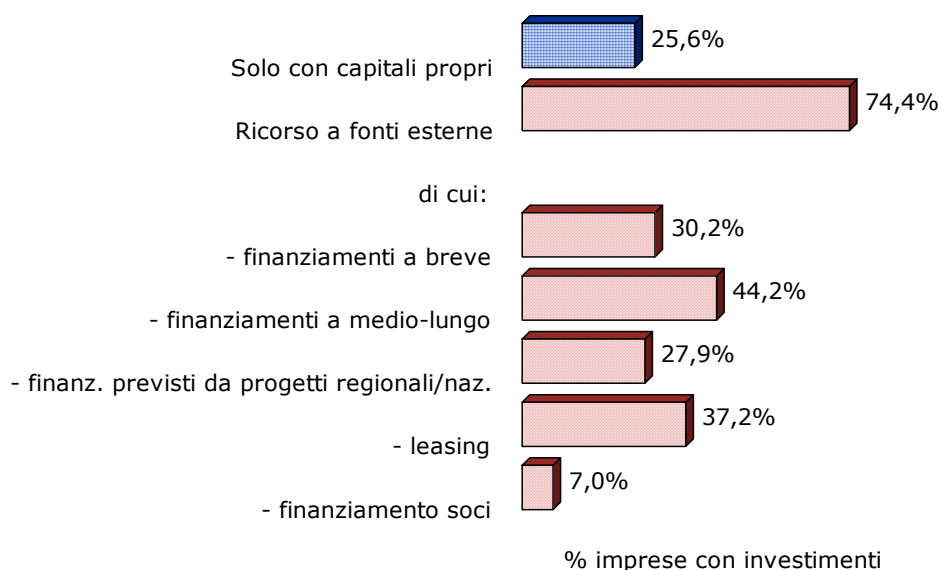


Le fonti esterne a cui le imprese hanno fatto ricorso (in modo esclusivo o in concomitanza con altre fonti) sono, in primo luogo, il credito a medio-lungo termine, accendendo mutui, e, secondariamente, il leasing. Tre imprese su dieci hanno anche utilizzato credito a breve per coprire investimenti che in genere hanno una durata superiore all'anno probabilmente per far fronte ad un temporaneo fabbisogno di cassa.

Non è trascurabile pure la quota di imprese che ha realizzato investimenti all'interno di un progetto che ha beneficiato di finanziamenti pubblici (regionali o nazionali o internazionali).

In alcuni casi, ma sono pochi, le spese per investimenti sono state finanziate con un prestito infruttifero da parte dei soci, mentre nessuno si è finanziato attraverso la cessione a nuovi soci di quote di minoranza o di quote di maggioranza: operazioni che vanno ad incidere sul capitale proprio sono ancora poco diffuse (e accettate) tra le piccole imprese.

Copertura delle spese di investimento



La scelta delle forme di finanziamento degli investimenti non sembra dipendere dalle dimensioni aziendali né dalla tipologia di attività. Altri fattori come l'entità della spesa e le disponibilità di cassa sicuramente hanno orientato l'eventuale scelta tra il ricorso al capitale proprio e il ricorso a fonti di finanziamento esterne. A sua volta, la scelta di una modalità di finanziamento piuttosto di un'altra è stata certamente influenzata dalla tipologia dell'investimento.

Copertura delle spese di investimento per dimensione

% imprese con investimenti

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Copertura solo con capitali propri	33,3	37,5	8,3	44,4	14,3	25,0	25,6
Ricorso a fonti esterne	66,7	62,5	91,7	55,6	85,7	75,0	74,4
di cui:							
- finanziamenti a breve	-	50,0	25,0	33,3	28,6	25,0	30,2
- finanziamenti a medio-lungo termine	33,3	12,5	50,0	33,3	71,4	75,0	44,2
- finanziamenti previsti da progetti regionali/nazionali/internazionali	-	-	41,7	55,6	-	50,0	27,9
- leasing	33,3	50,0	33,3	22,2	42,9	50,0	37,2
- finanziamento soci	-	-	-	22,2	-	25,0	7,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Copertura delle spese di investimento per settore

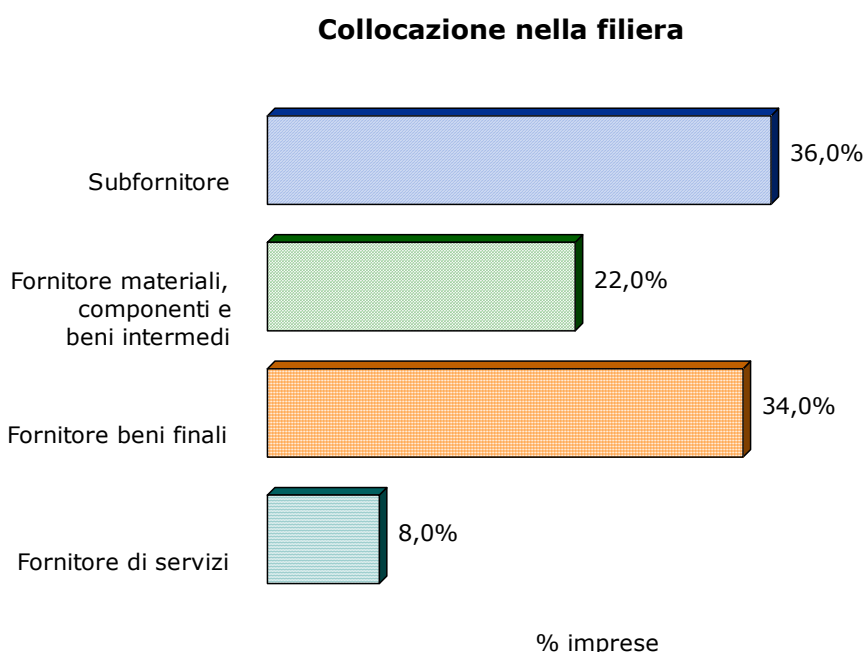
% imprese con investimenti

	Settori di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Copertura solo con capitali propri	33,3	18,2	14,3	25,0	25,0	40,0	40,0	25,6
Ricorso a fonti esterne	66,7	81,8	85,7	75,0	75,0	60,0	60,0	74,4
di cui:								
- finanziamenti a breve	33,3	45,5	-	50,0	25,0	40,0	-	30,2
- finanziamenti a medio-lungo termine	33,3	63,6	57,1	25,0	50,0	40,0	20,0	44,2
- finanziamenti previsti da progetti regionali/nazionali/internazionali	33,3	36,4	14,3	37,5	25,0	-	40,0	27,9
- leasing	33,3	36,4	14,3	62,5	25,0	40,0	40,0	37,2
- finanziamento soci	-	9,1	-	12,5	25,0	-	-	7,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

3. Posizionamento sul mercato

3.1 Posizionamento nella filiera

Le imprese in esame, ovvero quelle imprese che si sono espresse positivamente su una eventuale collaborazione in rete con altri soggetti, sono variegate anche sotto il profilo del loro collocamento nella filiera di appartenenza. Infatti, in base alle indicazioni fornite dalle imprese sul loro collocamento nella filiera, ci sono sia subfornitori di lavorazioni o prodotti realizzati su commessa sia produttori di beni intermedi sia produttori di beni destinati al mercato finale o di servizi.



La subfornitura caratterizza l'attività di circa la metà delle imprese con meno di 20 addetti, con l'unica eccezione rappresentata dalla classe da 6 a 9 addetti. Oltre la soglia dei 20 addetti si osserva una presenza superiore alla media di produttori di beni finali nella classe dimensionale da 20 a 34 addetti e di produttori di beni intermedi e componenti nell'ultima classe.

Collocazione nella filiera di appartenenza per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Subfornitore	50,0	18,2	50,0	50,0	28,6	-	36,0
Fornitore materiali, componenti e beni intermedi	16,7	36,4	8,3	20,0	14,3	50,0	22,0
Fornitore beni finali	16,7	36,4	33,3	30,0	57,1	25,0	34,0
Altro (progettazione, design, fornitura di servizi)	16,7	9,1	8,3	-	-	25,0	8,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Il collocamento all'interno della filiera sembra riconducibile più al settore di attività che alla dimensione.

La subfornitura è presente solo nei settori a maggior contenuto tecnico quali i settori metalmeccanici e la plastica e gomma. In particolare, la presenza di imprese subfornitrici è accentuata nelle lavorazioni e prodotti in metallo, dove questa modalità operativa caratterizza l'attività di oltre sette imprese su dieci, e nel settore della plastica e gomma, dove i subfornitori sono sei su dieci.

All'opposto nel settore agro-alimentare tutte le imprese in esame realizzano prodotti finiti così come nel gruppo delle altre manifatturiere, dove, si ricorda, sono confluite imprese del tessile abbigliamento, del legno, mobilio, arredamento, della carta e cartotecnica.

Collocazione nella filiera di appartenenza per settore

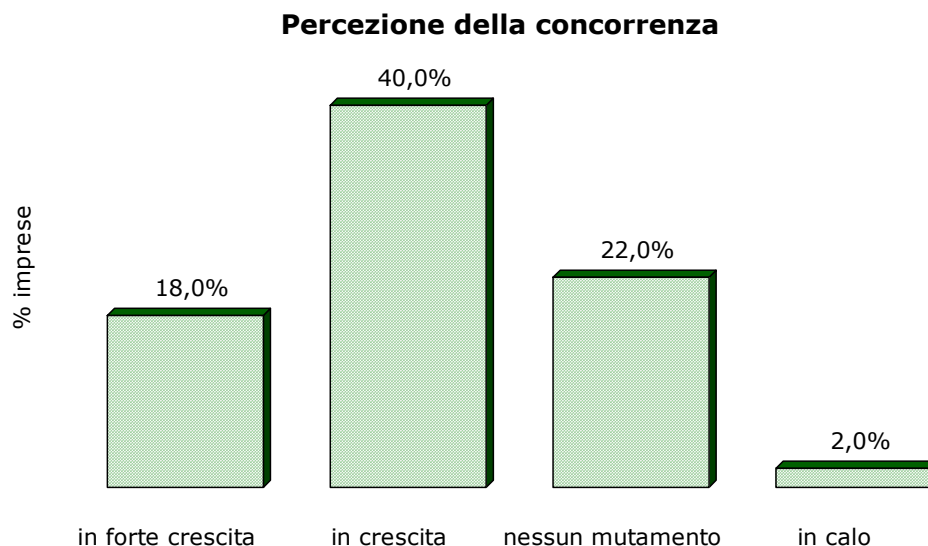
% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
Subfornitore	-	71,4	42,9	22,2	60,0	-	-	36,0
Fornitore materiali, componenti e beni intermedi	-	14,3	42,9	44,4	40,0	-	-	22,0
Fornitore beni finali	100,0	14,3	14,3	33,3	-	100,0	20,0	34,0
Altro (progettazione, design, fornitura di servizi)	-	-	-	-	-	-	80,0	8,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

3.2 Percezione della concorrenza e strategie per affrontarla

La concorrenza è abbastanza sentita da quasi sei imprese su dieci: il 40% di esse ha dichiarato che sui mercati di sbocco abituali sente una concorrenza crescente ed il 18% la percepisce in misura molto accentuata.

Nei restanti casi (62%), invece, le imprese hanno dato risposte differenti, ma che in sintesi si possono far convergere su una valutazione di relativa tranquillità nei confronti dei potenziali concorrenti. Infatti, il 24% degli operatori ritiene che non ci siano mutamenti significativi nel comportamento dei concorrenti o addirittura che vi sia un rallentamento nelle azioni di disturbo (è però solo un caso). L'altro 18% non sa valutare se c'è o non c'è una crescita della concorrenza, il che fa pensare che non ci sia una particolare attenzione a questo problema o perché l'attività svolta è di nicchia, e quindi poco sensibile alla concorrenza, o perché sui mercati di sbocco abituali non si presentano situazioni di criticità tali da far percepire mutamenti significativi.



Il diverso posizionamento nella filiera fa però emergere valutazioni abbastanza differenti.

I subfornitori appaiono i soggetti in posizione più critica nei confronti di una concorrenza crescente; la loro attività dipende dalle decisioni e dalle politiche poste in atto dai committenti e quindi, da un lato, hanno minori margini di manovra e, dall'altro, hanno a disposizione meno elementi per valutare le tendenze del mercato finale e quindi per predisporre piani aziendali adeguati.

Man mano che nella filiera si passa a posizioni più vicine al mercato finale la percezione dell'andamento della concorrenza è più chiara e tende a convergere su una valutazione meno allarmistica di crescita moderata se non addirittura di stabilità.

Percezione della concorrenza per posizione nella filiera % imprese

Posizione nella filiera	Percezione della concorrenza					Totale
	in forte crescita	in crescita	non presenta mutamenti significativi	in calo	non sa	
Subfornitore	27,8	38,9	-	5,6	27,8	100,0
Fornitore materiali, componenti e beni intermedi	18,2	45,5	18,2	-	18,2	100,0
Fornitore beni finali	11,8	41,2	35,3	-	11,8	100,0
Altro (progettazione, design, fornitura di servizi)	-	25,0	75,0	-	-	100,0
In complesso	18,0	40,0	22,0	2,0	18,0	100,0

La percezione della concorrenza non sembra dipendere dalle dimensioni aziendali, ma piuttosto dal tipo di attività svolta..

Percezione della concorrenza per dimensione % imprese

Percezione della concorrenza	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
in forte crescita	-	27,3	25,0	10,0	28,6	-	18,0
in crescita	66,7	27,3	33,3	50,0	28,6	50,0	40,0
non presenta mutamenti significativi	-	27,3	25,0	10,0	28,6	50,0	22,0
in calo	-	-	8,3	-	-	-	2,0
non sa	33,3	18,2	8,3	30,0	14,3	-	18,0
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le imprese del settore della plastica e gomma e quelle dell'elettromeccanica ed elettronica appaiono più bersagliate di altre da azioni di disturbo portate dai concorrenti sui loro mercati abituali: rispettivamente l'80% ed il 77% delle imprese di questi due settori ritengono che la concorrenza sia in crescita spesso anche a ritmi molto forti.

Anche negli altri comparti manifatturieri il fenomeno è abbastanza diffuso, in quanto almeno una impresa su due è costretta a fronteggiare una concorrenza crescente.

Mercati un po' più tranquilli si presentano invece per le imprese di servizi.

Percezione della concorrenza per settore % imprese

Percezione della concorrenza	Settori di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
in forte crescita	-	7,1	14,3	44,4	40,0	16,7	-	18,0
in crescita	50,0	42,9	42,9	33,3	40,0	33,3	40,0	40,0
non presenta mutamenti significativi	25,0	14,3	28,6	11,1	-	33,3	60,0	22,0
in calo	-	7,1	-	-	-	-	-	2,0
non sa	25,0	28,6	14,3	11,1	20,0	16,7	-	18,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Ovviamente le imprese non restano con le mani in mano, ma si sono attivate, o si stanno attivando, per sviluppare l'attività e fronteggiare la concorrenza. Le strategie poste in atto coinvolgono tutti gli ambiti dell'attività: dai prodotti ai processi produttivi, dai mercati alla organizzazione delle vendite.

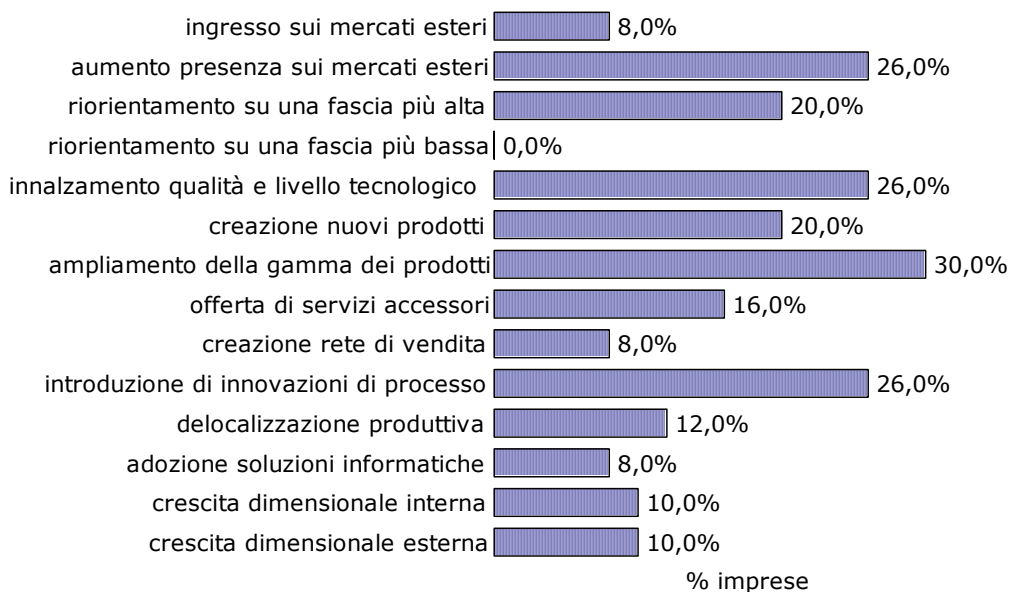
Sulla base delle risposte fornite dalle imprese (potevano indicare tre sole strategie su un elenco di quindici) emerge, però, che l'attenzione è rivolta in particolare al prodotto e solo successivamente al processo produttivo e ai mercati.

Gli interventi più frequenti (30% delle imprese) riguardano l'ampliamento della gamma dei prodotti / servizi offerti per rispondere ad un sempre più vasto numero di esigenze e, quindi, di clienti. Sempre nell'ambito dei prodotti le imprese spesso si propongono di innalzarne la qualità ed il livello tecnologico (26%), di riorientare la produzione su una fascia più alta (20%) e di creare nuovi prodotti (20%). Meno frequentemente prevedono di offrire servizi accessori e, nessuna, pensa di riorientare la produzione su livelli qualitativi più bassi.

Le strategie rivolte al processo produttivo comprendono l'introduzione di innovazioni di processo per acquisire maggiore flessibilità e per ottenere prodotti e lavorazioni in tempi più rapidi e a minori costi (26% delle imprese) e anche iniziative di delocalizzazione produttiva sempre per contenere i costi (12%).

Nell'ambito dei mercati è relativamente frequente (26%) trovare imprese che intendono avviare interventi per aumentare la presenza sui mercati esteri.

Strategie per fronteggiare la concorrenza e la crisi



L'analisi per dimensione delle strategie che le imprese hanno adottato o intendono adottare per svilupparsi non fa emergere situazioni particolari. Si può comunque notare che l'innalzamento della qualità e del livello tecnologico dei prodotti è un obiettivo particolarmente diffuso tra le imprese più grandi anche se non è assente tra le dimensioni minori; analogamente azioni che prevedono l'introduzione di innovazioni di processo o la delocalizzazione produttiva sono via via più frequenti al crescere delle dimensioni.

E' infine interessante osservare come la ricerca di soluzioni per ottenere una crescita dimensionale esterna, quali ad esempio collaborazioni e alleanze con altre imprese, sia più frequente tra le imprese più grandi, oltre la soglia dei 35 addetti, mentre tra le imprese più piccole la crescita è più spesso ricercata attraverso l'assunzione di personale interno.

Strategie per fronteggiare concorrenza e crisi per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
ingresso sui mercati esteri	-	9,1	16,7	-	14,3	-	8,0
aumento presenza sui mercati esteri	33,3	18,2	8,3	30,0	42,9	50,0	26,0
riorientamento su una fascia più alta	-	27,3	25,0	20,0	14,3	25,0	20,0
innalzamento qualità e livello tecnologico	16,7	18,2	8,3	30,0	42,9	75,0	26,0
creazione nuovi prodotti	33,3	9,1	25,0	20,0	28,6		20,0
ampliamento della gamma dei prodotti	33,3	18,2	25,0	30,0	57,1	25,0	30,0
offerta di servizi accessori	33,3	18,2	16,7	10,0	-	25,0	16,0
creazione rete di vendita	-	18,2	8,3	10,0	-	-	8,0
introduzione di innovazioni di processo	-	9,1	33,3	40,0	57,1	-	26,0
delocalizzazione produttiva	-	-	8,3	10,0	28,6	50,0	12,0
adozione soluzioni informatiche	-	-	8,3	-	14,3	50,0	8,0
crescita dimensionale interna	33,3	-	16,7	10,0	-	-	10,0
crescita dimensionale esterna	16,7	-	16,7	-	14,3	25,0	10,0
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le strategie per fronteggiare la concorrenza tendono a differenziarsi, almeno in parte, in relazione al settore di attività.

Nel settore agro-alimentare un punto di forza rispetto alla concorrenza sembra provenire dalla capacità di offrire sul mercato prodotti nuovi.

Nel settore delle lavorazioni e dei prodotti in metallo le azioni più frequentemente intraprese riguardano ancora l'ambito dei prodotti, ma si concentrano sull'ampliamento della gamma e, secondariamente, sull'innalzamento della qualità e del livello tecnologico.

I produttori di macchine e apparecchi meccanici hanno tre obiettivi a pari livello: creare nuovi prodotti, riorientare la produzione su una fascia più alta e incrementare la presenza sui mercati esteri.

Nel settore della elettromeccanica ed elettronica, invece, non emergono strategie prevalenti; le azioni intraprese sono molto varie e sembrano rivolte a superare criticità individuali piuttosto che criticità presenti a livello di settore.

Nel settore della plastica e gomma l'esigenza più diffusa riguarda l'innalzamento della qualità e del livello tecnologico dei prodotti. Con una certa frequenza sono presenti anche strategie che mirano ad introdurre innovazioni di processo, ad incrementare la presenza sui mercati e, differenziandosi dagli altri settori, a crescere aumentando il numero degli addetti.

Il gruppo delle altre manifatturiere si è posta più frequentemente l'obiettivo di introdurre innovazioni di processo per acquisire maggiore flessibilità ed per contenere i costi, a cui si accompagna anche l'obiettivo di ampliare la gamma dei prodotti offerti.

Infine, le società di servizi perseguono frequentemente la strategia di offrire servizi accessori in accompagnamento al servizio base e con quasi pari frequenza ricercano collaborazioni e alleanze con altri soggetti, spesso professionisti, per una crescita per via esterna.

Strategie per fronteggiare concorrenza e crisi per settore

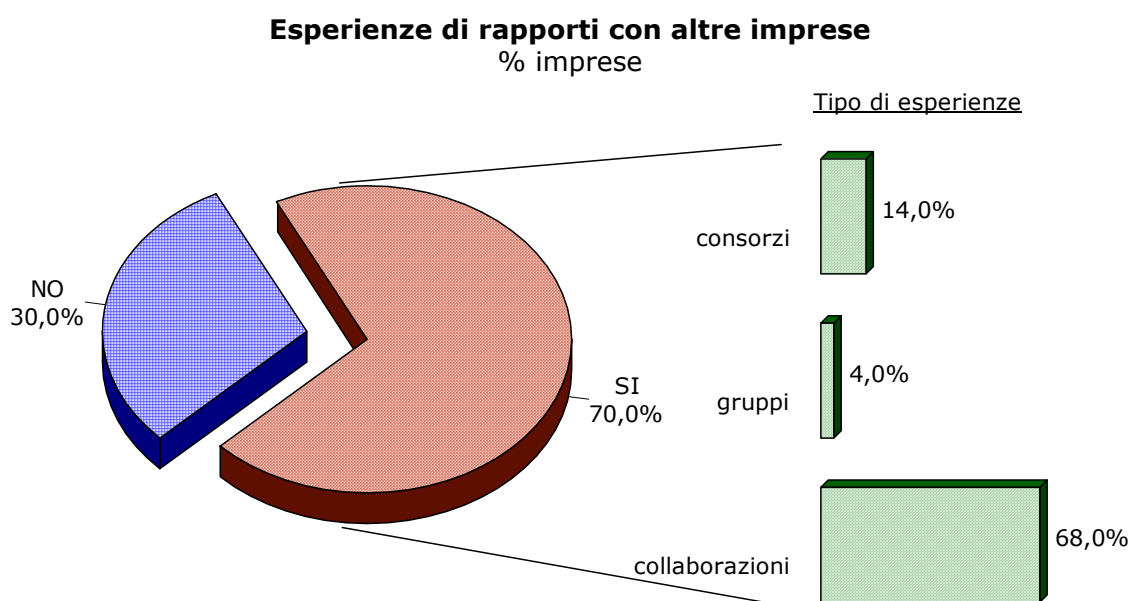
% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
ingresso sui mercati esteri	-	14,3	28,6	-	-	-	-	8,0
aumento presenza sui mercati esteri	25,0	21,4	42,9	33,3	40,0	-	20,0	26,0
riorientamento su una fascia più alta	-	21,4	42,9	33,3	20,0	-	-	20,0
innalzamento qualità e livello tecnologico	-	28,6	28,6	33,3	60,0	16,7	-	26,0
creazione nuovi prodotti	50,0	7,1	42,9	22,2	-	33,3	-	20,0
ampliamento della gamma dei prodotti	25,0	35,7	28,6	33,3	-	50,0	20,0	30,0
offerta di servizi accessori	25,0	-	-	22,2	-	16,7	80,0	16,0
creazione rete di vendita	25,0	-	-	11,1	-	16,7	20,0	8,0
introduzione di innovazioni di processo	25,0	21,4	14,3	22,2	40,0	66,7	-	26,0
delocalizzazione produttiva	-	21,4	-	22,2	20,0	-	-	12,0
adozione soluzioni informatiche	-	7,1	-	22,2	20,0	-	-	8,0
crescita dimensionale interna	-	7,1	14,3	11,1	40,0	-	-	10,0
crescita dimensionale esterna	-	-	-	11,1	-	16,7	60,0	10,0
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

4. Relazioni con altre imprese

4.1 Collaborazioni sviluppate in passato

Le imprese esaminate, come è già stato detto più volte, sono favorevoli all'esperienza di lavorare in rete con altre aziende. Per alcune di esse (3 su 10) si tratta di una esperienza completamente nuova, mentre in molti altri casi (7 su 10) hanno già sperimentato collaborazioni con altri o perché appartengono ad un consorzio (e solo raramente ad un gruppo) o perché hanno avuto occasione in passato di collaborare con altre imprese.



In tutte le classi dimensionali almeno la metà delle imprese ha già esperienze di collaborazione; in particolare, nella classe da 10 a 14 addetti ben il 91,7% delle aziende ha già avuto modo di lavorare, in modo più o meno coinvolgente, con altre imprese.

Esperienze avute in passato per dimensione

% imprese

Esperienze varie precedenti	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	ca 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
NO	50,0	36,4	8,3	40,0	28,6	25,0	30,0
SI	50,0	63,6	91,7	60,0	71,4	75,0	70,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Casi di collaborazione con altri, o nell'ambito consortile o in occasione di progetti specifici, sono particolarmente frequenti tra le imprese dei settori elettromeccanica ed elettronica, altre manifatturiere e servizi. Anche negli altri settori, comunque, almeno la metà delle aziende ha già maturato esperienze in merito.

Esperienze avute in passato per settore

% imprese

Esperienze varie precedenti	Settore di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
NO	50,0	42,9	28,6	11,1	40,0	16,7	20,0	30,0
SI	50,0	57,1	71,4	88,9	60,0	83,3	80,0	70,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Guardando alle forme con cui si è sviluppata l'esperienza di collaborazione con altre imprese emerge che le situazioni più frequenti riguardano progetti ed iniziative che hanno messo in contatto due o più imprese per sviluppare particolari attività. Invece, l'attività consortile coinvolge solo il 14% delle imprese rappresentative di un po' tutte le dimensioni.

Partecipazione a consorzi per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
NO	83,3	100,0	75,0	90,0	85,7	75,0	86,0
SI	16,7	-	25,0	10,0	14,3	25,0	14,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'appartenenza ad un consorzio è più frequente tra le imprese che producono macchinari e attrezzature meccaniche, mentre nessuna impresa elettromeccanica o elettronica e nessuna impresa di servizi aderisce ad un consorzio.

Partecipazione a consorzi per settore

% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
NO	75,0	92,9	57,1	100,0	80,0	83,3	100,0	86,0
SI	25,0	7,1	42,9	-	20,0	16,7	-	14,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Solo il 4% delle imprese fa parte di un gruppo (sono 2 imprese da 15 a 19 addetti una del settore dei prodotti in metallo e l'altra del settore della plastica e gomma).

Più diffusa è la collaborazione tra imprese all'interno di un particolare progetto: il 68% delle aziende in esame ha fatto questo tipo di esperienza. Anche in questo caso alleanze e collaborazioni sono diffuse in tutte le classi dimensionali, ma ricorrono con maggior frequenza tra le imprese da 10 a 14 addetti e tra quelle più grandi.

Esperienze di collaborazione avute in passato per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
NO	50,0	36,4	16,7	40,0	28,6	25,0	32,0
SI	50,0	63,6	83,3	60,0	71,4	75,0	68,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'analisi per settore pone in evidenza una propensione a collaborare con altri nettamente superiore alla media tra le imprese elettromeccaniche ed elettroniche e tra le società di servizi. In questi settori, ed in particolare in quello dei servizi, è abbastanza frequente incontrare imprese che collaborano con società specializzate e professionisti, ma probabilmente una presenza così elevata di soggetti che hanno già sviluppato collaborazioni può derivare anche dalla presenza di progetti che si indirizzavano proprio a questi settori per favorirne lo sviluppo attraverso collaborazioni con altri.

Esperienze di collaborazione avute in passato per settore

% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro- alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
NO	50,0	57,1	42,9	11,1	40,0	33,3	20,0	32,0
SI	50,0	42,9	71,4	88,9	60,0	66,7	80,0	68,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Per quattro imprese su dieci la collaborazione con altri è diventata una modalità operativa abituale, mentre per il 28% di esse rappresenta solo una opportunità sfruttata occasionalmente. Nel restante 32% dei casi, invece, l'impresa non ha mai avuto esperienze di collaborazione.

L'intensità del rapporto con altri non sembra dipendere dalle dimensioni aziendali, né dal tipo di attività svolta. Probabilmente ha maggiore influenza la propensione del titolare a rapportarsi con altri soggetti e la finalità della collaborazione.

Frequenza delle collaborazioni per dimensione

% imprese

Frequenza	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Mai	50,0	36,4	16,7	40,0	28,6	25,0	32,0
Qualche volta	33,3	18,2	41,7	30,0	14,3	25,0	28,0
Abitualmente	16,7	45,5	41,7	30,0	57,1	50,0	40,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Frequenza delle collaborazioni per settore

% imprese

Frequenza	Settori di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifattu.	servizi alle imprese	
Mai	50,0	42,9	28,6	11,1	40,0	33,3	20,0	32,0
Qualche volta	-	28,6	14,3	33,3	60,0	33,3	20,0	28,0
Abitualmente	50,0	28,6	57,1	55,6	-	33,3	60,0	40,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Anche nello sviluppo di collaborazioni le imprese rivolgono una particolare attenzione all'ambito dei prodotti /servizi offerti, confermando quanto già visto per le strategie poste in atto per crescere e fronteggiare la concorrenza. Infatti, le finalità più ricorrenti delle collaborazioni già avviate in passato sono la realizzazione congiunta di particolari prodotti, il completamento della gamma e, seppure con un carattere più saltuario, lo scambio o condivisione di commesse. Si tratta di tre finalità che mirano ad arricchire l'offerta e ad incrementare i livelli produttivi.

Il secondo ambito in cui vengono sviluppate collaborazioni, anche se con un carattere prevalentemente saltuario, è quello dello scambio di informazioni sia commerciali che tecniche.

Non è trascurabile pure il numero di imprese che stringe accordi con altri per realizzare attività promozionali e di vendita, ponendo una certa attenzione a collaborazioni per operare su particolari mercati esteri.

Decisamente poco frequenti sono, invece, le collaborazioni per effettuare acquisti comuni, per scambiare o condividere tecnologie, macchinari, personale e per gestire spese comuni.

Finalità e frequenza delle collaborazioni

% imprese che hanno avuto occasioni di collaborare

	Abitualmente	Qualche volta	No	Totale imprese che hanno avuto occasioni di collaborare
realizzare insieme particolari prodotti	23,5	44,1	32,4	100,0
scambiare/condividere commesse	5,9	52,9	41,2	100,0
completare la gamma dei prodotti	29,4	17,6	52,9	100,0
operare su particolari mercati esteri	5,9	17,6	76,5	100,0
effettuare acquisti comuni	-	8,8	91,2	100,0
scambiare informazioni commerciali	5,9	44,1	50,0	100,0
scambiare informazioni tecnologiche	-	41,2	58,8	100,0
scambiare/condividere tecnologie e macchinari	-	8,8	91,2	100,0
scambiare/condividere personale	2,9	5,9	91,2	100,0
realizzare attività di promozione/vendita	11,8	17,6	70,6	100,0
gestire spese comuni	5,9	2,9	91,2	100,0

Le imprese esaminate non solo in larga parte hanno già avuto esperienze di collaborazione con altre imprese, ma hanno sviluppato rapporti anche con strutture in grado di offrire supporti nel campo della ricerca, dell'innovazione tecnologica, delle prove di laboratorio, della formazione, della consulenza finanziaria, ecc.

Il 64% delle imprese, infatti negli ultimi 3-4 anni ha sviluppato rapporti con università, centri di ricerca, enti vari.

Questo tipo di collaborazioni è presente in tutte le imprese con oltre 35 addetti e assume una frequenza elevata anche nella classe dimensionale da 10 a 14 addetti dove, peraltro, era già emersa una elevata propensione a collaborare con altre imprese. Nelle altre classi dimensionali, comunque, la frequenza di imprese che hanno sviluppato collaborazioni con università, centri di ricerca, enti è sempre elevata superando la soglia del 50%.

Collaborazioni con università, centri di ricerca, enti per dimensione

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
NO	50,0	45,5	16,7	50,0	42,9	-	36,0
SI	50,0	54,5	83,3	50,0	57,1	100,0	64,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'analisi in termini di settori ripropone una elevata propensione a collaborare anche con strutture che non siano imprese e quindi una capacità di dialogare con soggetti che di norma si muovono con logiche differenti da quelle di un imprenditore. In tutti i settori di attività, ad eccezione del gruppo delle altre manifatturiere, almeno la metà delle imprese ha sviluppato negli ultimi 3-4 anni rapporti con università, centri di ricerca, enti di formazione, laboratori di prove e analisi. La quota di tali imprese risulta nettamente superiore alla media nei settori meccanici (macchine ed attrezzature ed elettromeccanica ed elettronica), dove l'esigenza di essere aggiornati tecnologicamente e di introdurre innovazioni sia di processo che di prodotto spinge le imprese a ricercare collaborazioni per progettare, innovare, acquisire nuove conoscenze tecniche, testare nuovi materiali e nuovi prodotti. La frequenza più elevata, comunque, si riscontra nel settore dei servizi, dove tutte le imprese esaminate hanno sviluppato rapporti con università, centri di ricerca o altri enti.

Collaborazioni con università, centri di ricerca, enti per settore

% imprese

	Settori di attività							In complesso
	agro-alimentare	prodotti in metallo	macchine apparecchi	elettromecc. elettronica meccanica precisione	plastica e gomma	altre manifatt.	servizi alle imprese	
NO	50,0	50,0	14,3	22,2	40,0	66,7	-	36,0
SI	50,0	50,0	85,7	77,8	60,0	33,3	100,0	64,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A commento di questi dati va ricordato che questa propensione così elevata a collaborare con altri soggetti, siano essi imprese o centri di ricerca ed università, non contraddistingue tutte le piccole e medie imprese, le quali, anzi, spesso sono frenate nell'avviare rapporti che possono andare ad incidere su aspetti operativi dell'impresa e possono condizionare in qualche misura alcune scelte aziendali.

In questo caso le frequenze elevate sono da imputarsi al fatto che le imprese esaminate sono state selezionate proprio perché presentano una particolare inclinazione a collaborare con altri ed hanno espresso l'interesse a fare rete con

altre imprese. L'aver riscontrato che già in passato esse hanno sviluppato collaborazioni con altri va letto, dunque, come una conferma dell'interesse di questi imprenditori ad operare con altri.

Le strutture con le quali il rapporto di collaborazione assume un carattere di maggior assiduità sono gli enti e le strutture per la formazione, probabilmente proprio per una esigenza continua sia di aggiornamento in ambito produttivo, amministrativo ed organizzativo sia di formazione/informazione per operare su mercati più lontani e con modalità operative spesso differenti.

Anche i laboratori, gli uffici di progettazione, i centri di ricerca privati, così come le società di servizi ed i consulenti privati sono soggetti con cui si rapportano numerose imprese, ma in genere la collaborazione è più saltuaria e viene probabilmente attivata solo al sorgere di particolari esigenze.

Frequenza delle collaborazioni con università e centri

% imprese che hanno avuto occasioni di collaborare con università, centri, ecc.

	Abitualmente	Qualche volta	No	Totale imprese che hanno avuto occasioni di collaborare
Università e centri di ricerca pubblici	3,1	31,3	65,6	100,0
Laboratori, uff. progettazione, centri ricerca privati	6,3	40,6	53,1	100,0
Società di servizi e consulenti privati	6,3	40,6	53,1	100,0
Enti e strutture per la formazione	12,5	34,4	53,1	100,0
Istituti di credito	-	12,5	87,5	100,0

4.2 Propensione a fare rete con altre imprese

Nel capitolo precedente si è visto come molte delle imprese esaminate hanno già sviluppato in passato rapporti di collaborazione e, quindi, il loro interesse ad operare in rete con altre imprese si basa su esperienze dirette.

Si è cercato comunque di capire anche indirettamente qual è la loro propensione a fare rete rilevando alcuni loro atteggiamenti nei confronti di situazioni che implicano la condivisione di idee e attività con altri. Per fare questo è stato chiesto a ciascun intervistato di dire quanto era d'accordo su alcune affermazioni che gli venivano sottoposte.

Le risposte fornite mettono in evidenza che queste imprese sono consapevoli dei vantaggi che possono ottenere lavorando in rete con altri:

- il 76% delle imprese concorda, molto o abbastanza, sul fatto che "lavorare con altre imprese facilita l'apprendimento e l'acquisizione di nuove competenze";
- il 76% delle imprese concorda sul fatto che "collaborare con altri è positivo, può aumentare la competitività e la dimensione";
- il 70% delle imprese concorda sul fatto che "lavorare con altri favorisce e facilita l'introduzione in azienda di innovazioni".

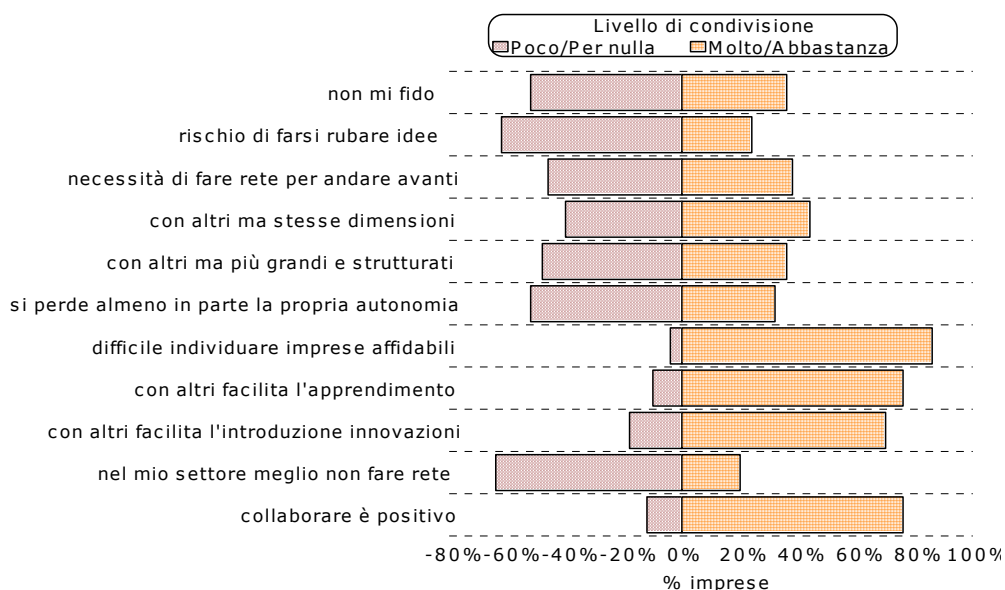
Il riconoscimento di questi vantaggi è però accompagnato dalla consapevolezza di dover superare alcune difficoltà. Infatti,

- l'86% delle imprese concorda sul fatto che "è difficile individuare imprese affidabili con cui fare rete e collaborare".

Appaiono meno diffusamente presenti, invece, atteggiamenti di rifiuto di fare rete perché si è in un settore particolare o perché ci si fida solo di se stessi (sarebbe un controsenso rispetto a quanto affermato inizialmente nel corso della selezione) oppure timori derivanti dalla paura di farsi rubare le idee o di perdere la propria autonomia. Giudizi di questo tipo sono condivisi da un numero contenuto di imprese, ma comunque non trascurabile, oscillando tra il 20% ed il 36%.

Forse sono proprio questi gli aspetti su cui si deve anche lavorare per avviare iniziative che possono favorire la diffusione di reti: da un lato, servizi e supporti che favoriscano la diffusione di informazioni e la socializzazione e, dall'altro, supporti e strumenti che aiutino ad affrontare e superare i timori.

Condivisione di alcune affermazioni sul fare rete



Opinioni sul fare rete

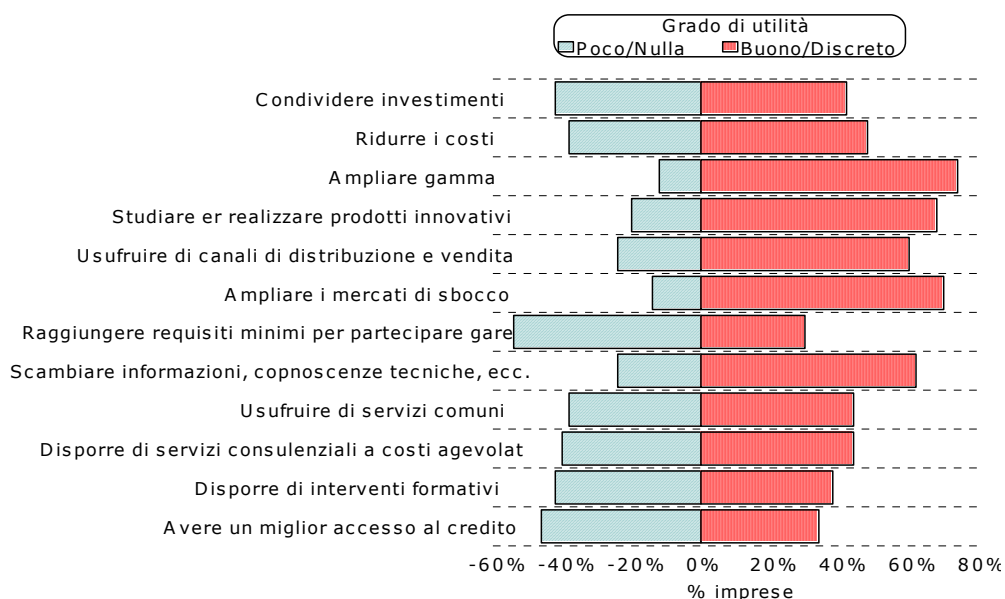
% imprese

	Livello di condivisione in merito alle diverse affermazioni					Totale
	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	non risposto	
Nell'ambito del lavoro non mi fido degli altri e quindi preferisco operare da solo	8,0	28,0	30,0	22,0	12,0	100,0
Mettersi insieme con altre imprese si rischia di farsi rubare le idee e le conoscenze tecniche	6,0	18,0	38,0	24,0	14,0	100,0
Crisi e concorrenza hanno creato difficoltà e se non faccio rete con altri è difficile andare avanti	8,0	30,0	30,0	16,0	16,0	100,0
Imprese piccole come la mia per crescere devono lavorare con altre, ma delle stesse dimensioni	2,0	42,0	26,0	14,0	16,0	100,0
Imprese piccole come la mia per crescere devono lavorare con altre, ma più grandi e più strutturate che fungano da traino	6,0	30,0	34,0	14,0	16,0	100,0
Lavorare con altre imprese vuol dire perdere, almeno in parte, la propria autonomia	8,0	24,0	30,0	22,0	16,0	100,0
E' difficile individuare imprese affidabili con cui fare rete e collaborare	26,0	60,0	2,0	2,0	10,0	100,0
Lavorare con altre imprese facilita l'apprendimento e l'acquisizione di nuove competenze	18,0	58,0	8,0	2,0	14,0	100,0
Lavorare con altri favorisce e facilita l'introduzione in azienda di innovazioni	16,0	54,0	16,0	2,0	12,0	100,0
Nel mio settore è meglio non fare rete con altri	4,0	16,0	28,0	36,0	16,0	100,0
Collaborare con altri è positivo, può aumentare la competitività e la dimensione	28,0	48,0	10,0	2,0	12,0	100,0

Le esperienze passate, i problemi affrontati quotidianamente nella gestione di una impresa, i contatti con altri operatori fanno sì che gli imprenditori si siano fatta una idea di che cosa può offrire loro una collaborazione con altri soggetti ed abbiano delle aspettative in merito.

Le attese si concentrano su tre ambiti: prodotti, mercati, informazioni.

Ambiti di utilità di una collaborazione



In particolare, la prospettiva di poter ampliare i mercati di sbocco e di acquisire clientela anche all'estero e la possibilità di poter usufruire di canali di distribuzione e di vendita comuni sono considerati molto utili dal 22% delle imprese e abbastanza utili rispettivamente dal 48% e dal 38% degli intervistati.

Ancora più frequentemente le valutazioni positive si concentrano sulla possibilità di ampliare ed integrare la gamma dei prodotti e dei servizi offerti, anche se in questo caso il livello di utilità attribuito è leggermente inferiore, concentrandosi i giudizi più su un abbastanza che un molto utile. Sempre nell'ambito dei prodotti, numerose imprese ritengono che una collaborazione con altri soggetti può essere abbastanza utile, e talora anche molto utile, per studiare e realizzare congiuntamente prodotti innovativi; la collaborazione consentirebbe di unire le conoscenze e le risorse economiche e, conseguentemente, di suddividere i rischi.

L'altro ambito in cui ci sono attese da parte di numerose imprese è quello informativo: la collaborazione può risultare utile, anche se non in misura elevata, a favorire lo scambio di informazioni commerciali, di conoscenza tecniche, di esperienze fatte, favorendo così una crescita conoscitiva con possibili ricadute positive su diversi ambiti dell'attività aziendale.

In generale, comunque, è più frequente incontrare imprese che ritengono utile la collaborazione con altri che non il contrario. Solo su tre aspetti sono state raccolte più indicazioni negative che positive.

Uno di questi concerne la possibilità di fare rete per raggiungere una certa massa critica; a questo riguardo oltre la metà delle imprese ritiene di utilità scarsa o nulla la collaborazione con altri per raggiungere i requisiti minimi per partecipare a gare ed appalti.

Gli altri due aspetti per i quali prevalgono, seppure con uno scarto limitato, le valutazioni negative rispetto a quelle positive sono la possibilità che la rete favorisca un miglior accesso al credito e che consenta di poter disporre di interventi formativi, sia rivolti alle maestranze che ai manager, con maggior facilità.

Ambiti di utilità di una collaborazione

% imprese

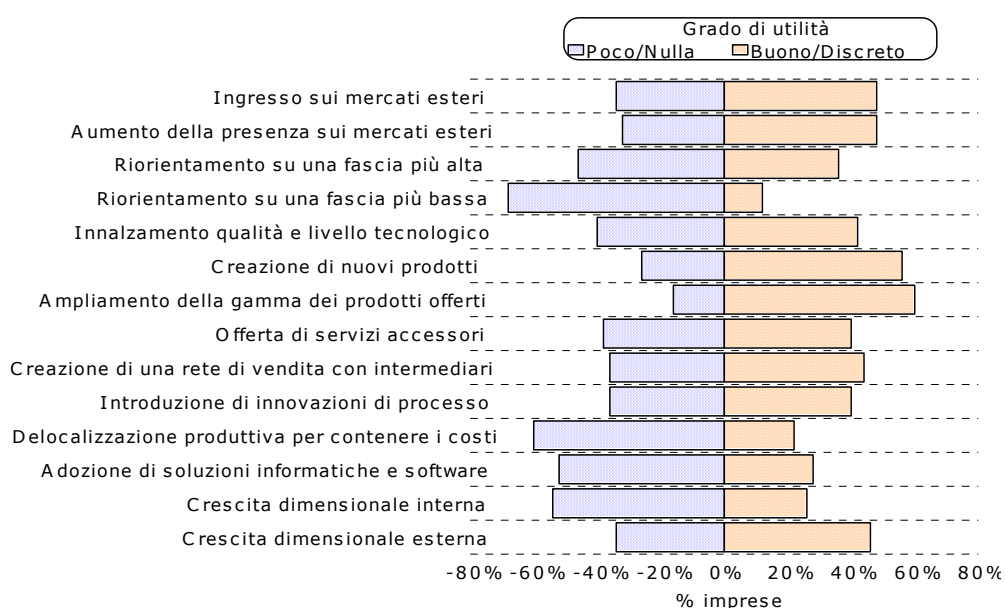
	Grado di utilità					Totale
	Molto	Abbastanza	Poco	No	non risposto	
Condividere investimenti per impianti molto costosi	10,0	32,0	12,0	30,0	16,0	100,0
Ridurre i costi per acquisti di beni e servizi	14,0	34,0	16,0	22,0	14,0	100,0
Ampliare/integrare la gamma dei prodotti offerti	18,0	56,0	6,0	6,0	14,0	100,0
Studiare e realizzare prodotti innovativi	14,0	54,0	14,0	6,0	12,0	100,0
Usufruire di canali di distribuzione e vendita comuni	22,0	38,0	10,0	14,0	16,0	100,0
Ampliare i mercati di sbocco	22,0	48,0	10,0	4,0	16,0	100,0
Raggiungere i requisiti minimi per partecipare a gare e appalti	4,0	26,0	22,0	32,0	16,0	100,0
Scambiare informazioni, conoscenze tecniche, ecc.	8,0	54,0	12,0	12,0	14,0	100,0
Usufruire di servizi comuni	10,0	34,0	28,0	10,0	18,0	100,0
Disporre di servizi consulenziali a costi agevolati	12,0	32,0	22,0	18,0	16,0	100,0
Disporre di interventi formativi professionali/manageriali	12,0	26,0	22,0	20,0	20,0	100,0
Avere un miglior accesso al credito	10,0	24,0	26,0	20,0	20,0	100,0

4.3 Aspettative

Le indicazioni in merito a che cosa può essere utile la collaborazione con altre imprese risentono, ovviamente, delle strategie che le imprese stanno perseguendo per superare la crisi e fronteggiare la concorrenza e, quindi, delle loro attuali esigenze.

Infatti, gli ambiti in cui l'opportunità di operare in rete con altre imprese faciliterebbe l'attuazione delle strategie in atto tornano ad essere quello dei prodotti e quello dei mercati.

Strategie facilitate dalla rete



In particolare, sei imprese su dieci ritengono che la rete faciliterebbe la realizzazione di strategie finalizzate all'ampliamento della gamma dei prodotti e dei servizi attualmente offerti ed il 56% pensa che la collaborazione con altri sarebbe d'aiuto nello studio e nella creazione di nuovi prodotti.

Più discordanti, ma pur sempre con una prevalenza netta di valutazioni positive, sono le aspettative nei confronti della rete di coloro che hanno in programma l'incremento dell'attività sui mercati esteri, sia attraverso un aumento della presenza su quelli già serviti, sia attraverso l'ingresso su nuovi mercati.

All'opposto, non sembra che le collaborazioni possano facilitare l'attuazione di strategie volte a riorientare la produzione su prodotti di una fascia più bassa, strategia peraltro che nessuno ha dichiarato di avere in programma come si è visto nei capitoli precedenti. Analogamente, le attese di un aiuto dalla rete sono scarse per quanto riguarda l'attuazione di strategie di contenimento dei costi attraverso la delocalizzazione produttiva o di gestione della produzione e dell'organizzazione aziendale attraverso l'adozione di soluzioni informatiche e software particolari.

Ambiti in cui la rete faciliterebbe l'attuazione delle attuali strategie aziendali

% imprese

	Grado di utilità					Totale
	Molto	Abbastanza	Poco	No	Non risposto	
Ingresso sui mercati esteri	14,0	34,0	14,0	20,0	18,0	100,0
Aumento della presenza sui mercati esteri	14,0	34,0	16,0	16,0	20,0	100,0
Riorientamento della produzione su prodotti di una fascia più alta	4,0	32,0	24,0	22,0	18,0	100,0
Riorientamento della produzione su prodotti di una fascia più bassa	-	12,0	24,0	44,0	20,0	100,0
Innalzamento della qualità e del livello tecnologico dei prodotti	2,0	40,0	26,0	14,0	18,0	100,0
Creazione di nuovi prodotti	10,0	46,0	14,0	12,0	18,0	100,0
Ampliamento della gamma dei prodotti offerti	22,0	38,0	10,0	6,0	24,0	100,0
Offerta di servizi accessori	10,0	30,0	22,0	16,0	22,0	100,0
Creazione di una rete di vendita con intermediari	6,0	38,0	22,0	14,0	20,0	100,0
Introduzione di innovazioni di processo	8,0	32,0	24,0	12,0	24,0	100,0
Delocalizzazione produttiva per contenere i costi	6,0	16,0	30,0	30,0	18,0	100,0
Adozione di soluzioni informatiche e software per gestire produzione e organizzazione	6,0	22,0	24,0	28,0	20,0	100,0
Crescita dimensionale interna	4,0	22,0	30,0	24,0	20,0	100,0
Crescita dimensionale esterna	8,0	38,0	20,0	14,0	20,0	100,0

L'opportunità di operare in rete non solo è vista come facilitatrice dell'attuazione di strategie già programmate dall'impresa, ma anche come stimolo a realizzare scelte di consolidamento e di sviluppo dell'azienda che altrimenti non verrebbero prese. Questa potenzialità è attribuita alla rete dal 36% delle imprese.

Le indicazioni in merito alle scelte potenziali, che verrebbero fatte se si potesse collaborare con altri, sono abbastanza generiche proprio perché, probabilmente, si tratta di idee al momento solo abbozzate e non ancora sviluppate e pianificate.

Va comunque osservato che, oltre al 10% di intervistati che ha indicato genericamente "investimenti", vi sono diverse imprese che continuano a far convergere il loro interesse su prodotti e mercati ed alcune che vedono nella rete la possibilità di incrementare il personale.

Scelte che l'azienda attuerebbe se avesse l'opportunità di operare in rete

% imprese

	% imprese
L'opportunità della rete farebbe optare per scelte che da soli non sarebbero attuate	
NO	64,0
SI	36,0
per:	
- investimenti	10,0
- sviluppo nuovi prodotti/servizi	8,0
- innovazioni tecnologiche	6,0
- aumento del personale	6,0
- sviluppo sui mercati esteri	4,0
- nuove strategie di marketing	2,0
- delocalizzazione	2,0

4.4 Freni allo sviluppo di collaborazioni

L'esame di che cosa pensano le imprese sulle collaborazioni con altri ha già messo in evidenza alcuni timori, come la paura di perdere la propria autonomia o di essere derubati delle proprie idee.

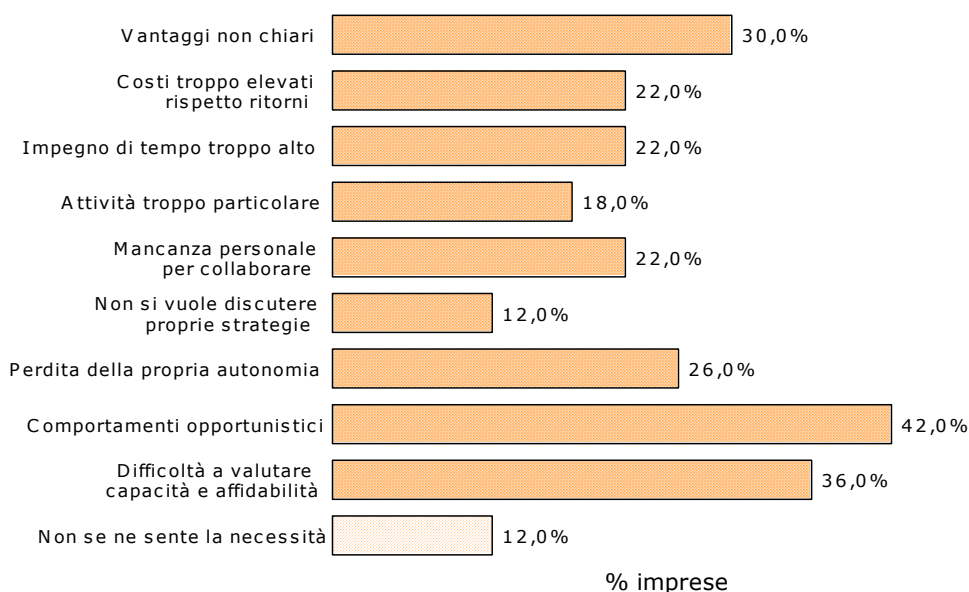
Ma vi sono anche altri aspetti che in qualche misura possono frenare la creazione di reti fra imprese e che devono essere tenuti in considerazione nelle iniziative che si vogliono avviare per favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese.

In primo luogo le imprese temono che nel corso della collaborazione emergano comportamenti opportunistici da parte dei potenziali partner (42% delle imprese) e ciò sembra dipendere, almeno in parte, dalla difficoltà che le imprese hanno nel valutare la capacità e l'affidabilità delle aziende con cui collaborare, difficoltà denunciata dal 36% degli intervistati. Questi timori e difficoltà tendono ad essere più diffusi al crescere delle dimensioni: le ragioni di questa maggior capacità di selezione e maggior fiducia nel partner, da parte delle imprese minori, possono essere molteplici e tra queste, probabilmente, anche il fatto che le imprese più piccole in genere sviluppano collaborazioni meno coinvolgenti e articolate e quindi, meno pericolose.

Secondariamente, alle imprese non sono chiari i vantaggi che possono derivare da collaborazioni con altri operatori (30% delle imprese) e, in mancanza di elementi per poter fare valutazioni, si temono di conseguenza costi troppo elevati rispetto ai possibili ritorni ed impegni di tempo troppo alti. Timori sui costi e sul tempo sono denunciati più frequentemente dalle imprese più piccole, dove le risorse economiche ed umane spesso sono limitate.

A conferma di ciò vi è un 22% di imprese, specialmente di piccole dimensioni, che ha dichiarato che l'impresa è troppo piccola e non ha personale in grado di seguire le varie fasi della collaborazione.

Timori e freni allo sviluppo di collaborazioni



Poco più di un quarto delle imprese teme che collaborare con altri possa comportare una perdita della propria autonomia. Questa remora è particolarmente frequente tra le imprese più grandi, oltre i 35 addetti: ben i tre quarti di esse denuncia questo tipo di timore.

Un po' più rari (18%) sono i casi in cui si teme di non trovare un partner idoneo con cui collaborare perché si svolge una attività troppo particolare.

Ancora meno (12%) sono coloro che si pongono con un atteggiamento negativo nei confronti di possibili collaborazioni, ovvero coloro che dichiarano di non voler discutere con altri le proprie strategie oppure di non sentire alcuna necessità di collaborare con altri soggetti.

Aspetti che possono frenare le collaborazioni

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
Non sono chiari i vantaggi derivanti dalla collaborazione con altri	16,7	9,1	25,0	50,0	42,9	50,0	30,0
Si teme che i costi siano troppo elevati rispetto ai ritorni possibili	50,0	18,2	33,3	-	14,3	25,0	22,0
Si teme che la partecipazione richieda un impegno di tempo troppo alto	33,3	9,1	33,3	30,0	14,3	-	22,0
L'attività svolta è troppo particolare per trovare qualcuno con cui collaborare	16,7	18,2	-	50,0	14,3	-	18,0
L'impresa è troppo piccola e non ha personale per seguire le varie fasi della collaborazione	33,3	36,4	16,7	10,0	28,6	-	22,0
Non si ha piacere di discutere con altri le proprie strategie	16,7	-	16,7	10,0	14,3	25,0	12,0
Si teme di perdere la propria autonomia	33,3	27,3	16,7	20,0	14,3	75,0	26,0
Si temono comportamenti opportunistici da parte del partner	16,7	36,4	41,7	60,0	42,9	50,0	42,0
Vi sono difficoltà a valutare capacità e affidabilità delle imprese con cui collaborare	33,3	36,4	41,7	20,0	42,9	50,0	36,0
Non se ne sente la necessità	-	18,2	16,7	10,0	14,3	-	12,0
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

4.5 Supporti utili

Quasi i tre quarti delle imprese ritiene che le associazioni di categoria, gli enti territoriali e, più in generale, le istituzioni pubbliche possano svolgere un ruolo importante per favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese, intervenendo con azioni mirate e finalizzate sui reali fabbisogni degli operatori che sarebbero potenzialmente interessati ad operare in rete.

In tutte le classi dimensionali la larga maggioranza delle imprese è favorevole ad un sostegno pubblico, specialmente nelle imprese oltre la soglia dei 20 addetti.

Utilità del sostegno pubblico e degli enti

% imprese

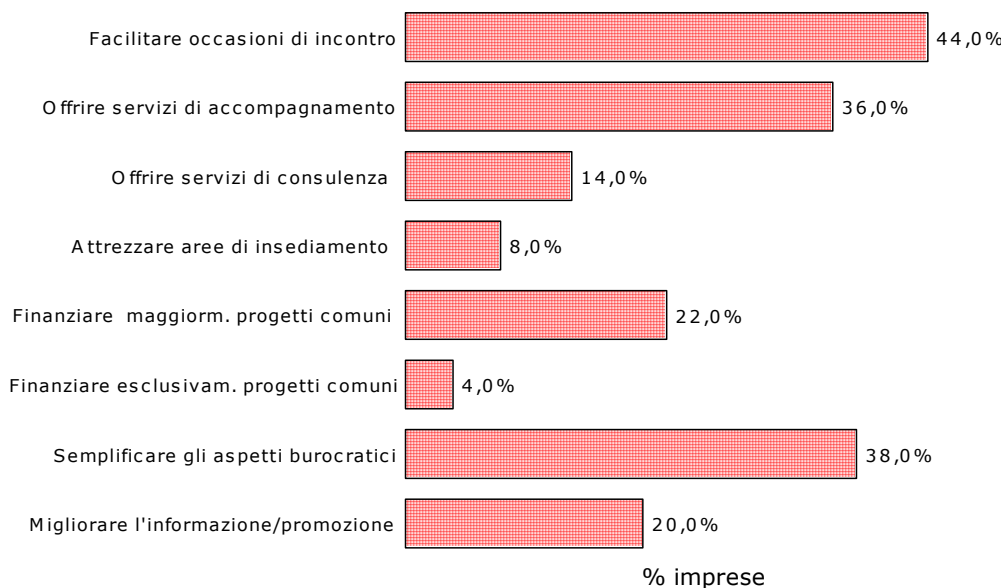
	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
NO	33,3	45,5	25,0	30,0	14,3	-	28,0
SI	66,7	54,5	75,0	70,0	85,7	100,0	72,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Gli imprenditori apprezzerebbero in particolare azioni che favoriscano l'incontro tra imprese per approfondire la conoscenza reciproca: il 44% degli intervistati ha indicato questo aspetto su tre risposte che poteva dare. Un tale supporto potrebbe aiutare a superare l'ostacolo precedentemente indicato, ovvero la difficoltà ad individuare le imprese con cui collaborare e a valutarne le capacità e l'affidabilità.

La seconda richiesta, per numero di indicazioni raccolte (38% su tre sole risposte possibili), è una sollecitazione a semplificare gli aspetti burocratici che spesso gravano su alcune forme di collaborazione e di accordo tra imprese.

Con intensità molto simile (36%) sono le richieste di servizi di accompagnamento alla crescita delle competenze interne necessarie per collaborare con altri. Le competenze che si vorrebbe accrescere sono in primo luogo quelle finanziarie e poi quelle gestionali e linguistiche.

Aspetti per cui è utile il sostegno pubblico e degli enti



Tra le indicazioni fornite dalle imprese, in merito agli aspetti per i quali sarebbe più utile il sostegno pubblico, compare con una certa frequenza (22%) anche il suggerimento di finanziare con maggior intensità di aiuti i progetti presentati in comune da più imprese.

In quinta posizione si colloca la richiesta di un miglioramento dell'informazione e della promozione delle iniziative avviate a sostegno delle imprese interessate a operare in rete con altri soggetti.

Solo pochi imprenditori (8%) pensano che potrebbero essere utili aree di insediamento appositamente attrezzate, dove sia più facile la collaborazione e sia possibile abbattere i costi per servizi comuni. Per altro, per quanto riguarda i costi, nei capitoli precedenti si è visto che solo in pochi casi la collaborazione con altri era vista anche come una opportunità per condividere costi.

Ancora meno (4%) sono poi le imprese che, in presenza di risorse limitate, ritengono che debbano essere finanziati esclusivamente i progetti presentati in comune da più imprese.

Le esigenze nei confronti del supporto pubblico non presentano grandi differenze al variare delle dimensioni delle imprese.

Si può comunque osservare come le aziende più piccole tendano a concentrarsi su pochi aspetti: le loro indicazioni si limitano alla richiesta di occasioni di incontro tra imprese, di maggiori finanziamenti ai progetti presentati in comune da più imprese, di semplificazioni burocratiche e di miglioramento dell'attività informativa.

Oltre la soglia dei 5 addetti le indicazioni sui supporti pubblici utili per favorire la collaborazione tra imprese sono più articolate e, in genere, aumentano di frequenza al crescere delle dimensioni.

Aspetti per cui si ritiene utile il sostegno pubblico e degli enti

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
SI	66,7	54,5	75,0	70,0	85,7	100,0	72,0
Facilitare occasioni di incontro	50,0	36,4	41,7	30,0	71,4	50,0	44,0
Offrire servizi di accompagnamento per accrescere competenze	-	27,3	25,0	60,0	57,1	50,0	36,0
- tecniche	-	9,1	-	10,0	-	-	4,0
- progettuali	-	-	8,3	10,0	-	50,0	8,0
- gestionali	-	-	25,0	10,0	14,3	50,0	14,0
- finanziarie	-	9,1	8,3	30,0	57,1	25,0	20,0
- linguistiche	-	9,1	16,7	40,0	-	-	14,0
Offrire servizi di consulenza per attività in collaborazione con altri	-	9,1	33,3	20,0	-	-	14,0
Attrezzare aree di insediamento dove sia più facile la collaborazione	-	-	16,7	10,0	14,3	-	8,0
Finanziare maggiormente i progetti presentati in comune da più imprese	33,3	18,2	33,3	-	28,6	25,0	22,0
Finanziare esclusivamente i progetti presentati in comune da più imprese	-	9,1	-	-	-	25,0	4,0
Semplificare gli aspetti burocratici	33,3	36,4	33,3	30,0	57,1	50,0	38,0
Migliorare l'informazione/promozione	16,7	9,1	41,7	20,0	14,3	-	20,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le poche imprese (28%) che non ritengono utile un intervento pubblico per incentivare e sostenere la collaborazione e la cooperazione tra imprese hanno fornito alcune motivazioni a questo loro atteggiamento.

In genere traspare una scarsa fiducia nel supporto pubblico e un sostanziale individualismo che porta a ritenere più utili i supporti forniti alle singole imprese, piuttosto che a gruppi di operatori.

In primo luogo esse ritengono che una collaborazione è utile e proficua solo se nasce e si sviluppa spontaneamente. In secondo luogo, pensano che l'intervento pubblico finirebbe per discriminare alcuni a favore di altri oppure creerebbe delle aspettative che poi non si traducono in vantaggi reali.

A loro parere l'intervento pubblico è utile solo se indirizzato a dare contributi ai progetti presentati dalle singole imprese o, più in generale, a fornire supporti ai singoli operatori.

Motivi per cui non si ritiene utile il sostegno pubblico e degli enti

% imprese

	Classe di addetti						In complesso
	fino a 5	da 6 a 9	da 10 a 14	da 15 a 19	da 20 a 34	35 e oltre	
NO	33,3	45,5	25,0	30,0	14,3	-	28,0
La collaborazione è proficua se nasce e si sviluppa spontaneamente	-	36,4	-	20,0	-	-	12,0
L'intervento pubblico spesso crea aspettative che non si traducono in vantaggi reali	16,7	-	8,3	10,0	-	-	6,0
L'intervento pubblico finirebbe per discriminare alcuni a favore di altri	16,7	9,1	8,3	10,0	-	-	8,0
L'intervento pubblico è utile se indirizzato a offrire supporti alle singole imprese	-	-	-	10,0	-	-	2,0
Le strutture pubbliche dovrebbero dare contributi ai progetti presentati dalle singole imprese	16,7	-	8,3	20,0	-	-	8,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	100,0

Appendice

Il questionario di indagine

COLLABORARE

UNA STRADA POSSIBILE PER CRESCERE E COMPETERE?

DATI ANAGRAFICI DELL'AZIENDA

Ragione sociale _____
 Cap _____ Località _____ Prov. ____
 Tel. _____ Fax _____ E-mail _____
 Persona che risponde al questionario **Sig./Sig.ra** _____
 Posizione in azienda _____

CARATTERISTICHE DELL'AZIENDA E DEL TITOLARE / AMMINISTRATORE

A. Prodotti e servizi _____
 B. **Settore di attività** _____

<p>INDUSTRIA METALMECCANICA</p> <p> <input type="radio"/> Produzione di metallo e fabbricazione prodotti in metallo <input type="radio"/> Macchine e apparecchi meccanici <input type="radio"/> Elettromeccanica, elettronica, meccanica di precisione <input type="radio"/> Mezzi di trasporto </p> <p>MANIFATTURIERE LEGGERE</p> <p> <input type="radio"/> Agro-alimentare <input type="radio"/> Tessile, abbigliamento <input type="radio"/> Pelli, cuoio, calzature <input type="radio"/> Legno, mobilio, arredamento </p>	<p>ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE</p> <p> <input type="radio"/> Carta, cartotecnica <input type="radio"/> Chimica, farmaceutica <input type="radio"/> Plastica e gomma <input type="radio"/> Lavorazione minerali non metalliferi <input type="radio"/> Altre industrie manifatturiere </p> <p> <input type="radio"/> Costruzioni <input type="radio"/> Riparazioni <input type="radio"/> Trasporti <input type="radio"/> Servizi alle imprese <input type="radio"/> Servizi alla persona </p> <p> <input type="radio"/> Altro _____ </p>
--	---

C. Numero dipendenti 2008 _____
 D. Fatturato 2008 _____
 E. Fatturato export 2008 _____
 F. L'Azienda:
 - fa parte di consorzi **SI NO**
 - appartiene a gruppi **SI NO**
 - ha avuto collaborazioni con altre imprese **SI NO**

I suoi dati personali sono trattati nel rispetto del nuovo codice in materia di privacy di cui al D. Lgs. 30/06/2003 n. 196. Se non intende più ricevere questa informativa è sufficiente una comunicazione a: Cesdi & srl - e-mail: info@cesdi.net - Fax: 011 4363735

1. Anno di inizio dell'attività: _____

(Le tre domande che seguono si riferiscono al titolare nel caso di ditta individuale, all'amministratore nel caso di società)

2. L'attuale titolare / amministratore è il fondatore dell'impresa?

SI
titolare

NO, l'impresa era già attiva ed è stata rilevata dall'attuale

NO, l'attuale titolare / amministratore è un erede del fondatore

In questo caso quale generazione rappresenta?

3. L'attuale titolare / amministratore è Maschio Femmina

4. Qual è il titolo di studio dell'attuale titolare / amministratore

- diploma elementare
- diploma medie inferiori
- diploma scuole professionali
- diploma / maturità scuole superiori
- laurea
- altro _____

5. Dimensioni operative dell'impresa (*dipendenti + titolari operanti in azienda*):
Numero di addetti 2009 _____ e numero di addetti 2005 _____ (*media annua*)

di cui:

	2009	2005
Titolari e soci	_____	_____
Coadiuvanti familiari		
Impiegati (tecnici, amministrativi, commerciali)		
Operai	_____	_____
Apprendisti	_____	_____
Altri addetti (_____)	_____	_____

Totale (*)

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

6. Rispetto al 2005 di quanto è variato percentualmente il fatturato dell'azienda?
Variazione % 2005-2008 _____

- aumentato di oltre il +30%
- +30%/+5%
- +5%/-5%
- 5%/-30%
- diminuito di oltre il -30%

7. Qual è la variazione percentuale prevista per il fatturato 2009 rispetto al 2008? ____

8. Se l'azienda esporta l'export è:

- occasionale
- stabile da meno di 5 anni
- stabile da più di 5 anni

- il numero di mercati attualmente serviti: europei _____
extra-europei _____

PERCEZIONE DELL'IMPRESA NEI CONFRONTI DEL MERCATO E DELL'INNOVAZIONE

9. Secondo lei, quale di queste tre situazioni rispecchia meglio la sua azienda relativamente agli ultimi 3 - 4 anni?

- Abbiamo messo in atto politiche di sviluppo dell'attività che hanno consentito di incrementare e/o migliorare la produzione e di incrementare le nostre quote di mercato sui mercati già serviti e/o di accedere a nuovi mercati con conseguenti incrementi di fatturato e di profitti
- Abbiamo messo in atto politiche aziendali che hanno consentito di fronteggiare la concorrenza e di mantenere le nostre quote di mercato, ma nulla di più; il fatturato ed i margini sono rimasti sostanzialmente stabili.
- Non abbiamo elaborato strategie (o se elaborate non hanno portato ai risultati sperati) e abbiamo registrato una flessione nella nostra attività.

10. In particolare, sotto il profilo dell'introduzione di innovazioni come definireste la posizione della vostra azienda rispetto al mercato e al settore nel quale operate

- azienda fortemente innovativa, che tende ad anticipare la concorrenza e ad essere leader nell'introduzione delle soluzioni tecnologiche più avanzate
- azienda con buona propensione all'innovazione e che tende a mantenere il proprio livello tecnologico allineato a quello della maggior parte dei concorrenti
- azienda con limitate propensioni ad innovare e che incontra alcune difficoltà a mantenere il proprio livello tecnologico allineato a quello dei concorrenti

INVESTIMENTI

11. L'azienda negli ultimi 3-4 anni ha effettuato investimenti ○ NO
○ SI

Se l'impresa non ha effettuato investimenti andare alla domanda 20.

Se SI, tali investimenti hanno riguardato:

- l'ambito del processo produttivo
(es: acquisto macchinari, riorganizzaz. processo produttivo, progettazione, ecc.)
- l'ambito dei prodotti / servizi
(es: miglioramento prodotti, introduzione nuovi prodotti, ecc.)
- l'ambito del marketing
(es: incremento vendite, ingresso su nuovi mercati, incremento export, ecc.)
- l'ambito dell'organizzazione, della comunicazione e dell'ICT
(es: razionalizzaz. attività, miglioramento sistema informativo e immagine, ecc.)

12. Gli investimenti sono stati finalizzati anche all'introduzione di innovazioni
○ NO ○ SI

Se SI, le innovazioni introdotte sono state sviluppate:

- direttamente dall'impresa
- prevalentemente dall'impresa in collaborazione con altre imprese
- prevalentemente dall'impresa in collaborazione con centri di ricerca e università
- prevalentemente da terzi con un apporto marginale da parte dell'impresa
- esclusivamente da altre imprese o enti da cui l'impresa le ha acquistate

13. Indicativamente negli ultimi 3 - 4 anni qual è stata mediamente l'incidenza percentuale annua degli investimenti sul fatturato: _____ %

14. Gli investimenti realizzati negli ultimi 3 - 4 anni hanno richiesto l'apporto di capitali o fonti di finanziamento esterni?

- NO, le spese per investimenti sono state tutte coperte con capitali propri
- SI, si è fatto ricorso a fonti esterne, ovvero:

- finanziamenti a breve (credito bancario)
- finanziamenti a medio-lungo termine (mutui)
- finanziamenti previsti da progetti regionali/nazionali/internaz. a cui ha partecipato
- leasing
- apporto di nuovi capitali attraverso la cessione a nuovi soci di quote di minoranza
- apporto di nuovi capitali attraverso la cessione a nuovi soci di quote di maggioranza
- altro (specificare) _____

POSIZIONAMENTO SUL MERCATO

15. All'interno della filiera a cui appartiene, dove si colloca la sua impresa?

- Subfornitore di parti e lavorazioni
- Fornitore di materie prime e semilavorati di base
- Fornitore di componenti e beni intermedi
- Fornitore di beni destinati al mercato finale (privati / industria)
- altro _____

16. Sui suoi mercati di sbocco abituali la concorrenza è:

- in forte crescita in crescita non presenta mutamenti significativi non sa

17. Quali sono le strategie che la sua impresa sta adottando, o pensa di adottare, per fronteggiare la concorrenza e l'attuale crisi e per sviluppare l'attività?
(massimo 3 risposte)

- ingresso sui mercati esteri
- aumento della presenza sui mercati esteri

- riorientamento della produzione su prodotti di una fascia più alta
- riorientamento della produzione su prodotti di una fascia più bassa
- innalzamento della qualità e del livello tecnologico dei prodotti
- creazione di nuovi prodotti
- ampliamento della gamma dei prodotti offerti
- offerta di servizi accessori

- creazione di una rete di vendita con intermediari (passaggio da canali di vendita corti a canali di vendita lunghi)

- introduzione di innovazioni di processo per acquisire maggiore flessibilità e per ottenere prodotti/lavorazioni in tempi più rapidi e a minori costi
- delocalizzazione produttiva per contenere i costi
- adozione di soluzioni informatiche e software per gestire la produzione e l'organizzazione

- crescita dimensionale interna
- crescita dimensionale esterna (collaborazioni / alleanze con altre imprese)

- altro _____

RELAZIONI CON ALTRE IMPRESE

18. L'azienda ha avuto occasione di collaborare con una o più imprese?

NO SI

Se SI, qual è stato o qual è lo scopo delle collaborazioni e la frequenza

	<u>No</u>	<u>Qualche volta</u>	<u>Abitualmente</u>
- realizzare insieme alcuni particolari prodotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- scambiare / condividere commesse di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- completare la gamma dei prodotti offerti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- operare su alcuni particolari mercati esteri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- effettuare acquisti comuni di forniture e servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- scambiare informazioni commerciali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- scambiare informazioni tecnologiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- realizzare condivisioni/scambi di tecnologie e macchinari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- scambiare / condividere personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- realizzare attività di promozione/vendita (es. partecipazione congiunta a fiere)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- gestire spese comuni (affitti, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- altro _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Negli ultimi 3-4 anni, ha sviluppato collaborazioni con i seguenti soggetti?

	<u>No</u>	<u>Qualche volta</u>	<u>Abitualmente</u>
- Università e Centri di ricerca pubblici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Laboratori, uffici di progettazione, centri di ricerca privati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Società di servizi e consulenti privati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Enti e strutture per la formazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Istituti di credito, per redazione business plan, pianificazione finanziaria, ecc....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- altri soggetti _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PROPENSIONE AD OPERARE IN RETE CON ALTRE IMPRESE E ASPETTATIVE

20. Quanto concorda con queste affermazioni?

	<i>Per nulla</i>	<u>Poco</u>	<u>Abbastanza</u>	<u>Molto</u>
Nell'ambito del lavoro non mi fido degli altri e quindi preferisco operare da solo	○	○	○	○
Mettersi insieme con altre imprese si rischia di farsi rubare le idee e le conoscenze tecniche	○	○	○	○
Crisi e concorrenza hanno creato difficoltà sui miei mercati e se non faccio rete con altri è difficile andare avanti	○	○	○	○
Imprese piccole come la mia per crescere devono lavorare insieme ad altre, ma delle stesse dimensioni	○	○	○	○
Imprese piccole come la mia per crescere devono lavorare insieme ad altre, ma più grandi e più strutturate che fungano da traino	○	○	○	○
Lavorare con altre imprese vuol dire perdere, almeno in parte, la propria autonomia	○	○	○	○
E' difficile individuare imprese affidabili con cui fare rete e collaborare	○	○	○	○
Lavorare con altre imprese facilita l'apprendimento e l'acquisizione di nuove competenze	○	○	○	○
Lavorare insieme ad altri favorisce e facilita la realizzazione e l'introduzione in azienda di innovazioni	○	○	○	○
Nel mio settore è meglio non fare rete con altri	○	○	○	○
Collaborare con altri è positivo, può aumentare la competitività e la dimensione	○	○	○	○

21. Secondo Lei, la collaborazione con alte imprese può essere utile per:

	<u>No</u>	<u>Poco</u>	<u>Abbastanza</u>	<u>Molto</u>
- condividere gli investimenti per impianti molto costosi	○	○	○	○
- ridurre i costi per acquisti di beni e servizi	○	○	○	○
- ampliare/integrare la gamma dei prodotti offerti	○	○	○	○
- studiare e realizzare prodotti innovativi	○	○	○	○
- usufruire di canali di distribuzione e vendita comuni	○	○	○	○
- ampliare i mercati di sbocco	○	○	○	○
- raggiungere i requisiti minimi per partecipare a gare e appalti	○	○	○	○
- scambiare informazioni, conoscenze tecniche, ecc.	○	○	○	○
- usufruire di servizi comuni	○	○	○	○
- disporre di servizi consulenziali a costi agevolati	○	○	○	○
- disporre di interventi formativi professionali / manageriali	○	○	○	○
- avere un migliore accesso al credito	○	○	○	○
- altre motivazioni (_____)	○	○	○	○

22. Nell'attuazione delle strategie che sta affrontando per superare la crisi e fronteggiare la concorrenza (vedi dom. 23) ritiene che l'opportunità di operare in rete con altre imprese la faciliterebbe per:

	<u>No</u>	<u>Poco</u>	<u>Abbastanza</u>	<u>Molto</u>
- ingresso sui mercati esteri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- aumento della presenza sui mercati esteri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- riorientamento della produzione su prodotti di una fascia più alta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- riorientamento della produzione su prodotti di una fascia più bassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- innalzamento della qualità e del livello tecnologico dei prodotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- creazione di nuovi prodotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- ampliamento della gamma dei prodotti offerti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- offerta di servizi accessori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- creazione di una rete di vendita con intermediari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- introduzione di innovazioni di processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- delocalizzazione produttiva per contenere i costi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- adozione di soluzioni informatiche e software per gestire la produzione e l'organizzazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- crescita dimensionale interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- crescita dimensionale esterna (collaborazioni / alleanze con altre imprese)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- altro _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Se avesse l'opportunità di operare in rete con altre imprese compierebbe delle scelte di consolidamento e sviluppo della sua impresa, che invece rimanendo da solo non si sente di attuare?

NO SI

Se SI, quali?

24. Quali sono gli aspetti che possono frenare la collaborazione con altre imprese:

- non sono chiari i vantaggi derivanti da collaborazioni con altri
- si teme che i costi per partecipare, associarsi, ecc. siano troppo elevati rispetto ai ritorni possibili
- si teme che la partecipazione richieda un impegno di tempo troppo alto
- l'attività svolta è così particolare che difficilmente si può trovare qualcuno con cui collaborare
- l'impresa è troppo piccola e non ha personale in grado di seguire le varie fasi della collaborazione
- non si ha piacere di discutere con altri le proprie strategie
- si teme di perdere la propria autonomia
- si teme che nel corso della collaborazione emergano comportamenti opportunistici da parte dei partner
- vi sono difficoltà a valutare la capacità e l'affidabilità delle imprese con cui collaborare
- non se ne sente la necessità
- altre ragioni (specificare)

Non sa/non risponde

SUPPORTI UTILI PER SVILUPPARE COLLABORAZIONI

25. Ritiene che le associazioni, gli Enti territoriali e più in generale le istituzioni pubbliche debbano incentivare e sostenere la cooperazione e la collaborazione tra imprese?

NO

SI, è utile/necessario

Se SI, quali sono gli aspetti per i quali sarebbero più utili dei sostegni da parte delle istituzioni e delle associazioni? (*max 3 risposte*)

- Facilitare occasioni di incontro tra imprese per favorire la conoscenza reciproca
 - Offrire un servizio di accompagnamento alla crescita delle competenze interne necessarie per collaborare con altri
 - Tecniche
 - Progettuali
 - Gestionali
 - Finanziarie
 - Linguistiche
 - Altre competenze
-

- Offrire servizi di consulenza per le attività svolte in collaborazione con altri
 - Attrezzare aree di insediamento per le imprese dove sia più facile la collaborazione e sia possibile abbattere i costi per servizi comuni
 - Finanziare con maggiore intensità di aiuti i progetti presentati in comune da più imprese
 - In presenza di risorse limitate, finanziare non più i progetti presentati dalle singole imprese, ma esclusivamente quelli presentati in comune da più imprese
 - Semplificare gli aspetti burocratici
 - Migliorare l'informazione/promozione
 - Altro (specificare)
-

Non sa/non risponde

Se NO, per quale ragione?

- Perché la cooperazione/collaborazione tra imprese è proficua se nasce e si sviluppa spontaneamente
 - Perché l'intervento pubblico spesso crea aspettative che poi non si traducono in vantaggi reali
 - Perché l'intervento pubblico finirebbe per discriminare alcuni a favore di altri
 - Perché l'intervento pubblico è più utile se indirizzato ad offrire supporti consulenziali e formativi alle singole imprese
 - Perché le strutture pubbliche dovrebbero utilizzare le risorse a loro disposizione per dare contributi ai progetti presentati dalle singole imprese
 - Altri motivi (indicare quali)
-